

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Bejaia

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT SCIENCES COMMERCIALES
OPTION MARKETING INDUSTRIEL



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

En vue de l'obtention du Diplôme de MASTER en MARKETING
INDUSTRIEL

THEME

L'amélioration de la performance commerciale
grâce au CRM.

Préparé par :

M^r SALHI Houssam

M^r CHACHOU Bilal

Encadré par :

Promotrice : *M^{me} MAKHLOUFI Kahina*

Année Universitaire 2019/2020

Résumé :

Si un bon ouvrier travaille avec de bons outils, une bonne équipe commerciale doit aussi avoir de bons outils pour faire la différence face à ses concurrents. Il est essentiel d'utiliser des logiciels qui font gagner du temps. On a coutume de dire qu'une image vaut mieux que 1000 mots... Et dans le cadre de la vente B2B, ce dicton se vérifie à tous les coups. Les CRM sont en train de passer du statut " d'usines à gaz créées pour faire perdre du temps " à " assistant commercial personnel ". La nature humaine est ainsi faite qu'une personne sera toujours enclin à faire ce qui offre le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, plutôt qu'à aller chercher la complexité. L'objectif de la performance commerciale est de passer un maximum de temps à vendre, et non pas à faire des tâches administratives. Il faut toujours laisser la place à l'initiative et à l'audace et ne pas se laisser enfermer dans des logiciels et des procédures.

Mots clés : B2B, CRM, commercial, concurrent, logiciel, vente.

Abstract :

If a good worker works with good tools, a good sales team must also have good tools to stand out from the competition. It is essential to use software that saves time. We often say that a picture is better than 1000 words ... And in B2B sales, this saying is true every time. CRMs are in the process of moving from " time-wasting gas factories " to " personal sales assistants ". Human nature is such that a person will always be inclined to do what provides the most results with the minimum of effort, rather than seeking complexity. The goal of business performance is to spend as much time as possible selling, not doing paperwork. You should always leave room for initiative and daring and not get locked into software and procedures.

Keywords : B2B, CRM, sales, competition, sell, software

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents pour leurs soutiens tout au long de mes études et auxquels je souhaite une longue et heureuse vie.

A mon frère : khaled.

A mes chères soeurs.

A mon grand père et à mes grandes mères.

A tous mes cousins et cousines, mes oncles et mes tantes sans exception.

A tous mes chers amis : mokrane, lounes, khaled, mourad, valid, khalef , lahecen, farid.

A mon binôme Houssam.

*A TOUTES PERSONNE QUI MA SOUTENU TOUT AU LONG DE LA RÉALISATION
DE CE MODESTE TRAVAILLE.*

Bilal CHACHOU

Eloge à Dieu tout puissant, qui m'a permis de voir ce jour tant attendu non pas avec sourire et allégresse mais aussi avec confiance et estime de soi.

A mes parents vous avez toujours été pour moi un exemple des parents respectueux, honnêtes, des anges méticuleux, je tiens à honorer la grandeur d'âme que vous avez. Grâce à vous j'ai appris le sens du travail et de la responsabilité. Je voudrais vous remercier pour votre amour, votre générosité, votre compréhension... votre soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour l'estime et le respect que j'ai toujours eu envers vous.

Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que vous avez déployés pour mon éducation et ma formation. Je vous adore mes chers parents et j'implore le tout-puissant pour qu'il vous accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.

A mes grands-parents maternelles, et beaucoup plus la grande mère que je lui souhaite un prompt rétablissement.

A mes chers frères : Nadjib qui demeure un grand frère idéal, Sofiane qui m'aide tout le temps sans demander un retour onéreux que je remercie infiniment et Djaafar malgré qu'il est en France, il m'a laissé sa flamme de volonté de travailler et de discipline car sans lui jamais je n'aurai atteint ce stade puisqu'il a été un phare et un guide durant ma première année universitaire.

A ma chère et unique soeur jumelle Cylia, que la vie te réserve un futur plus de bonheur et prospérité.

A mon ami d'enfance et mon frère d'arme Nadjib DEHAS que je le remercie amplement pour ces 18 ans d'amitié sans jamais se recharger de ma présence et les bons moments passés ensemble que je n'oublierai jamais.

A mon binôme Bilal CHACHOU.

Houssam SALHI

Remerciement

*Nous tenons avant tout à exprimer notre reconnaissance à M^e : **Kahina MAKHLOUFI** pour avoir accepté de nous encadrer dans cette étude.*

Nous la remercions pour son implication, son soutien et ses encouragements tout au long de ce travail.

*Nous souhaitons également remercier l'enseignante M^e : **OUSALEM Alia**, ses cours de méthodologie en première année nous ont permis de garder et d'apprendre les fondements de base de l'enseignement universitaire dont je n'oublierai jamais que sans elle je ne saurais jamais que l'université demande de l'éthique et de déontologie.*

*Nous remercions fortement et vivement Monsieur M^r : **Rabah KASSA** un professeur qui procure un savoir sans égal.*

*Nous remercions ainsi nos chers enseignants : M^r **ZORELI Mohand Amokrane**, M^e : **AZAMOUM Meriem**, M^r **MERIDJA Azzedine** pour nous avoir transmis leur savoir et leur passion tout au long de ces années.*

Liste des tableaux

1.1	Les éléments de la fidélisation et les auteurs concernés	24
1.2	Ensemble de définitions sur la É-FIDÉLITÉ	29
3.1	Les sources de la performance	57

Table des figures

1.1	Satisfaction source de fidélité	6
1.2	Support de la GRC.	9
1.3	Taux de rétention de clients insatisfaits [33]	11
1.4	Paradigme de la confirmation des attentes. [37]	13
1.5	Le modèle de la satisfaction d'après Oliver.	14
1.6	Les 5 écarts d'après Parasuraman, Ziethaml et Berry. [42]	15
1.7	Axes de communication possibles pour les Industries.[44]	16
1.8	Dissymétrie de l'influence du bouche à oreille sur la réputation.[44]	16
1.9	Relation satisfaction bouche à oreille.	17
1.10	Influence du climat interne sur la satisfaction	18
1.11	Relations entre le prix, la valeur totale et la valeur perçue.	19
1.12	Relation satisfaction - fidélité : 4 types de clients.	20
1.13	Roue de Deming.	21
1.14	Satisfaction du client et qualité du produit.	22
1.15	Place de la satisfaction dans la démarche qualité.	23
1.16	Le rapport entre la satisfaction et la fidélité du client.	25
1.17	La nature de la confiance.	27
2.1	Le business des services en tant que système.	40
2.2	Les éléments fondamentaux du système de servuction.	41
2.3	Satisfaction source de fidélité	49
2.4	lien entre fidélité et profit	50
3.1	Les ressources de la performance	55
3.2	Les stades de la performance.	60
3.3	Les caractéristiques de la satisfaction client	73

Liste Des Abréviations

- **B2B** : Relation entreprise & entreprise.
- **B2C** : Relation entreprise & client
- **BDD** : Base de données
- **CA** : Chiffre d'affaire
- **GRC** : Gestion de la relation client
- **CRM** : Customer Relationship Management
- **FC** : Fonction commerciale
- **MC** : Marge commerciale
- **P** : Performance
- **PDM** : Part de marché
- **PR** : Profit
- **SAV** : Service après-vente

Sommaire

Résumé	I
Dédicaces	II
Remerciements	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations	VII
Sommaire	1
Introduction générale	2
1 La relation client	5
1.1 La gestion de la relation client « GRC » et le marketing relationnel	5
1.2 Mesurer la satisfaction des clients dans une entreprise	12
1.3 Lien entre satisfaction et valeur perçue	17
1.4 Lien entre satisfaction et fidélité des clients	18
1.5 lien entre la satisfaction et la démarche qualité de l'entreprise	20
1.6 La fidélisation	23
1.7 La É-FIDÉLITÉ	29
1.8 La fidélisation et la gestion de la qualité de service	29
1.9 Les obstacles de la fidélisation	30
1.10 Définition et relation client-fournisseur	31
1.11 Rôle et Mécanisme de la relation client-fournisseur	32
1.12 La collaboration nécessite une confiance	34
2 Présentation du système de servuction	39
2.1 considérer un service comme un système	39
2.2 Un système fait d'opérations de service	39
2.3 Définition de la servuction	41
2.4 Les éléments du système de servuction	42
2.5 La participation du client	43
2.6 La création de nouveaux services	45
2.7 La qualité des services	46
3 L'évaluation de la performance commerciale	52
3.1 la performance d'entreprise	53
3.2 Les sources de la performance	54
3.3 Les facteurs de performance	54

3.4	Les caractéristiques de la performance	55
3.5	La distinction entre la performance et les notions voisines	57
3.6	La mesure de la performance	59
3.7	La performance commerciale	61
3.8	Les déterminants de la performance commerciale	63
3.9	Les leviers de la performance commerciale	64
3.10	Principaux indicateurs d'évaluations de la performance commerciale	66
3.11	La GRC pour améliorer la performance commerciale	74
	Conclusion générale	78
	Bibliographie	81

Introduction Générale

Le fournisseur occupe une place centrale dans le marketing relationnel, puisqu'il est en « front office » dans une relation directe avec le client et est son interlocuteur privilégié. Nous que le fournisseur s'est considérablement enrichi. Cet enrichissement est également dû au fait que la mise en place de nouveaux outils dans la gestion de la relation client (CRM).

Le changement fondamental porte ainsi sur la relation que le fournisseur va entretenir avec son client, qui se fonde sur une nouvelle relation, qui va s'inscrire dans la durée et sur une logique gagnant-gagnant ; il y aurait ainsi un glissement de la notion de performance commerciale à la notion de négociation commerciale. Ce glissement s'explique notamment par le besoin de fidéliser le client.

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyperconcurrentiel, dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes. La réalisation de cet objectif ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer l'écoulement de sa production.

L'évaluation et le suivi de la performance commerciale des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance commerciale avec des indicateurs.

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance commerciale. Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance commerciale.

L'idée du choix du thème nous est venu grâce à des conférences des grands auteurs qui répètent sans cesse que le client est au centre de toute action convoitée, sans que ce dernier se rend compte il enchaîne des relations particulières avec autrui, selon ces chers auteurs il existe un moyen d'animer ses commerciaux avec une implantation d'un logiciel de Gestion de la Relation Client, (GRC ou CRM), dans son entreprise qui à son tour constitue la base de toute démarche d'optimisation de la performance commerciale et de la relation client. Et puis chaque client contribue à sa façon, et c'est dans cette optique que les hautes entreprises mettent en exergue un suivi d'accompagnement pour qu'il dévoile son désir le plus profond ou bien réussir à anticiper son souhait.

De manière plus conjoncturelle, les indicateurs de la performance commerciale et la gestion de la relation client nous ont créé un objectif pour notre travail qui est par la suite de pouvoir répondre à notre problématique suivante : **est-ce que le CRM permet-il d'améliorer la performance commerciale d'une entreprise ?**

La nature de cette question, forme des sous-questions qui sont formulées comme suit :

1. Qu'est-ce que la GRC et quels sont ses enjeux ?
2. Quel est le rôle du client dans un système de servuction et comment le satisfaire ?
3. Quelle est la relation entre la GRC et la performance commerciale ?

Objectifs de notre travail

- **Sur le plan théorique** : il s'agit de présenter la gestion de la relation client et la participation nécessaire du client et du fournisseur dans le système de la servuction pour faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer.

Les difficultés du travail :

- La crise de la pandémie COVID-19 nous a malheureusement empêché d'effectuer notre stage pratique chez Générale Emballage suivi du problème de déplacement et d'accueil c'est pour cela on s'est contenté de présenter le volet théorique.
- Depuis que le confinement a commencé, une fermeture totale des infrastructures, ce qui implique le manque d'ouvrages de toute littérature possible. Ce qui reste c'est bien une recherche en ligne mais on ne pouvait pas accéder aux ouvrages et articles sur notre thématique puisqu'ils ne sont pas gratuits, en effet notre bibliographie est limitée.

Plan de recherche :

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres :

- **Premier chapitre** : il commence par la gestion de la relation client qui résulte par la suite une section sur la satisfaction et l'autre pour la fidélisation, qui entraîne une dernière section qui traite la relation client-fournisseur.
- **Deuxième chapitre** : On présentera le système de la servuction qui est une participation entre le fournisseur et le client. Ce qui nous mène à traiter la relation entre ces deux derniers en étudions la définition avec le rôle et le mécanisme sans oublier la confiance de la collaboration.
- **Troisième chapitre** : marque sa présence avec la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, la performance commerciale et les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale, et on termine par une synthèse qui met en évidence la relation entre le CRM et la performance commerciales.

Chapitre 1

La relation client

Introduction

Levitt [1] et Dwyer [2] ont considéré que la première vente constitue le commencement d'une relation avec le client et non la fin. Le changement dans la pratique du marketing a favorisé le passage du marketing transactionnel à celui du relationnel. C'est pour cette raison que Grönroos [3]; Gurnmesson [4], Lush et Vargo [5], considèrent la relation client comme étant le nouveau paradigme entre la satisfaction et la fidélisation pertinent aussi bien pour l'industrie que pour le service. C'est ce que nous allons voir dans ce chapitre qui contient trois sections avec la gestion de la relation client en premier, en suite la satisfaction pour en finir avec la fidélisation.

1.1 La gestion de la relation client « GRC » et le marketing relationnel

1.1.1 Définition

D'après notre point de vue, la définition de la gestion de la relation client, la plus complète, est formulée par Alard P., et Guggémos : Le CRM est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers d'une pluralité de canaux de contact, dans la cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise [6]. Dans cette définition on reconnaît 6 éléments.

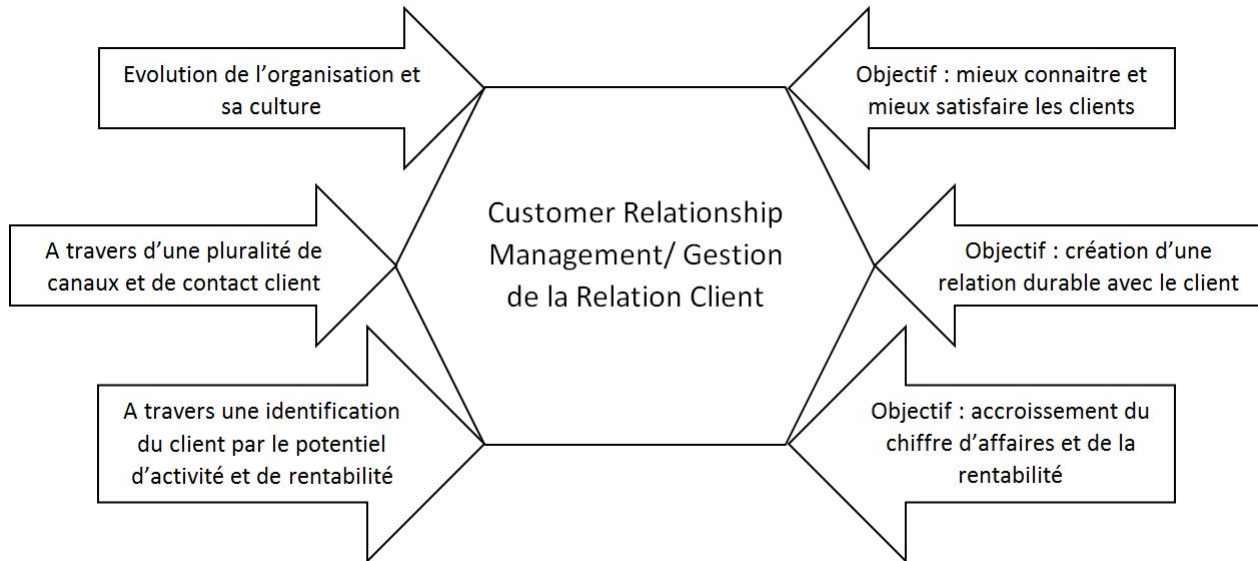


FIGURE 1.1 – Satisfaction source de fidélité
 Source : Figure élaboration personnelle (2005). Définition du CRM

1.1.2 Le processus de relation client

Certains chercheurs proposent de prendre en compte les relations client/fournisseur dans leur continuité tout en mettant en évidence la tendance des entreprises à s'engager dans une relation de long terme avec leur client pour assurer leur croissance. Cela mène à considérer que la première vente constitue le commencement d'une relation avec le client et non la fin.

L'offre de service

Il est utile d'améliorer la connaissance du client, de renforcer l'écoute en prêtant vraiment attention à ce que ce dernier a à nous dire, et ensuite, nous devons avoir la capacité de réagir rapidement [7]. Bref, la réactivité, l'agilité et la flexibilité sont des compétences indispensables d'où la raison pour laquelle l'entreprise. Est tenue à anticiper et s'adapter à l'évolution du besoin du consommateur [8].

Certains chercheurs estiment que la création de base de données clients représente un moyen efficace pour mieux gérer cette relation. L'information dégagée auprès du client lors d'un contact avec l'entreprise, représente une meilleure source de données. Il faut savoir manipuler ces données et les « faire parler », les transformer en information [9].

L'instauration des relations durables

Les spécialistes en Marketing s'entendent pour dire que la durabilité de la relation client est un signe de fidélisation et que les clients fidèles sont aussi les plus rentables. De ce fait, les stratégies visant à instaurer des relations durables avec eux sont donc source d'un

avantage concurrentiel majeur.[10].

De même il est préférable de mettre des stratégies plus complexes. Mais, lorsqu'elles sont parfaitement élaborées, elles deviennent un avantage majeur que. La concurrence aura du mal à imiter ou à dépasser [11] . Pour réussir une stratégie fondée sur la réactivité au client, il faut donner une plus grande valeur au client en personnalisant l'interaction, démontrer la fiabilité des produits ou des services offerts, resserrer les liens avec les clients et exiger une coordination des moyens en jeu

L'accroissement de la valeur

Les relations qui procurent de la valeur aux clients requièrent une certaine forme d'interaction personnalisée [12]. Ce suivi se matérialise par la création des relations en recueillant et en conservant des informations sur les préférences et les intérêts des clients, de manière à ne pas avoir à poser les mêmes questions à chaque fois qu'ils reviennent. La valeur procurée au client est souvent le fruit d'une collaboration qui, en alliant conseils et encouragements, vise à aider un client à faire face à une situation délicate [13].

La fiabilité

À ce sujet, Kotler et Dubois [14] dans leur ouvrage Marketing Management rappelle que la fiabilité d'un service est conditionnée par la pleine satisfaction du client. Des communications ouvertes, fréquentes et personnalisées constituent des moyens efficaces pour renforcer la confiance des clients.

Le resserrement des liens

Selon René Lefébure et Gilles Venturi [15], L'objectif consiste à faire en sorte que le client ait intérêt à rester fidèle et qu'il lui soit plus difficile de s'adresser à un concurrent. De plus, le fait que les clients fidèles soient plus rentables est l'une des raisons qui poussent les entreprises à établir d'étroites relations avec eux. Il est en effet plus facile et moins onéreux de leur fournir des services.

Selon Reichheld et Sasser [16], une entreprise peut améliorer sa rentabilité de 25 à 85% en réduisant son taux de défection de 5%. Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. Ce qui prouve bien qu'un avantage concurrentiel peut être récompensé par une rentabilité accrue.

1.1.3 La GRC en tant que stratégie d'entreprise

Pour René Lefébure et Gilles Venturi)**[17]** la GRC est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Sous un autre angle, elle représente une stratégie de développement de processus pour comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients actuels et futurs (Brown, 2001).

Pour McKenna la GRC doit mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure permettra de supprimer les barrières entre le fournisseur et le client et elle vise la coordination de processus et d'activités au sein des organisations **[18]**.

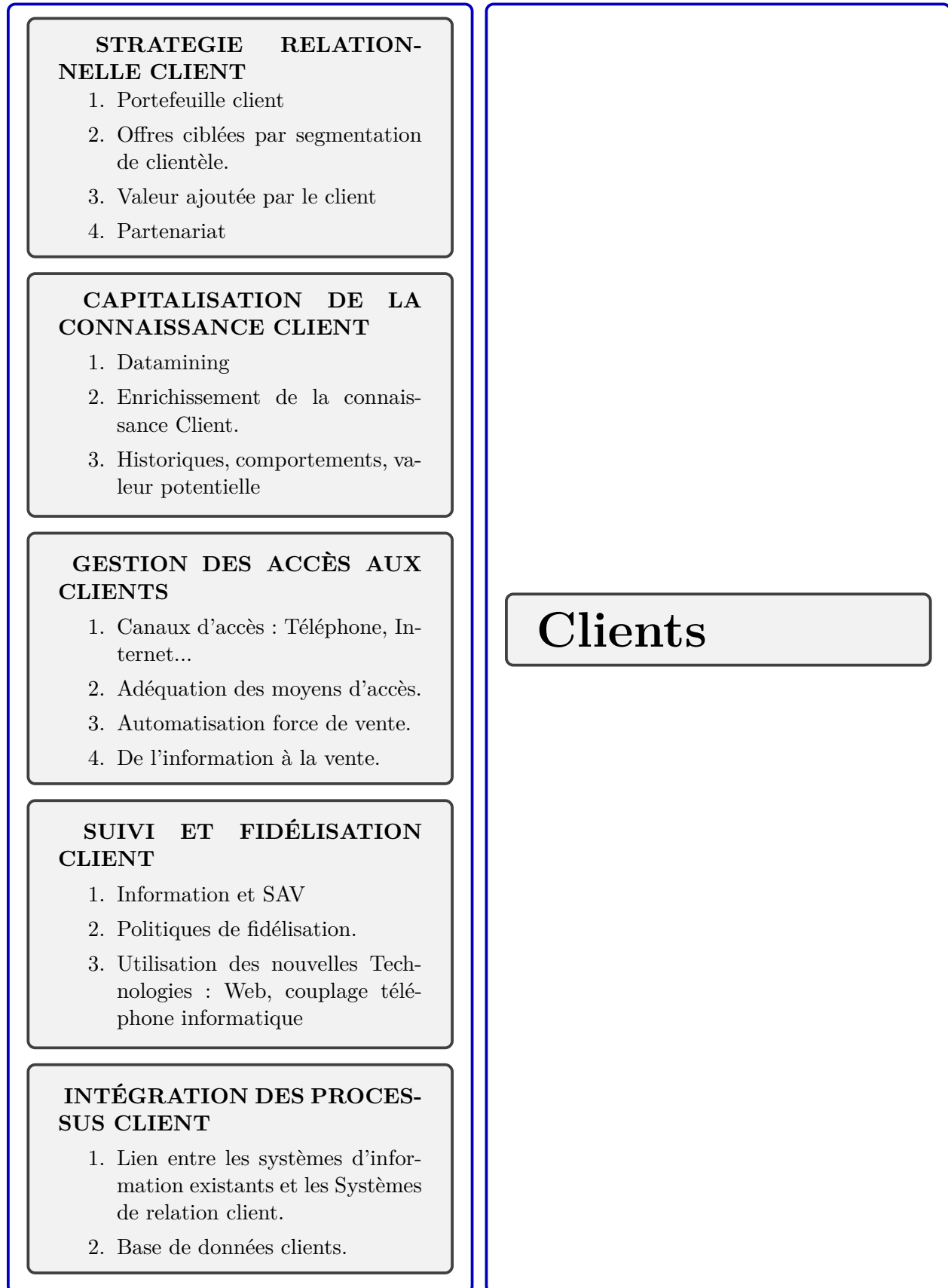


FIGURE 1.2 – Support de la GRC.
Source : Ernst & Young.

1.1.4 La GRC et la technologie

D'une façon plus poussée, la GRC se base sur les TIC pour identifier, développer, intégrer et concentrer les diverses compétences de la firme vers l'écoute du client afin de lui fournir une valeur supérieure et à long-terme en échange d'un profit [19].

Le processus technologique dans la GRC

L'intégration de la technologie dans la GRC vise à mieux manipuler l'information collectée sur les clients et assurer sa fidélisation en transformant cette relation en investissement durable par une politique de service, d'offre et de coût personnalisable et ajustable. Sur ce point, Turban ; McLean et al.[20], nous expliquent que le suivi client est géré par l'ensemble des données récoltés et stockés à travers des logiciels de gestion de contacts spécialisés dans la saisie, le stockage et la récupération des informations client.

Les TIC comme outils de rapprochement

Sur ce point, Hetzel [21] nous avise que « Internet est un fantastique outil de mise en relation avec le client pour échanger, informer, vendre à des clients potentiels » et que cet outil de rapprochement permet de :

1. Acquérir de nouveaux clients à travers la mondialisation du réseau ;
2. Instaurer une nouvelle forme de lien avec le client où l'on peut combiner l'automatisation des procédures et la personnalisation des messages ;
3. Développer une communication interactive.

Les TIC comme outils d'amélioration de la satisfaction

C'est le marketing de l'information qui fait la différence dans l'identification des besoins du client. La qualité de cette information est déterminée par la pertinence de la collecte et du traitement des données recueillies [22]. Cette vision tourne autour de ce qu'on appelle le marketing relationnel qui est rendu possible par la manipulation de nouveaux outils développés par la TIC [23]. En effet, ce développement technologique donne naissance au marketing « One to One » [24] et offre plusieurs avantages au client. Selon Hertzal [25], les TIC agissent comme suit :

1. Permet au client de disposer de l'information nécessaire sur l'offre avant, pendant et aussi après la transaction.
2. Elle rend les transactions plus sécuritaires pour le client et pour l'entreprise.
3. Elle améliore la qualité du service offert au client.
4. Elle permet une délivrance plus rapide du service.

En d'autres termes, les TIC permettent d'améliorer le niveau de la satisfaction du client à travers la qualité de l'information recueillies et offertes par l'entreprise [26] cités par Peelen. [27].

1.1.5 Le comportement du client

Le comportement du client est en changement continu avec le temps. Sa stratégie d'achat, ses motivations et ses croyances nécessitent une connaissance approfondie afin de mieux gérer la relation qu'il entretient avec l'entreprise [28]. Certains auteurs traitent le besoin comme étant le facteur du changement comportemental du client.[29].

Pour mesurer le niveau de la satisfaction du client, l'analyse de son attitude et ses croyances s'impose. L'attitude est influencée par la qualité du service offert et le niveau de la satisfaction de ses besoins [30]. Elle est développée par les croyances du client et son évaluation personnelle de la qualité du service [31]. Certains chercheurs expliquent cette attitude comme étant une composante cognitive créée par la transformation de la connaissance en croyance, une composante affective basée sur les émotions et les sentiments qui développent une certaine attitude envers un produit ou un service et une composante conative ou comportementale qui reflète l'intention du client de se procurer ou non le service ou le produit à acheter.

Nous pouvons déduire que le soulagement ou mécontentement du client, lors de son expérience d'achat, pourrait générer des conséquences positives ou négatives sur l'activité commerciale de l'entreprise. À cet égard, la figure qui suit (figure 1.) nous donne une idée plus claire sur l'influence du comportement du consommateur face à son sa satisfaction et son insatisfaction.

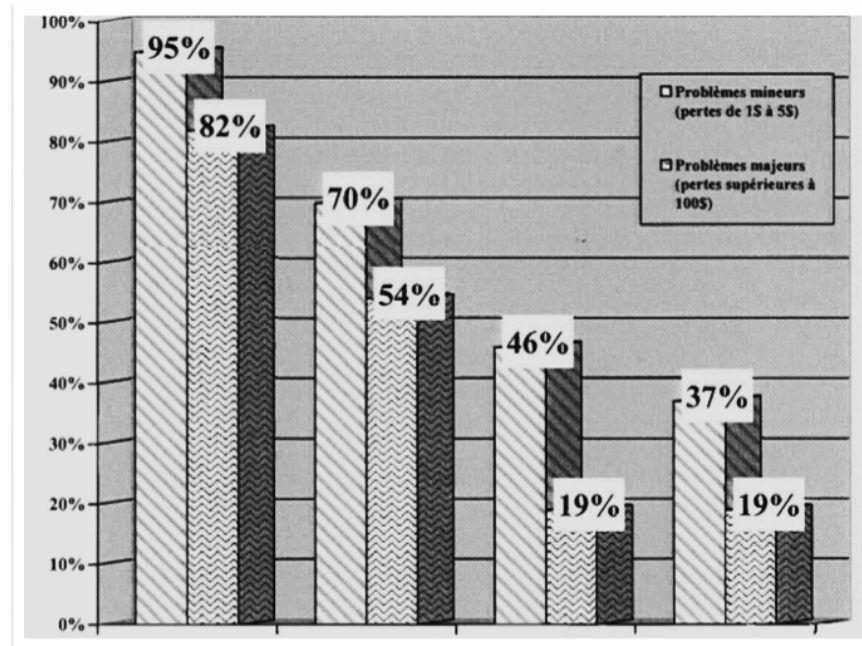


FIGURE 1.3 – Taux de rétention de clients insatisfaits [33]

Source : Publié par Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERP!), 2006. (Membre du groupe Pearson Education depuis 1989).

Cette figure met en évidence l'impact dévastateur de la perte du client insatisfait. Nous pouvons constater que dans le cas d'une attitude négative, le personnel en contact direct doit prendre au sérieux les signaux dégagés par le client et chercher à comprendre les raisons mais surtout chercher à résoudre le conflit dans le cas d'une plainte. Positive ou négative soit elle, permettra d'analyser les besoins et les attentes du client et, par ricochet, offrir le service qui lui conviendra le mieux [34].

1.2 Mesurer la satisfaction des clients dans une entreprise

1.2.1 Définition de la satisfaction

La satisfaction d'après la définition donnée par le Trésor de la langue française est un " état affectif fait de plaisir et de soulagement, éprouvé par celui qui a obtenu ce qu'il souhaitait " ; satisfaire un client est donc lui apporter ce qu'il souhaite, ce pour quoi il est venu à nous. Dans le domaine du marketing nous pouvons retenir les deux définitions suivantes de la satisfaction :

1. « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli » [35].
2. « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation » [36].

La satisfaction est le résultat de la perception de l'offre et du sentiment qui résulte de la comparaison entre cette perception et l'attente du client par rapport à cette offre. D'après ces définitions, un client satisfait est un client dont la perception de l'offre est supérieure ou égale à l'attente qu'il est eu et un client insatisfait est un client qui a une perception de l'offre inférieure à son attente. Si perception et attente sont proches la satisfaction est modérée, ou le sentiment indifférent. La figure 1.4 présente le paradigme de confirmation / infirmation.

De ce paradigme débouche un modèle de la satisfaction élaboré par R.L OLIVER en 1980 (Figure 1.5) [38]. Les attentes des clients sont déterminées par 4 éléments principaux :

1. le bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre [39].
2. les besoins dont les clients recherchent la satisfaction.
3. l'expérience passée de l'offre.
4. et la communication de l'entreprise vers les clients.

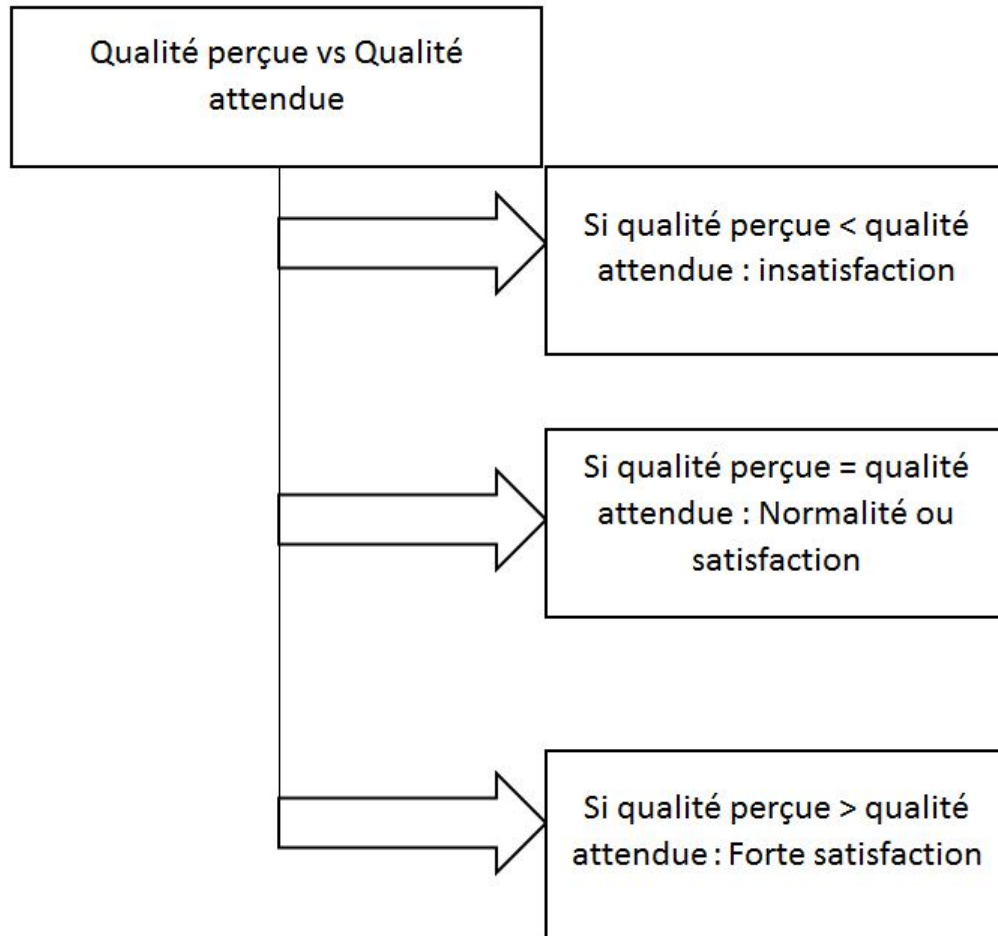


FIGURE 1.4 – Paradigme de la confirmation des attentes. [37]
 Source : [Tremblay, 2006]

Ce modèle introduit la notion d'attitude du client. L'attitude est une disposition relativement durable du client à l'égard d'une offre, elle est formée par de nombreux facteurs psychologiques, sociologiques et d'expériences passées [40]. Ce modèle souligne la difficulté qu'il y a à mesurer la satisfaction puisqu'il ne s'agit pas d'un concept objectif mais d'un concept de l'ordre du sentiment (donc subjectif), propre aux individus et qui n'existe pas de manière absolue mais seulement par comparaison. A cette difficulté de subjectivité s'ajoute un caractère évolutif de la satisfaction, selon le moment où il reçoit le service, la perception et les attentes du client diffèrent.

PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY [41] ont détaillé ce modèle pour mettre en évidence les différents types d'écart possible entre les attentes du client et l'offre délivrée par le prestataire.

Ils mettent en évidence 5 types d'écart (Figure 1.6) :

1. La qualité d'écoute : écart entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise

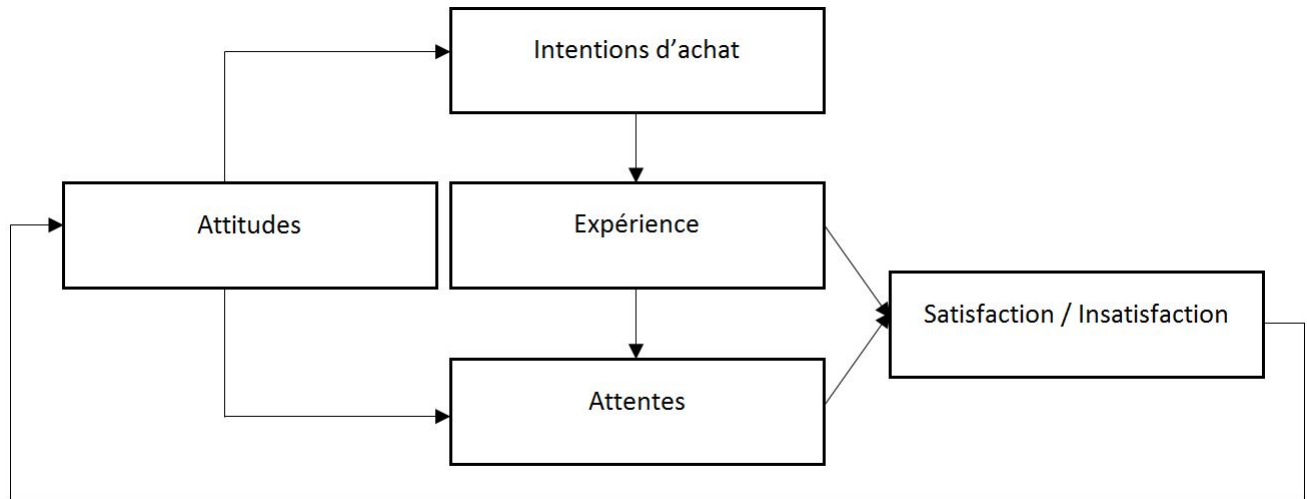


FIGURE 1.5 – Le modèle de la satisfaction d'après Oliver.
Source : Oliver,1980.

- comprend qu'ils attendent.
2. La qualité de conception : écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes du client et la façon dont l'offre est conçue.
 3. La qualité de la réalisation : écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients.
 4. La qualité de la communication : écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée.
 5. Satisfaction : écart final, entre les attentes et l'offre perçue, se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

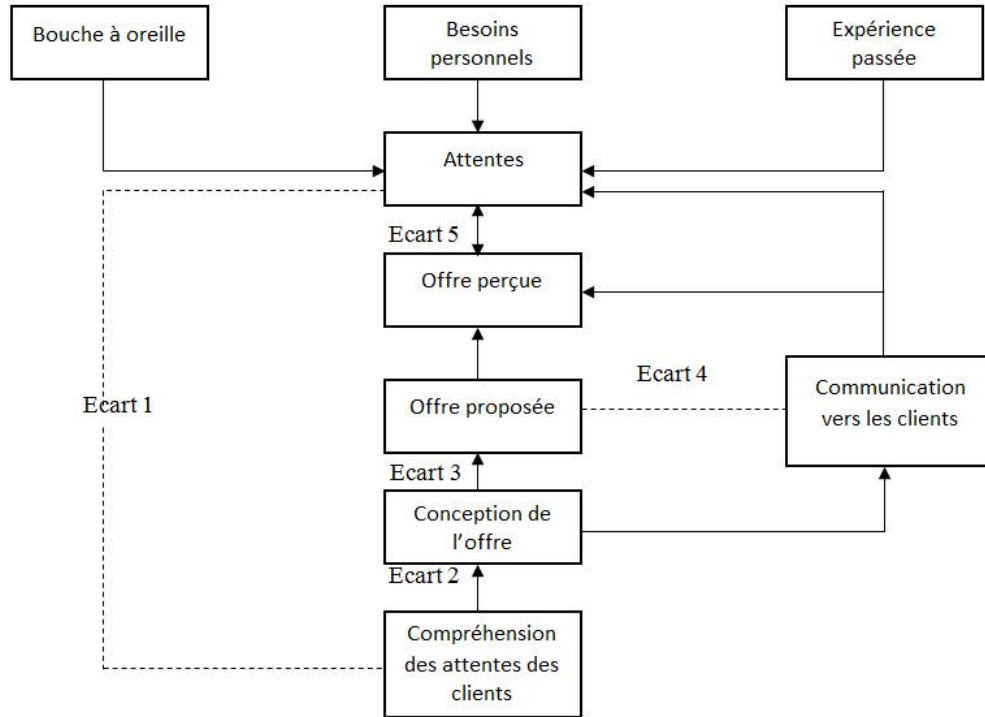


FIGURE 1.6 – Les 5 écarts d’après Parasuraman, Zeithaml et Berry. [42]
 Source : [Tremblay, 2006]

1.2.2 Importance de la satisfaction client pour l’entreprise :

Toute l’importance de la satisfaction du client réside dans le fait qu’elle est source d’action de la part du client. H.GIERL cité par P. TREMBLAY définit trois étapes dans le processus de formation de la satisfaction basées sur le principe confirmation / infirmation : une confirmation entraîne de la satisfaction qui elle-même entraîne une action positive (compliment, achat, recommandation...) de la part du client, alors qu’une infirmation entraîne de l’insatisfaction à l’origine d’une action négative (réclamation...).

La satisfaction client est un point auquel il est essentiel d’accorder son attention. Or, si dans la profession les compétences techniques et les connaissances scientifiques sont de haut niveau, il semblerait que les compétences en matière de communication soient plus limitées [43]. Compétences et connaissances scientifiques sont certes essentielles pour assurer une bonne qualité des soins, mais une mauvaise communication peut entraîner un décalage entre la réalité de l’offre et sa perception par le client, donc une différence entre le résultat obtenu et celui attendu à l’origine de l’insatisfaction.

Pour conquérir de nouveaux clients une entreprise doit se faire connaître au public et pour cela elle dispose de plusieurs moyens (publicité, affichage...). Or, l’actuel Code de Déontologie limite assez fortement l’usage des medias de communication, ce qui donne une place prépondérante au bouche à oreille (Figure 1.7).

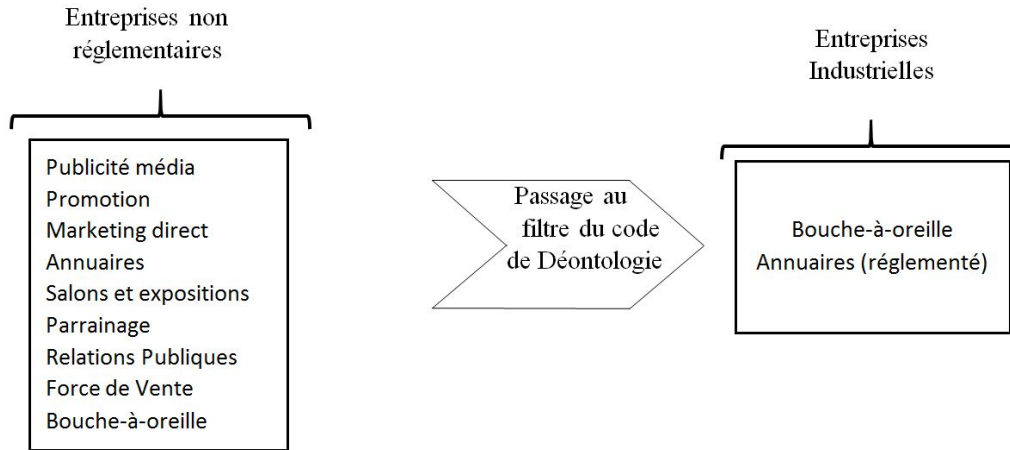


FIGURE 1.7 – Axes de communication possibles pour les Industries. [44]

Source : [Laravoire, 2007]

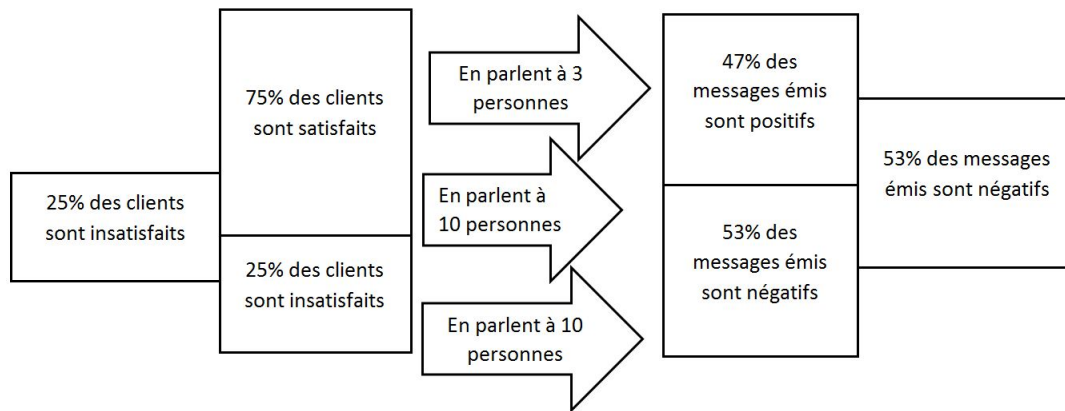


FIGURE 1.8 – Dissymétrie de l'influence du bouche à oreille sur la réputation. [44]

Source : [Laravoire, 2007]

Aujourd'hui, les communications de type bouche à oreille sont considérablement amplifiées par les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou les blogs et forums, la satisfaction du client prend dès lors une toute autre dimension, et les enquêtes visant à la mesurer sont devenues incontournables pour toute entreprise souhaitant se développer. Il faut cependant noter que tous les clients ne s'expriment pas : dans la plupart des cas, ce sont les clients très satisfaits ou très insatisfaits qui prennent le temps de donner leur opinion (figure 1.9).

Pour évaluer la satisfaction du client par rapport à un service, il faut bien comprendre que le client vit le service comme un tout, comme une seule expérience pour laquelle chaque élément, chaque étape du service apporte sa contribution pour donner une bonne ou une mauvaise expérience du service. Pour identifier chacun des éléments entrant en jeu il est nécessaire de reconstruire le parcours du client, ce qui revient à construire le schéma directeur du service appelé "service blueprint" par son concepteur [45].

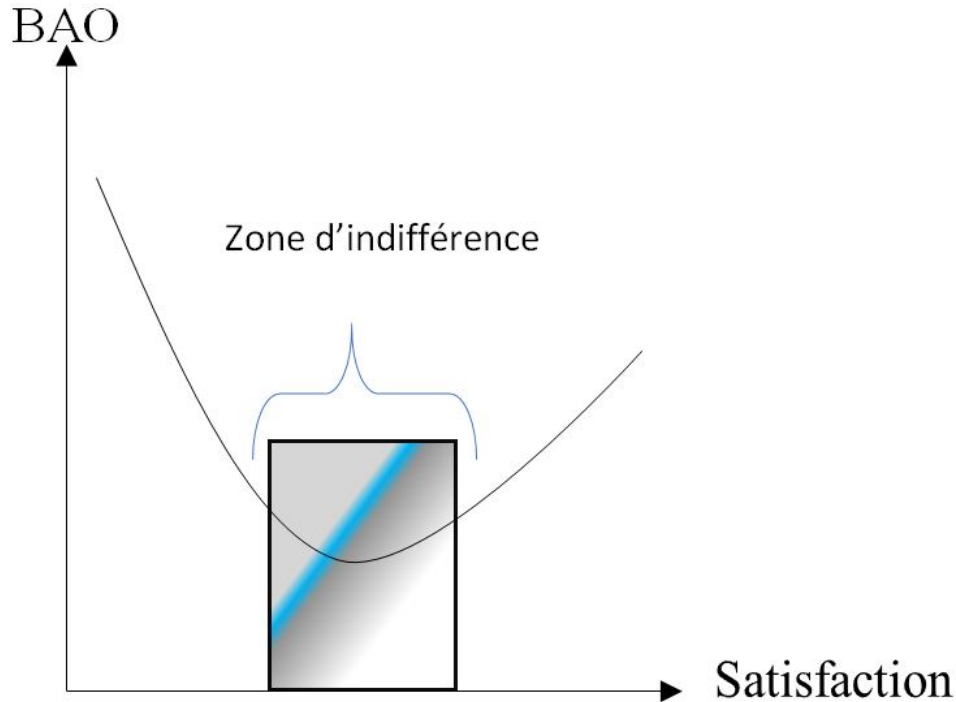


FIGURE 1.9 – Relation satisfaction bouche à oreille.
Source : [Laravoire, 2007]

Une attention particulière sera portée au relationnel du personnel en contact avec le client, notamment son amabilité qui est le reflet du climat interne de l'entreprise. Un personnel démotivé et insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client (Figure 1.10)

1.3 Lien entre satisfaction et valeur perçue

Il arrive qu'un client se déclare satisfait ou même très satisfait et pourtant ne souhaite pas recourir de nouveau au même prestataire de service. L'une des pistes pour expliquer ce phénomène serait une valeur perçue du service peu élevée. La valeur perçue est la valeur totale d'un service moins le prix payé par le client ("consumer surplus" sur la figure 1.11). Ainsi un service de qualité pourra avoir une valeur totale importante mais si le prix est jugé trop élevé, la valeur perçue par le client est faible. Cependant le prix doit être suffisamment élevé pour que l'entreprise fasse des bénéfices ; ainsi augmenter le prix augmente la valeur du service pour l'entreprise mais la diminue pour le client. [46].

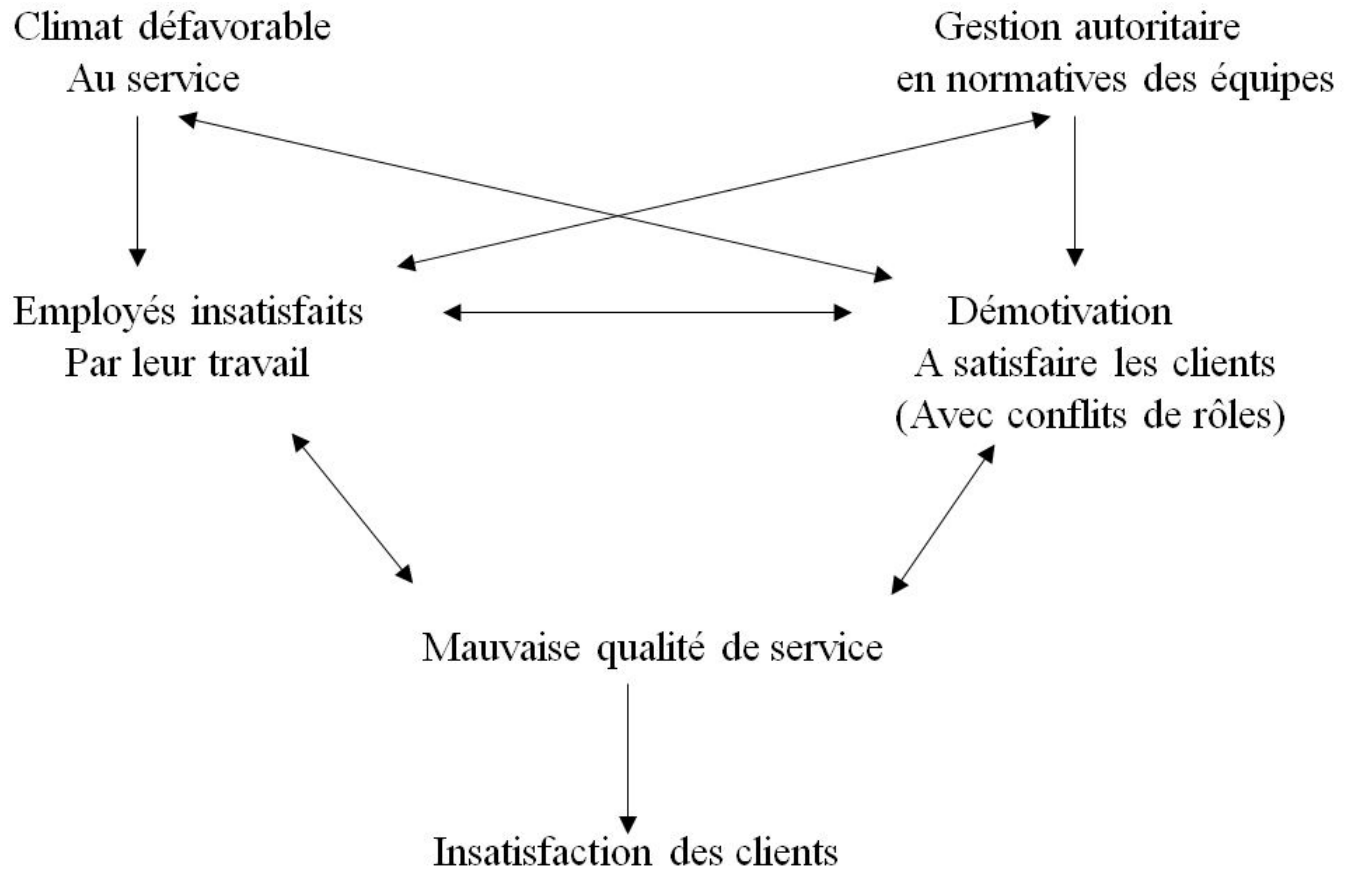


FIGURE 1.10 – Influence du climat interne sur la satisfaction
Source : [Lendrevie et Levy, 2013]

Cependant la notion de valeur reste liée à celle de satisfaction, en effet une valeur perçue importante peut être à l'origine d'un sentiment de satisfaction. L'inclusion de questions portant sur le prix du service donne des renseignements sur ce point. Par exemple les personnes se disant très satisfaites mais rapportant un prix insatisfaisant jugent la valeur perçue du service faible et risquent de ne pas revenir malgré un bon niveau de satisfaction

1.4 Lien entre satisfaction et fidélité des clients

La fidélité se définit par un comportement intentionnel, susceptible de se poursuivre dans l'avenir, de retour du client vers une entreprise pour un service donné. C'est un aspect essentiel dans le management d'une entreprise car conquérir de nouveaux clients coûte significativement plus cher à une entreprise que de retenir ses clients actuels. J. DUFER et J-L MOULINS [47] ont étudié le lien entre la fidélité et la satisfaction. Leur étude montre que le niveau de satisfaction est lié à la dimension psychologique de la fidélité, à savoir l'intention qu'à le client de revenir vers la même entreprise, mais n'est pas lié à la dimension comportementale de la fidélité, à savoir le fait que le client revienne vraiment dans cette

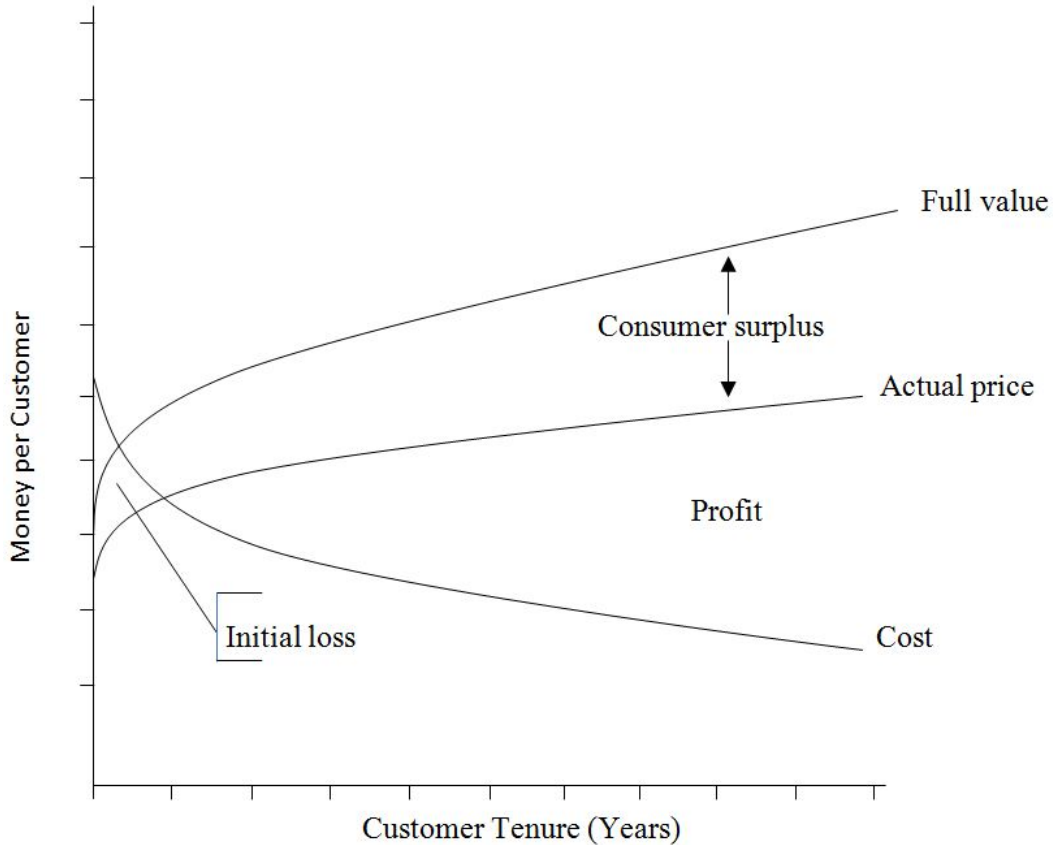


FIGURE 1.11 – Relations entre le prix, la valeur totale et la valeur perçue.
Source : [Bartikowski, 1999]

même entreprise. Ils montrent que l'intention de fidélité correspond à un niveau plus élevé de satisfaction que l'intention d'infidélité. Pour eux, l'écart entre l'intention de fidélité et la fidélité réel est lié à l'intervention d'un autre paramètre que la satisfaction.

Les auteurs mobilisent la notion d'inertie qui correspond à la force de l'habitude, au comportement routinier du client. Cette notion permet de définir 4 types de clients, résumé par la figure 1.12 :

- les clients "Otages" : même insatisfaits, ils restent fidèles car le changement est difficile : monopole, contrat longue durée, services disponibles uniquement dans une entreprise particulière.
- les clients "Opposants" : ce sont des clients insatisfaits qui souhaitent changer.
- les clients "Mercenaires" : ce sont des clients satisfaits mais qui pour diverses raisons souhaitent changer.
- les clients "Avocats" : ils sont satisfaits et construisent avec l'entreprise une relation de confiance et de fidélité.

La fidélité est d'autant plus forte que la satisfaction et l'inertie sont élevées. Les enquêtes mesurent le niveau de satisfaction des clients mais la notion d'inertie est difficile à appréhender et donc à prévoir. Si elle ne la garantit pas, maintenir un bon niveau de satisfaction aide à

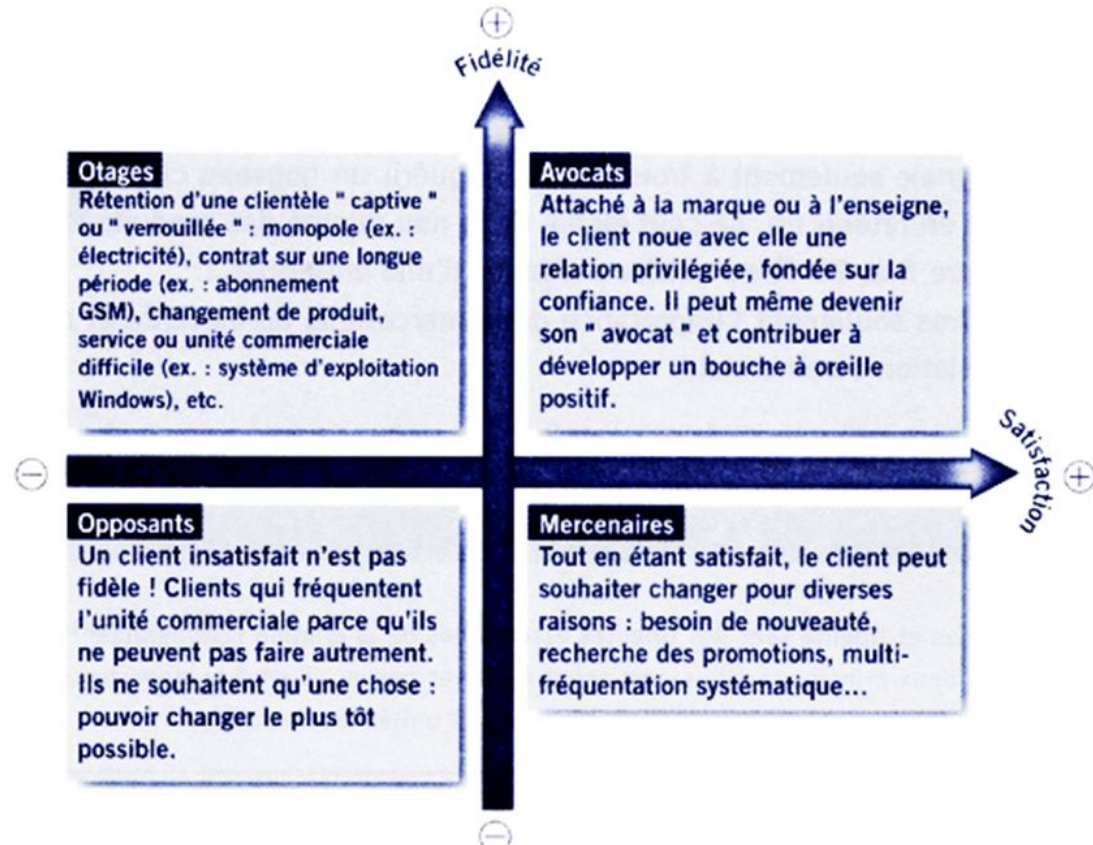


FIGURE 1.12 – Relation satisfaction - fidélité : 4 types de clients.
Source : J.DUFER eT J-L MOULINS (19989)

la fidélisation des clients.

1.5 lien entre la satisfaction et la démarche qualité de l'entreprise

Pour une structure d'emballage, le choix qu'elle fournit aux produits de ses clients est un point essentiel de la construction de son image et un marqueur déterminant de sa qualité de service. La qualité d'emballage peut s'aborder de trois points de vue d'après le modèle de DONABEDIAN.[48]

Les structures qui correspondent aux ressources mises en oeuvre (personnel, matériels...)

Les processus c'est à dire l'emballage fournis, notamment leurs conformités aux bonnes pratiques.

Les résultats de ses produits mesurés par l'entreprise mère de chaque type de produit emballé, sa survie, les complications survenues. Pour satisfaire leurs clients les entreprises

doivent fournir une bonne qualité de produits aux clients ainsi qu'une communication claire, courtoise, et complète aux clients.

L'évaluation de la satisfaction des clients est un élément de l'écoute client prévue dans les démarches qualité. Cette action doit être planifiée et exécutée. Les résultats obtenus et analysés servent à définir les voies d'amélioration de la prestation, selon le principe de la roue de DEMING, [49] (Figure 1.13).

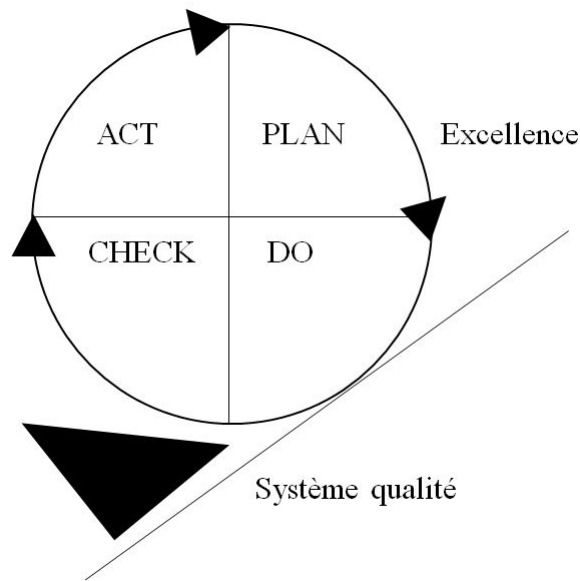


FIGURE 1.13 – Roue de Deming.
Source : [Hermelin et collab., 2002]

Il faut différencier satisfaction des clients et qualité du service. On peut diviser la démarche qualité en deux pôles [50] (Figure 1.14) :

La performance de l'entreprise qui mesure la différence entre la qualité désirée du service et la qualité réalisée.

La satisfaction client qui mesure la différence entre la qualité perçue et la qualité attendue.

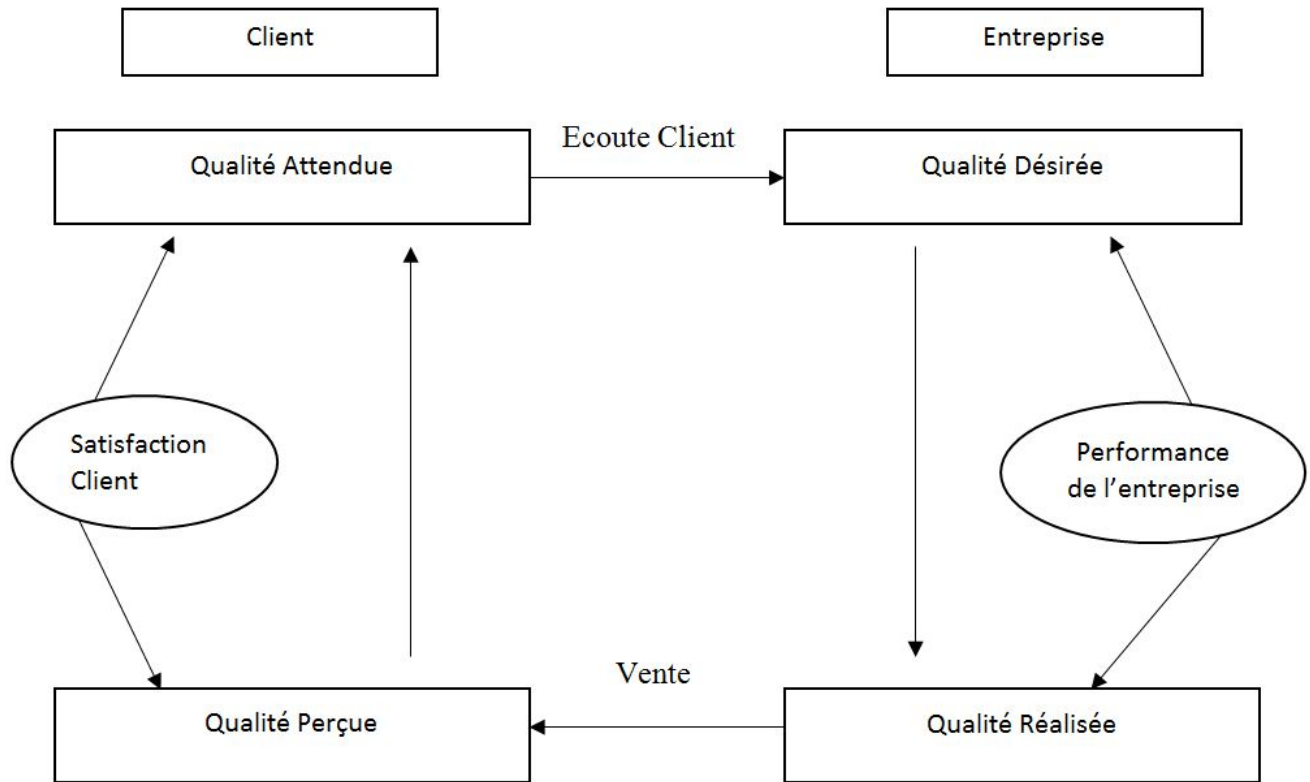


FIGURE 1.14 – Satisfaction du client et qualité du produit.

Source : [Ray, 2001]

Ainsi la satisfaction est liée à la qualité attendue et à la qualité perçue et elle influence le bouche à oreille ainsi que l'expérience passée du service qui eux même influence la qualité attendue (Figure 1.15).

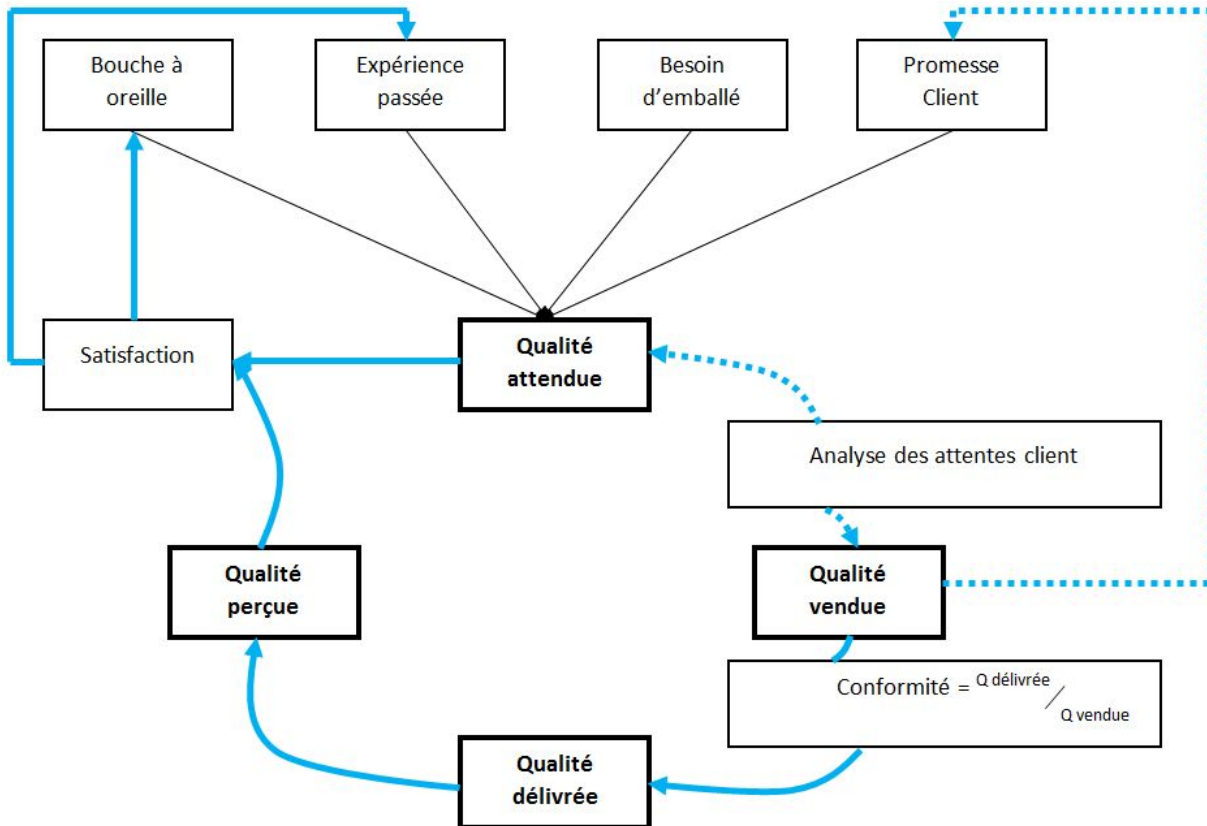


FIGURE 1.15 – Place de la satisfaction dans la démarche qualité.
Source : . [Laravoire, 2007]

1.6 La fidélisation

1.6.1 Définition de la fidélisation

La notion de la fidélisation comporte plusieurs définitions. Parmi celles qui correspondent le mieux à notre objet de recherche sont présentées dans l'ouvrage d'Olivier Bender, Introduction à la fidélisation (2008)[51], et qui sont développées comme suit :

1. C'est l'attachement à une marque, à un produit, à un point de vente, qui se traduit par des comportements d'achat habituels [...].
2. Toute action commerciale qui vise à rendre la clientèle fidèle à un produit ou un service, à une marque ou un point de vente. [...].

Le consommateur cherche un sens d'appartenance, de confiance et de désir à vouloir se bénéficier d'avantage du service offert et ainsi revenir à plusieurs reprises [52]. De plus, un client est considéré comme étant fidèle quand le nombre de transactions effectuées avec la même entreprise est répétitif majoré avec l'idée que c'est la seule entreprise qui est en mesure de combler son désir et satisfaire ses besoins [53] [54] [55] [56]. En d'autres termes,

c'est un processus de rachat dont le prix ne forme pas un obstacle [57].

D'autres chercheurs estiment que ce concept ne se limite pas sur le simple fait de faire des transactions d'achat répétitif avec le même client. Il s'agit de bien identifier les besoins et les attentes du consommateur afin d'établir une relation stable et durable ([58] [59] [60] [61]). Pour atteindre cet objectif, plusieurs éléments sont requis.

La revue de la littérature nous a permis de composer le tableau ci-dessus (tableau 1) qui nous donnera un aperçu sur ces éléments considérés, par les auteurs engagés à les développer, comme étant les ingrédients de base pour l'établissement d'un certain niveau de fidélisation.

L'engagement	<ul style="list-style-type: none"> – Dwyer, Schurr et Oh, 1987 – Tax, Brown et Chandrashekar, 1998 – Bozzo, 1999
La confiance	<ul style="list-style-type: none"> – Morgan et Hunt, 1994 ; La confiance – Garbarino et Johnson, 1999 – Young, 2004
La communication	<ul style="list-style-type: none"> – Dubuc, 1993 – Coyles et Gokey, 2002
La bouche à oreille	<ul style="list-style-type: none"> – Eiglier et Langeard, 1987 – Décaudin et Lacoste, 2000 – Gremler, Gwinner et Brown, 2001

TABLE 1.1 – Les éléments de la fidélisation et les auteurs concernés
 Source : Inspiré de Zorgati [62], Degré d'importance des actions de fidélisation.

Les éléments énumérés dans ce tableau sont considérés comme étant les facteurs de développement de la fidélisation. Nous estimons qu'ils sont très importants à analyser afin de comprendre leurs impacts sur la relation entre l'entreprise et le client.

1.6.2 La satisfaction et la fidélisation

Sauf que, selon certains auteurs, ce rapport n'est pas relatif ni conditionnel. La satisfaction est un élément important dans la création de la fidélisation mais les consommateurs

satisfaits ne sont pas toujours fidèles et pourtant ils sont moins sensibles au prix. En d'autres mots, même si la satisfaction est caractérisée par la subjectivité, la relativité et l'évolution [63], elle ne garantit pas, à elle seule, la continuité de la relation.

De ce fait, Oliver (1999) cherche à identifier le rapport entre la satisfaction et la fidélité du client. Pour cette fin, six éléments représentatifs, présentés par la figure ci-dessous (figure 1.16), ont été développés pour une meilleure illustration.

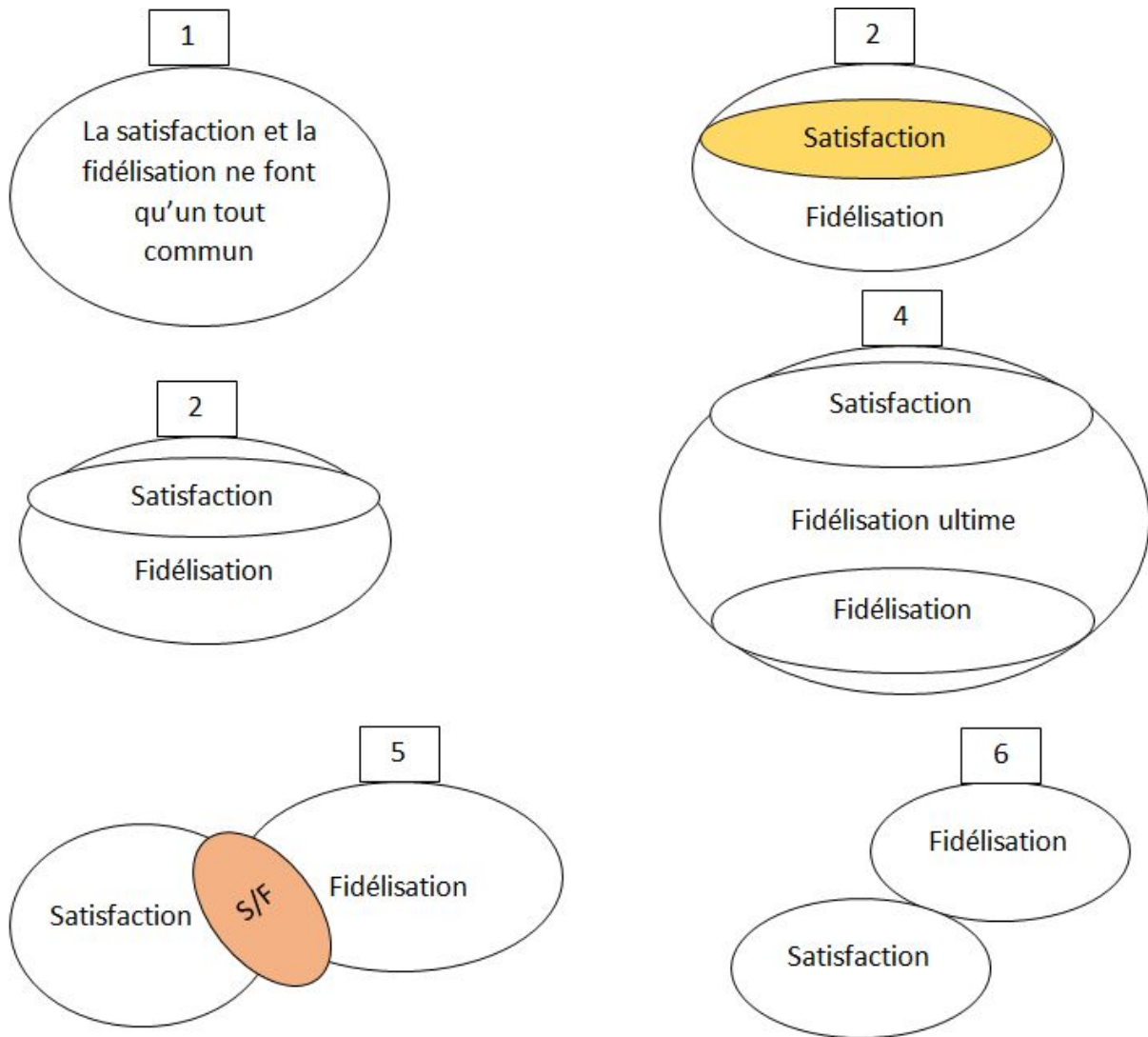


FIGURE 1.16 – Le rapport entre la satisfaction et la fidélité du client.
Source : Oliver (1999).

Cette figure présente les différents aspects de la relation entre la satisfaction et la fidélisation.

Selon Bender (1999) [64], la première illustration démontre que la fidélité est conditionnée par le niveau de la satisfaction.

La deuxième illustration, représente le noyau de la fidélisation.

La troisième illustration explique la satisfaction comme étant une composante de la fidélisation, elle n'est pas le seul moyen pour fidéliser un client.

La quatrième illustration lie la composante satisfaction à celle de la simple fidélité afin de former une fidélité ultime.

La cinquième démontre que la satisfaction est une partie et non la clé de la fidélisation.

La sixième illustration appuie sa précédente par le fait que la satisfaction est la première étape envers la fidélisation et elle représente mieux le lien entre ces deux variables. L'auteur de cette étude précise que la satisfaction ne constitue pas entièrement la fidélisation, mais elle fait plutôt partie des éléments à la fidélisation.

1.6.3 Les composantes de la fidélisation

L'engagement

La qualité de l'engagement permet de mesurer le niveau de l'adéquation par rapport aux attentes du client à travers son niveau de satisfaction. Dans le cas d'une entente favorable, l'entreprise doit continuer à développer la relation afin de solliciter la participation du client à la production du service [65]. Toutefois, l'engagement doit être accompagné par un certain niveau de confiance instauré par l'entreprise afin de favoriser le développement de la relation avec le client. Cette confiance représente en soi la base de la continuité [66].

La confiance

La confiance est indispensable à l'engagement d'une relation durable (Morgan et Hunt, 1994)[67]. La confiance est une croyance particulière à chacun fondée sur la possibilité de compter sur la bienveillance et la sincérité des autres [68]. Le développement de l'attitude de confiance dépend, d'une part, du niveau de satisfaction des attentes du client et de l'autre part, du niveau de la perception de la qualité qui est différent d'un client à l'autre [69].

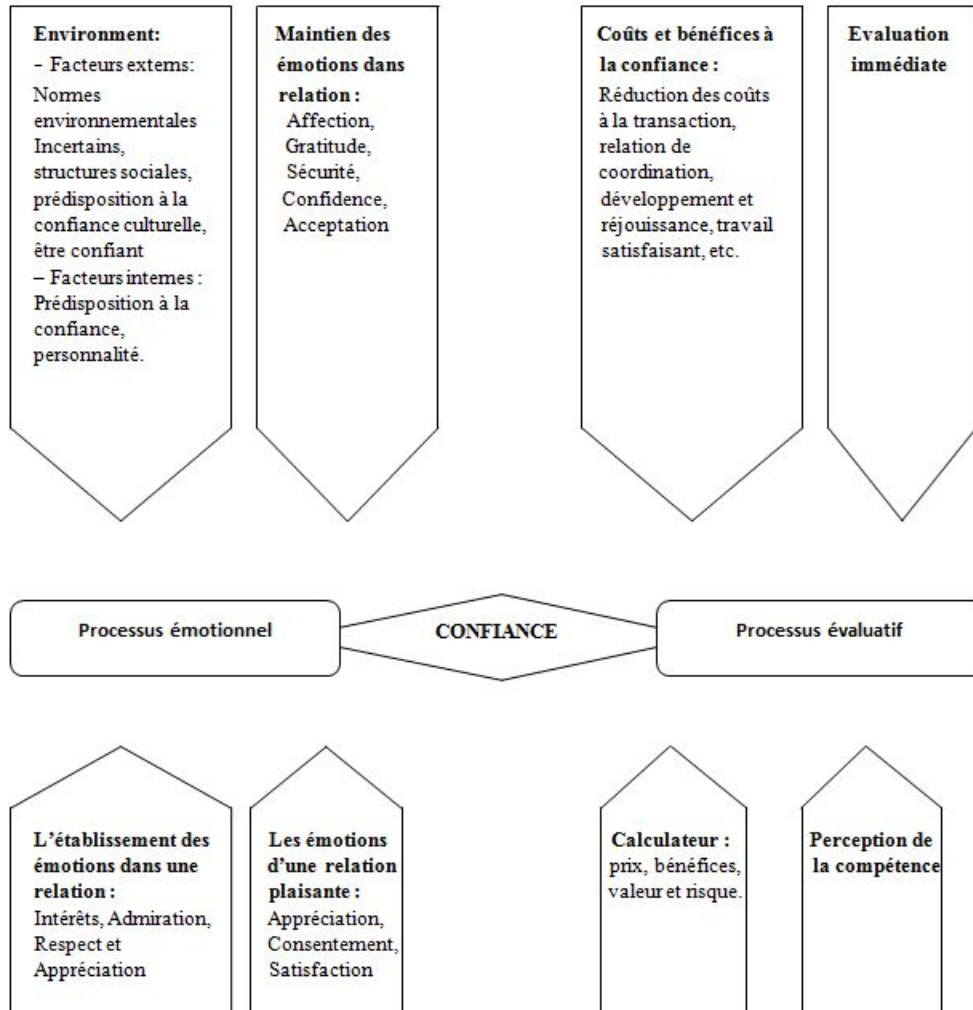


FIGURE 1.17 – La nature de la confiance.
Source : Adapté de Young et Daniel (2003) ; cité dans Young (2006).

La confiance est essentielle au développement et au maintien des relations (Hetzl, 2004). Elle favorise l'établissement d'une relation durable au sein d'un marketing relationnel [70]. Elle est nécessaire, mais insuffisante à elle seule pour déterminer la fidélisation des clients ([71] [72]). La nécessité d'un bon moyen de communication s'impose.

La communication

Une meilleure qualité de communication favorise la fluidité de la circulation de l'information. Cette dernière est nécessaire pour maintenir le client informé des offres et des avantages offerts par l'entreprise, l'écoute active est un point tournant d'une bonne communication dans une relation stable et durable. C'est ainsi qu'on pourrait recueillir l'information nécessaire afin de pouvoir modeler un service correspondant aux attentes des clients et par conséquent, obtenir leur satisfaction et leur fidélisation.[73].

Le bouche à oreille

Le bouche à oreille est un outil très convoité dans le domaine du marketing depuis fort longtemps et cela permet le maintien d'une relation durable basée sur la confiance envers les clients [74]. Qu'elles soient positives ou négatives, les critiques sont transmises par ce canal de communication et se propagent rapidement dans le réseau proche du client [75].

Le bouche à oreille est un moyen de sollicitation des clients potentiels. Ce canal de communication pourrait encourager ou décourager les futurs acheteurs tout dépendamment de l'image que l'entreprise se laisse reflétée sur la qualité de son service offert.[76].

A titre indicatif, une difficulté de contrôle du message transmis par le vendeur envers un client pourrait s'avérer néfaste à la qualité du service (Décaudin et Lacoste, 2000). Cette difficulté pourrait générer une sorte d'insatisfaction ou une forme de mécontentement et, par conséquent, influencer le client et le pousser à mettre un terme à cette fidélisation [77].

1.7 La É-FIDÉLITÉ

Auteurs	Définition
Tarafdar et Zhang (2008)[78]	La fidélité à un site Web est définie par les Visites répétées effectuées par la même Personne.
Cyr, Kindra et Dash (2008)[79]	La fidélité en ligne est définie comme l'intention de revenir sur le site Web et d'effectuer des achats dans le futur.
Doong, Wang et Shih (2008)[80]	La fidélité en ligne est l'intention du consommateur d'effectuer des achats répétés avec le même vendeur en ligne dans le futur.
Sultani et Gharbi (2008) ; Huang (2008)[81] ; Anderson & Srinivasan (2003) [82]	La fidélité en ligne se définit par l'attitude Srinivasan, favorable des clients vis-à-vis leur entreprise électronique, résultant d'un comportement répété.
Liang, Chen & Wang (2008) [83]	La fidélité en ligne est l'attachement psychologique et attitudinal envers le fournisseur de service en ligne, accompagné d'une volonté de faire l'effort pour maintenir la relation client- entreprise.
Wallace, Giese et Johnson (2004)[84]	La fidélité du client à un détaillant en ligne est une préférence attitudinale comportementale, par comparaison avec les alternatives disponibles chez les fournisseurs.

TABLE 1.2 – Ensemble de définitions sur la É-FIDÉLITÉ

Source : Tarafdar et Zhang (2008), Cyr Kindra et Dash (2008), Doong Wang et Shih (2008), Anderson & Srinivasan (2003), Sultani et Gharbi (2008), Liang, Chen & Wang (2008), Huang (2008), Wallace, Giese et Johnson (2004)

1.8 La fidélisation et la gestion de la qualité de service

Olivier Bender (2009) définit la fidélisation comme étant est une partie intégrante de la gestion de la qualité de service. Selon lui, c'est une démarche marketing qui vise la fidélité des clients. C'est une stratégie qui peut recourir à de nombreuses actions et à la mise en place de multiples dispositifs. Une démarche de fidélisation réussie influence positivement la rentabilité de l'entreprise. Pour démontrer l'impact de la fidélisation sur la rentabilité, Frederick F. Reichheld, consultant chez Bain & Company et créateur de « l'effet loyauté »

en 1996, en collaboration avec la Harvard Business School, a mené une étude démontrant qu'une augmentation de 5 % du taux de rétention client permet une augmentation des bénéfices entre 25 et 85 % selon les secteurs d'activité.

Selon Frederick F. Reichheld [85], différents facteurs permettent d'expliquer l'ampleur que peut prendre l'effet de la fidélisation client sur la rentabilité :

1. La diminution des coûts de gestion : Un client fidèle devient moins coûteux à gérer, car il connaît mieux l'entreprise et son fonctionnement et a tendance à moins utiliser ou de façon plus autonome les fonctions de support. Dans le même temps, l'entreprise apprend également à connaître son client ce qui peut aussi se traduire par la diminution des coûts de gestion.
2. L'amortissement des coûts d'acquisition client « le Life time value » : Le principe de cette notion est central dans le domaine des politiques d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. La life time value est notamment comparée au coût d'acquisition client pour valider la pertinence ou la rentabilité d'actions marketing de recrutement.[86]
3. L'augmentation du chiffre d'affaire généré par client : Le chiffre d'affaire est proportionnel à la fréquence d'achat. Plus la fréquence est forte, plus l'entreprise génère des ventes continues dans le temps. Cette augmentation du chiffre d'affaire liée à l'ancienneté du client s'explique par la qualité de la gestion du service offert par l'entreprise et une meilleure connaissance de son offre.
4. La recommandation et ses effets : Les recommandations de clients qui sont ravis d'un produit ou d'une prestation associent des émotions positives à une entreprise sont nettement plus convaincantes que la publicité du fournisseur. Elles modifient les attitudes et donnent envie d'acheter. Les clients qui affichent spontanément leurs avis se sentent aussi plus proches de l'entreprise ou de la marque. Les recommandations encouragées de manière systématique permettent de plus d'obtenir de précieuses informations sur ce qui tient à coeur aux clients, ce qu'ils apprécient et les produits dont ils ne sont pas satisfaits.

1.9 Les obstacles de la fidélisation

En effet, la fidélisation pourrait être affectée par plusieurs facteurs extrinsèques au service client comme la qualité du produit ou service vendu, ses caractéristiques ou même la proximité de l'entreprise vis-à-vis du client.[87]

L'insatisfaction de la clientèle à travers une mauvaise expérience d'achat ou un service inadéquat qui ne correspond pas aux attentes du client pourrait affecter le taux de fidélisation de l'entreprise.

Par conséquent, la création d'un sens d'antipathie à l'égard d'une entreprise déclenché par une qualité de service inadéquat ou une mauvaise qualité de communication mettra la confiance en péril ([88] [89] [90] [91]).

Donc, la durabilité de la relation sera mise en question surtout dans le cas de la présence d'une concurrence en proximité.

1.10 Définition et relation client-fournisseur

Les relations de coopération client-fournisseur sont au coeur des préoccupations industrielles, les nouvelles contraintes du marché forçant les entreprises à établir des relations stables et durables avec leurs différents partenaires [92]. Notre travail se focalisera sur les exigences du développement des échanges inter-firmes en milieu industriel à un niveau micro ; en particulier, nous analyserons la manière dont les entreprises clientes structurent leurs relations avec leurs fournisseurs et l'inverse, et développent des mécanismes pour contrôler les actions de ces derniers afin d'atteindre leurs propres buts. Nous chercherons à travers une liste non exhaustive des approches théoriques à caractériser les formes de relations client-fournisseur et les différents facteurs influant sur la nature de la coopération entre firmes. Pour comprendre cette dynamique. Nous mobiliserons ensuite un cadre théorique de la littérature inter-organisationnelle pour identifier un ensemble de facteurs favorisant la stabilité et le bon déroulement d'une relation industrielle.

1.10.1 Les Enjeux de la Relation Client-Fournisseur

Les mutations du marché influencent de manière profonde l'évolution du rapport reliant les donneurs d'ordres avec leurs fournisseurs, et placent les entreprises devant un grand défi de flexibilité et de rapidité pour satisfaire les exigences de leurs partenaires. La sélection d'un fournisseur constitue alors une phase décisive pour la continuité et la stabilité de la relation. [93] définit la relation client fournisseur comme « un accord impliquant une relation entre des organisations juridiquement indépendantes qui mettent en commun des actifs (souvent spécifiques) afin d'atteindre des buts communs et individuels.

Selon Fekih-Soussi et Bellon (2004), la sélection des bons partenaires signifie que ces derniers sont prêts à s'engager d'une manière crédible dans la relation, et implique des actions réciproques qui contribuent à garantir la stabilité et la pérennité de la relation.

Oliver [94] propose six déterminants qui structurent les relations inter-organisationnelles :

1. **La Nécessité Légale** : Les organisations développent des relations inter-organisationnelles dans le but de satisfaire à une demande légale d'une autorité supérieure.
2. **L'asymétrie** : Les organisations développent des relations avec d'autres organisations pour assurer un contrôle sur les ressources dont elles ont besoin.
3. **La Réciprocité** : Les relations inter-organisationnelles reposent davantage sur la coopération afin d'atteindre des buts communs.
4. **L'efficacité** : L'organisation cherche à optimiser sa productivité, elle peut recourir à d'autres organisations susceptibles de lui fournir les produits dont elle a besoin à moindre coût.

5. **La Stabilité** : Les organisations cherchent à développer des relations inter-organisationnelles stables.
6. **La Légitimité** : Les organisations développent des relations avec d'autres dans le but d'accroître leur réputation, leur image. Ces six raisons montrent pourquoi une organisation choisie d'avoir des relations durables et formalisées avec d'autres entreprises. Ce choix peut viser à satisfaire certains besoins, notamment au niveau des ressources, former un certain contrôle sur ses relations d'affaire, afin d'éviter la dépendance, élaborer différentes formes de collaboration, rechercher une certaine stabilité.

1.10.2 Les Formes de Relations Clients Fournisseurs

Les relations entre clients et fournisseurs peuvent prendre plusieurs formes selon le type et la nature de la relation choisie. [95] spécifient trois formes de relations en sous-traitance :

1. **Relation de Confiance** : Les contacts sont très étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et pas seulement au niveau des achats et de la vente.
2. **Relation de «Tutoring»** : Le donneur d'ordres aide le sous-traitant en contrôlant la qualité et l'avancement des travaux.
3. **Relation de Représailles** : On applique le système de sanction et on abandonne le sous-traitant de manière temporaire ou définitive.

Il est possible, dans certains cas, qu'un client intègre en même temps les trois formes de relations de sous-traitance pour les mêmes produits ou services.

Après avoir présenté les raisons qui peuvent expliquer la formation des relations client-fournisseur. Nous proposons d'approfondir ensuite le rôle de la confiance dans les relations clients fournisseurs et les mécanismes de contrôle dans les relations inter-organisationnelles.

1.11 Rôle et Mécanisme de la relation client-fournisseur

1.11.1 La Confiance dans Les Relations Inter-Organisationnelles

La confiance est considérée comme un élément fondamental à l'échange économique [96] et même le fondement de l'ordre social [97] et des relations interpersonnelles. Développé par des sociologues dans le cadre de relations interpersonnelles, ce concept a été diffusé aux disciplines liées aux sciences humaines pour devenir aujourd'hui une dimension importante des problématiques inter-organisationnelles [?]. Est considéré comme l'un des facteurs les plus susceptibles d'influencer le déroulement d'une relation client fournisseur ([99] [100]).

L'objectif de cette partie est d'étudier le rôle de la confiance dans les relations client-fournisseur et plus particulièrement son influence sur l'engagement que développent les clients à l'égard de leurs fournisseurs ou l'inverse.

Dans un premier temps, le concept de confiance sera défini afin d'identifier ses multiples dimensions. Nous présenterons par la suite les différentes formes de confiance, ensuite analyser son influence sur l'engagement que développent les clients à l'égard de leurs fournisseurs ou l'inverse :

1. Quel est le rôle de la confiance dans la structuration de la relation client-fournisseur et dans le choix de tel ou tel fournisseur ?
2. Comment le degré de confiance se traduit-il concrètement ?

1.11.2 Définitions et Attributs de la Confiance

Les définitions de la confiance sont multiples vu la diversité de courants théoriques et de disciplines intéressés à ce concept. Il s'agit d'une variable multidimensionnelle qui se définit en référence au contexte dans lequel elle est appliquée.

Définie comme une attente, une intention de comportement ou un sentiment, la confiance est un construit polysémique dont la définition dépend du contexte dans lequel elle est étudiée (Guibert, 1999). [101], considèrent la confiance comme « un mode de coordination spécifique, alternatif au contrat ». Un niveau élevé de confiance, permet aux parties de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation.

Deutsh (1958) définit la confiance en fonction des motivations des parties. Un agent n'accorde sa confiance que s'il pense que des conséquences avantageuses pour lui pourraient en découler, elle permet de minimiser les risques de comportements opportunistes de la part du partenaire, tout en diminuant les coûts liés à la transaction [102].

Ces diverses définitions de la confiance montrent que c'est une notion multidimensionnelle nécessitant divers niveaux d'analyse, elle est basée sur les attentes et les comportements des acteurs qui se manifestent dans les relations interentreprises, c'est une forme d'interaction dans laquelle les acteurs s'engagent moralement et de bonne volonté.

1.11.3 Caractéristiques

Les organisations actuelles sont encadrées dans un contexte social et institutionnel donné, Granovetter s'intéresse au rôle des relations personnelles et aux structures de ces relations pour générer la confiance, autrement dit la préférence de travailler avec un partenaire avec des relations développées pour des transactions satisfaisantes sur le volet social et économique, donc il est primordial d'élargir la dimension relationnelle aux parties prenantes.

La confiance est essentielle dans la phase d'exploration entre les acteurs car elle permet à une relation de passer du stade de la simple connaissance à celui de l'engagement, elle est présente à chaque stade du développement d'une relation.

Après une revue des définitions du concept, nous étudierons les niveaux de la confiance, ses types, puis ses implications pour les relations inter-organisationnelles.

Barney et Hansen [103] distinguent entre trois niveaux de confiance :

1. **La confiance faible** : caractéristique des transactions dans des marchés très compétitifs, où les occasions d’opportunisme seront limitées.
2. **La confiance semi-forte**, qui repose sur des mécanismes de gouvernance identifiant les comportements opportunistes potentiels.
3. **La confiance forte**, il s’agit d’une confiance de principe. Elle trouve ses origines dans les principes et valeurs que les partenaires amènent dans l’échange. »

La confiance représente un facteur indispensable dans le développement de la relation client fournisseur, il convient de la créer ou de la renforcer. L’un des moyens de faire consiste à créer des liens étroits via l’engagement crédible qui renvoie à « l’intention pour un membre de continuer la relation ».

L’engagement apparait ainsi comme un élément fondamental à la durabilité d’un partenariat, et se traduit par une intention de maintenir la relation sur le long terme.

1.11.4 Types de confiance

Sako [101], pour sa part, identifie trois types de confiance :

1. **La confiance contractuelle** : qui a comme base les standards moraux d’honnêteté donnés dans le contrat.
2. **La confiance de compétences** : repose sur l’assurance que le partenaire a les prérequis nécessaires au bon déploiement du partenariat.
3. **La confiance de bienveillance** : c’est-à-dire la perception que le partenaire agira dans l’intérêt de la relation et non de façons individuelle ».

On peut conclure que la confiance est un dispositif de coordination fondamental à toutes formes de structuration sociale, particulièrement les partenariats où elle est importante puisqu’elle vise à diminuer l’incertitude.

1.12 La collaboration nécessite une confiance

1.12.1 Contrôle dans Les relations inter-organisationnelles

Au cours des vingt dernières années, les entreprises ont augmenté l’externalisation de leurs activités à travers la collaboration avec d’autres organisations, par exemple un fournisseur peut décider d’externaliser une partie de sa production c’est notamment le cas dans l’industrie d’emballage.

Les entreprises organisent les échanges avec leurs fournisseurs en développant des modes de coopération, mais aussi des processus de contrôle inter-organisationnels. En effet les fournisseurs représentent une catégorie hétérogène formée de firmes qui se différencient par leur taille, leurs compétences technologiques et leur environnement concurrentiel.

Il s'agit de l'approche relationnelle qui met en exergue l'importance de la collaboration entre organisations au cours d'un échange et la nécessité de développer la confiance entre chaque partenaire pour maximiser les bénéfices résultant de la collaboration.

1. Comment s'organise le contrôle au sein d'une relation client fournisseur ?
2. Pourquoi et comment les clients contrôlent-ils leurs fournisseurs ?
3. Quels types de contrôle les clients exercent-ils sur leurs fournisseurs ?
4. Quelles sont les alternatives possibles en termes d'outils et de mécanismes de contrôle pour contribuer plus efficacement à la réussite des relations inter- organisationnelles ?

Nous procédons à une revue de la littérature sur la notion de contrôle et les mécanismes susceptibles de gérer les relations inter-organisationnel.

1.12.2 Définitions

Le contrôle dans le cadre d'une relation client-fournisseur est défini comme « le processus par lequel le client influence les actions de son fournisseur dans le sens de ses attentes. »

Das et Teng, définissent également le contrôle comme un processus de standardisation par lequel les éléments d'un système deviennent plus prévisibles suite l'établissement de standards. Quand une partie exerce un contrôle sur une autre partie, influence ou définit ses actions afin de réaliser les résultats estimés elle exerce son pouvoir. Le contrôle est considéré comme le processus par lequel le client oriente et influence les actions du fournisseur afin de satisfaire ses attentes.

1.12.3 Fondements théoriques d'un contrôle inter-organisationnel

Cette partie présente les courants principaux étudiant la question des modes de contrôle inter-organisationnels : la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction. Nous soulignons les différents facteurs influant sur la nature de la coopération dans relations inter-organisationnelles entre un client et un fournisseur automobile.

1.12.4 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence apporte un cadre conceptuel appliqué en contrôle organisationnel et en sociologie pour expliquer les relations entre propriétaires et dirigeants, elle se fonde sur la légitimité du droit à la propriété.

La relation d'agence est un « contrat dans lequel une personne (ou plusieurs), appelée principal, a recours aux services d'une autre personne, l'agent, pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ».

Le recours à la théorie de l'agence permet de considérer que la délégation à un acteur externe provoque une relation d'agence singulière, les agents signent des contrats qui limitent leurs comportements et mettent en place des dispositifs de coordination basés sur des obligations mutuels. Une relation de coopération donne lieu à un problème d'agence, la

divergence d'intérêts entre les deux acteurs et l'incertitude associée au comportement de l'agent. En effet, si la coopération se déroule dans un cadre certain où tous les comportements sont observables, un contrat classique résoudra le problème de la divergence d'intérêts.

La théorie de l'agence permet d'analyser aussi bien les relations inter- organisationnelles qu'intra-organisationnelles. Elle s'applique aux relations inter-organisationnelles car chaque entité peut poursuivre des objectifs différents, et de ce fait être en conflit sur les raisons de la coopération. Elle permet aussi d'analyser les relations entre individus au sein de l'organisation, dont les intérêts peuvent différer de ceux du dirigeant.

1.12.5 La théorie de coûts de transaction

Toute transaction génère un coût qui vient s'ajouter au seul coût du produit échangé, la théorie des coûts de transaction a en partie pour origine les travaux de Coase (1937) utilisant la transaction comme point de référence.

Williamson poursuivra la voie ouverte par Coase (1937), en proposant une théorie des coûts de transaction. L'auteur s'intéresse aux facteurs permettant aux individus d'organiser leurs relations contractuelles et plus largement à ceux encadrant leurs transactions (les institutions de l'économie).

Il en déduira un ensemble d'applications sur les formes d'organisation, sur l'intégration verticale et sur les frontières de la firme. Pour WILLIAMSON, l'entreprise est une cellule autonome dont la coordination des activités économiques s'exerce par des relations d'auto-rité. Le marché est lui aussi un lieu de coordination mais fondé sur l'échange et le contrat.

Les coûts de transaction sont définis comme « les coûts de fonctionnement du système économique qui doivent être distingués des coûts de production, catégorie de coût dont s'est préoccupée l'analyse néo-classique ». Il développera dans les années 1970 et 1980 une analyse des mécanismes d'allocation « hiérarchique » des ressources, il propose différents arrangements institutionnels pour gérer les transactions de manière efficiente.

La théorie des coûts de transaction est une approche institutionnelle de l'organisation économique qui s'attache à déterminer la structure de gouvernance optimale permettant de réduire les couts de transaction pour une tache donnée. [104].

L'objectif de cette approche est de proposer un mode de gouvernance qui permet de minimiser le coût des transactions. Trois modes de gouvernance sont proposés : le marché, la forme hybride et la hiérarchie.

Dans la gouvernance par le marché, le contrôle provient de la concurrence libre et parfaite, le type de contrat dans cette forme est classique. La rupture d'une relation n'a pas de conséquences. Puisqu'une nouvelle relation peut commencer à tout moment dans les mêmes conditions. Dans la gouvernance hybride, le contrôle provient du contrat néo-classique dans lequel chaque partie accepte l'assistance d'un tiers (un arbitre) dans la résolution des

conflits et l'évaluation de l'exécution.

D'autres mécanismes de sauvegarde permettent de renforcer sa non-réplicabilité ou, tout au moins, d'augmenter les coûts de changement de partenaire. Dans la gouvernance hiérarchique, le contrôle provient de dispositifs contractuels personnalisés pour lesquels le système de sanction/récompense est à long terme ainsi que de mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité.

Dans le cadre de relations inter-entreprises, ces contrats sont des moyens contre l'opportunisme des agents dans des situations d'incertitude et de divergence d'intérêts.

Nous avons choisi de nous intéresser à deux courants de recherche principaux étudiant la question des modes de contrôle inter-organisationnels : la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction. Les deux cherchent à expliquer le fonctionnement des organisations en partant de la personne physique. L'individu, supposé rationnel, cherche à atteindre un objectif, sur la base d'un calcul ; les actions de la firme correspondent à ce que celui-ci considère comme efficace pour atteindre ces objectifs. Ces deux approches nous fournissent un éclairage essentiel pour étudier le contrôle dans la relation client-fournisseur en termes de choix de modes de gouvernance et de mécanismes de contrôle optimaux.

1.12.6 Les Mécanismes de Contrôle

Williamson identifie trois grands types de mécanismes de contrôle :

1. **Le contrôle bureaucratique**, reposant sur un pilotage direct ou mécanique et le développement de routines et procédures en amont exemple : les audits...
2. **Le contrôle marchand**, reprenant la notion de régulation par la loi de l'offre et de la demande, ainsi que l'utilisation de procédures d'incitations et de sanctions.
3. **Et le contrôle social**, de nature plus informelle, reposant sur les relations interpersonnelles entre acteurs.»

1.12.7 Les modes de contrôle

Ouchi [105] pour sa part distingue trois modes de contrôle (par le marché, la bureaucratie ou la culture) généralement exercés par les partenaires aux relations inter-organisationnelles.

Le contrôle par le marché

Se base sur la libre concurrence. Il implique une transaction entre deux entités régulée par un mécanisme de prix comme une source d'information dont dispose le client pour sélectionner son fournisseur, aucun mécanisme de contrôle spécifique n'est nécessaire puisque le client a la possibilité de changer de fournisseur à tout moment.

Le contrôle bureaucratique

Se base sur des mécanismes de contrôle formels et hiérarchiques, basés sur les règles, la surveillance, l'évaluation, la direction et le pouvoir formel. Ce mode de contrôle se révèle par un accompagnement quotidien du client qui peut s'étendre à toute l'organisation du fournisseur, soit un contrôle par « l'input » (les mécanismes bureaucratiques, par la procédure ou sur le comportement direct) soit un contrôle par « l'output » (le contrôle par les résultats permettant de comparer les résultats atteints par rapport à ceux attendus).

Le contrôle par la confiance ou contrôle social et culturel

Repose sur des mécanismes de surveillances informelles comme la confiance la coopération et les bonnes relations comportementales. Ouchi stipule que le contrôle social est adapté aux situations où il y a confiance et permet même de nourrir la confiance. Les fournisseurs sont retenus sur la base de leur réputation, et sur la base des expériences passées dans lesquelles ils se sont révélés dignes de confiance. Ce type de contrôle nécessite le temps en raison de la difficulté à développer rapidement une relation.

Dans la lignée des travaux d'Ouchi (1977 ; 1979) les acteurs poursuivent leurs intérêts propres. Comme nous pouvons le voir, cette typologie se référant à la co-entreprise est applicable à la relation client-fournisseur. En effet, il s'agira d'identifier les éléments principaux, mais aussi l'étendue du contrôle que voudra exercer le client afin d'identifier les mécanismes correspondant à chaque configuration.

Conclusion

En conclusion à ce premier chapitre, nous pouvons déduire, d'après la revue de la littérature, que le service à la clientèle joue un rôle crucial dans la continuité des activités de l'entreprise et sa survie. Pour faire face à la concurrence, les firmes élaborent une stratégie de marketing relationnel qui permet d'établir une relation durable et stable avec sa clientèle. Toutefois, un certain niveau de qualité du service s'impose pour offrir un taux de fidélisation adéquat et une satisfaction plus au moins rassurante.

Chapitre 2

Présentation du système de servuction

Introduction

Les services sont une opération ou une performance, plutôt qu'un objet ou une chose et le client est dans une plus au moins grande mesure dans les opérations de production de ce même service. Ainsi, la nature et l'étendue de ses contacts de service de manière importante en fonction du niveau de proximité entre d'une part le client et l'entreprise et d'autre part entre celle-ci et ses membres.

Pour bien comprendre ce qui est nécessaire pour fournir un service de qualité, il faut savoir de quelle façon les clients se comportent à l'intérieur des entreprises de services et quelles sont leurs relations avec le personnel ainsi qu'avec les infrastructures et d'autres éléments tangibles du processus de prestation de service.

2.1 considérer un service comme un système

Tout service peut être vu comme un système composé d'opérations de service, où chaque élément entre dans un processus. La phase de fourniture et livraison de service est le moment final où sont « assemblés » ces modules et où le service est délivré au client (Figure 2.1) une partie de ce système est visible aux yeux des clients ; l'autre partie est cachée dans ce qu'on peut appeler le noyau technique, dont les clients peuvent jusqu'à ignorer l'existence. Certains auteurs utilisent les termes front office (ce qui se passe devant au guichet) et back office (ce qui se passe derrière), en référence aux parties visibles et invisibles de l'opération. D'autres parlent de front stage (la scène) et de back stage (les coulisses). [106]

2.2 Un système fait d'opérations de service

Comme c'est le cas dans une pièce de théâtre, les composantes visibles des opérations de service peuvent être séparées entre celles qui mettent en scène les acteurs (ou le personnel) et celles relatives à la scène (les infrastructures et les équipements). Ce qui se passe en coulisse intéresse peu le client, comme n'importe quel spectateur, celui-ci évalue la prestation par rapport aux éléments qu'il a rencontrés alors de la fourniture et la livraison du service, et

surtout par rapport au résultat qu'il en perçoit. Naturellement, si le personnel qui se trouve en coulisses (service facturation, passation de commandes, comptabilité) ne fait pas son travail correctement, ce manquement sera visible aux yeux du client. Il se peut, par exemple, qu'un cuisinier dans un restaurant ne trouve pas les ingrédients dont il a besoin pour ses menus parce que quelqu'un a oublié d'aller au marché, le matin, ou que les plats soient trop cuits parce que quelqu'un n'a pas réglé les fours correctement. On rencontre d'autres erreurs survenant en coulisses, comme lorsqu'on reçoit une note d'hôtel ou une facture de téléphone qui ne correspond pas à la réalité de la prestation. S'ils se répètent trop souvent, ces incidents peuvent tellement irriter les clients qu'ils se tourneront vers d'autres fournisseurs.

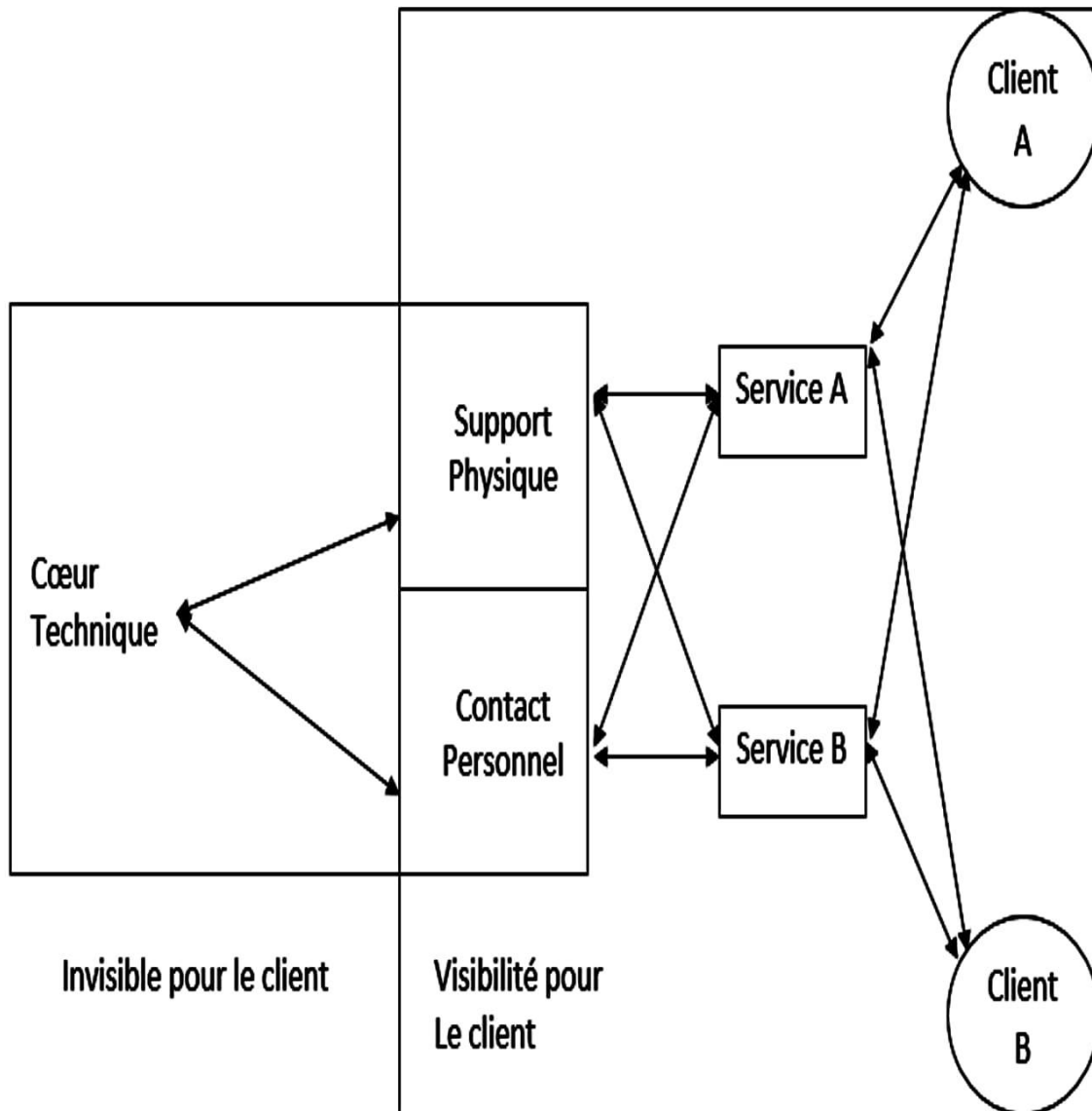


FIGURE 2.1 – Le business des services en tant que système.
Source : C. Lovelock et D. Lapert, Marketing des services, P 47.

2.3 Définition de la servuction

On peut donner la définition suivante de la servuction de l'entreprise de service : « C'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physique et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques et les niveaux ont été déterminés ».

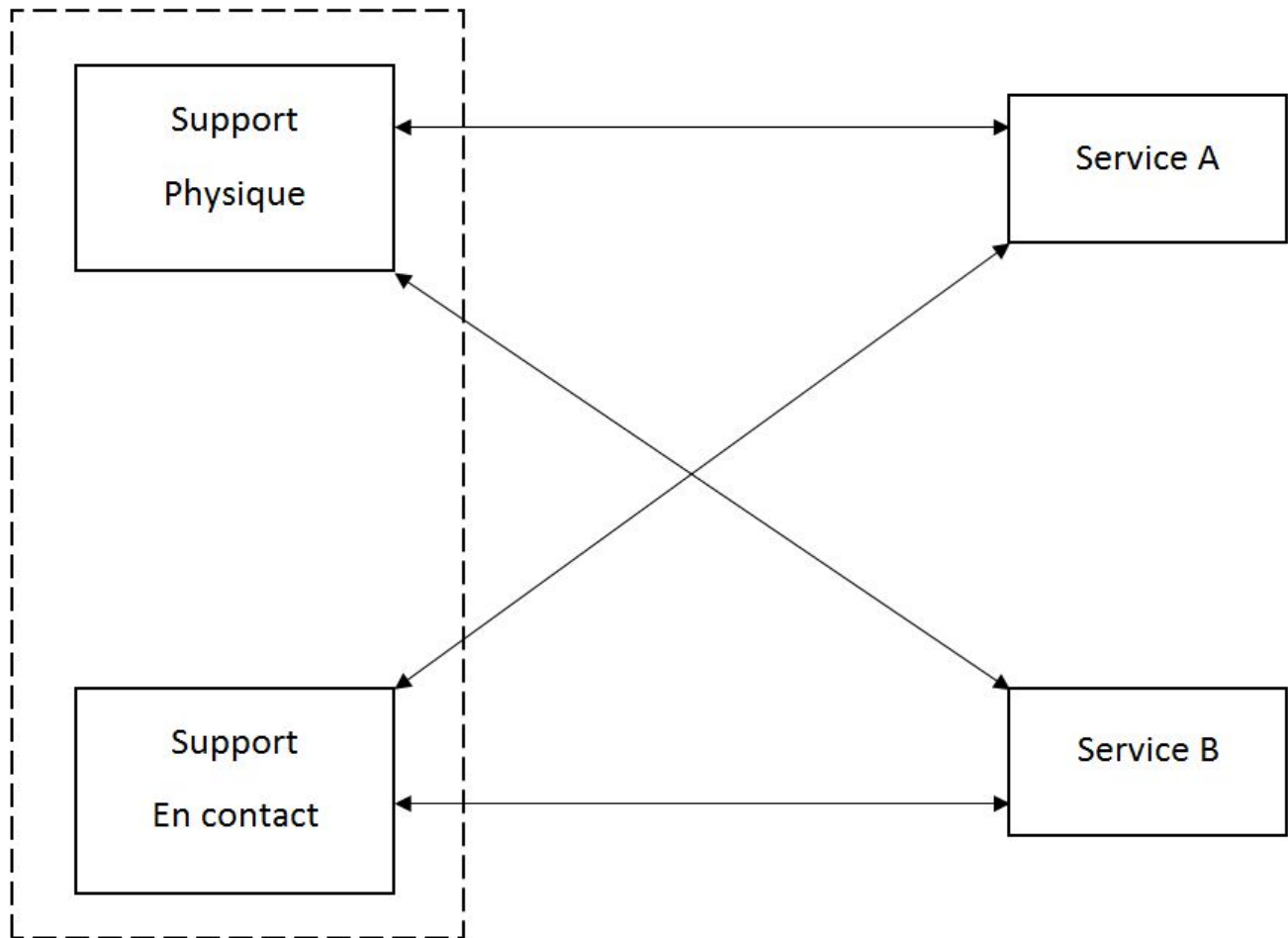


FIGURE 2.2 – Les éléments fondamentaux du système de servuction.
Source : P. Eiglier et E. Langeard, servuction, P 15.

2.4 Les éléments du système de servuction

2.4.1 Le client

La notion de client ne nécessite pas d'explication particulière, comme on vient de le voir, c'est le consommateur, impliqué dans la fabrication du service. [107]

C'est bien sûr un élément primordial, et il faut noter que sa présence est absolument indispensable ; sans lui le service ne peut exister.

2.4.2 Le support physique

Il s'agit du support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. Ce support physique peut être scindé en deux grande catégories, les instruments nécessaires au service, et l'environnement matériel dans lequel se passe le service.

1. Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact, et / ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.
2. L'environnement est constitué par tout ce qui se trouve autour des instruments : il s'agit de la localisation des bâtiments du décor et de l'agencement dans lesquels s'effectue la servuction.

2.4.3 Le personnel en contact

Il s'agit de la ou des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client, personnel de réception à l'hôtel, guichetiers de banque, hôtesses dans les transports, etc.

Il faut noter qu'à la différence du client et du support physique, le personnel alors opérée uniquement par le client, c'est le cas de la chambre dans un hôtel, ou du distributeur automatique de billets.

2.4.4 Le service

La meilleure définition générique que l'on puisse donner du service c'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client : c'est le fait d'être reposé dans un hôtel, ou d'être transporté d'une ville à une autre dans un train.

Le système de servuction tel qu'il vient d'être présenté est par trop réducteur de la réalité. Pour avoir une représentation complète de la servuction d'une entreprise de service, et les autres clients de l'entreprise de service.

2.4.5 Le système d'organisation interne

Le support physique et le personnel en contact ne sont que la partie visible de l'entreprise de service. Ces deux éléments sont conditionnés par l'organisation interne de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit la structure qu'elle a adoptée, les opérations qu'elle effectue, en un mot le management : c'est la partie non visible par le client de l'entreprise de service.

Le système d'organisation interne est donc constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise, finance, marketing, personnel, etc. mais aussi de certaines fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service : dans un hôtel, c'est l'entretien du matériel, le nettoyage, etc... dans un magasin, ce seront les systèmes d'achats, d'entreposage, de manutention des marchandises, etc. ainsi, le système d'organisation interne va avoir une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

2.4.6 Les autres clients

Il est rare que le service, lorsqu'il s'agit de services grand public, soit offert à un seul client à la fois. Il y a plusieurs clients au même moment à l'agence de banque, plusieurs personnes dans l'hypermarché, l'hôtel ou l'avion. Pour simplifier les choses, on considèrera simplement deux clients, A et B, se trouvant en même temps dans l'entreprise de service.

Il est clair que B, vivant se procurer un service, aura les mêmes types de relations avec le support physique et le personnel en contact que A.

Mais il s'établira aussi forcément des relations entre A et B puisqu'ils sont physiquement ensemble dans le même endroit. Ces relations peuvent influencer sur la qualité du service rendu à l'autre client et la satisfaction qu'il en retire.

2.5 La participation du client

La participation du client s'avère donc un élément déterminant et caractéristique de la, promotion de service. Cette participation peut améliorer la production de l'entreprise, qui transfère au client certaines tâches que le personnel de contact devrait normalement accomplir.

2.5.1 Les formes de la participation

Le consommateur peut intervenir de trois façons de différentes : Physique, intellectuelle et affective.

1. **La participation physique** : Le client se substitue au personnel dans l'exécution par exemple de tâches manuelles simples, telle que celle qui consiste à remplir un formulaire.
[108]

2. **La participation intellectuelle** : Le recours à la participation intellectuelle est souvent lié à la participation physique. Lorsque les entreprises cherchent à reporter sur le consommateur un certain nombre de tâche, elles anticipent à juste titre une capacité à apprendre rapidement, à s'adapter au nouveau système et à se comporter comme un professionnel. Dans une société de service, les consommateurs ne disposent pas seulement de leur force physique, mais aussi d'un niveau élevé de connaissance de situation (savoir utiliser internet pour les commandes à distance, ou les bornes de distribution automatique par exemple).
3. **La participation affective [109]** : Le développement de cette forme de participation a des effets durables sur l'état d'esprit et la disponibilité du personnel en contact, sur le contrôle des opérations par les responsables et sur la communication qui s'établit entre l'entreprise et ses clients membres, les mutuelles, les coopératives de consommation, ont développé et organisé ces formes d'appartenances qui ont toujours un bel avenir, à condition que les servuction soient efficaces et que les services soient de qualité.

2.5.2 Les dimensions de la participation

Le contrôle de la situation de service et le temps passé : deux dimensions importantes pour les actifs. [110]

Tout d'abord, il faut noter que la motivation à la base d'une participation active ne se réduit pas à un gain d'argent. Dans de nombreux cas ce n'est l'élément le plus significatif, et parfois le bas prix ne fait même pas partie des dimensions pertinentes. Il n'est pas surprenant que le temps passé soit une dimension importante.

De nombreuses enquêtes ont montré que les consommateurs percevaient les activités de service comme consommatrices de temps, alors qu'ils sont de plus en plus soumis à des budgets temps serrés. Le contrôle de la situation de service par le client joue un rôle aussi essentiel dans la détermination des actifs. « Je préfère beaucoup savoir où je vais », « non seulement on attend, mais en plus on ne sait pas la durée de cette attente ». Lorsqu'il fait partie du système de servuction, le client veut sentir qu'il maîtrise la situation.

Lorsque les consommateurs sont actifs, ils réagissaient principalement à ces deux dimensions et secondairement à quelques autres. Cela veut dire qu'à priori ils accordent une grande importance au temps et au contrôle. Lorsqu'on leur demande de comparer une méthode de service qui les fait participer activement un distributeur de billets de banque à une méthode traditionnelle où ils sont plus passifs distribution des billets par le guichetier, ils voient un gain de temps important et un meilleur contrôle de la situation associés à la méthode la plus participative.

L'effort et le risque : deux dimensions importantes pour les passifs les consommateurs passifs ont une perception aiguë de l'effort à faire dans une situation de service. Si la méthode qu'on leur propose est plus participative, ils l'associent soit à un effort physique plus grand, soit à un effort intellectuel plus intense. La perception du risque est prise en compte. C'est une dimension dont l'importance ne doit pas surprendre puisque nombreux

sont les consommateurs de service qui ont du mal à apprécier directement la performance. Si on change la méthode pour la rendre plus participative, on améliorera peut-être la performance du service, mais dans un premier temps, le client a perdu ses points de repère et il est logique que le risque perçu augmente. En l'occurrence, il s'agit très secondairement du risque financier ; mais beaucoup plus du risque de performance ou de risque psychologique.

Lorsqu'on leur propose de choisir entre une méthode libre service et une méthode traditionnelle, les clients passifs regrettent la première. Si on leur demande quelles sont les différences entre ces deux méthodes en termes de résultats, ils n'en voient pas. Ils auraient pu faire des différences au détriment de la méthode libre service or ce n'est pas le cas.

2.6 La création de nouveaux services

En marketing des services, la réussite dépend non seulement de la bonne gestion des services déjà existants, mais également de la capacité à créer de nouveaux services. Le mot « nouveau » est d'un des plus utilisés, probablement de manière excessive dans le vocabulaire du marketing. Pour clarifier le sens de ce terme.[111]

Heany propose cinq catégories d'innovations de produit, passant d'innovations majeures à de simples changements de style.

1. Les innovations majeures sont de nouveaux produits pour des marchés non définis et non dimensionnés. Parmi les exemples récents on trouve la première société de livraison de colis opérant sur tout le territoire américain et livrant du jour au lendemain, (le premier service majeur on-line).
2. Les business émergeant se composent de produits nouveaux destinés à un marché déjà servi par des produits courant les mêmes besoins génériques, parmi les exemples, on trouve la création de centres de chirurgie pour les malades externes comme alternative aux hospitalisations.
3. Les nouveaux produits destinés aux marchés déjà servi par des sociétés concurrentes représentent une tentative d'offre aux clients d'un produit pas encore proposé par d'autres. Citons, entre autres, les agences bancaires qui proposent des services d'assurances, ou les musées les plus visité au monde par une clientèle internationale, propose une galerie complète de restaurants où chacun pourra retrouver la nourriture de son pays d'origine. S'y côtoient des restaurants Chinois, Italiens, Français, Américains, etc.
4. Les extensions de gammes de produits sont soit des éléments s'ajoutant à la gamme de produits actuels, soit de nouvelles façons de distribuer des produits existants : par exemple, un ingrédient rajouté au menu d'un restaurant, un, nouvel itinéraire pour une ligne aériennes ou des innovations en distribution telles que l'installation dans une station-service de pompes self - service délivrant de l'essence 24 heures sur 24 grâce à votre carte bancaire.
5. Les améliorations de produits sont le type d'innovations les plus répandues, impliquant des changements dans les caractéristiques des produits actuels : des améliorations du

produits de base (une exécution plus rapide) ou des changements de services supplémentaires tels qu'un relevé bancaire fournis automatiquement après chaque transaction, ou l'allongement des limites horaires de distribution des services.

2.7 La qualité des services

2.7.1 Définition de la qualité

Pour préciser la notion de qualité, on peut notamment prendre la définition donnée par la norme ISO 8402. « Qualité : ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des exprimés ou implicites ». [112]

2.7.2 Les composantes de la qualité des services

Le consommateur évalue la qualité de service selon dix indicateurs d'une importance variable selon l'individu [113] :

1. La tangibilité
2. La compétence
3. L'accessibilité
4. La crédibilité
5. La connaissance du consommateur
6. La rapidité
7. La courtoisie
8. La sécurité
9. La communication
10. La fiabilité

2.7.3 Le coût de la non-qualité :

La non-qualité a un véritable coût. [114]

Perte de chiffre d'affaire :

Dans un contexte d'offre multiple, le client doit faire un choix. Il se portera sur l'offre assurant la meilleure satisfaction de ses attentes, donc sur une offre de qualité. Si l'entreprise ne garantit pas la qualité, son chiffre d'affaires ne pourra donc pas être optimal.

Perte de client et de parts de marché :

Selon une étude américaine réalisée par les compagnies aériennes auprès de leur clientèle, 91 % des clients n'achètent plus jamais de produit qui les a déçus.

Dédommagement des clients mécontents :

Le dédommagement peut avoir un caractère obligatoire (manquement) à l'exécution du contrat) comme être volontaire pour limiter l'insatisfaction du client.

Réputation altérée et perte de clients potentiels :

Non seulement la non-qualité d'une prestation découragera le client de la racheter mais il incitera d'autres à ne pas la consommer. Or, alors qu'une personne satisfaite en parle à trois autres, une personne mécontente le fait savoir à douze autres.

Mauvaise productivité :

Faire de la non-qualité, c'est aussi mal, organiser le processus de fabrication de la prestation ce qui entraîne une mauvaise productivité.

Coût de recrutement de personnel :

Prenons un exemple : les prestations réalisées dans une entreprise sont de mauvaise qualité. La clientèle s'en prend au personnel directement en contact avec elle. Les employés sont dans une situation désagréable car ils subissent des reproches dont ils ne sont souvent pas eux même responsables. Ils sont démotivés et quittent l'entreprise. Le chef d'entreprise perd en conséquence du temps et de l'argent dans le recrutement de nouveaux employés.

Scénario catastrophe de la non-qualité

La non-qualité de votre prestation fera que le client insatisfait, non seulement ne reviendra pas, mais en parlera à 12 personnes qui chacune en parlera à 6 qui à leur tour en parleront à 3 autres, ce qui fera au total 300 personnes informées de la non-qualité de votre prestation. La perte de chiffre d'affaires qui en découlera détériorera le client de l'établissement, ce qui accentuera la non-qualité. Il est toujours difficile de sortir de la spirale de la non-qualité. Le mieux est de ne pas y entrer.

2.7.4 Les quatre écarts de la qualité

Il faut toutefois être conscient que quel qu'il soit le soin apporté à la conception du service sur le papier, ce qui sera réellement fourni par le personnel sur le terrain et la perception qu'en aura le client seront bien différents, ce qui peut donner lieu à des écarts importants. [115]

L'écart de conception :

Le premier écart concerne la distorsion entre les besoins du consommateur et la conception du service, c'est l'écart de conception.

L'écart de délivrance :

Un deuxième écart apparaît entre la délivrance du service par le personnel et la spécification telle qu'elle avait été défini. Cet écart de délivrance est négatif si la prestation n'est pas à la hauteur. Par contre, si le personnel fait un effort supplémentaire pour savoir et surprendre le client, cet écart devient positif.

L'écart de perception :

Le troisième écart de perception se situe entre la prestation telle quelle est délivrée par le personnel et sa perception par le client.

L'écart de perception par rapport aux attentes :

Dans la mesure où la satisfaction du client est fondée sur le rapport entre le résultat perçu et ses attentes, il y a un dernier écart à analyser. On pourrait le formuler selon l'équation suivante :

$$\text{Satisfaction de client} = \text{Qualité perçue} - \text{Qualité attendue} \quad (2.1)$$

Dès que l'offre a été définie, elle est communiquée aux consommateurs chez lesquels elle suscite des attentes. Cette communication doit bien évidemment se fonder sur le concept de service et sa formulation. Les publicités, les avis des uns et des autres vont contribuer à l'influencer les attentes et le prix est également un élément important. Une photo peut faire croire qu'un lieu de villégiature est un paradis, mais attention à la déception à l'arrivée

Si les attentes du consommateur sont plus grandes que sa perception du service reçu, il va se sentir déçu. Par contre, si sa perception dépasse ses attentes, le client sera agréablement surpris et ravi.

Il y a un problème quand on exprime la satisfaction du client en termes de différence. Car, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le résultat est nul pour éviter cette difficulté, il est possible d'exprimer la satisfaction du client par le rapport suivant :

$$\text{Satisfaction client} = \frac{\text{Qualité perçue}}{\text{Qualité attendue}} \quad (2.2)$$

Ainsi, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le rapport vaut 1.

2.7.5 Définition de la satisfaction

La satisfaction peut se définir comme l'opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoins et attentes (ISO 9000).

2.7.6 Fidéliser par la satisfaction

Au fil des études réalisées sur le sujet, un lien direct entre fidélité et satisfaction s'impose : plus les clients sont satisfaits, plus leur fidélité s'accroît, on doit retenir que la seule satisfaction n'est désormais plus suffisante pour fidéliser sa clientèle : c'est la sur-satisfaction qui crée l'attachement durable d'une majorité de clients de leur fournisseur

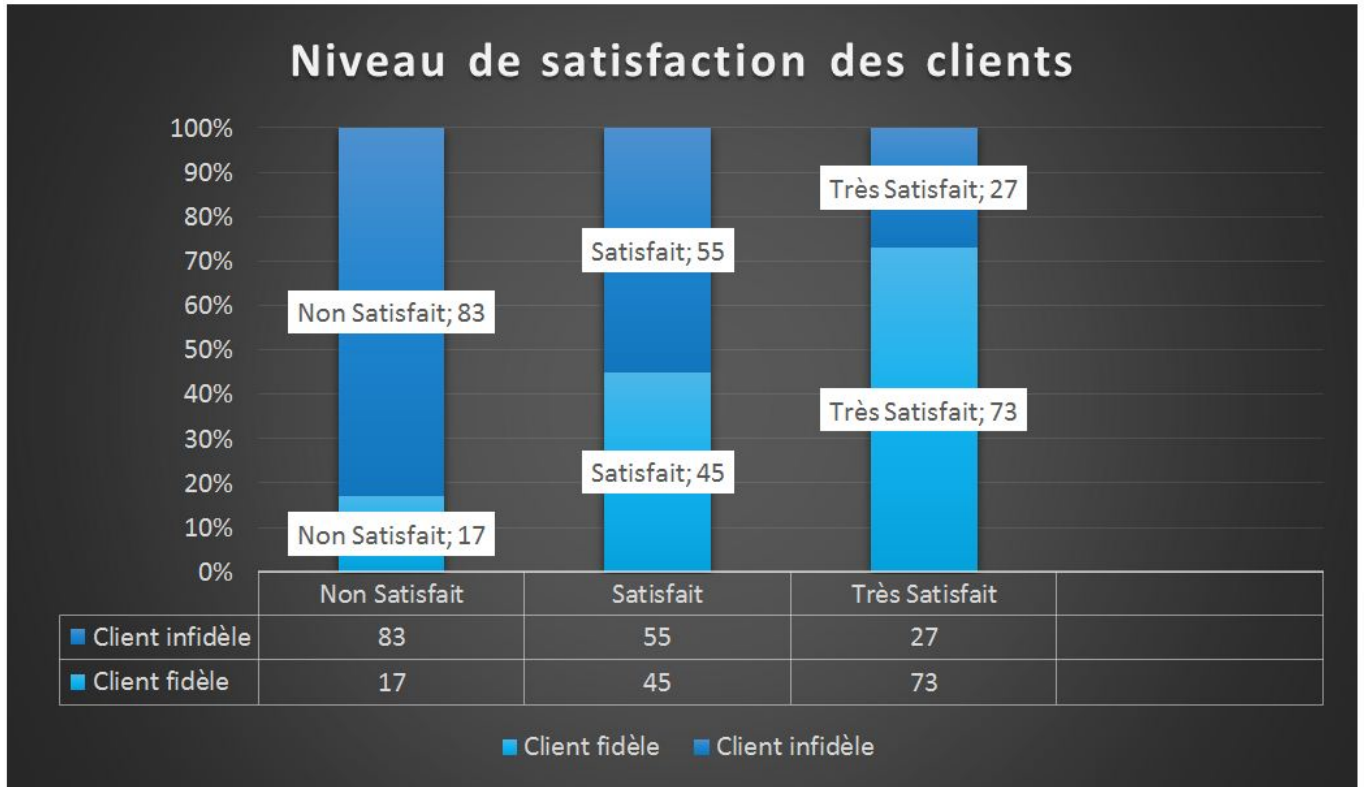


FIGURE 2.3 – Satisfaction source de fidélité
 Source : Jean-Michel Mouin, la certification qualité dans les services, P 119.

2.7.7 La fidélisation génère le profit

La satisfaction est une source de fidélité et par suite, de profit comme le montre Frédéric F. Reichheld dans son ouvrage l'effet loyauté, la fidélisation à un impact direct et significatif sur la rentabilité des activités concernées.

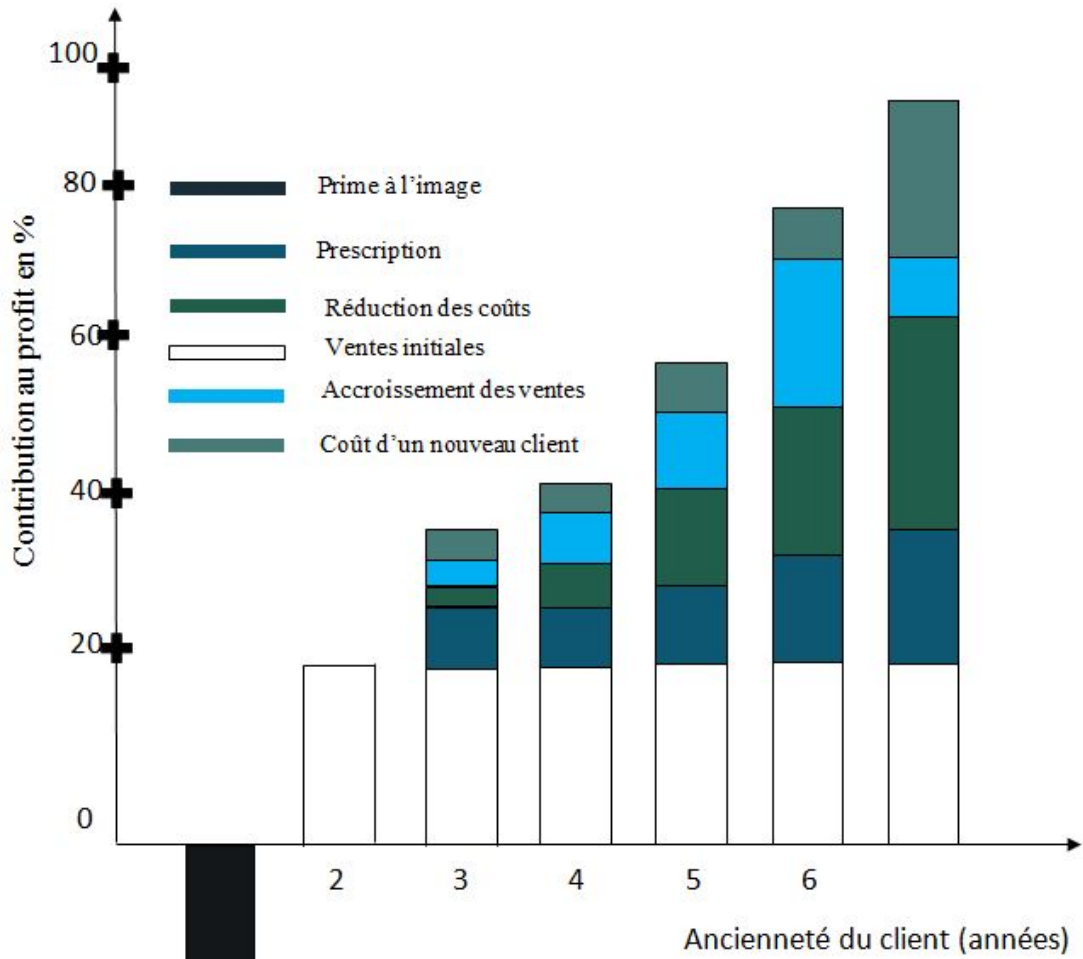


FIGURE 2.4 – lien entre fidélité et profit

Source : Jean-Michel Mouin, la certification qualité dans les services, P 120.

Ce lien s'explique par plusieurs règles complémentaires :

1. Un client coûte moins cher à fidéliser qu'un nouveau client à être conquis.
2. Un client fidèle tend à augmenter ses dépenses au fil du temps.
3. Les efforts commerciaux sont réduits, la relation client s'appuyant sur le capital satisfaction et sur la valeur d'image.
4. Un client satisfait (et surtout très satisfait) deviendra prescripteur de l'entreprise et suscitera ainsi de nouvelles vente.
5. Le client fidèle est moins sensible au prix qu'un nouveau client, son attachement repose d'abord sur la satisfaction, c'est-à-dire sur la valeur perçue, et non sur la faiblesse de prix.

Conclusion

Nous avons vu que pendant l'expérience de service, le client joue un rôle. Il a été vu successivement comme simplement en contact, puis en interaction et enfin comme co-producteur du service auquel il participe plus ou moins activement. Nous comprenons mieux à présent l'importance de la compréhension de sa participation, qui est l'objet d'un enjeu majeur pour les chercheurs et managers d'entreprises de services. En effet, l'intérêt est grand de décomposer la participation pour en connaître ses formes et dimensions.

De même, nous avons vu qu'il était nécessaire de comprendre dans le comportement des consommateurs ce qui influence la participation et quels sont les déterminants de celle-ci qui font que certains clients sont plus ou moins participatifs. L'objectif de cette compréhension est de pouvoir, par la suite, influencer la participation car elle est source de gains de productivité et d'efficacité pour les entreprises. Le meilleur moyen que les entreprises et chercheurs ont trouvé pour faire participer le client efficacement est de le socialiser.

Ainsi, la participation est un champ du comportement du consommateur atypique et encore peu exploré. Il est notamment intéressant de se pencher sur la quantification des relations positives mises en évidence entre participation et efficacité et entre participation et satisfaction / qualité perçue par le client.

Chapitre 3

L'évaluation de la performance commerciale

Introduction

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance.

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc. l'aborde selon sa propre conception. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance. Pour se faire, nous allons d'abord donner un aperçu sur la performance de l'entreprise la polysémie du concept performance, les caractéristiques et les facteurs de performance. Ensuite, nous présentons, dans la deuxième section la performance commerciale ses déterminants et ses leviers.

Enfin, on clôture notre chapitre ou on présentera les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale. ?

3.1 la performance d'entreprise

3.1.1 La performance et ses caractéristiques

Définition de la performance

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

Pour Dimitre Weiss

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une : équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ». [116]

Pour Anmk Bourguignon

le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythématiques, parfois appelés « mots valises » ou plus brutalement « mots-éponges ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations. [117]

Donc cette orientation choisie par Bourguignon consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations.

La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficacité), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit. [1]

Pour A. Khemakhem

« La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs s qu'il avait acceptés ». [118]

3.2 Les sources de la performance

3.2.1 Identification des sources de performance

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

1. D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
2. D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en oeuvre avec efficacité les investissements ;
3. D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les autres).

3.3 Les facteurs de performance

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégique, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance.

Ces éléments sont tous indépendant et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clé est plus faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la globale de l'entreprise en sera affectée. Ces facteurs sont les suivants : [119]

1. Les clients doivent être satisfait, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et services.
2. La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
3. Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
4. Les processus doivent être efficaces et efficients.

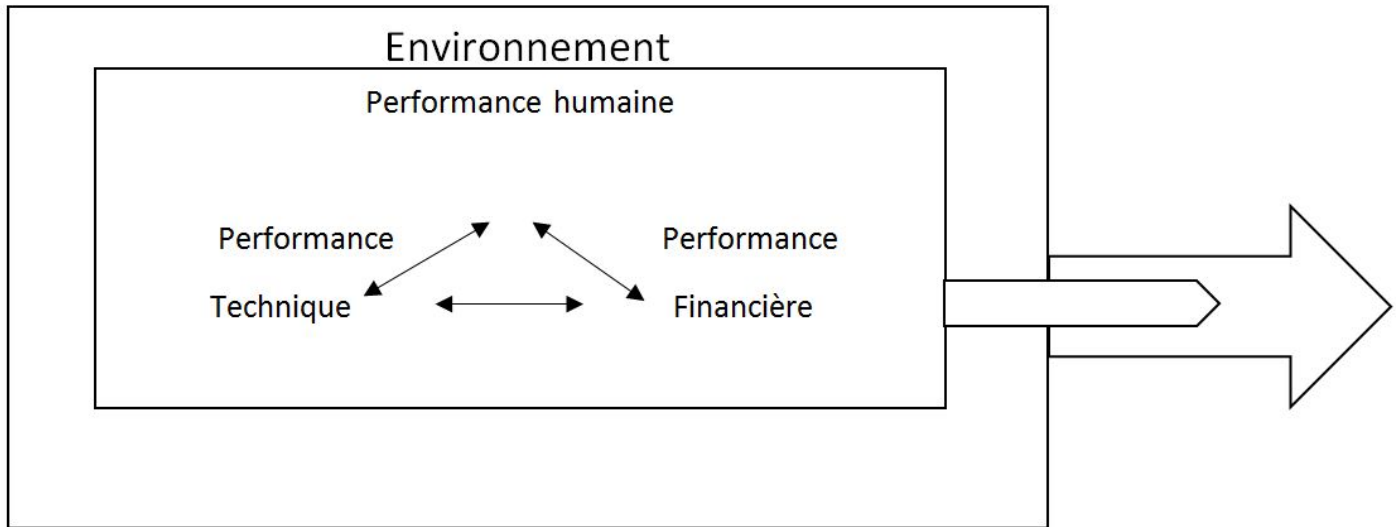


FIGURE 3.1 – Les ressources de la performance
 Source : MARTORY (B), CROZET (D), op.cit.p.165

5. L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants et tout temps et en tout lieu.
6. Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
7. Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs.
8. Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

3.4 Les caractéristiques de la performance

3.4.1 La performance est construite support à des jugements

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent [120] »

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employés, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus. La performance « est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui

d'être en bonne position sur tous les critères à la fois [121] ».

Les composants de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant.

Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps ».[122]

3.4.2 La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote ; Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».[123] Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

La performance est riche de composantes antinomiques, « Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires » [124]. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables. Pour cela, la citation des principaux facteurs influençant la performance sont les suivants : Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

3.4.3 Identification des sources de performance

La performance comprend deux sources : l'une interne, l'autre externe. Le tableau suivant présente en détail ses sources.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent ou future	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières	Nécessité de fournir les informations utiles à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'actions
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chaqu'une vers un même but

TABLE 3.1 – Les sources de la performance
 Source : BRDIGE (D), GOUJET (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, paris, 2002, P.170.

3.5 La distinction entre la performance et les notions voisines

3.5.1 L'efficacité

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteinte ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » [125]

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}} \quad (3.1)$$

3.5.2 L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc.) nous considérons que « **L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre** ». [126]

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production... etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs) en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré. Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en oeuvre}} \quad (3.2)$$

Michel Kalika : considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience. [127]

3.5.3 L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean-Louis Moigne [128] « Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}} \quad (3.3)$$

3.6 La mesure de la performance

3.6.1 Les objectifs de la mesure de la performance

Pour mesurer la performance, on a recours à un critère ou un indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

1. Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
2. Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé.
3. Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ces tâches.
4. Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
5. Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.
6. Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel. L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement.

Les niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

1. Performance individuelle au niveau de poste qui fondera une partie de la rémunération.
2. Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
3. Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

3.6.2 Performance immédiate ou dans la durée

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma suivant :

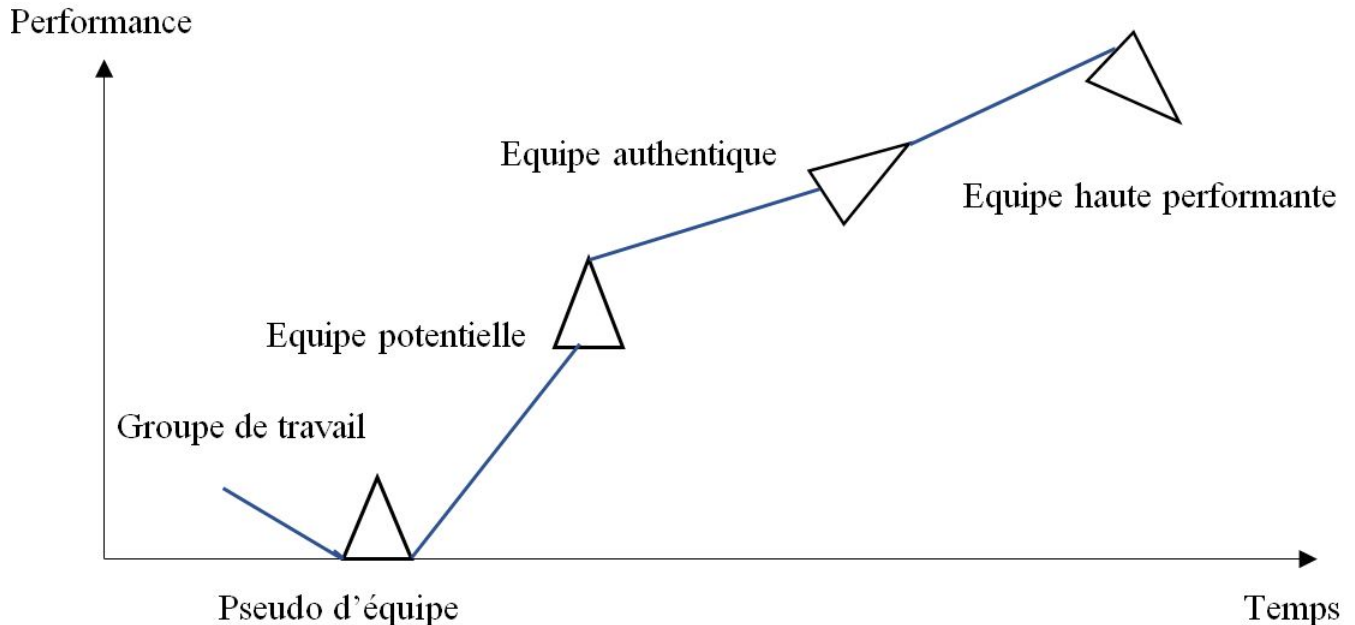


FIGURE 3.2 – Les stades de la performance.

Source : J. Katzenbach, D. Smith : Les équipes haute performance, édition, DUNOD, Paris, 1994, P.84 avec adaptation.

Ce schéma montre cinq stades de la performance différente :

1. **Le groupe de travail** : Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.
2. **Le pseudo équipe** : Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.
3. **L'équipe potentielle** : Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnue d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance. En générale, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.
4. **L'équipe authentique** : Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivé par un but, des objectifs et une méthode de travail authentique dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

5. **L'équipe haute performance** : Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel et leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables. Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée).

3.7 La performance commerciale

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation. Ce qui nous conduit au cours de cette section définir la performance commerciale les critères qu'on doit prendre en considération lors de la fixation des objectifs, les déterminants et les leviers de la performance commerciale.

3.7.1 Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.[129]

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)[130] comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)[131] la définissent quant à eux comme : L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

3.7.2 La fixation des objectifs

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

La définition de l'objectif :

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs

types d'objectifs.

Les objectifs quantitatifs :

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

Les objectifs qualitatifs :

C'est le côté non quantifiable par exemple :

1. Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee.
2. Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne sa survie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

Les caractéristiques des objectifs :

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) de réalisation à sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

1. **Limités** : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité.
2. **Précis** : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise.
3. **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées.
4. **Cohérents** : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux.
5. **Réalisables** : la réalisation des objectifs doit être possible, en termes de temps, d'espace et de moyens ;
6. **Motivants** : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;
7. **Priorisés** : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

3.8 Les déterminants de la performance commerciale

Nous traitons ici des éléments qui déterminants en général la performance commerciale, et de ceux qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale. Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

3.8.1 La qualité de service

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

3.8.2 La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

3.8.3 La capacité de production

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours d'une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminue une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

3.8.4 La diversité de l'offre

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

3.8.5 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

3.9 Les leviers de la performance commerciale

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :[132]

3.9.1 Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

3.9.2 Se différencier de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

3.9.3 Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.). L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

3.9.4 Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché.

Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaire, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

3.9.5 Repérer ses gisements de croissance

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

3.9.6 Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.).

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

3.9.7 Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc. Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

3.9.8 Manager sa force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).

3.9.9 Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipes commerciales, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.).

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et le manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

3.10 Principaux indicateurs d'évaluations de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.). Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

1. Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
2. Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé.
3. Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
4. Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.
5. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
6. Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
7. Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

3.10.1 Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème. L'évaluation permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

3.10.2 La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulus.

Procédure

Elle essaie de répondre à trois questions :

1. **Qui évalue ?** l'évaluation peut être réalisée par :
 - 1.1. L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc.

- 1.2. Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.
 - 1.3. Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (comptable, financière, ou commerciale) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.
- 2. Comment évaluer ?**
- 2.1. C'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix d'indicateurs de performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers) et de traitement, tant les données financières que commerciales.
- 3. Quand Évaluer ?**
- 3.1. Sur le plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année, par contre, sur le plan commercial, le type de management est déterminant, donc, la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc.

Les mobiles d'évaluation :

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

1. **Évaluer en réponse à la contrainte de l'environnement** : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Il est impératif que les managers soient tenus à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance à un suivi assidu des activités et des ressources à une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents.
2. **Évaluer par choix stratégique** : dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation (évaluer pour évoluer). La mesure des performances est donc également un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client.
3. L'évaluation est quelquefois une obligation pour les entreprises. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
 - 3.1. Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires) ;
 - 3.2. Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients)

3.10.3 Les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'information choisie par la société. Selon Anne Macque ; ces indicateurs doivent remplir quatre conditions qui sont :

1. Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
2. Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
3. Être corrèle aux résultats financiers afin que les progrès réalisés se respectent les uns les autres.
4. Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs.

Les indicateurs quantitatifs :

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

Les indicateurs liés à la vente : Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

Volume des ventes : C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (p)} = \text{Réalisation} - \text{Prévision} \quad (3.4)$$

ou :

1. $P = 0$ ou $P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.
2. $P > 0$, implique une bonne performance.

Chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation.[133]

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. BURLAND, J.Y. EGIEM, P. MYKITA proposent une définition commerciale. Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale.[134]

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

$$\text{Performance (p)} = \text{CA Prévisionnel} - \text{CA Réalisé} \quad (3.5)$$

Avec :

$$\text{CA} = \text{Quantité vendus} \times \text{Prix} \quad (3.6)$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé.

La marge commerciale : La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.[135]

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{MC} = \text{VM} - \text{CAMV} \quad (3.7)$$

Ou :

1. **MC** : Marge Commerciale.
2. **VM** : Vente des Marchandises.
3. **CAMV** : Coût d'Achats des Marchandises Vendus

Avec la relation suivante :

$$\text{CAMV} = \text{AM} + \text{StI} - \text{St} \quad (3.8)$$

Ou :

1. **CAMV** : Coût d'Achats des Marchandises Vendus
2. **AM** : Achats de Marchandises
3. **StI** : Stock Initial
4. **St** : Stock

La part du marché : Une part de marché représente le pourcentage de ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.[136] J. LENDEVIE et D. LINDON définissent la part de marché comme Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur.

$$\text{PDM} = \frac{\text{Vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités présentes}} \quad (3.9)$$

Ou :

1. **P.D.M** : part de marché.
2. **Unité** : produit ou entreprise.

Le nombre de clients Toute clientèle a un cycle de vie, elle naît, vie et meurt, afin de compenser les clients perdus (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.

Indicateurs de rentabilité : Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

Le profit : C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales} \quad (3.10)$$

Ou :

1. $\text{Pr} = 0$, $\text{Pr} < 0$: mauvaise performance.
2. $\text{Pr} > 0$: bonne performance.

Le rendement des capitaux investis : Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.[137]

3.10.4 Les indicateurs qualitatifs :

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être écrit, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise). [138]

L'image de l'entreprise : L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »[139].

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des vente...etc.

L'adaptation : Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

La satisfaction client : La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ».[140] La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction(À évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

1. Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
2. Traitement immédiat de toute réclamation.
3. Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
4. Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

5. Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
6. Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

Caractéristiques de la satisfaction des clients : Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité [141]

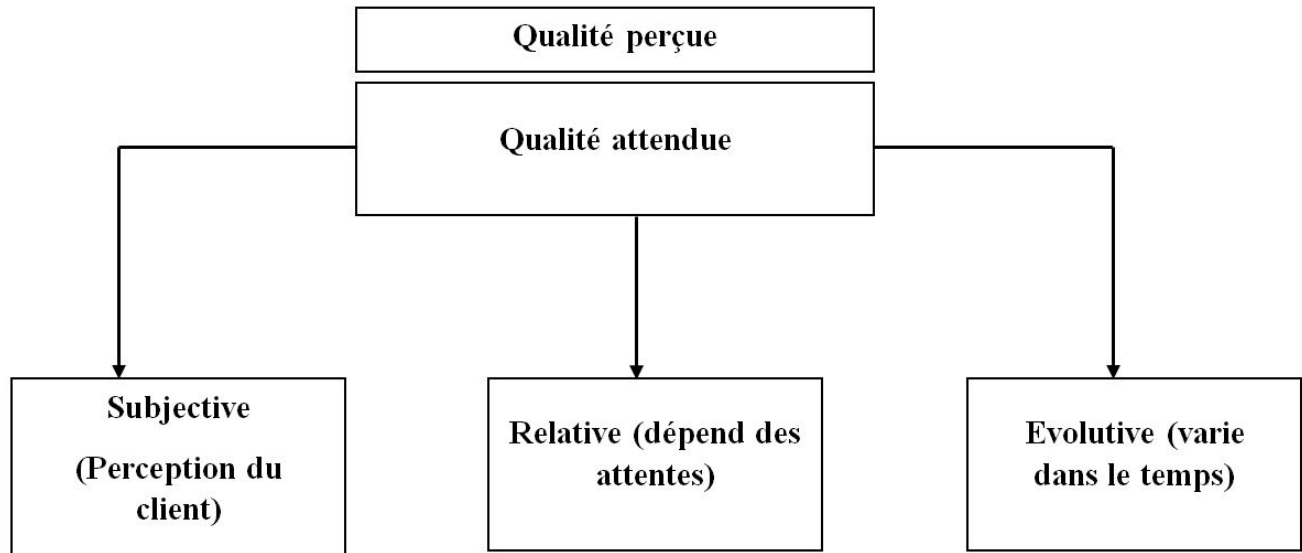


FIGURE 3.3 – Les caractéristiques de la satisfaction client

Source : Daniel Ray : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24.

La satisfaction est subjective : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.

La satisfaction est relative : Autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.

La satisfaction est évolutive : La satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.

Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction : Il ne suffit pas de savoir globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si le consommateur est satisfait ou non. Il est important de déterminer les facteurs sur lesquels reposent ces évaluations.

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois dans l'étude de la satisfaction des salariés. Ce constat est similaire pour la satisfaction des clients.[142]

La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée normale par le client. A l'inverse, leur non réalisation peut entraîner une vive insatisfaction. Inversement recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction, alors que ça non réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction.

Enfin, au cours de cette section nous avons appris les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et leur signification. Cette évaluation peut aider le manager dans sa prise de décision.

3.11 La GRC pour améliorer la performance commerciale

À notre connaissance, peu d'études ont adopté cette démarche dans le but d'analyser objectivement l'intérêt d'une stratégie de **GRC** pour améliorer **la performance commerciale d'une entreprise**.

Premier constat, les tactiques mises en oeuvre varient en fonction de l'horizon temporel que se donne l'organisation et des défis que doit relever l'entreprise dans son environnement d'affaires. En effet, l'adoption d'une démarche de GRC est souvent caractérisée comme un véritable changement dans la culture et la stratégie de l'entreprise. Les managers qui cherchent à étendre leur orientation clients doivent être conscients que cette évolution passe par un accroissement de la sensibilité de leur organisation aux besoins des clients et des changements dans les habitudes des salariés. Ainsi pour réussir une démarche de GRC, l'entreprise doit avoir la volonté de se projeter à long terme (horizon temporel à 4 ou 5 ans) et de ne plus se focaliser sur les résultats de court terme.[145] **En raison des contraintes opérationnelles et financières, la majorité des entreprises travaillent à la fois à l'acquisition de nouveaux clients et à la conservation et à l'amélioration des relations avec les clients déjà en portefeuille**. Dès la prospection, l'accent doit être mis sur un horizon de long terme ce qui implique d'intégrer dès le départ **la fidélisation** comme un paramètre clé de la valeur à vie du client[146]. Par la suite, cette démarche permettra d'établir une segmentation relationnelle en fonction de la valeur du client [147]. À un second niveau, la mise en oeuvre de ces stratégies de GRC repose généralement sur des moyens mis en place pour recueillir, analyser l'information relative à la clientèle, ses comportements d'achat et ses besoins.

Les résultats montrent que les entreprises la qualité un élément clé de leur offre. De

ce fait, cette dernière est désormais une condition nécessaire mais non suffisante. En revanche, elles tournent vers la GRC se différencient sur leur gestion de l'après-vente et la recherche d'information sur la satisfaction de leurs clients. Ainsi, les entreprises qui ont pour objectif de renouveler leur offre semblent un peu plus enclines à mettre en place une gestion de l'après-vente; celles qui proposent des prestations complémentaires sont plus tournées vers la recherche d'information sur leurs clients. De façon globale, les résultats mettent en exergue la nécessité de faire un effort particulier sur la mise en oeuvre d'outils de GRC, pratique encore loin d'être généralisée. On constate également deux principales étapes d'opérationnalisation d'outils de GRC : sont d'abord en outils de suivi des contacts clients et de suivi des actions de prospection. Avec le temps, elles mettent ensuite l'accent sur la gestion de l'après-vente et les programmes de fidélisation. Force est de constater que l'implémentation d'outils de suivi nécessite la formalisation des processus[148][149]. Ainsi, un faisceau d'éléments rend la mise en oeuvre d'une démarche de GRC délicate et nécessite toutes les compétences d'un **bon manager** : avoir une vision à long terme, avoir une connaissance approfondie des processus de l'entreprise, avoir une capacité de conviction pour fédérer les ressources autour de nouveaux outils, avoir la capacité de décliner les outils en fonction des orientations stratégiques et de l'anticipation de l'évolution des marchés.

Les entreprises n'ont souvent pas une approche globale de la GRC, mais qu'elles choisissent parmi un ensemble d'outils relationnels ceux qui sont le plus en cohérence avec leurs objectifs opérationnels. Cette approche fragmentée a nécessairement des incidences sur les avantages de ce type de stratégie, réduisant très certainement leur impact potentiel positif sur la performance commerciale.

En effet, les résultats de l'étude font émerger peu de liens entre la stratégie de GRC et la croissance du chiffre d'affaires. En ce qui concerne la performance commerciale, les résultats sont plus encourageants. En effet, il semble que la mise en oeuvre d'une stratégie de GRC a plutôt un impact négatif sur les différents indicateurs de rentabilité à court terme; toutefois, ces effets négatifs disparaissent à moyen terme. De façon plus spécifique, les entreprises conduisant des enquêtes de satisfaction, des programmes de fidélisation et des indicateurs de suivi de la valeur des clients affichent un niveau de créances douteuses plus faible. Les niveaux d'impact restent cependant à des niveaux faibles, mais toutefois significatifs.

Les auteurs Anderson et alii [150] concluent que les efforts visant à accroître la satisfaction des clients actuels touchent principalement le comportement d'achat futur, la plus grande partie de toutes les retombées économiques de l'amélioration de la satisfaction du client sera également réalisée dans les périodes futures. **En conséquence, une perspective à long terme est nécessaire pour évaluer l'efficacité des efforts déployés pour améliorer la qualité et la satisfaction du client.**

En outre, comme Ryals [151] la question importante n'est pas la fidélité des clients ou la fidélisation de la clientèle en soi, **mais la fidélisation des clients rentables et la gestion rentable du portefeuille du client**. En tant que tel, la GRC a peu de chances de réussir à moins que les responsables marketing n'accordent une attention particulière à

ces questions. Les entreprises qui ont mis en place des outils de GRC depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi ce pari. Si nous ne montrons pas de lien entre outils de GRC et la performance commerciale, la mise en place d'outils de GRC permet de travailler sur une clientèle plus rentable. Ainsi, nous constatons un lien modeste, mais positif et significatif, entre la performance commerciale et le fait que l'entreprise ait une stratégie de gestion de relation client comme par exemple :

1. Pourcentage de croissance des ventes.
2. Rentabilité des actifs (ROA), Marge nette (NM), Marge de bénéfice d'exploitation (OPM), Rentabilité des capitaux investis (ROCE).
3. Calcul de la valeur de la durée de vie des clients.
4. L'investissement dans le management de client exprimé en pourcentage, du turnover, la taille du bénéfice et le retour sur investissement (ROI).
5. Le revenu par représentant.
6. La durée du cycle de vente.
7. La fidélité des clients.

Les résultats montrent en effet que les entreprises qui ont mis en place des outils de GRC depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi le pari de l'amélioration de la performance commerciale, notamment grâce à leur nouvelle capacité à identifier et se concentrer sur une clientèle plus rentable. Au regard des contraintes de ressources (humaines et financières notamment) et de la logique financière actuellement dominante auxquelles sont confrontés, la plus grande difficulté repose dans le fait que mettre en oeuvre une stratégie de GRC se construit à long terme mais nécessite la mise en oeuvre rapide d'outils.

Mots clés : client, GRC, performance commerciale, satisfaction, fidélisation, stratégie, portefeuille, long et court terme, comportement, besoin.

Conclusion

Ce chapitre nous a enseigné que la performance prend plusieurs dimensions. En ce sens, il n'existe pas une définition unique du concept, du fait que chaque dimension a une notion spécifique.

La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes des clients, elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients.

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités de l'entreprise et peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs. Elle est subjective, car elle est le produit d'une opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait et à constater le degré de réussite d'une intention.

Conclusion générale

A la lumière de ce que nous avons développé au cours de notre recherche, on peut dire que la performance commerciale : cet outil ne fait pas le vendeur. C'est d'abord la motivation et le talent d'un commercial qui comptent. Les applications peuvent aider à savoir si un prospect est intéressé et donner des éléments pour nourrir un argumentaire et les négociations. Mais, au final, c'est à moi de convaincre le client.

Le CRM reste le meilleur allié de la performance commerciale, ce dernier joue un rôle primordial dans son travail. « Il représente une mémoire extrêmement efficace. Si deux commerciaux sont aussi bons vendeurs l'un que l'autre, mais que l'un d'entre eux utilise un CRM, la différence ne se verra pas nécessairement sur les premiers rendez-vous. En revanche, sur le long terme, le vendeur qui bénéficie d'un meilleur CRM, bien renseigné, aura plus d'opportunités de ventes. En effet, il risquera moins d'oublier les relances, les rappels et les contacts réguliers avec son client pour le fidéliser. »

En cela, le partage d'informations entre les services clients, les commerciaux et le marketing devient la colonne vertébrale de toute stratégie de fidélisation. Les commerciaux doivent disposer d'une véritable connaissance à 360 degrés de chaque client. Et, lorsque c'est le cas, les résultats sont au rendez-vous, comme en témoigne une étude de l'entreprise Verint. Selon elle, 30 % des clients considèrent que leur expérience client est positive lorsque l'entreprise connaît leur historique. Autant de clients satisfaits et donc en passe d'être fidélisés.

La bonne gestion de la relation client B2B doit être exactement la même que celle qu'adopte un commerçant : création d'un lien humain, connaissance des habitudes d'achat, des préférences de consommation, échange de services? Le commerçant est régulièrement en contact avec ses clients, il connaît sa clientèle. Ce n'est pas forcément la même chose pour un commercial qui doit parfois gérer des centaines de clients dont certains qu'il n'a jamais rencontré par le passé.

Pour combler ce manque de connaissance, on utilise donc un CRM. Nous stockons toutes les interactions faites, aussi bien par l'équipe support, que par le service comptable ou tout autre service de l'entreprise. Nous avons alors une vision 360 ° des clients. On qualifie chaque donnée pour pouvoir ensuite les exploiter. Le commercial peut donc facilement et rapidement segmenter sa base de contacts pour créer des actions ciblées en fonction de ses objectifs.

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter et d'identifier les progrès et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une entreprise, il faut déterminer il faut identifier les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance, car l'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète, plus grave encore, choisir de mauvais indicateur clef risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par l'entreprise. Pour répondre aux sous-questions nous avons émis ces suggestions suivantes :

- **R1** : La gestion de la relation Client est une stratégie business par laquelle l'entreprise vise à comprendre, gérer et anticiper les besoins de ses clients actuels et potentiels. Cette gestion repose sur le principe qu'il est plus simple et rentable de fidéliser ses clients que d'en acquérir de nouveaux. Ainsi on peut citer quatre enjeux à savoir répondre efficacement aux sollicitations et demandes clients, fidéliser et satisfaire les consommateurs en continu, fidéliser pour vendre plus sur la durée, placer les clients au coeur de la stratégie de l'entreprise.

- **R2** : La présence et le rôle du client dans la servuction constitue la singularité fondamentale du système, par les conséquences multiples que cela implique en marketing : le client est à la fois producteur et consommateur ; ceci veut dire que le directeur de l'unité de service, doit considérer le client sous ce double aspect, et se trouve responsable du comportement adéquat du client ; ce dernier doit être en mesure de tenir efficacement ce double rôle.

Le fait qu'il y ait plusieurs clients à la fois dans le même système signifie que des relations vont se développer entre eux, et donc, chacun des services va être influencé par la présence des autres clients ; c'est de la responsabilité du concepteur, du gestionnaire, c'est à dire du directeur de l'unité, d'organiser ces relations pour faire en sorte qu'elles aient des conséquences positives ou neutres sur le service de chacun des clients, mais évidemment pas négative.

- **R3** : La GRC proposent une prise en main totalement digitale et collaborative. Véritable performance commerciale, commune aux commerciaux et aux managers, elle permet de rendre plus fluide l'échange entre les différents utilisateurs. Ces GRC totalement connectées permettent de faciliter le pilotage des activités commerciales par les managers, le rendant moins lourd et plus intuitif.

Et pour finir avec une réponse à notre problématique, à savoir avec une solution CRM, l'efficacité commerciale met le prospect et le client au coeur de sa stratégie marketing et de sa performance commerciale. La satisfaction client peut facilement mettre en place des suivis personnalisés, des services adaptés aux différents prospects ou clients. Cette connaissance des prospects ou des clients équilibre l'organisation de toute satisfaction du client. Le CRM augmentera l'étendue des actions (prospection téléphonique, emailing, newsletter, relance) de chaque collaborateur et collaboratrice avec l'apport de réponses adéquates et ciblées. Les multiples fonctionnalités d'un logiciel de gestion de la relation client améliorent sereinement la satisfaction client. La recherche de la performance commerciale passe donc par une utilisation de toutes les ressources disponibles, et notamment, les données clients qui est précisément la gestion de la relation client.

Bibliographie

- [1] Levitt, Theodore (1983).
«The Globalisation of Markets »
Harvard Business Review, Vol. 61, N ° 3.

- [2] Dwyer, F.R., Schurr, P.R., et Oh, S. (1987).
« Developing Buyer-Seller Relationships ».
Journal of Marketing, vol. 51

- [3] Grönroos, C. (1989).
« Defining Marketing : A Market-Oriented Approach ».
European Journal of Marketing, 23(1).

- [4] Gummesson E. (1994).
« Making Relationship Marketing Operational».
International Journal Of Service Industry Management, 5, 5, p. 5-20.

- [5] Lusch, R. F et Vargo, S. L. (2004).
« Evolving to a new dominant logic for marketing ».
Journal of Marketing.

- [6] Alard P., Guggémos P-A (2005).
CRM les clés de la réussite.
Ed. D'organisation, France p.8

- [7] Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002).
« Avoid the four perils of CRM ».
Harvard Business Review, 80(2) 109

- [8] Lefebure R., Venturi G.
« Gestion de la relation client ».
Édition 20.

- [9] Orsingher, c., Marzocchi, G.L. et Valentini, S. (2004)
 « Profils hiérarchiques de satisfaction des consommateurs de services »
 Acte du 20 ème Congrès International de l'association Française du Marketing,
 St-Malo, (6-7 mai 2004), p. 1-22.
- [10] Ivens B., Mayrhofer U. (2003).
 «Les facteurs de réussite du marketing relationnel »
 Décisions Marketing, n ° 31 , p. 39-47.
- [11] Boulaire C. (2003).
 «Marketing relationnel : la carte d 'anniversaire revisitée, Recherche et Applications
 e Marketing ».
 volume 18, n ° 1, p.43-63.
- [12] Lemoine J.F. (2003).
 « Vers une approche globale de l 'atmosphère du point de vente ».
 Revue Française de Marketing, 194, 5-11.
- [13] Kotler, P., Dubois, B. (1990).
 «Marketing Management »
 6 ème édition, Publi-Union Éd. Paris.
- [14] Lefebure R., Venturi G.
 « Gestion de la relation client ».
 Édition 2005.
- [15] Sasser W. Earl Jr., Olson R. Paul, Wyckoff D.
 «. Darly. Management of service operations : Text, Cases, and Readings ».
 Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978.
- [16] Lefebure R., Venturi G.
 « Gestion de la relation client »
 Édition 2005.
- [17] Peelen E., Jallat F., Stevens E., Volle P. (2009)
 « Gestion de la relation client »
 3 ème éd., Pearson Education.
- [18] Plakoyiannaki E. ; Tzokas N.
 « Customer relationship management : A capabilities portfolio perspective »
 The Journal of Database Marketing, March 2002, vol. 9, no. 3, pp. 228-237(10).

- [19] 20 Turban, E., E. McLean et J. Wetherbe (2002)
 « Information Technology for Management : Transforming Business in the Digital Economy »
 3e édition, Chichester, Wiley.
- [20] Hetzel P. (2004)
 « Le marketing relationnel, Collection Que sais-je ? ». Paris, Presses Universitaires de France.
- [21] Moisand Dominique (2002), « CRM Gestion de la relation client ». Paris, Lavoisier.
- [22] Yves Chirouze (2003)
 «Le marketing : études et stratégies »
 Édition Ellipses, 12 avril 2003 - 719 p.
- [23] Peppers P. Rogers M. (1997)
 «. Enterprise One-To-One : Tools for Competing in the Interactive Age))
 New York, Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- [24] Hetzel P. (2004).
 « Le marketing relationnel, Collection Que sais-je ? ». Paris, Presses Universitaires de France.
- [25] Mithas, Sunil, Mayuram S. Krishnan, and Claes Fomell (2005)
 «Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction ? »
 Journal of Marketing 69, no. 4 : 201-209.
- [26] Peelen E., Jallat F., Stevens E., Volle P. (2009)
 « Gestion de la relation client »
 3 ème éd., Pearson Education.
- [27] Knox S. (1999), «Le bon client est un client fidèle ». L'Expansion Management Review, 93 (1999), pp. 29-36.
- [28] Pettigrew, D., Zouiten, S. Et Menvielle, W. (2002).
 «Le consommateur : Acteur clé en marketing », les éditions SMG.
- [29] Dufour, I-C., et Maisonnas, S., (2006).
 «Marketing et services : du transactionnel au relationnel ». Éditions Chene1ière éducation, 468 p.

- [30] Kotler, P., Di Mau10, V., Armstrong, G., Cunningham, P., et Warren, R. (1998).
«Le marketing : de la théorie à la pratique »
Gaëtan Morin Éditeur, 2 ème édition, 479 p.
- [31] Gemme, Mélissa (2004).
«Évaluation de la satisfaction à l 'égard du service à la clientèle : Le cas d 'une PME
de services québécoise ».
Mémoire de maîtrise en gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- [32] Recherches élaborées par l'agence de consultant TARP au cours de 30 ans dans 20
pays couvrant les principaux secteurs économiques et publiées par l'ERPI en 2006.
- [33] Rock et Ledoux (2006).
« Service à la clientèle ». Saint-Laurent : ERPI, 2006.
- [34] Llosa, S. 1997.
« L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle
tétra classe ».
Décision marketing, vol. 10, p. 81-88.
- [35] Bartikowski, B. 1999,
« La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids
fluctuant des éléments ».
Université des droits et d'économie d'Aix Marseille, p. 48
- [36] Tremblay, P. 2006.
« Mesurer la satisfaction et les attentes clients : des modèles classiques aux modèles
asymétriques ».
Centre d'expertise des grands organismes.
[Http ://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca)
- [37] Oliver, R.-L. 1980.
« A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions ».
Journal of Marketing Research, vol. 17, p. 460 ?469.
- [38] Laravoire, P. 2007.
« Rôle et mécanisme du bouche à oreille dans le développement d'une clientèle canine
».
Thèse de doctorat vétérinaire, Maison-Alfort, 196 p
- [39] Lendrevie, J. et J. Levy. 2013, Mercator 2013.
Théories et nouvelles pratiques du marketing.
Ed. Dunod, 10 ème ed. ISBN-13 : 978-2100582464, 1140 p.

- [40] Parasuraman, A., V.-A. Zeithamal et L. Berry. 1985.
« A conceptual model of service quality and its implications for future research ». *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.
- [41] Tremblay, P. 2006.
« Mesurer la satisfaction et les attentes clients : des modèles classiques aux modèles asymétriques ». *Centre d'expertise des grands organismes*.
[Http ://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca)
- [42] Shaw, J.-R., C.-L. Adams et B.-N. Bonnett. 2004.
« What can veterinarians learn from studies of physician-patient communication about veterinarian-client-patient communication ? ». *Journal of the American Veterinary Medical Association*, vol. 224, no 5, p. 676-684.
- [43] Koleilat, N. et R. Tuetey. 2010
« L'intérêt du marketing des services en clientèle vétérinaire, étude des attentes clients et fiches techniques ». *Thèse de doctorat vétérinaire, Lyon*, 124 p.
- [44] Laravoire, P. 2007.
« Rôle et mécanisme du bouche à oreille dans le développement d'une clientèle canine ». *Thèse de doctorat vétérinaire, Maison-Alfort*, 196 p.
- [45] Shostack, G.-L. 1987.
« Service positioning through structural change ». *Journal of Marketing*, p. 34-43.
- [46] Bartikowski, B. 1999.
« La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments ». *Université des droits et d'économie d'Aix Marseille*, p. 48
- [47] Dufer, J. et J.-L. Moulines. 1989.
« La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque ». *Recherche et applications en marketing*, vol. 4, no 2, p. 21-36.
- [48] Donabedian, A. 1988
«The quality of care : how can it be assessed ? ». *Journal of American Marketing Association*, vol. 12, no 12, p. 1743-1748.

- [49] Hermelin, A., R. Amaria, E. Posrec, M. Biernacki, S. Barray et J.-P. Felden. 2002.
« Démarche qualité dans un milieu industriel : la certification iso 9002 : notre expérience ».
vol. 23, no 1, p. 23 ?27.
- [50] Ray, D. 2001.
Mesurer et développer la satisfaction clients.
Ed. D'organisation. Paris, ISBN-13 : 978-2708125537.
- [51] Olivier Bender (2008).
« Introduction à la fidélisation en entreprise ».
- [52] Dufour, I-C., et Maisonnas, S., (2006).
«Marketing et services : du transactionnel au relationnel ».
Éditions Chene1ière éducation, 468 p.
- [53] Cohen Joel B. et Houston Michael J. (1972).
« Cognitive consequences of brand loyalty ».
Journal of Marketing Research, 97-99.
- [54] JacobyJ. Et D. B. Kyner, (1973).
« Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour ».
Journal of Marketing Research 10 (1).
- [55] Jacoby, J, et R.W. Chestnut. (1978).
Brand loyalty : Measurement and management, New York : Wiley, 157 p.
- [56] Grenler, D.D. et Brown, S.W. (1996).
« Service loyalty : its nature, importance, and implications ».
In Edvardsson, B. et al. (Eds), Advancing Service Quality : A Global Perspective,
International Service Quality Association, pp. 171-80.
- [57] Oliver R. L., (1999).
« Whence consumer loyalty ? », Journal of Marketing, 63,33-44.
- [58] Morgan R. et Hunt S (1994), «The commitment-trust theory of marketing relationships». Journal of Marketing, 58(3), p. 20-38.
- [59] Bozzo C. (1999).
« Fidélité, rétention et inertie des clients industriel : proposition d 'un modèle conceptuel ».
15 ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Strasbourg, 911-929.

- [60] Garbarino, Ellen & Johnson, Mark S. (1999).
«The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships
».
Journal of Marketing. Vol 63, No 2, 70-87.
- [61] Gremler, D.D., Gwinner, K.P., Brown, S.W., (2001).
« Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee
relationships ».
International Journal of Service Industry Management 12, (1),44-59.
- [62] Zorgati H. (2008).
«Degré d'importance des actions de fidélisation. Les clients des Grandes et Moyennes
Surfaces tunisiennes ».
La Revue des Sciences de Gestion 2008/1 (N ° 229).
- [63] Ray, Daniel.
« Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle ».
Paris. Éditions d'Organisations. 2001. 400 p.
- [64] Oliver R. L., (1999).
«Whence consumer loyalty? ».
Journal of Marketing, 63,33-44.
- [65] Kelley, S. W., Donnelly, J. J. H., Skinner, S. J. (1990).
« Customer Participation in Service Production and Delivery ».
Journal of Retailing, 66 (Fall), 315-335.
- [66] Young, L. (2006).
« Trust : Looking forward and back, Journal of Business & Industrial Marketing ».
University of Technology, Sydney, Australia, (July 21th, 2006), p. 439-445.
- [67] Morgan R. et Hunt S (1994).
« The commitment-trust theory of marketing relationships ».
Journal of Marketing, 58(3), p. 20-38.
- [68] George, Laurent & Decock Good, Christel (2004).
«La qualité de la relation prestataire de service / client : proposition et test d'un
modèle dans le domaine des services comptables ».
Actes du 16 ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, St
Malo.
- [69] Garbarino, Ellen & Johnson, Mark S. (1999).
« The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer Relationship

- ».
Journal of Marketing. Vol 63, No 2, 70-87.
- [70] Rolland, S., (2003).
« Impact de l'utilisation d'Internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur ».
Thèse de doctorat inédite, Université Paris IX, Dauphine, 350 p.
- [71] Bozzo C. (1999).
« Fidélité, rétention et inertie des clients industriel : proposition d'un modèle conceptuel ».
15^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing, Strasbourg, 911-929.
- [72] N'Goala (2003).
« Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité ».
Actes du 19^{ème} Congrès International de l'AFM (2003).
- [73] Orsingher, c., Marzocchi, G.L. et Valentini, S. (2004).
« Profils hiérarchiques de satisfaction des consommateurs de services ».
Acte du 20^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, St-Malo, (6-7 mai 2004), p. 1-22.
- [74] Dubuc, Y. (1993).
« La passion du client - Viser l'excellence du service ».
Les Éditions Transcontinentales, Paris, 208 p.
- [75] Anteblian-Lambrey B. (1998).
« L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes ».
Revue Française de Marketing, volume 5, n^o 170, p.27-40.
- [76] Eiglier, P., et Langeard, E. (1987).
« Servuction - le marketing des services ».
Éditions McGraw-Hill, Paris.
- [77] Turban, E., E. McLean et J. Wetherbe (2002).
« Information Technology for Management : Transforming Business in the Digital Economy ».
3^e édition, Chichester, Wiley.
- [78] Tarafdar, M. & Zhang, 1. (2008).
« Determinants of reach and loyalty - a study of website performance and implications for website design ».

The Journal of Computer Information Systems, 48(2), 16-24.

- [79] Cyr, D., Kindra, G. & Dash, S. (2008).
« Web site design, trust, satisfaction and loyalty : the Indian experience ». *Online Information Review*, 32(6), 773-790.
- [80] Doong, H., Wang, H., & Shih, H. (2008).
« Exploring Loyalty Intention in the Electronic Marketplace ». *Electronic Markets*, 18(2), 142.
- [81] Sultani, I., & Gharbi, J. E. (2008).
« Determinants and consequences of the website perceived value ». *Journal of Internet Banking and E-Commerce*, 13(1), 1-13.
- [82] Anderson, R. E. & Srinivasan, S. S., (2003).
« E-satisfaction and E-Loyalty : A Contingency Framework ». *Psychology & Marketing*, 20 (2) ,123-138.
- [83] Chen, Qimei, Shelly Rodgers et Yi He (2008).
« A critical review of the E-satisfaction literature ». *American Behavioral Scientist*, vol. 52, no 1, p. 38-59.
- [84] Wallace, O., Giese, J.I. and Johnson I. (2004).
« Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies ». *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- [85] Frederick F. Reichheld.
L'Effet Loyauté.
Dunod, 1996.
- [86] Jay Curry et Ludovic Stara ,1993.
Soustrait de l'ouvrage « Le client capital de l'entreprise ».
- [87] Aurier Ph., Benavent C. et N'Goia G. (2001).
« Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque ». 17^{ème} Congrès de l'Association Française de marketing.
- [88] Morgan R. et Hunt S (1994).
« The commitment-trust theory of marketing relationships ». *Journal of Marketing*, 58(3), p. 20-38.
- [89] Desreumaux et al. (2009).
« Revue de l'Entrepreneuriat » .
vol 8, n ° 1.

- [90] Garrette B., Dussauge P. et Durand R. (2009).
«Strategor».
2e édition, Paris, Dunod
- [91] Johnson G., Whittington R., Scholes K. et Fréry F.
« Stratégique ».
9 ème édition Paris, Pearson Education, 2011.
- [92] Perrotin, R. & Louberu, J-M. (1996).
Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, cooperation.
partenariat ? Paris, Editions d'Organisation.
- [93] Gwenaëlle Nogatchewsky (2003) (2004) (2005).
Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. Gestion et
management.
Université Paris Dauphine - Paris IX, Français.
- [94] Oliver, C. (1990).
Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions.
Academy of Management Review, v. 15, n. 2, p. 241-265.
- [95] Capet Marcel & Hoflack Jean (1978).
Gestion de l'entreprise de sous-traitance.
Economica, 1978, Paris, 172 pages.
- [96] Zucker, L. (1986).
"Production of trust : institutional sources of economic structure :1840- 1920".
Research in Organization Behaviour, 8, pp 53-111.
- [97] Granovetter, M. (1985).
?Economic action and social structure the problem of embeddedness ?.
American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3,1985, p. 481-510.
- [98] Sako, M. (1999).
Does Trust Improve Business Performance?, in Trust Within and Between Organi-
zations.
Oxford University Press.
- [99] Sako, M.P. (1992).
? Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan ?.
Cambridge University Press, Cambridge.
- [100] Williamson, O. (1993).
" Calculatedness, Trust and Economic Organization ".

Journal of Law and Economics, XXXVI, pp 453-486.

- [101] Ring, G.P. & Van de Ven A.H. (1992).
? Structuring cooperative relationship between organization?
Strategic Management Journal, vol. 13, p. 483-498.
- [102] Birnberg, J. (1998).
'Control in Interfirm Co-Operative Relationships'.
Journal of Management Studies, 35 (4) : 421-428.
- [103] Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994).
? Trustworthiness as a source of competitive advantage?.
Strategic Management Journal, 15, p. 175-190.
- [104] Williamson, O.E. (1975).
Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications.
New York, The Free Press.
- [105] Ouchi, W.G. (1980).
Markets, Bureaucracies and Clan.
Administrative Science Quarterly, 25, 1, 129-141.
- [106] : C. Lock et D. Lapert, op cit, P : 46,47
- [107] P. Eiglier et E. Langerad, servuction, Mc. Graw- will.
Paris, 1991, P : 16-17.
- [108] P. Eiglier et E. Langerad, op cit, P : 40.
- [109] Jean - Michel Tardieu.
Marketing et gestion des services.
Edition Chiron, Paris, 2004, P : 25.
- [110] P. Eiglier et E. Langerad, op cit, P : 42-43.
- [111] C. Lock et D. Lapert, op cit, P : 215, 216.
- [112] Jean - thierry Lazare.
Les démarches qualité (appliquées aux entreprises du tourisme).
CCI de Nîmes, Paris, 1998, P :11.

- [113] Jean - Michel Tardieu, op cit, P 67, 77.
- [114] Jean - Thierry Lazare, op cit, P 17 à P 19.
- [115] James Tébooul, op cit, du P 94 à P 102.
- [116] D. WEISS.K.O, ma fonction Rh.
Les éditions d'organisations, paris, 1988, p 675
- [117] A. BOURGUIGNON
Définir la performance : une simple question de vocabulaire?
Performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne marie,
Fericelli et Bruno sire.
édition Economica, paris, 2006, p20
- [118] A. KHMAKHEM
La dynamique de contrôle de gestion.
Ed, Dunod, 2012, p311.
- [119] www.sympatico.ca/jplage/performance
- [120] SAULQUIN, (J.Y).
« Gestion des ressources humaines et performance des services ».
Revue gestion des ressources humaines, n ° 36, juin 2011, P.20.
- [121] MAURIN, GUINDON, BOULIANE.
« Mesurer la performance de l'entreprise ».
Encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 2006, P.66.
- [122] GHARBI, (J).
« Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action ».
Revue gestion des ressources humaines n ° 35, Mai 2012, P.37.
- [123] SAULQUIN, (J.Y) op.cit., P.21.
- [124] LEBAS, (M).
« Qui il faut définir la performance ».
Revue française de comptabilité, n ° 269, juillet. Août, 1995, P.139.
- [125] H.M. BOISLANDELLE.
Dictionnaire des gestions, vocabulaire, concepts et outils.
Ed Economica, Paris, 2008. P : 139.
- [126] H.M. BOISLANDELLE : idem, p140.

- [127] M. KALIKA.
Structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances.
Edition Economica, 1998, p : 211.
- [128] J.L. LE MOIGNE.
L'évaluation des système complexes, in « système de mesure de la performance ».
Harvard expansion, 1999, p : 203.
- [129] [http ://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217)
- [130] Ouattara P. (2007).
« Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'ivoire ».
MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE :
accélérateur de croissance.
- [131] PLAUCHU V et TAÏROU A.
Méthodologie du diagnostic d'entreprise.
Le Harmattan, (2008), p.133.
- [132] [http ://leaconsulting.com/L& A/index.php?option=com _ content& task=view & id=27 & Itemid=46,](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46)
- [133] RAIMBAULT.G.
Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle.
CHIHAB, 1994, p.171.
- [134] BURLAND A. EGLEM J.Y.
Dictionnaire de la gestion.
FOUCHER, paris, 1995, P.84.
- [135] [http ://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html.](http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html)
- [136] DEBOISLANDELLE H. ; Op.cit., p.313.
- [137] LENDERVIE J. et LINDON D. ; Op.cit., p 217.
- [138] SAVALL H. ; ZARDET V.
« Maitriser les coûts et les performances cachés ».
Ed, Economica, 1989,p.343.
- [139] MOULINIER R.
Les techniques de ventes.
Les éditions d'organisation, 5 édition, 1998, p.158.

- [140] DEBOISLANDELLE H.
Gestion des ressources humaines dans la PME.
Economica , 2^{ème} édition ,Paris, 1998,p .401.
- [141] DANIEL(R)
« Mesurer et développer la satisfaction clients ».
édition d'organisation, paris 2001, p.24.
- [142] LENDREVIE (J) et autre.
« Mercator ».
édition Dalloz, 7eme Ed, Paris, 2003, P. 914.
- [143] www.sympatico.ca/jplage/performance/
- [144] <http://www.marketeam.org/laqualitédanslemarketingdesservices/slide/>
- [145] Volle P. (2012).
Stratégie clients.
Point de vue d'experts sur le management de la relation client, Pearson.
- [146] Aurier P. et N?Goala G. (2010).
The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development.
Journal of the Academy of Marketing Science, 38, 303-325.
- [147] Payne A. et Frow P. (2005).
À Strategic framework for customer relationship management.
Journal of Marketing, 69, 167 ?76.
- [148] Garengo P., Biazzo S. et Bititci U. S. (2005).
Performance measurement systems in SME?s.
A review for research agenda, International Journal of Management Reviews,7, 1, 25-47.
- [149] Brouthers K. D., Andriessen F. et Nicolaes I. (1998).
Driving blind : Strategic decision making in small companies, Long Range Planning, 31, 1, 130-138.
- [150] Anderson E. W., Fornell C. et Lehmann D. R. (1994).
Customer satisfaction, market share, and profitability : findings from Sweden.
Journal of Marketing, 58, 53-66.
- [151] Ryals L. (2005).
Making Customer Relationship Management Work.
The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, Journal of Marketing, 69, 4, 252-261.

Table des matières

Résumé	I
Dédicaces	II
Remerciements	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations	VII
Sommaire	1
Introduction générale	2
1 La relation client	5
Introduction	5
1.1 La gestion de la relation client « GRC » et le marketing relationnel	5
1.1.1 Définition	5
1.1.2 Le processus de relation client	6
L'offre de service	6
L'instauration des relations durables	6
L'accroissement de la valeur	7
La fiabilité	7
Le resserrement des liens	7
1.1.3 La GRC en tant que stratégie d'entreprise	8
1.1.4 La GRC et la technologie	10
Le processus technologique dans la GRC	10
Les TIC comme outils de rapprochement	10
Les TIC comme outils d'amélioration de la satisfaction	10
1.1.5 Le comportement du client	11
1.2 Mesurer la satisfaction des clients dans une entreprise	12
1.2.1 Définition de la satisfaction	12
1.2.2 Importance de la satisfaction client pour l'entreprise :	15
1.3 Lien entre satisfaction et valeur perçue	17
1.4 Lien entre satisfaction et fidélité des clients	18
1.5 lien entre la satisfaction et la démarche qualité de l'entreprise	20
1.6 La fidélisation	23
1.6.1 Définition de la fidélisation	23
1.6.2 La satisfaction et la fidélisation	24
1.6.3 Les composantes de la fidélisation	26
L'engagement	26

	La confiance	26
	La communication	27
	Le bouche à oreille	28
1.7	La É-FIDÉLITÉ	29
1.8	La fidélisation et la gestion de la qualité de service	29
1.9	Les obstacles de la fidélisation	30
1.10	Définition et relation client-fournisseur	31
	1.10.1 Les Enjeux de la Relation Client-Fournisseur	31
	1.10.2 Les Formes de Relations Clients Fournisseurs	32
1.11	Rôle et Mécanisme de la relation client-fournisseur	32
	1.11.1 La Confiance dans Les Relations Inter-Organisationnelles	32
	1.11.2 Définitions et Attributs de la Confiance	33
	1.11.3 Caractéristiques	33
	1.11.4 Types de confiance	34
1.12	La collaboration nécessite une confiance	34
	1.12.1 Contrôle dans Les relations inter-organisationnelles	34
	1.12.2 Définitions	35
	1.12.3 Fondements théoriques d'un contrôle inter-organisationnel	35
	1.12.4 La théorie de l'agence	35
	1.12.5 La théorie de coûts de transaction	36
	1.12.6 Les Mécanismes de Contrôle	37
	1.12.7 Les modes de contrôle	37
	Le contrôle par le marché	37
	Le contrôle bureaucratique	38
	Le contrôle par la confiance ou contrôle social et culturel	38
	Conclusion	38
2	Présentation du système de servuction	39
	Introduction	39
2.1	considérer un service comme un système	39
2.2	Un système fait d'opérations de service	39
2.3	Définition de la servuction	41
2.4	Les éléments du système de servuction	42
	2.4.1 Le client	42
	2.4.2 Le support physique	42
	2.4.3 Le personnel en contact	42
	2.4.4 Le service	42
	2.4.5 Le système d'organisation interne	43
	2.4.6 Les autres clients	43
2.5	La participation du client	43
	2.5.1 Les formes de la participation	43
	2.5.2 Les dimensions de la participation	44
2.6	La création de nouveaux services	45
2.7	La qualité des services	46
	2.7.1 Définition de la qualité	46

2.7.2	Les composantes de la qualité des services	46
2.7.3	Le coût de la non-qualité :	46
	Perte de chiffre d'affaire :	46
	Perte de client et de parts de marché :	46
	Dédommagement des clients mécontents :	47
	Réputation altérée et perte de clients potentiels :	47
	Mauvaise productivité :	47
	Coût de recrutement de personnel :	47
	Scénario catastrophe de la non-qualité	47
2.7.4	Les quatre écarts de la qualité	47
	L'écart de conception :	47
	L'écart de délivrance :	48
	L'écart de perception :	48
	L'écart de perception par rapport aux attentes :	48
2.7.5	Définition de la satisfaction	48
2.7.6	Fidéliser par la satisfaction	49
2.7.7	La fidélisation génère le profit	49
	Conclusion	51
3	L'évaluation de la performance commerciale	52
	Introduction	52
3.1	la performance d'entreprise	53
3.1.1	La performance et ses caractéristiques	53
	Définition de la performance	53
3.2	Les sources de la performance	54
3.2.1	Identification des sources de performance	54
3.3	Les facteurs de performance	54
3.4	Les caractéristiques de la performance	55
3.4.1	La performance est construite support à des jugements	55
3.4.2	La performance comme indicateur de pilotage	56
3.4.3	Identification des sources de performance	56
3.5	La distinction entre la performance et les notions voisines	57
3.5.1	L'efficacité	57
3.5.2	L'efficience	58
3.5.3	L'effectivité	58
3.6	La mesure de la performance	59
3.6.1	Les objectifs de la mesure de la performance	59
	Les niveaux de mesure de la performance	59
3.6.2	Performance immédiate ou dans la durée	60
3.7	La performance commerciale	61
3.7.1	Définition de la performance commerciale	62
3.7.2	La fixation des objectifs	62
	La définition de l'objectif :	62
	Les objectifs quantitatifs :	63
	Les objectifs qualitatifs :	63

	Les caractéristiques des objectifs :	63
3.8	Les déterminants de la performance commerciale	63
3.8.1	La qualité de service	64
3.8.2	La capacité financière des revendeurs	64
3.8.3	La capacité de production	64
3.8.4	La diversité de l'offre	64
3.8.5	L'étendu du réseau de distribution	64
3.9	Les leviers de la performance commerciale	64
3.9.1	Connaitre et comprendre son marché	65
3.9.2	Se différencier de la concurrence	65
3.9.3	Évaluer son activité commerciale	65
3.9.4	Repérer ses gisements de croissance	65
3.9.5	Repérer ses gisements de croissance	65
3.9.6	Fixer la contribution individuelle	66
3.9.7	Renforcer l'influence des commerciaux	66
3.9.8	Manager sa force de vente	66
3.9.9	Construire une dynamique d'équipe	66
3.10	Principaux indicateurs d'évaluations de la performance commerciale	66
3.10.1	Le rôle de l'évaluation	67
3.10.2	La qualité d'une bonne évaluation	67
	Procédure	67
	Les mobiles d'évaluation :	68
3.10.3	Les indicateurs de la performance commerciale	68
	Les indicateurs quantitatifs :	69
	Les indicateurs liés à la vente :	69
	Volume des ventes :	69
	Chiffre d'affaires :	70
	La marge commerciale :	70
	La part du marché :	71
	Indicateurs de profitabilité :	71
	Le profit :	71
	Le rendement des capitaux investis :	72
3.10.4	Les indicateurs qualitatifs :	72
	L'image de l'entreprise :	72
	L'adaptation :	72
	La satisfaction client :	72
	Caractéristiques de la satisfaction des clients :	73
	La satisfaction est subjective :	73
	La satisfaction est relative :	73
	La satisfaction est évolutive :	73
	Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction :	74
3.11	La GRC pour améliorer la performance commerciale	74
	Conclusion	77
	Conclusion générale	78
	Bibliographie	81