

**Université A. MIRA-BEJAIA**  
**Faculté de sciences économique, commerciales et sciences de gestion**  
**Département sciences de gestion**



## **Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master**

**Filière : Sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème**

**L'impact de la pandémie sur les indicateurs de la stratégie commerciale**  
**Cas de NAFTAL**

**Réalisé par :**

**Mlle AIT SALAH Karima.**

**Mme BENAMSILI Melissa.**

**Encadrer par :**

**Professeur KHERBACHI Hamid.**

**Membres de jury :**

-  
-  
-

**Année Universitaire : 2020/2021**

***-Remerciements-***

***Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage pour récolter le fruit de ce modeste travail après tant de sacrifices et de souffrances.***

***Nous tenons à remercier sincèrement notre encadreur Professeur KHERBACHI Hamid qui en tant encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire.***

***Nous tenons aussi à témoigner notre reconnaissance envers monsieur SOUILAH, enseignant au niveau de la faculté SEGC qui a eu la bienveillance d'apporter une aide précieuse à chacune des étapes de ce travail.***

***Nous exprimons également notre profonde respectueuse gratitude aux membres de jury qui ont accepté de juger ce travail.***

***Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.***

## **Dédicace**

**Je dédie ce mémoire A ma mère et mon père pour leur grand soutien durant tous mon parcours.**

**A mes sœurs et en particulier mon petit frère « Ahmed ».**

**A mes oncles et mes tentes « Benamsili », « Tibane » et « Benhaddad ».**

**A mes chers cousins et cousines quelque soient paternels ou maternels.**

**A mon cher mari « Karim Massouda » et ma belle-sœur « Kenza » pour leur encouragement.**

**A tous mes amis sans particularité qui ont été avec moi le long de ce travail.**

**A ma binôme « Karima » pour sa compréhension et son grand courage.**

**MELISSA.**

## **Dédicace**

**Je tiens à dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui**

**Me sont chères :**

**Mes très chers parents pour leur sacrifice et leur soutien et tous ce qu'ils m'ont**

**Offerts durant toutes mes années d'étude,**

**A Mon frère « ELYES »,**

**Et à Tous mes amies.**

**KARIMA.**

## **La liste des abréviations.**

**LM : Long terme.**

**CT : court terme.**

**PR : Profit.**

**CRM : Customer Relationship management.**

**RE : Résultat d'exploitation.**

**VA : Valeur ajoutée.**

**CA : Chiffre d'affaires.**

**SPA : Société Par Action.**

**ERDP : Entreprises de Raffinage Distribution de Produits Pétroliers.**

**GPL : Graisses, Pneumatiques et Lubrifiant.**

**GPL/C : Graisses, Pneumatiques et Lubrifiant/ Carburant.**

**UND : Unités NAFTAL de Distribution.**

**CLP : Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques.**

**CLPB : Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.**

**H.S.E.Q : Hygiène Sécurité Environnement et Qualité.**

**GD : gestion directe.**

**PVA : Point de Vente Agrée.**

**RO : Revendeur Ordinaire.**

**GL : la Gérance Libre.**

**TM : Tonne métrique.**

**M3 : Mètre cube.**

**PDM : Part de marché.**

## Table des matières

Introduction générale .....	1
Introduction .....	14
Section 01 : Le marketing relationnel.....	14
1. Généralités sur le marketing relationnel.....	14
1.1. Définition du marketing.....	14
1.2. Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. ....	15
1.2.1 Des 4P AUX 4 .....	16
1.3. Définitions du marketing relationnel.....	17
2. Les objectifs du marketing relationnel.....	17
3. Les variables clés du marketing relationnel.....	19
5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	20
6. Les outils du marketing relationnel.....	21
7. Les limites du marketing relationnel.....	22
Section 2 : la fidélisation des clients.....	23
1. Concepts de base su la fidélité.....	23
1.1. Définition de la fidélité.....	23
1.2. Les types de fidélité.....	23
1.3. Les approches théoriques relatives à la fidélité.....	24
1.4. La mesure de la fidélité d'un client.....	25
1.5. Définition de la fidélisation.....	25
2. Les formes de la fidélisation.....	25
3. Comment fidéliser les clients.....	26
4. Les éléments menant à la fidélisation.....	27
5. Les étapes de la fidélisation.....	29
6. Le degré d'importance des actions de fidélisation sur l'entreprise.....	30
Section 01: Le CRM (Customer Relationship Management).....	32
1. Généralités sur le CRM.....	32
1.1. Définitions du CRM.....	32
1.2. Les types du CRM.....	33
1.3. Concepts de bases du CRM.....	34
2. L'évolution du CRM.....	35
3. Les objectifs du CRM.....	36
4. Les principes du CRM.....	36

5. Les outils du CRM.....	37
6. Les étapes du CRM.....	38
7. L'impact du CRM sur la qualité et la rentabilité de l'entreprise.....	38
<b>Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale.....</b>	<b>40</b>
1. Définition de la performance commerciale.....	40
2. Les objectifs de la performance commerciale.....	40
3. Les déterminants de la performance commerciale.....	41
4. Les indicateurs de la performance commerciale.....	42
5. L'évaluation de la performance commerciale.....	44
6. L'analyse de la performance commerciale.....	44
<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>47</b>
<b>Section N°1 : Présentation Générale de NAFTAL.....</b>	<b>47</b>
1. Présentation générale de NAFTAL.....	47
1.1. Historique de NAFTAL.....	47
1.2. Missions et stratégie de l'Entreprise NAFTAL.....	48
1-3-Les différents produits de NAFTAL.....	48
2. Présentation et organisation de l'agence commerciale de Bejaia.....	50
2.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
2.2. Missions de l'agence.....	50
<b>Section 2 : analyse et traitement des données.....</b>	<b>52</b>
1. Les ventes en CA.....	52
2. Les ventes en volume.....	55
3. L'évolutions des ventes des produits carburant durant l'année 2019-2020.....	56
4. La part de marché (PDM).....	56
<b>Bibliographie.....</b>	<b>61</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>page</b>
<b>Tableau 1 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. ....</b>	<b>16</b>
<b>Tableau 2: Fidélité comportementale et fidélité attitudinale .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 3: les différents produits de NAFTAL .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau 4: Chiffre d'affaires en million de dinars par type de produits. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 5: Chiffre d'affaires en % par type de produit. ....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 6: ventes des produits lubrifiants du 2017 au 1er trimestre 2021 en TM.....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 7: Volume de vente des produits de NAFTAL durant les années2019-2020 .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 8: les différents concurrents de NAFTAL .....</b>	<b>57</b>

## Liste des figures

<b>Figures</b>	<b>pages</b>
<b>Figure 1 : Les objectifs du marketing relationnel.....</b>	<b>18</b>
<b>Figure 2: les missions du marketing relationnel .....</b>	<b>20</b>
<b>Figure 3: les facteurs de réussite du marketing relationnel.....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 4: les outils du marketing relationnel .....</b>	<b>22</b>
<b>Figure 5: les différentes étapes de la fidélisation .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 6: Les types de CRM.....</b>	<b>34</b>
<b>Figure 7: les principes du CRM.....</b>	<b>37</b>
<b>Figure 8: les étapes du CRM.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 9 : les déterminants de la performance commerciale .....</b>	<b>42</b>

## **Introduction générale**

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises ne cherchent pas seulement à améliorer leurs relations avec les partenaires mais aussi avec les clients. Elles sont toujours confrontées à de nombreux nouveaux défis tels que la rapidité du changement des goûts des consommateurs, la diversité de l'offre notamment les produits de substitution, la concurrence accrue sur des marchés compétitifs surtout dans les deux dernières années suite à une crise sanitaire du COVID qui a provoqué une fermeture des frontières internationales, la fermeture des établissements et l'isolement des gens chez eux ; ce qui a permis de changer le comportement du consommateur qui est devenu plus complexe et exigeant.

Durant cette pandémie, il est difficile pour les entreprises de définir une stratégie qui permet de faire face à cette situation évolutive de façon fluide et quotidienne. Elles doivent s'orienter vers un chemin plus adéquat qui mène à se différencier de la concurrence et faire face au comportement des consommateurs.

Le marketing évolue de plus en plus du transactionnel qui a pour objectif de maximiser la vente des produits au relationnel qui s'intéresse à améliorer la relation client. Il permet de mettre le consommateur parmi les valeurs de l'entreprise d'une manière de le faire participer dans le processus de production, et de partager des avis dans les caractéristiques de la marque.

En effet, le marketing relationnel a pour objet d'entretenir et de construire des relations durables de type gagnant/gagnant avec les clients, moins coûteuses et profitables pour l'entreprise. Il essaye de satisfaire leurs besoins, leur aspiration, leur exigence et répondre à leurs attentes parce que le client satisfait est considéré comme une base pour l'augmentation de la part de marché qu'il soit nouveau ou bien habituel. Pour cela, l'entreprise doit être à l'écoute de ses clients, mettre en place une stratégie marketing afin d'attirer de la nouvelle clientèle et de la conserver durablement car la fidélité d'un client à la marque occupe une place importante dans la pérennité de l'entreprise.

La fidélisation des clients est devenue un enjeu majeur de la stratégie marketing et se classe parmi les objectifs primordiaux de l'entreprise. Elle vise à établir des relations personnalisées avec chaque client à l'aide de la maîtrise des outils performants, notamment concernant la technologie de l'information et de la communication pour pouvoir collecter un maximum d'information sur la cible et de dialoguer avec elle pour connaître mieux ses exigences afin de la satisfaire. Cette satisfaction devient une source principale pour l'entreprise car elle répond à la demande de sa clientèle ainsi elle a l'avantage de gagner une part de marché.

Avec l'émergence de la TIC, les entreprises sont capables d'améliorer leurs relations afin de les fidéliser à l'aide d'outils performants et pertinents. Le CRM permet de renforcer et d'optimiser la gestion de la relation avec les meilleurs clients, de maintenir cette relation à long terme en répondant aux exigences de la cible pour garder ses interactions avec les clients afin d'assurer une fidélisation client, obtenir un avantage concurrentiel et ainsi une croissance considérable à l'aide des techniques efficaces qui peuvent trouver des solutions aux problèmes de la clientèle.

Toute entreprise veut accroître sa rentabilité, augmenter sa marge commerciale et réduire au maximum les coûts du marketing, notamment les coûts concernant l'acquisition des nouvelles clientèles. La survie de l'entreprise est assurée en partie par la fonction commerciale dont le but principal est de vendre une quantité très importante du produit ou des services de l'entreprise. Cette partie de l'entreprise joue un rôle primordial dans la réalisation de la performance commerciale. L'évaluation de cette dernière se mesure à travers des indicateurs permettront d'effectuer d'une manière efficace et pertinente l'analyse de la performance commerciale

En Algérie, le confinement partiel, dans le cadre de lutte contre la propagation de la pandémie du CORONA VIRUS, exigé par l'Etat pour certaines wilayas du pays a immobilisé des moyens de transports publics et privés. Les entreprises algériennes sont dans l'obligation d'appliquer les nouvelles technologies dans ses structures administratives pour attirer des clients et les fidéliser. En conséquence, le CRM est le plus adéquat pour accomplir cette tâche en vue de lutter contre la concurrence rude et solide au niveau national et même international.

L'objet d notre travail est d'évaluer les indicateurs commerciaux d'une unité commerciale de l'entreprise NAFTAL avant et pendant La pandémie de CORONA VIRUS. Notre objectif est de voir comment le COVID-19 influence la performance commerciale. Il s'agit de répondre à la question suivante : « **Quel est l'impact de la pandémie sur les indicateurs de la performance commerciale de L'unité commerciale de NAFTAL au niveau de Bejaia** ».

Nous avons proposé les hypothèses suivantes

**H 1** : L'Unité commerciale de l'entreprise NAFTAL n'est pas globalement influencée par la pandémie.

**H 2** : la pandémie touche partiellement la commercialisation de certains produits de l'Unité.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons fait une revue de la littérature d'un certain nombre de travaux relatifs à notre thème et nous avons ensuite fait une collecte de données au niveau de l'unité commerciale pour les analyser et tirer un certain nombre d'indicateurs liés à la performance commerciale. Notre travail contiendra trois chapitres, une introduction et une conclusion générale. Les deux premiers seront consacrés aux aspects théoriques et le dernier résume un cas pratique. Le premier chapitre est intitulé « le marketing relationnel et la fidélisation client », le deuxième est intitulé « le CRM et les indicateurs de la performance commerciale ». Dans le dernier, nous présentons l'unité commerciale à Bejaia de l'entreprise NAFTAL et son organigramme, l'évaluation des résultats enregistrés par l'unité durant les dernières années.

# Chapitre 1

**Le marketing relationnel et la fidélisation client**

### Introduction

Aujourd'hui, les entreprises doivent redoubler d'efforts car elles sont en situation de plus en plus concurrentielle sur des marchés compétitifs afin de dégager son avantage concurrentiel, de faire face à une concurrence rude du marché et d'assurer sa pérennité. L'entreprise doit entretenir des bonnes relations avec les clients et les améliorer durablement en les accompagnant dans leurs parcours d'achat et en se concentrant sur leurs services et leur gestion qui est devenu un élément central afin d'atteindre ses objectifs relationnels à long terme. Pour cela, l'entreprise est censée de mettre en place une stratégie de marketing relationnel dans le but de fidéliser sa clientèle.

Ce chapitre est réparti en deux sections. La première présente le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel, ainsi que les notions de bases du marketing relationnel. La deuxième présente la fidélisation de la clientèle.

### Section 01 : Le marketing relationnel.

#### 1. Généralités sur le marketing relationnel.

A l'origine, le marketing a souvent été assimilé à la vente mais le consommateur n'accepte plus cette dimension managériale. Il cherche à être toujours surpris et que l'entreprise puisse le comprendre en analysant ses désirs, le satisfaire en répondant à ses besoins et ses attentes. Le point de départ du marketing n'est ni le marché ni le produit mais le consommateur. Son objectif est avant tout un état d'esprit, c'est-à-dire l'entreprise doit se mettre à la place du consommateur et s'intéresser à arriver à une organisation efficace qui satisfera les besoins et les attentes de sa clientèle.

De nos jours, les entreprises cherchent à entretenir et à améliorer ses relations à long terme avec ses collaborateurs clients en mettant en place une stratégie marketing relationnel qui complète la stratégie marketing transactionnel qui se focalise sur la commercialisation uniquement.

#### 1.1. Définition du marketing.

Selon (Kotler, 1985, p. 8) abonde dans le même sens en définissant le marketing de la manière suivante « Le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs grâce à des processus d'échanges ». Lambin (1986, p.3) définit le concept de marketing de la manière la plus intéressante, « Le marketing est le processus social orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilités. Les trois concepts clés de cette définition sont : besoin, produit et échange. La notion de besoin met en cause les motivations et comportements de l'acheteur, individu consommateur ou client organisationnel ; le concept de produit renvoie aux

modes d'action, de production et d'organisation des producteurs ; l'échange met en cause le marché et les mécanismes de l'offre et de la demande »

(Robert Desormeaux, 1990, p. 4) dit que « le marketing c'est le processus de planification et de mise en œuvre de la conception, du prix, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et services, permettant de créer des échanges en cohérence avec des objectifs individuels et organisationnels ». Pour (Lambin, 2016), « Le marketing est le processus social, orienté vers la Satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange Volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilité ». (Morgan, 1994, p. 20) définit le marketing relationnel comme « un concept qui se rapporte à toutes les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse »

Ainsi, nous pouvons déduire que le marketing est un processus social comprenant des outils, des moyens et des techniques à mettre en œuvre pour connaître et analyser les besoins des clients dans le but de satisfaire leurs attentes afin de réaliser les objectifs organisationnels.

### 1.2. Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

Au début, le marketing transactionnel est concentré sur la satisfaction des besoins et désirs du consommateur plus particulièrement sur la création d'une préférence pour le produit ou la marque concernée (KOTLER et DUBOIS, 1997). Il est centré autour du mix marketing (4p) et est basé aussi sur les transactions singulières dans l'objectif de satisfaire un nombre limité de la clientèle à court terme avec un contact discontinu. Il ne s'intéresse pas au service des clients. Son principal souci est la qualité de la production et les caractéristiques des produits. Par contre, le marketing relationnel adopte une stratégie de rétention et place la relation avec le client au cœur de l'analyse stratégique (KOTLER, 1991, 1995 ; MACNEIL, 1980 ; REICHHELD, 1996 ; RICARD ET PERRIEN, 1999). Il est centré sur le marketing interactif basé sur des rapports de collaboration entre l'entreprise et le client, afin de satisfaire un maximum de consommateurs à long terme avec un fort contact continu et durable. Il s'intéresse à la qualité et au service de sa clientèle. Le but est d'éviter le départ des clients considérés plus profitables pour l'entreprise ou ceux ayant un bon potentiel.

Ainsi, le marketing relationnel et le marketing transactionnel sont contradictoires pour les uns et complémentaires pour les autres, c'est-à-dire que le marketing relationnel est une reformulation de la promesse traditionnelle adressée au client – roi par le marketing transactionnel ou bien c'est un nouveau visage du bon vieux marketing transactionnel. Le tableau suivant présente le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

Nous pouvons résumer le point de vue transactionnel et relationnel par rapport aux différentes caractéristiques dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.**

Caractéristiques	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Vente isolée	Rétention du client
Contact avec le client	Discontinus modérés	Continus intense
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le continu pour le client
Echelle de temps	CT	LM
Insistance sur le service au client	Faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes des clients	Limité	Extensif
Service préoccupé par l qualité	Production	Tous les services

Source : (: Jean-Pierre Helfer, 2007, p. 192)

**1.2.1 Des 4P AUX 4**

L'émergence de la TIC permet à l'entreprise de mieux connaître et comprendre le comportement du consommateur et recueillir un maximum d'information sur ses besoins, désirs et attentes. Ce facteur majeur permet à l'entreprise de mettre le consommateur à côté de son produit. Cette fusion entre le produit et la consommation est désignée par le terme **prosumer (Producer/consumer)** et orientée vers les 4c au lieu les 4p du marketing mix.

Dans le premier, **Customer needs (au lieu de product)**, l'entreprise doit prendre en compte les besoins des clients, les fonctions et les caractéristiques du produit. Dans le deuxième, **Cost of satisfy (au lieu de price)**, l'entreprise doit considérer le cout relatif aux besoins de sa clientèle et pas n'importe quel cout. Dans le troisième, **Convenience of buying'au lieu de place)**, il s'agit du confort du client qui doit être assuré dans la relation **client/entreprise** grâce à la multiplication des possibilités de contact avec l'entreprise (sites internet, numéro vert ...etc.). Dans le quatrième, **Communication (au lieu de promotion)**, ce n'est pas suffisant de prendre en compte les besoins du consommateur et d'assurer son confort mais il faut aussi le connaître et le comprendre (**CHABRY & florence, 2017**).

### 1.3. Définitions du marketing relationnel.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions du marketing relationnel. Selon **(Berry, 1983, p. 28)**: « le marketing relationnel est l'attraction ; le maintien et la mise en valeur des relations clients dans les organisations multi services » Selon **(Rogers, 1999)**, « le marketing relationnel a pour but de développer une relation apprenante avec chaque client, grâce aux outils télématiques et aux bases de données, de manière à le servir de façon spécifique. C'est la personnalisation de l'offre qui est première dans la démarche du **(One-to-One)** et non la relation ou la fidélisation, même si elles sont importantes ».

Pour **(Gundlach, 2004, p. 243)**, « le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus pour créer, communiquer et apporter de la valeur aux clients et pour gérer relations avec les clients de manière à bénéficier à l'organisation et à ses parties prenantes ». Selon **(Capella, 2006, p. 360)**, « le marketing relationnel a pour objectif de connaître des relations à long terme mutuellement satisfaisante avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs dans l'espoir et de maintenir leurs préférences et les affaires à long terme ». Pour « **(Chantal, 2008, p. 31)**, « une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriés avec des clients clés et des segments de clients ».

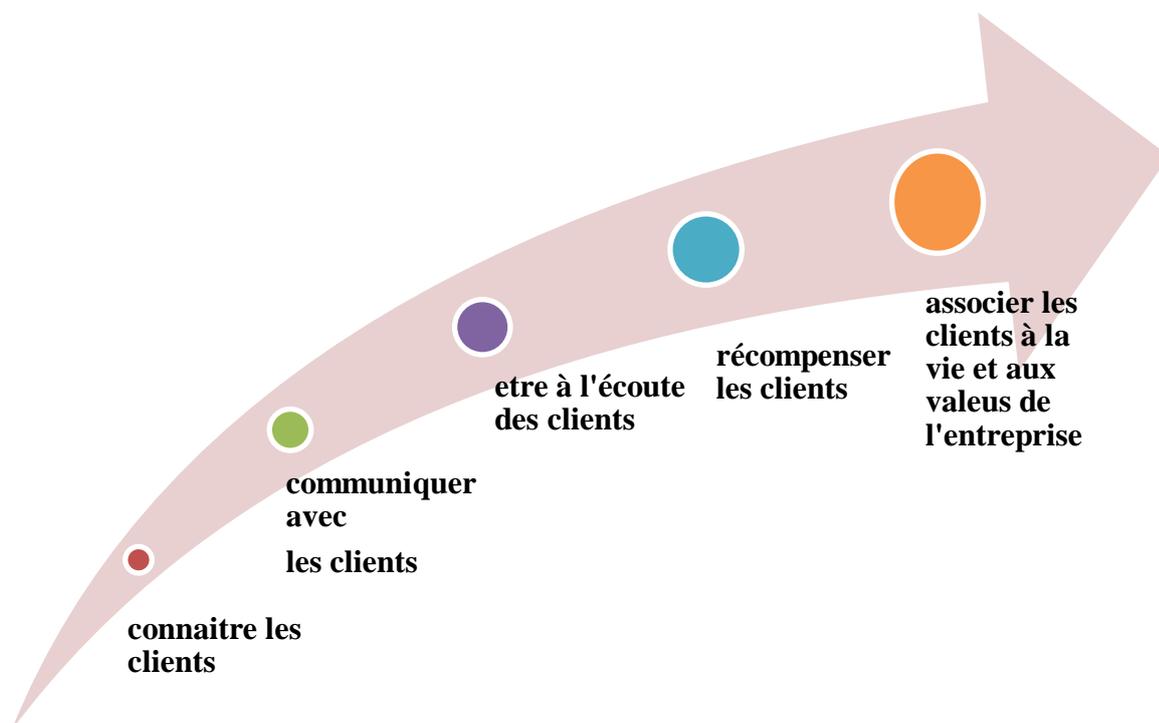
De ces différentes définitions, nous pouvons dire que le marketing relationnel est un ensemble d'approches marketing qui se concentre sur la relation entre l'entreprise et clients avec pour objectif de les connaître et satisfaire leurs besoins mutuellement et répondre à leurs attentes dans le but d'augmenter son chiffre d'affaires, créer de la valeur ajoutée et accroître sa rentabilité à long terme.

### 2. Les objectifs du marketing relationnel.

Le marketing relationnel a pour but de connaître ses clients, les segmenter en clients plus rentables et en clients moins rentables en construisant des bases de données pour chaque client d'une façon d'être accessible à tous les niveaux de l'entreprise (la base de données) afin d'identifier les clients rapidement pour les enrichir en permanence avec les transactions réalisées de plus en plus souvent et multi canal. Afin que l'entreprise puisse communiquer avec ses collaborateurs clients, elle doit disposer de nombreux moyens et outils de communication tels que les sites web .....etc.

Afin d'améliorer le degré de satisfaction des clients ; l'entreprise doit améliorer sa communication d'une manière interactive. Cela signifie que le client doit disposer les moyens de s'exprimer à l'entreprise pour faciliter la remontée de l'information en temps réel et sa présence auprès tous les acteurs de l'entreprise susceptible à l'utiliser. Dans le marketing relationnel, garder et fidéliser les clients actuels est une démarche très importante pour toute entreprise car ça lui revient sept fois moins cher que de conquérir de nouveaux clients. L'outil le plus utilisé est la carte de fidélité ; si elle est associée à une puce, c'est à la fois un outil de fidélisation et de collecte de données. Le marketing relationnel permet aux entreprises d'élargir leurs champs de relation avec leurs clients. En transformant les relations business en relation amical et /ou partenaire, par exemple dans le cas de l'entreprise NAFTAL, le paiement s'effectue dans un délai de 45 jours pour les clients fidèles qui doivent être conventionnés avec l'entreprise et si le client ne règle pas ses dettes durant ce délai, l'entreprise bloque les achats de ce client (**Benbihi**) . Dans la figure 1, nous avons synthétisé les objectifs du marketing relationnel.

**Figure 1 : Les objectifs du marketing relationnel**



Source : Confectionné par nous même

### 3. Les variables clés du marketing relationnel.

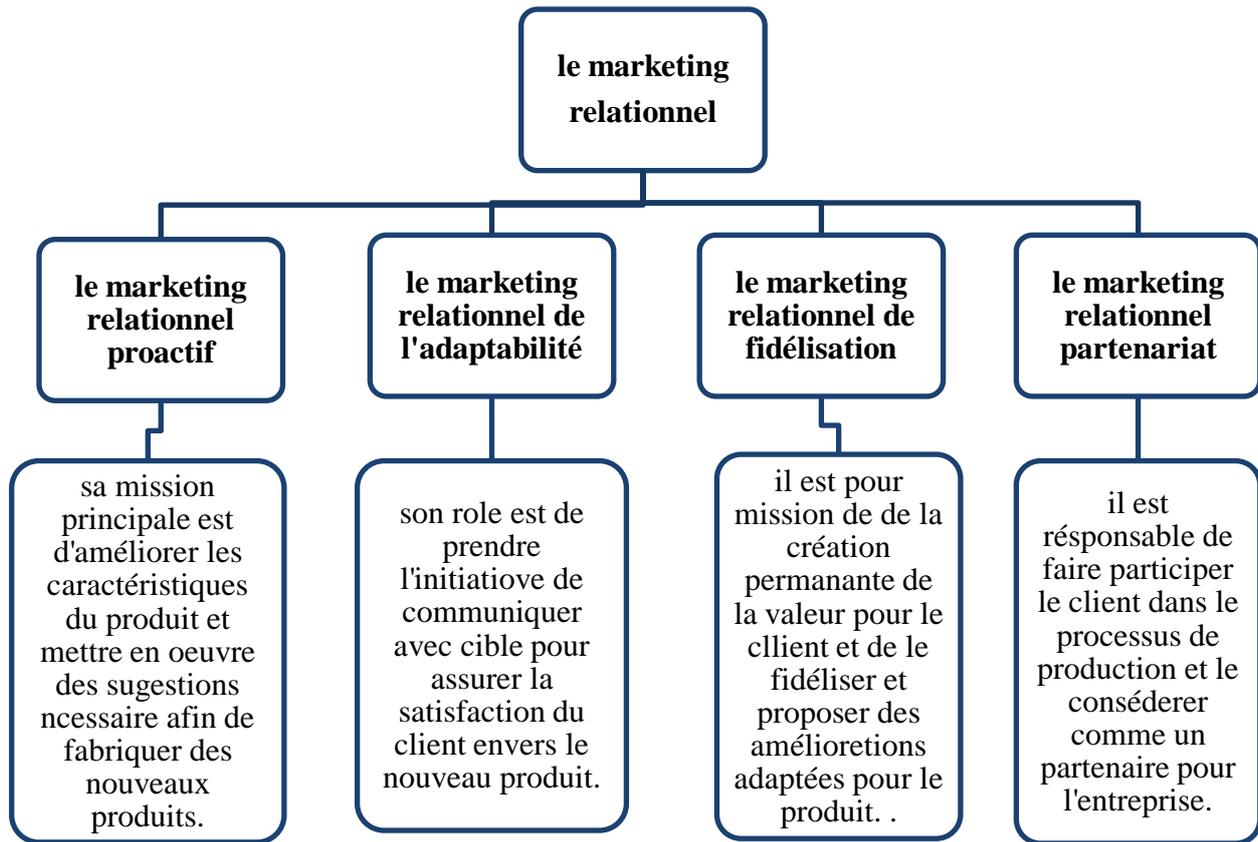
Pour mieux comprendre le marketing relationnel, il est essentiel de connaître les différents composants et qui représentent les piliers de toute stratégie orientée client visant une orientation à long terme constitutive de la confiance qui est un élément primordial et une condition nécessaire pour le développement d'un échange relationnel, cette variable favorise les deux parties de s'engager de maintenir ce rapport de valeur et l'améliorer à l'aide de la communication qui permet d'équilibrer la continuité de la relation lors d'une situation faible de confiance aussi de résoudre les conflits en partageant des informations pertinentes en temps opportun à travers les TIC.

Afin de satisfaire le client et répondre à ses attentes, l'entreprise doit comprendre le comportement du consommateur, connaître et analyser ses besoins, l'écouter à ses recommandations sur le produit demandé car le client veut s'intégrer, partager ses opinions sur les caractéristiques et dans la conception du produit et être collaborateur et participant dans le processus de production dans le but de satisfaire les deux partis ; nous parlons de la coopération du client qui incite à conserver le client et lui donner une valeur importante et le rendre fidèle pour l'entreprise qui permet de faire face à la concurrence et bâtir le marché en augmentant sa rentabilité en matière de CA et de la marge commerciale.

### 4. Les missions du marketing relationnel.

Un des principes du marketing relationnel est de faire intégrer le client dans la conception du produit. Selon (Julien, 2004, p. 24), le marketing relationnel de l'adaptabilité a pour mission de collecter et recueillir des informations sur les nouveaux besoins de la clientèle en faisant un contact pertinent et adéquat avec la cible afin d'améliorer le produit utilisés qui est le rôle du marketing relationnel proactif afin de répondre aux attentes des clients ciblés, proposer des suggestions adaptées aux problèmes, créer en permanence de la valeur pour le client et écouter à leurs questions, à leurs commentaires dans le but de les fidéliser qui est l'objectif principal du marketing relationnel de fidélisation, enfin le marketing relationnel de partenariat rend le client un collaborateur qui participe dans l'amélioration des produits. Nous allons résumer les missions du marketing relationnel dans la figure suivante :

Figure 2: les missions du marketing relationnel



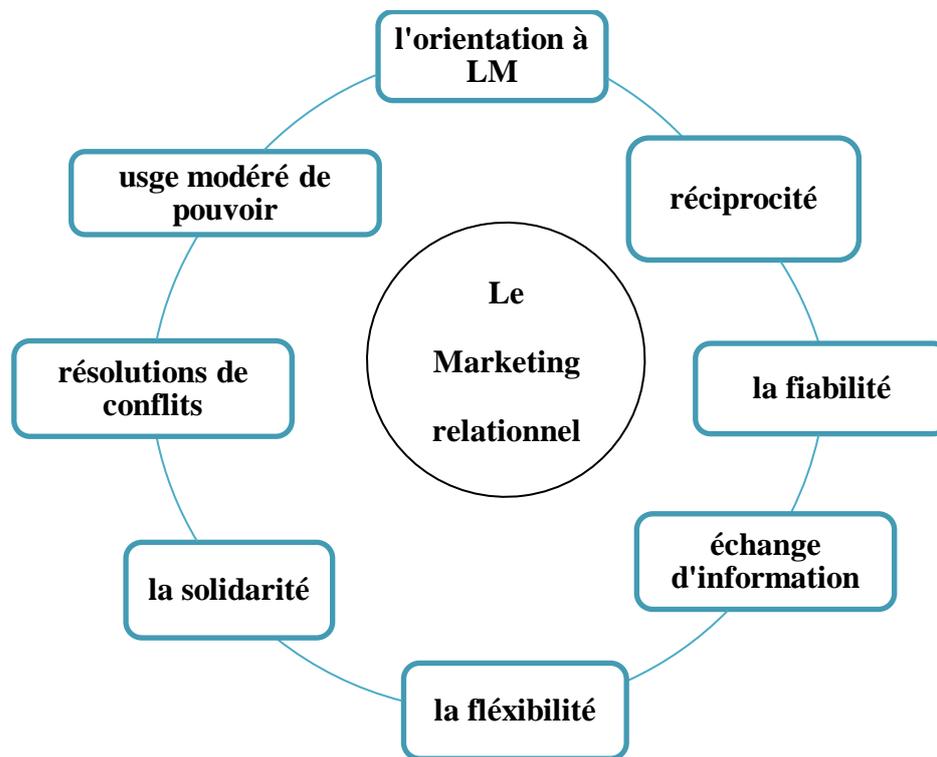
Source : confectionnée par nous-même.

### 5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.

Afin d’avoir un marketing relationnel efficace, la relation entre les deux parties doit être durable et profitable pour l’entreprise en assurant sa performance commerciale en matière de CA, de MC, de rentabilités, et d’augmenter son volume de vente ainsi pour le client lorsqu’il soit satisfait d’utilisation du produit demandé et qui demande à ses attentes c’est pour cela qu’on parle de l’orientation à LT que l’entreprise doit montrer à son collaborateur client et qu’elle veut maintenir sa relation tout au long terme ce qui permet de réaliser une confiance et un engagement sincère pour les deux collaborateurs dans le but d’avoir un rapport relationnel équilibré de type gagnant/gagnant où les deux parties doivent se connaître préalablement dont l’entreprise s’informe sur les droits, les besoins et le profil du client et créer des bonnes conditions idéales et parfaites car la communication joue un rôle primordial, capital et décisif dans la résolution des conflits ce qui incite de bâtir un avantage relationnel assuré, confirmé productif pour les deux collaborateurs qui vise à établir un contrat dont le rôle de chaque partie, les besoins des clients et l’accomplissement des tâches doivent

Indiquer ce qu'on appelle la fiabilité et la réciprocité de l'entreprise. cette confiance favorise l'entreprise et client d'anticiper les situations futurs, d'être flexibles et peuvent s'adapter à tous changement lors d'un problème imprévu ainsi résoudre le conflits et avoir un arrangement dans le but d'assurer la pérennité de la relation en gardant les intérêt de chaque partie sans utiliser des moyens de pression pour réaliser les objectifs individuels ce qui permet d'intégrer la norme relationnelle qui est la solidarité entre les deux parties qui cherche l'efficacité de la relation et chacun aide l'autre tout en demandant le maintien durable d'un échange relationnel c'est la conséquence que les deux collaborateurs veulent atteindre lors d'une approche relationnelle. Cette figure ci-dessous résume l'ensemble des facteurs qui influence sur la réussite du marketing relationnel.

Figure 3: les facteurs de réussite du marketing relationnel.



Source : (Mayrhofer, 2003, p. 15).

6. Les outils du marketing relationnel.

Afin de durer sa relation avec ses clients existants et les conserver, et même d'acquérir des clients potentiel, l'entreprise utilise des outils tels que des réseaux sociaux qui permettent d'avoir une interaction permanente entre la marque et le consommateur. Le télémarketing est considéré comme le plus utilisé par la majorité des entreprises et consiste à avoir une ligne téléphonique spécifique pour les clients les plus rentables et plus avantageux et leur proposer des offres spéciales

et personnalisées pour leur montrer que nous les connaissons et les considérons comme quelqu'un de valeur et cela pousse le client à refaire l'achat. À l'aide du publipostage et l'email, l'entreprise envoie pour chaque client des publicités personnalisées correspondant à leurs produits ou bien à travers du storytelling où l'entreprise raconte une histoire sur la marque et lui donne une véritable belle image pour attirer un nombre important de clients, les conserver, et faire renforcer la relation existante dans le but d'atteindre ses objectifs commerciaux, d'accroître sa rentabilité et maintenir son avantage concurrentiel. Nous pouvons résumer les outils du marketing relationnel dans la figure ci-dessous :

Figure 4: les outils du marketing relationnel



Source : confectionnée par nous-même.

### 7. Les limites du marketing relationnel.

Le marketing relationnel joue un rôle important dans une entreprise. Il permet d'entretenir des relations durables avec des clients mais cela demande des outils technologiques, techniques informatiques et des moyens marketing pour créer des bases de données et le personnel compétent adéquat afin d'établir cette communication qui produit une masse salariale qui est une perte pour l'entreprise.

L'entreprise doit se concentrer sur le comportement du consommateur, ses désirs, ses besoins car il y a des consommateurs qui ne demandent pas de personnalisation. Il y a d'autres qui

souhaitent d'être roi, acteur dans le processus de production et partager leurs avis sur les caractéristiques du produit. Il ne considère pas que l'innovation et la performance du produits vont les satisfaire ; cette limite peut engendrer à l'entreprise une perte de client qui la pousse à attirer des clients par d'autres outils marketing et qui coutent plus chers que de fidéliser les clients déjà acquis.

## **Section 2 : la fidélisation des clients.**

### **1. Concepts de base su la fidélité.**

Aujourd'hui, les entreprises sont dans une concurrence rude et les consommateurs sont de plus en plus exigeants, Dans un tel contexte, les entreprises doivent s'attacher de façon stable aux clients rentables pour cela la fidélisation est devenue l'une des principales préoccupations des organisations.

#### **1.1. Définition de la fidélité.**

D'après (Jean-Mac, 2000, p. 37), « la fidélité est un enjeu majeur, car il coute dix fois moins cher de conserver un client d'en recruter un nouveau ». Selon (Trinquecoste, p. 34),« la fidélité s'exprime par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des services ou de la marque ». D'après (Christian, 2016, p. 6), « le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés ». Selon (Trinquecoste, p. 34), « la fidélité s'exprime par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des services ou de la marque ». Pour (Georges, 2010, p. 33.34), « La fidélité client définit le temps pendant lequel l'entreprise va pouvoir garder l'exclusivité de son client et, par la même, la quantité de services qu'elle va pouvoir lui vendre. La satisfaction, elle, correspond à ce que le client pense de son fournisseur ou de sa marque. Si on est grandement satisfait de son fournisseur, l'offre de tentation devra être très importante pour faire basculer les intentions de rupture...si l'on est moyennement satisfait de son fournisseur, le tentateur n'aura pas trop de mal à nous faire changer d'avis ».

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dire que la fidélité correspond à la durée dans laquelle le consommateur répète son achat de la même marque de produit de la même entreprise, elle exprime tout simplement ce que le client pense positivement à l'égard de la marque et cette attitude permet à l'entreprise de maintenir sa cible pendant une longue durée.

#### **1.2. Les types de fidélité.**

(LENDREVIE (J), 2012, p. 578) distingue plusieurs types de fidélités. Une fidélité est absolue lorsqu'il existe une particularité du consommateur, c'est-à-dire son renouvellement d'un

abonnement à l'échéance. Quand le client répète son achat de la même marque, nous parlons de la fidélité relative.

Les dirigeants marketing s'intéressent beaucoup plus au comportement d'achat des consommateurs. Dans ce cas, on définit la fidélité objective, contrairement à la fidélité subjective, qui s'intéresse aux avis des consommateurs, leurs proximités et leurs préférences de la marque. La fidélité passive ou forcée lorsque le client n'a pas de choix d'acquérir le produit chez une autre entreprise ; dans le cas de la non disponibilité des produits concurrents (cas d'un monopole), contrairement à la fidélité active, elle est susceptible de résister aux changements de l'environnement.

**1.3. Les approches théoriques relatives à la fidélité.**

Il existe essentiellement deux approches : l'approche behavioriste et l'approche cognitive qui vont être présentées sur le tableau suivant :

**Tableau 2: Fidélité comportementale et fidélité attitudinale**

L'approche comportementale ou behavioriste	G.H. Brown (1952)	Une tendance à acheter une marque donnée le plus souvent à partir d'expériences positives passées.
	R.J. Lawrence (1969)	Un client fidèle est celui qui achète trois à quatre fois de suite la même marque.
L'approche attitudinale ou cognitive	J. Jacoby et D.B. Kyner (1973)	Une réponse comportementale (l'achat), partiel (biaisée, non aléatoire), exprimée dans le temps, par une unité de prise de décision, en faveur d'une ou plusieurs possibilités de marques comparables et qui inclut une attitude fortement positive envers cette marque.
	J.L. Moulins (1998)	Un comportement de réachat délibéré qui résulte d'un attachement psychologique à la marque.

Source : (Zorgati, cairn.info, 2008) consulté le 25/05/2021.

Selon les auteurs, nous pouvons déduire que l'approche behavioriste définit la fidélité comme l'observation répétitive d'un achat du consommateur. Pour cette approche, un client fidèle est celui qui achète le produits plusieurs fois pendant une période donnée. Par contre, la fidélité

cognitive s'intéresse au degré de préférence du consommateur à l'égard d'une marque ou un service ; elle se traduit par le caractère subjectif du consommateur.

### 1.4. La mesure de la fidélité d'un client.

(DEMEURE (C), 2008, p. 356) présente différents indicateurs permettant de mesurer la fidélité d'un client. Le cycle de vie d'un client, en fonction du temps et du chiffre d'affaires réalisé avec ce client, permet de situer le tout nouveau client, le client récurrent, le client en déclin..., L'entreprise doit connaître la valeur de chacun de ses clients avant de lancer sa stratégie de fidélisation, car chaque client ne contribue pas de la même manière au résultat de l'entreprise.

La méthode RFM (récence, fréquence et montant des achats) permet d'avoir une idée précise sur la qualité de la fidélité d'un client. L'indice de satisfaction d'un client peut également donner des indications quant à sa fidélité. Le taux de résonance d'un client est le fait qu'un client satisfait a tendance à faire connaître une entreprise ou un produit particulier, et à en recommander l'achat.

### 1.5. Définition de la fidélisation.

D'après (Marc, 2000, p. 3), « la fidélisation es une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles aux produits, au service à la marque et ou au point de vente elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et à terme, une plus grande rentabilité de cette activité ». Pour (Lehu j.-m. , 2003, p. 205), « La fidélisation est un ensemble des techniques visant à établir un dialogue continu avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client ». Selon (Lehu, 1999, p. 29) , « la fidélisation commence par la reconnaissance du droit à l'infidélité du client seul une telle vision de la fidélité fait sortir les actions et démarches de fidélisation de leur contexte passif ».

A travers ses définitions, nous pouvons déduire que la fidélisation consiste en un ensemble de méthodes établies par l'entreprise dans le but de maintenir le dialogue et la communication avec les clients et d'entretenir des relations durables avec pour objectif d'assurer l'engagement du client à long terme pour l'organisation afin d'augmenter la rentabilité et d'accroître son CA ainsi que la performance de l'entreprise.

## 2. Les formes de la fidélisation.

Selon (J.M.LEHU, 2003, pp. 34-54), Il existe essentiellement six types de fidélisation :

- La fidélité par obligation lorsqu'il n'existe pas de concurrence concernant la marque ou le produit, le client est obligé d'être fidèle pour l'entreprise.
- La fidélité par habitude pour des raisons d'intérêt soit un rapprochement à son domicile ou à son lieu de travail ; des raisons de simplification, une routine s'installe et le consommateur est fidèle au point de vente (ex : boulanger) jusqu'à ce qu'un autre s'installe et soit mieux placé sur son trajet travail / domicile.
- La fidélité par peur de changement : pour éviter des coûts, du temps perdu, des formalités, le consommateur préfère ne rien faire (c'est souvent le cas des banques et assurances).
- La fidélité par incitation pour gagner des points, des cadeaux, le consommateur dispose d'une carte de fidélisation (c'est le moyen le plus utilisé par les distributeurs).
- La fidélité par attachement permet réellement de maximiser le nombre de client fidèle, le client vient au point de vente parce qu'il s'y sent bien (accueil chaleureux, relation privilégiée et avantagée avec les commerciaux).
- La fidélité par personnalisation de la relation (le one to one) est une technique aujourd'hui très utilisée dans la fidélisation d'un client, elle permet de cibler parfaitement les offres commerciales en les adaptant à un seul consommateur.

### 3. Comment fidéliser les clients.

Aujourd'hui, le service après-vente considéré comme une arme qui favorise la fidélisation du client, car aujourd'hui le consommateur ne comprend pas forcément le mode de fonctionnement des services, le SAV est là pour aider le client et le fidéliser en même temps. Comme exemple, on peut citer les banques qui offrent une multitude de conseils pour aider le client à se servir et avoir accès à leur compte depuis chez eux.

Très connue des entreprises de service, la carte de fidélité ou le moyen infaillible qui permet d'acheter la fidélité du client. Toutes les cartes ne sont pas bien toutes un succès mais probablement l'une des techniques de fidélisation les plus pertinentes. Le porteur de la carte peut avoir des avantages par rapport aux autres non porteurs de la carte comme d'autres services, l'émetteur utilise les informations collectées sur le porteur à chaque utilisation afin de déclencher des actions marketing adaptées. L'entreprise NAFTAL a lancé sa carte à puce en 2017 qui est dotée d'une sérigraphie, et qui porte un circuit intégré capable de mémoriser les informations, sécurisée par un code PIN. Elle est personnalisée aux clients selon son choix (matricule. Numéroté ou nominative). Le propriétaire de la carte peut l'utiliser pour le paiement des produits et services au niveau de la

station, il peut aussi la charger à distance. Cette carte a pour objectif de donner la possibilité à chaque client d'effectuer le paiement de ses achats de produits et services.

La technologie push permet à l'utilisateur de recevoir automatiquement l'information qui l'intéresse grâce à internet en un clic. Cet outil peut se révéler intéressant pour informer une population dispersée géographiquement et pour les clients professionnels dont le temps disponible est limité mais ne va pas jusqu'à personnaliser l'information spécifiquement pour chaque client, d'une autre façon, une succession de question-réponse permet à l'utilisateur de choisir les sujets adéquats grâce à l'informatique qui effectue à son tour le tri. (hean-marc, 2003, p. 330)

Le principe d'utiliser les cadeaux dans la fidélisation est de faire bénéficier le client d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau lié ou non à l'activité de l'entreprise, il doit également être rattaché à une action ponctuelle au risque de générer l'automatisme dans l'esprit du client qui ne comprendrait pas de ne plus en recevoir.

#### 4. Les éléments menant à la fidélisation.

Selon (Lehu j.-m. , p. 85), ils existent plusieurs facteurs qui influencent positivement et directement sur la fidélisation du client :

- **La qualité perçue du produit.** La qualité objective et subjective du produit ou service considéré est toujours à la base de l'évaluation, mais le consommateur a changé. Il juge le produit ou service par rapport à ses propres indices révélateurs d'une bonne ou d'une mauvaise qualité.
- **Le prix relatif du produit.** Le prix n'est plus considéré dans l'absolu. On l'apprécie désormais en termes de perte/gain de pouvoir d'achat, de facilités de paiement ou tout simplement à l'aide d'une analyse comparative avec les prix proposés par la concurrence.
- **La nature du service attaché.** Le consommateur a appris à apprécier la valeur des services liés au bien ou service ; rapidité d'obtention, sur-mesure, conseil individualisé, livraison, installation, service après-vente... Il sait, la plupart du temps, les valoriser objectivement ou subjectivement pour mieux apprécier la valeur globale du bien.
- **La notoriété du produit et de la marque.** On considérera ici bien sûr la notoriété du produit ou service lui-même, mais surtout celle de la marque et/ou du nom de l'entreprise (le pouvoir du qui sur le quoi). On comprend alors aisément le rôle important que peut jouer la communication institutionnelle pour faire connaître l'entreprise et favoriser un processus de fidélisation.

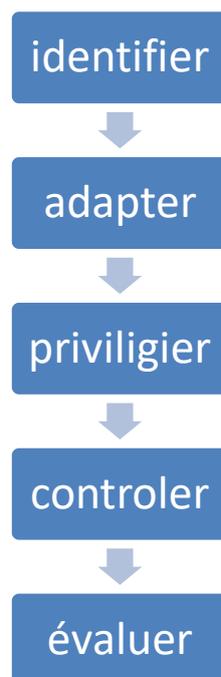
- **L'image du secteur.** Des études d'image sectorielle complémentaires doivent permettre de percevoir le jugement de valeur des consommateurs/clients à l'égard de la catégorie de produits et/ou à l'égard des professionnels du secteur concerné.
- **L'image spécifique du produit et de la marque.** Au-delà de la simple notoriété, la communication institutionnelle devra se faire l'écho de toutes les décisions et actions de l'entreprise susceptibles de valoriser son image auprès de son public.
- **La connaissance et les expériences.** Compte tenu de la prudence qui le caractérise, le consommateur/client va désormais associer à ses sources d'information traditionnelles, des sources personnelles issues du bouche-à-oreille, de même que ses expériences passées, au sujet du produit et/ou de la marque.
- **Les mentions, spécifications et autres cautions du produit.** La caution d'un organisme indépendant reconnu, les prix et autres distinctions (Trophée du meilleur produit de son secteur...) sont autant de facteurs supplémentaires permettant de rassurer le consommateur et de le conforter dans son choix.
- **La pertinence de l'achat et le risque perçu.** Lors de sa prise de décision, le consommateur est en général confronté à une incertitude sur la pertinence de son choix. La puissance de ce risque perçu peut même, dans certains cas, le conduire à renoncer à la décision d'achat, tant le sentiment de danger lui semble important.
- **La qualité du point de vente.** De nombreux facteurs qui vont toujours interagir sur la décision du consommateur/client sont regroupés sous cette notion ; les locaux, l'environnement, l'accessibilité, les heures d'ouverture, le choix offert, l'accueil... Ce qui implique une sélection minutieuse de la part du producteur. Certains d'entre eux organisent leur propre réseau de distribution afin de s'assurer que le produit arrive dans de bonnes conditions, dans les bonnes mains, au bon prix, générant ainsi la bonne marge.
- **Le moment du besoin.** Le moment et les conditions d'apparition du besoin, font partie des facteurs aisément appréhendables par l'entreprise. De nombreuses enseignes de la distribution élargissent aujourd'hui leurs horaires d'ouverture dans le simple but d'offrir aux consommateurs la possibilité de consommer.
- **Le temps consacré à l'achat.** Le temps consacré à l'achat (vente à distance, possibilité d'achats couplés avec d'autres activités...) est désormais l'un des facteurs les plus importants aux yeux du consommateur/acheteur Il n'est plus disposé à perdre de temps ou plus exactement. La diversité de l'offre concurrentielle et celle des modes de commercialisation lui permettent de sélectionner son interlocuteur, sur ce critère du temps.

- Il faut bien distinguer fidélité et fidélisation. La première notion est attachée à l'individu, contrairement à la seconde qui est liée à un ensemble d'actions réalisées par l'entreprise dans le cadre d'une politique visant à fidéliser le client

### 5. Les étapes de la fidélisation.

Afin de fidéliser ses clients selon (Lehu j. m., p. 74), l'entreprise doit identifier ses clients, ses concurrents, les techniques disponibles pour fidéliser la cible à travers trois types d'audit : audit de portefeuille client, audit de la concurrence et l'audit des techniques en s'adaptant à tous changements de l'environnement notamment externe concernant les concurrents et le marché dans le but de se différencier et d'assurer la fidélisation des consommateurs. Une fois l'action de fidélisation mise en place, le dirigeant est censé de contrôler les degrés de fidélisation par rapport aux techniques utilisées pour garder le lien durable entre l'entreprise et la cible choisie et assurer sa pérennité afin d'améliorer la qualité des produits aussi que le service. Dans la figure suivante, nous allons représenter les différentes étapes de la fidélisation :

**Figure 5: les différentes étapes de la fidélisation**



**Source :** confectionnée par nous même

### 6. Le degré d'importance des actions de fidélisation sur l'entreprise.

La fidélisation permet à l'entreprise de réduire les coûts marketing concernant l'acquisition des nouveaux clients car garder des clients existants revient moins cher que de conquérir des nouveaux clients.

La fidélisation favorise l'augmentation du CA par client. Plus un client est ancien, plus il génère en moyenne du CA en augmentant la fréquence d'achat et le montant moyen des achats réalisés. Cette augmentation est due à la confiance croissante que le client a dans l'entreprise et à la connaissance des produits et des offres.

La fidélisation incite à la diminution des coûts de gestion car un client fidèle devient moins coûteux à gérer parce qu'il connaît l'entreprise et son fonctionnement. Mais aussi inversement, l'entreprise connaît son client d'où la diminution des coûts de gestion. Mais cette diminution est variable d'un secteur d'activité à un autre. Plus un client est ancien, plus la recommandation est forte. Il donne des conseils pertinents et adressera des prospects correspondants à la cible de l'entreprise.

### **Conclusion.**

Ce premier chapitre a pour objectif de comprendre la réussite des entreprises quelles que soient leur taille. Il se concentre en premier sur les clients et accorde une importance extrême au marketing relationnel car il influence sur la relation entre le client et l'entreprise. Il est nécessaire pour les organisations de mobiliser tous les moyens pour créer des relations à long terme avec ses clients afin de réaliser ses objectifs commerciaux. Nous avons abordé aussi la fidélisation du client, et nous avons souligné que le but majeur de l'entreprise est de faire du client un partenaire pour l'entreprise, cette dernière vise à améliorer les relations entre l'entreprise et ses segments.

## **Chapitre 2**

### **LE CRM et les indicateurs de la stratégie commerciale**

**Introduction**

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à améliorer leur marketing relationnel qui vise à entretenir des relations durables avec les clients, mieux connaître la cible, être capable de suivre leurs clients dans le but de les satisfaire et améliorer leur fidélisation.

Avec l'émergence de la technologie d'information et de communication, les entreprises mettent en place une nouvelle technique appelée CRM (gestion de la relation client) pour se rapprocher de la clientèle existante et renforcer leurs relations clients, but majeur des dirigeants pour réaliser sa performance commerciale. Le manager étudie les résultats obtenus et les compare avec les objectifs initialement fixés en utilisant des indicateurs de performance commerciale qui permettent de savoir son degré de compétitivité sur le marché concurrentiel.

Ce chapitre est réparti en deux sections. La première donne les notions de bases de CRM (Customer Relationship Management). La deuxième présente les différents indicateurs de la performance commerciale.

**Section 01: Le CRM (Customer Relationship Management).****1. Généralités sur le CRM.****1.1. Définitions du CRM.**

La gestion de la relation client connaît une multiplicité de définitions et couvre aussi des idées différentes et des avis divergents. Nous allons mentionner quelques définitions à partir de la collecte d'informations de certains auteurs.

Selon **(Buttle, 2004, p. 4)**, « La CRM est une approche intégrée de l'identification, de l'acquisition et de la fidélisation des clients. En permettant aux organisations de gérer et de coordonner les interactions avec les clients à travers plusieurs canaux, départements, secteurs d'activité et zones géographiques, le CRM aide les organisations à maximiser la valeur de chaque interaction avec les clients et à générer des performances supérieures pour l'entreprise ». Pour **(C.Venturi, 2005, p. 33)**, « Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de CA et de rentabilité ». Selon **(Arous, 2015, p. 28)** « Le CRM a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre l'entreprise et ses clients ».

D'après ces définitions, nous pouvons déduire que le CRM est une stratégie adoptée par l'entreprise à long terme qui s'intéresse d'acquérir, d'attirer des nouveaux clients appelant les

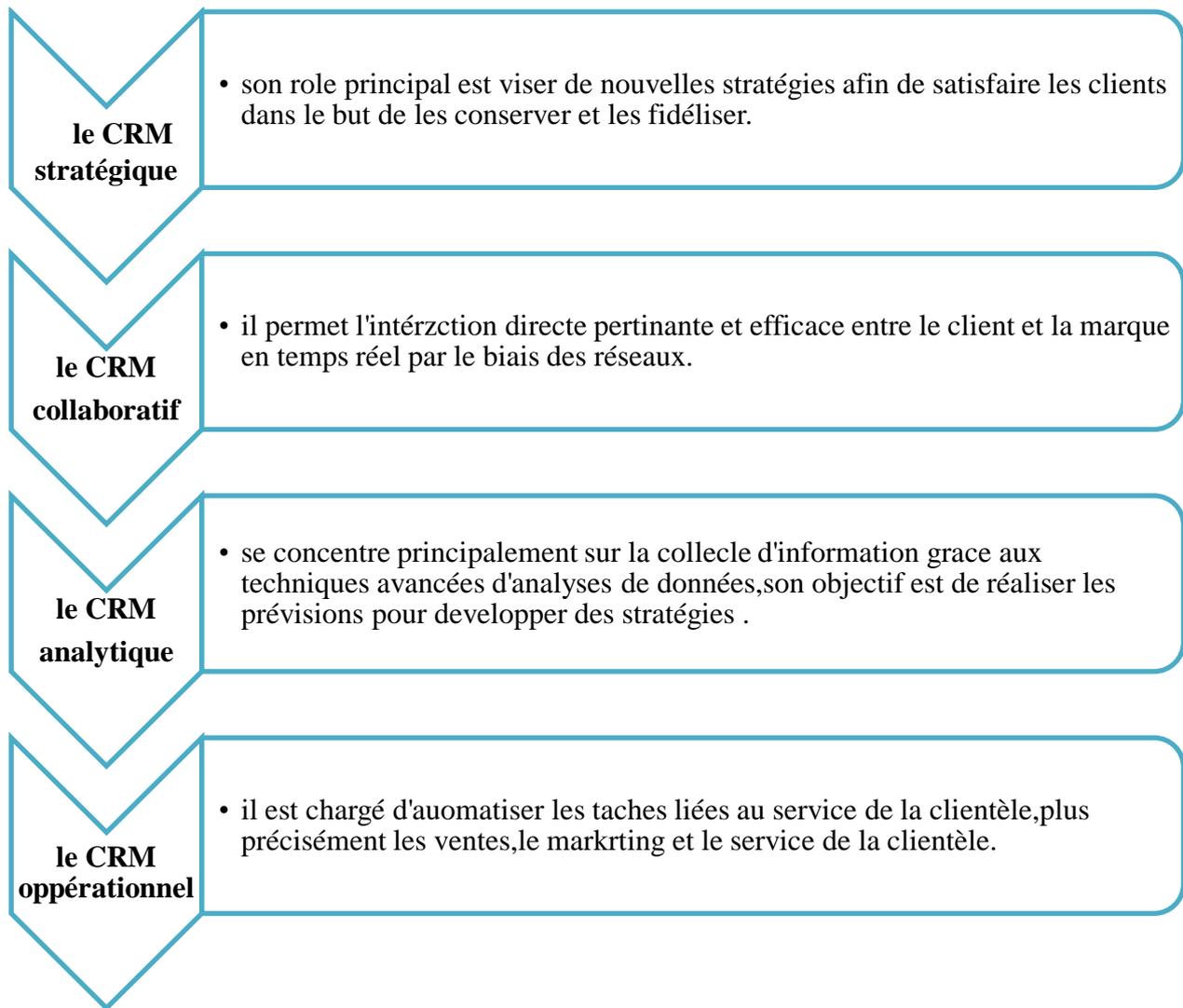
prospects et aussi de conserver les clients existants pour les fidéliser dans le but d'avoir et d'entretenir des relations interactive ,profitables, durables et cohérentes avec eux à travers des outil technologiques modernes qui permettent de gérer et de coordonner les interactions afin de maintenir sa croissance en augmentant sa valeur ajoutée et sa marge bénéficiaire qui est l'objectif principal de chaque entreprise.

### **1.2. Les types du CRM.**

On peut considérer le CRM comme un système en interaction avec d'autres systèmes qui décompose en CRM stratégique qui concentre sur le client et vise à gagner, à conserver des clients. Cette stratégie est axée sur le développement d'une culture d'entreprise en créant et en fournissant une valeur supérieure à celle des concurrents. Cette culture se reflète dans les comportements des dirigeants, dans la conception des systèmes formels de l'entreprise, ainsi que dans les mythes et les histoires qui sont créés au sein de l'entreprise. Dans une culture centrée sur le client, on s'attend à ce que les ressources améliorent la valeur pour le client et les systèmes de récompense en utilisant des moyens technologiques qui permettent d'identifier, d'attirer, de communiquer, de fidéliser et de développer plus efficacement la clientèle et d'effectuer des transactions au-delà des frontières organisationnelles; on parle du CRM collaboratif dans le but d'acquérir un maximum de données sur les clients pour les stocker et les traiter qui peuvent être trouvées dans des référentiels à l'échelle de l'entreprise : données de vente (historique des achats), données financières (historique des paiements, score de crédit), données marketing (réponse aux campagnes, données du programme de fidélité) et données de service est le rôle du CRM analytique enfin le CRM opérationnel automatise et améliore les processus commerciaux en contact avec le client et le support client. (Garets.Véronique, 2012)

Nous allons résumer les types de CRM dans la figure suivante :

Figure 6: Les types de CRM



Source : confectionné par nous-même.

### 1.3. Concepts de bases du CRM.

Nous pouvons représenter les concepts de base du CRM de la manière suivante :

1. **Meilleurs clients** : l'entreprise doit concentrer ses efforts sur les clients prospects les plus rentables et/ou présentent le plus grand potentiel de développement.
2. **Identifier** : capacité à reconnaître les meilleurs clients et cibler les meilleurs prospects.
3. **Attirer** : capacité d'attirer et séduire les clients ciblés.
4. **Fidéliser** : action visant à faire intensifier l'utilisation par le client des produits et services, et faire durer la relation.

**5. Augmenter la valeur du capital client** : car la rentabilité d'un portefeuille client repose sur deux logiques : l'augmentation des revenus et la baisse des coûts clients.

**6. La satisfaction** : selon Ohana « c'est l'état dans lequel les besoins, les désirs, les attentes des clients sont satisfaites tout au long du cycle de vie du produit ou service. Cité par (ouahiba, 2015, p. 31)

## **2. L'évolution du CRM.**

Auparavant, le commerce était bâti sur un modèle de valeurs de proximité, et de relations personnelles ; ce qui favorise l'intensité des tensions et des pressions concurrentielles notamment sur les petits commerces. Dans la période des années 1950 et 1960, les entreprises se sont concentrées sur la création des nouveaux produits qui satisfont les attentes des consommateurs et l'élargissement de l'offre afin de répondre à la demande explosive, alors nous parlons de la production de masse.

En 1970, les entreprises visaient à baisser les coûts de fabrication et à améliorer le processus de vente et des nouveaux moyens de toucher le maximum de clients tel que la segmentation sur des marchés potentiels et élargir leurs gammes de production. Dans les années 1980, les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir, il faut les satisfaire et améliorer la qualité des produits. Les entreprises ont utilisé des moyens et techniques de production dans le but de répondre aux exigences de la clientèle. Depuis le début des années 1990, le marché a connu une modification avec l'inversion du marketing. Le passage d'une orientation produit à une orientation client, la multiplication des bases de données des clients incite les avantages de la relation directe, et fait accès à l'information abondante.

Les années 2000 marquent l'émergence du concept one to one dont l'offre est spécifique pour chaque client grâce à la nouvelle technologie. Les entreprises arrivent à satisfaire leurs clientèles à distance et concentrent sur le service de la relation client. En parallèle, avec l'émergence des TIC, le client peut lui-même assurer son service.

Après l'explosion des bulles internet, les entreprises marquent des décisions dans leurs investissements technologiques et notamment dans le CRM. Cette décision est l'occasion de tirer le 1<sup>er</sup> bilan de retours sur investissement. À la lumière de ce bilan, les entreprises reconfigurent leurs attentes en matière du CRM. Ce qui conduit à une évolution dans la nature de la demande et donc des solutions proposées par le marché. Cité par (Lefébure-Gilles, 2005, p. 10.11).

**3. Les objectifs du CRM.**

L'entreprise se concentre sur la satisfaction de sa clientèle, en renforçant sa relation client et en se différenciant de la concurrence à travers le développement des centres d'appels et des sites internet récents. L'entreprise peut recevoir les réclamations de ses collaborateurs et écouter leurs commentaires, accéder plus largement à l'information des clients, ce qui facilite l'amélioration de ses produits qui répondent aux exigences de la cible. (Gilles, 2005, p. 39).

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le CRM est un ensemble de techniques et d'outils qui permettent à une entreprise de fidéliser ses meilleurs clients, de les conserver et d'acquérir de nouveaux clients, d'augmenter les ventes en offrant des produits ou des services qui répondent à leurs attentes dans le but d'accroître son revenu, de maximiser les profits, d'augmenter son CA, sa marge commerciale et sa rentabilité, de réaliser une performance commerciale importante en réduisant les coûts commerciaux et le cycle de vente, de maintenir la domination du marché et de garder sa protection de la concurrence et ainsi dégager un avantage concurrentiel. (Boronwn.Stanley, 2006, p. 10).

**4. Les principes du CRM.**

Toute entreprise cherche à acquérir un nombre important de clients en réduisant les coûts de marketing telle que la publicité et les conserver dans le but de les fidéliser et entretenir des relations durables profitables. A l'aide du CRM qui est basé sur la segmentation des clients qui facilite leur classement, selon leur rentabilité pour l'entreprise, du client plus rentable au client moins rentable et formalise chaque information concernant les clients dans des mémoires institutionnelles qui mémorisent et stockent tout l'historique d'achat du client, ses problèmes particuliers concernant leurs satisfaction ainsi leurs opportunités appelant la base de données pour pouvoir contacter, dialoguer, et communiquer avec les clients à travers les points de contacts adaptés afin de répondre à leurs attentes lors du premier contact en temps réel et résoudre leurs problèmes de façon immédiate. Pour augmenter leurs valeurs et leurs fidélités, l'entreprise doit mettre des cartes de pointages pour chaque client appelées (scorcard) dans le but de garder le partage d'information entre eux tout au long du processus et faire participer les clients dans l'amélioration des processus des affaires, des opérations et même dans les caractéristiques des produits tel que le design afin de les satisfaire pour pouvoir garder leurs expériences d'achat. Une fois que l'entreprise arrive à mettre en place ces principes, elle peut assurer sa pérennité, maintenir sa croissance et réaliser ses objectifs de performances et de compétitivité en utilisant un capital non couteux et intangible qui est le capital client. (ZIN.MICHEL, 2001, p. 5)

Dans la figure suivante, nous résumons les principes du CRM.

Figure 7: les principes du CRM.



Source : confectionnée par nous-même

### 5. Les outils du CRM.

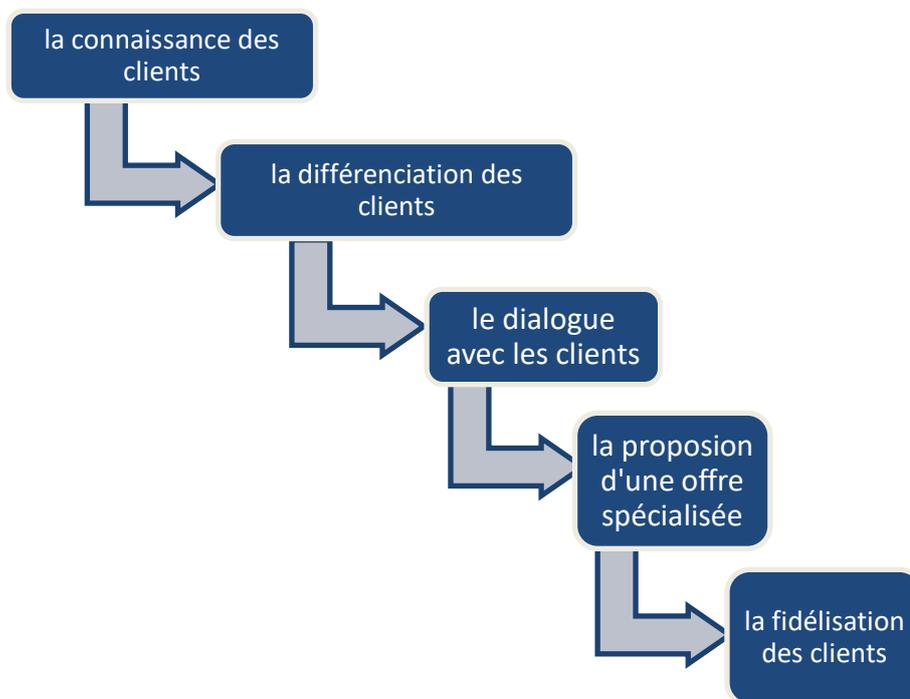
La technologie en matière d'information et de communication permet aux entreprises de se rapprocher de leurs clients et développer une communication interactive qui vise à mieux collecter les informations sur leurs clients à travers des enquêtes satisfaction client qui est un questionnaire permettant à l'entreprise de recueillir les avis des clients ayant acheté un produit puis les analyser afin de les enregistrer dans des fichiers clients qui doivent être formalisés en bases de données lors de la répétitivité de demandes. Cela permet à l'entreprise de personnaliser sa clientèle après avoir fait une segmentation de clients spécifiques qui répondent aux besoins de l'entreprise. Cela facilite la connaissance de leurs clients fidèles et assure leurs fidélisations en utilisant des

programmes de fidélisation qui sont composés de campagne de communication et de remises ou de cadeaux commerciaux. Tous ces outils permettent à l'entreprise d'optimiser et d'améliorer sa relation avec ses clients qui deviennent un capital intangible et immatériel afin d'investir durablement dans le but d'accroître son chiffre d'affaires et sa rentabilité. (Sébastien, 2016, p. 147)

## 6. Les étapes du CRM.

Avant toute chose, selon (Mercato, 2003, p. 938), l'entreprise doit collecter, recueillir un maximum d'information sur chaque client pour les formaliser dans des bases de données afin de les identifier, les connaître, et les segmenter en faisant une segmentation particulière selon des caractéristiques communes en fonction de leurs achats par exemple, puis l'entreprise adapte une communication et un dialogue avec ses clients en leur proposant des offres spéciales et personnalisées. Cette interaction doit être pertinente pour satisfaire les clients et enfin évaluer cette relation à l'aide des indicateurs tels que l'indice de satisfaction afin de savoir les clients les plus satisfaits ou bien le chiffre d'affaires par chaque client dans le but de connaître les clients les plus rentables pour l'entreprise. Dans la figure suivante, nous avons synthétisé les étapes du CRM.

**Figure 8: les étapes du CRM**



Source : confectionnée par nous même

## 7. L'impact du CRM sur la qualité et la rentabilité de l'entreprise.

Aujourd'hui, la complexité des besoins des consommateurs exige que l'entreprise améliore ses produits. Cela nécessite la formation de la force de vente et une bonne compétence pour pouvoir

mettre des suggestions concernant les produits. Le CRM est un ensemble d'outils et de techniques permettant d'accéder à des aides pour les tarifs, la disposition des produits, la lecture des stocks et construire une offre cohérente. Il incite à minimiser les erreurs concernant les factures.

La base documentaire en ligne facilite la diffusion d'information sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence. Elle contribue à améliorer la performance commerciale qui est un levier dans la réussite du projet.

Le CRM réduit les couts de formation et d'information, permet d'identifier un comportement opportuniste pour certains clients qui cherchent un avantage immédiat, de maintenir le fichier client car la perte d'information est plus faible en cas de départ d'un employé et d'améliorer la productivité et d'accélérer la vente dans le but d'augmenter le CA unitaire pour chaque client.

La mise en place des clients dans des portefeuilles et leur segmentation sur des marchés incitent la croissance de la part d'achat effectué par le même client ; ce qui permet de créer des offres et les suivis spécialisés pour optimiser les objectifs commerciaux.

L'homogénéité du partage d'information entre les parties prenantes permet à l'entreprise d'entretenir des relations efficaces et ainsi d'augmenter la valeur de l'entreprise, ce qui contribue à la création de la valeur de chaque cible et à personnaliser leurs dialogues.

Le CRM vise à identifier, connaître, suivre et analyser les besoins de ses clients pour les satisfaire en offrant des produits ou des services de qualité qui répondent à leurs attentes. Cela permet d'attirer un maximum de client potentiels et de conserver les clients existants en leur proposant des offres en fonction du profil client afin de les fidéliser. Cela aide l'entreprise à vendre plus de produits, d'augmenter la valeur ajoutée, d'accroître son chiffre d'affaires et d'augmenter sa rentabilité en minimisant les couts commerciaux tel que la publicité. Il fait du client un ambassadeur qui permet d'attirer et d'acquérir un nombre important de clients.

Quand l'entreprise arrive à maintenir la satisfaction de ses clients, elle devient compétitive et peut dominer le marché sur lequel elle agit et même conquérir de nouveaux marchés qui lui permettront de dégager un avantage concurrentiel et réaliser sa performance commerciale et organisationnelle. **(P.VOLLE, 2009, p. 32.37).**

**Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale.****1. Définition de la performance commerciale.**

Selon Amrani (2018), « La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre ». Pour (Ouattara, 2007), il la définit comme « La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre ». (Tairou, 2008, p. 133) estime « 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 ».

La performance commerciale correspond à la capacité de l'entreprise d'atteindre son objectif commercial initialement fixé et défini de manière efficace et pertinente. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à proposer des produits et services correspondant aux besoins des clients et à répondre à leurs attentes dans le but de les fidéliser, être présent chez le partenaire avec une offre pertinente permettant l'établissement d'une relation permanente, durable et profitable à l'aide d'une organisation optimale d'accomplissement des tâches par les parties prenantes et l'utilisation d'indicateurs clés qui permettent d'améliorer son activité à long terme.

**2. Les objectifs de la performance commerciale.**

Afin que l'entreprise puisse satisfaire sa clientèle, elle doit fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs nécessitant des politiques claires précises de manière simple à comprendre, des objectifs mesurables afin de faciliter le contrôle des résultats, réalisables en termes de temps, d'espace et de moyens dans des conditions de travaux préalables et cohérentes entre eux.

Les objectifs quantitatifs de la performance commerciale concernent tout ce qui est mesurable tels que le chiffre d'affaires, la marge commerciale, le délai, et le nombre de clients réalisés pendant l'année actuelle. Les objectifs qualitatifs sont secondaires, non quantifiables, sont difficiles à fixer parce qu'ils ne se basent plus sur des chiffres, mais sur la qualité de l'image de l'entreprise ou la qualité du service rendu à sa clientèle. Ils s'intéressent aussi au développement de la qualité des produits dans le but d'accroître le volume de vente, et servent à organiser le travail pour réduire les pertes et les coûts de production.

Les objectifs commerciaux de l'entreprise sont complémentaires. Afin de réaliser les objectifs quantitatifs qui permettent son suivi, l'entreprise doit considérer les objectifs qualitatifs comme un moyen pour les atteindre car la croissance de l'entreprise et l'augmentation de son chiffre

d'affaires nécessitent une meilleure qualité des produits et des services permettant d'accroître le volume de vente. Avant de définir les objectifs de l'unité commerciale, il est nécessaire de répartir les rôles de chaque collaborateur de l'équipe commerciale.

La fixation des objectifs commerciaux n'est pas seulement la mission du chef de vente bien que le manager a le pouvoir de décision mais l'élaboration d'un projet collectif nécessite la participation de toutes les parties prenantes. Ces objectifs doivent être partagés entre les membres de l'entreprise qui permettent à ses acteurs de connaître les règles et les conditions de travail, pour un bon fonctionnement harmonieux de l'unité commerciale. L'atteinte des résultats souhaités incite l'entreprise à se différencier de la concurrence, dominer le marché auquel elle appartient pour dégager un avantage concurrentiel.

### **3. Les déterminants de la performance commerciale.**

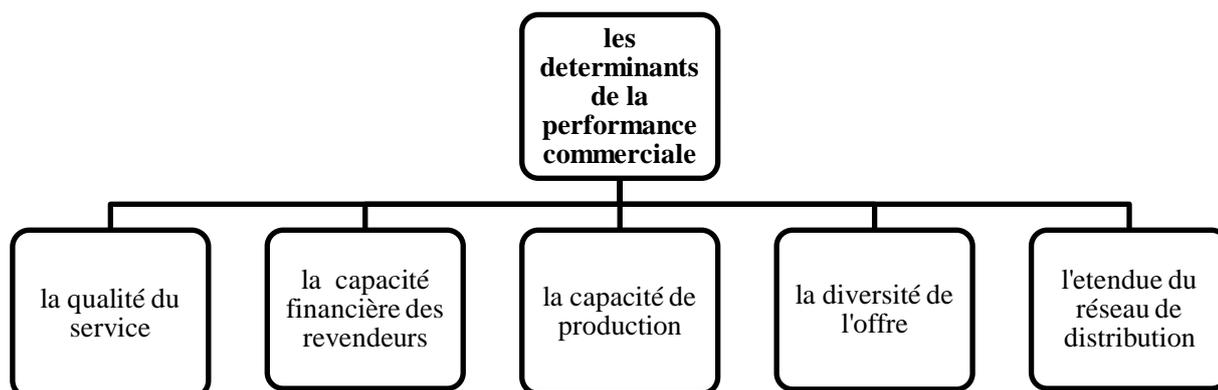
La performance commerciale de l'entreprise peut se déterminer à travers la qualité de son produit ou service, la capacité de produire des biens et services, la diversité de ses offres, la capacité financière des revendeurs, et l'étendue du réseau de distribution de ses produits vers le client. Ces facteurs peuvent être mesurés à l'aide des indicateurs de la performance commerciale.

La qualité du service a un impact direct sur la performance commerciale. Ainsi, l'entreprise doit améliorer la qualité de ses produits afin de satisfaire les besoins des clients et de répondre à leurs attentes. L'entreprise doit être capable de fabriquer les produits d'une manière permanente en réduisant les stocks et cela permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

La satisfaction de la cible nécessite la disponibilité des produits ou des services qui répondent aux aspirations de la clientèle. La diversité de l'offre et la multiplicité des gammes incitent l'entreprise à acquérir un nombre important de clients pour augmenter son chiffre d'affaires.

Les revendeurs des produits de l'entreprise qui disposent des capacités financières ont une influence directe sur sa performance commerciale. Pour cela, elle doit prendre en compte ses concurrents directs. La figure 10 récapitule les déterminants de la performance commerciale.

Figure 9 : les déterminants de la performance commerciale



**Source** : confectionnée par nous-même.

#### 4. Les indicateurs de la performance commerciale.

Les indicateurs sont des principes de contrôle et de vérification qui permettent d'anticiper la qualité d'un résultat. Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché. (H.Ouarchine, pp. 44-52).

Le chiffre d'affaires est le montant facturé, réalisé par l'entreprise avec les tiers au cours d'un exercice de son activité professionnelle normale. Cet indicateur se mesure en volume et en valeur. Il se représente en volume par la quantité de biens ou service vendues, en valeur par le chiffre d'affaires qui est le produit d'une quantité vendue par le prix de vente. Il représente le montant total des ventes des biens et services en réduisant les remises et les ristournes que l'entreprise aurait pu accorder à ses clients. Il s'exprime hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation d'une façon annuelle. Le chiffre d'affaires est utile pour connaître la situation du marché dans lequel évolue l'entreprise et comment elle se positionne par rapport à ses concurrents. Pour cela, il est considéré comme un indicateur le plus intéressant des performances de l'entreprise. Le calcul principal du chiffre d'affaires est le suivant : Chiffre d'affaires = la quantité vendue \* le prix de vente.

La marge commerciale est une variable et un indicateur de rentabilité de gestion principale de toutes les activités pour les entreprises commerciales. Elle est plus significative que le CA dans une branche d'activité déterminée. La comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification. Le principe de calcul de la marge commerciale est :

Marge commerciale = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues.

Et Coût d'achat des marchandises vendues = achats de marchandises + stock initial – stock.

Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents. Une part de marche représente le pourcentage des ventes d'un produit, d'une marque, ou d'un service réalisé par une entreprise par rapport à l'ensemble de ses concurrents. Elle peut s'exprimer en valeur et en volume. Cet indicateur est considéré le plus important car cette étude de marché permet à l'entreprise de savoir si elle gagne ou perd sur le marché dans lequel elle évolue et de déterminer sa position concurrentielle par rapport à ses concurrents. Elle indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée. Elle se calcule de cette manière : Part de marché= vente de l'unité/vente totale des unités présentées.

Les Indicateurs de profitabilité regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis. Le profit est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée. Sa formule est :

Profit (Pr)= recettes totales-dépenses totales.

Un  $Pr = 0$  et  $Pr < 0$  indique une mauvaise performance et un  $Pr > 0$  une bonne performance. L'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et d'autres investissements pour vendre un bien ou un service. (ZARDET, 1989, p. 343)

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements difficiles de nature statistiques (quantitatif par nature). L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et 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, et contribue à façonner l'image de l'entreprise. Cela fait que l'image d'une entreprise peut évoluer par l'influence de l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions, etc. L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom 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 » (R.MOULINIER, 1998). Le taux de satisfaction et de fidélisations des clients représente la capacité de l'entreprise à connaître ses clients, écouter leurs réclamations, les satisfaire et répondre à leurs aspirations, besoins et à leurs attentes.

### **5. L'évaluation de la performance commerciale.**

Selon (Raimbault, 1991, p. 171), l'évaluation de la performance permet à l'entreprise de vérifier les atteintes des résultats par rapport aux objectifs définis, de fournir des informations sur la raison de la variation, de résoudre des problèmes, de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes et de recueillir des informations sur l'environnement externe de l'entreprise, notamment l'évolution du marché dans lequel elle appartient et les stratégies des autres concurrents. Cette évaluation 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.

Une bonne qualité d'évaluation de la performance commerciale nécessite l'efficacité de la collecte d'information car une information fiable et précise permet à l'entreprise de résoudre le problème de la situation constatée en temps réel pour ne pas avoir de problèmes supplémentaires à régler. Elle permet de choisir la bonne personne compétente, spécialisée, capable d'améliorer la situation au mieux et de faire des suggestions afin de redresser le niveau de l'entreprise. Elle permet d'avoir une procédure meilleure, une façon pertinente pour l'accomplissement des tâches, la répartition des rôles pour chaque personnel concerné.

### **6. L'analyse de la performance commerciale.**

Selon (Franck, 2009, p. 97.98), la performance commerciale peut être analysée par deux ratios : le premier se calcule à travers le résultat d'exploitation et la valeur ajoutée, le second à l'aide de la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires. Le ratio (RE/VA) permet de mettre en évidence la maîtrise des charges internes d'exploitation de personnel et les choix en matière de politique d'amortissement et de dépréciations d'exploitation. Lorsque ce ratio est élevé, il est possible de faire l'hypothèse d'une bonne maîtrise des charges salariales. Cependant, les faibles charges salariales peuvent également être liées au choix d'un recours à la sous-traitance. Cette hypothèse devra être confirmée par l'analyse du second ratio. Par ailleurs, un ratio élevé peut également être synonyme d'une politique d'investissement limitée révélée par un montant d'amortissement réduit. L'analyse doit alors compléter son investigation à la lumière notamment des caractéristiques du secteur d'activité concerné.

Le ratio (VA/CA) permet de mettre en évidence la maîtrise des charges externes d'exploitation, c'est-à-dire le poids des charges liées aux achats en provenance des tiers. Un ratio faible peut traduire une incapacité à créer de la valeur sur la base du CA et une mauvaise maîtrise des charges externes. Néanmoins, un ratio faible peut également traduire un recours intensif à la sous-traitance et n'est pas obligatoirement synonyme d'une mauvaise gestion. À l'inverse, un ratio élevé peut être le signe d'une bonne maîtrise des charges externes ou d'une forte intégration de l'activité dans la filière.

### **Conclusion.**

Avec l'évolution de la technologie et de l'information, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'utiliser différents moyens technologiques tel que le CRM qui joue un rôle primordial dans l'évolution de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous avons introduit la gestion de la relation client et son importance sur la rentabilité de l'entreprise. Il est nécessaire que l'entreprise établisse des relations durables et profitables avec le client car ce dernier est considéré comme une source pour réaliser un bon chiffre d'affaires. Nous avons aussi abordé les indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise et montré qu'ils permettent aux dirigeants de prendre des décisions efficaces et pertinentes. Il est important de se différencier de la concurrence et de dégager un avantage concurrentiel en répondant aux exigences de la clientèle et aux besoins du marché.

## **Chapitre 3**

### **Les indicateurs de la stratégie commerciale**

#### **Cas de NAFTAL**

**Introduction.**

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'unité commerciale de la société NAFTAL, district commercial de Bejaia, avec comme objectifs d'analyser et de traiter les variables quantitatives de l'entreprise concernant les ventes de différents produits. Nous allons synthétiser l'impact de la pandémie du Covid sur les différents indicateurs de la stratégie commerciale.

Ce chapitre comporte deux sections. La première section portera sur la présentation de l'unité commerciale de Bejaia de l'entreprise NAFTAL. Dans la deuxième section, nous allons analyser les données recueillies au sein de l'unité et répondre à notre problématique de recherche et à nos hypothèses.

**Section N°1 : Présentation Générale de NAFTAL**

Dans cette section, nous allons présenter un aperçu général sur l'entreprise NAFTAL qui portera l'historique ainsi que les missions et la stratégie de l'entreprise. Ensuite, nous détaillerons le fonctionnement de l'unité commerciale de Bejaia.

**1. Présentation générale de NAFTAL.**

NAFTAL est une société chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers : GPL, GPL/C, Carburant, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes ainsi que des produits spéciaux utilisés dans les domaines pharmaceutique et agro-alimentaire.

**1.1. Historique de NAFTAL.**

Depuis sa création, elle a subi plusieurs restructurations. Le 04 mars 1985, les anciens districts C.L.P.B (Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes) ont été regroupés sous des UND (Unités NAFTAL de Distribution). En 1987, l'activité de raffinage est séparée de la distribution. A partir de 1998, Elle change de statut et devient une société par action SPA et filiale à 100% de SONATRACH. Par décision N°554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP (Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques) et l'identification des zones de distribution « CLP ». Par décision N°555 du 29 Mars 2000, il a été procédé à la création et définition des missions et attribution des zones CLP. Par décision N°556 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division bitumes. Depuis le 21 juin 2000, il y a eu création des Unités Bitumes et des activités des œuvres sociales de la zone de bejaia. Par décision N°606 du 10 février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres bitumes de la division bitume. En 2002 le capital social de NAFTAL atteint les 12.650 millions de dinars. Par décision N°S705 du 17 juin 2002, il a été procédé à la ré-nomination des zones de distribution CLP et GPL en district.

### **Chapitre 3**

### **Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL**

Par décision N°S766 du 17 juin 2002, il a été procédé à la dissolution de la branche CLPB. Par décision N°770 du 03 janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des districts CLP et création des districts commercialisation. A partir du 1<sup>er</sup> décembre 2006, l'activité carburant est séparée de l'activité commercialisation.

#### **1.2. Missions et stratégie de l'Entreprise NAFTAL.**

La mission principale de NAFTAL est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers raffinés sur le marché national tel que : GPL, carburants, lubrifiants y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, solvants, aromatiques, paraffinés, bitumes et pneumatiques. Elle intervient dans les domaines de l'enfûtage GPL, de la formulation de bitumes, de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux, et du transport des produits pétroliers.

Pour remplir ses missions, l'entreprise est organisée selon une direction générale et des structures fonctionnelles. La Direction Générale est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique. Les Structures Fonctionnelles sont des directions exécutives, des directions centrales et des directions de Soutien.

Les Directions Exécutives sont chargées de définir la politique et la stratégie de la société, d'anticiper la tendance, de concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle, d'assurer le management stratégique, d'assurer la coordination et la cohérence d'ensemble, et d'assister les structures opérationnelles.

Les Directions Centrales sont des centres d'expertise pour les activités d'Engineering, de Maintenance, d'Audit, d'Hygiène Sécurité Environnement et Qualité (H.S.E.Q), des activités juridiques, de la Communication et les relations publiques, des affaires sociales et culturelles, et des systèmes d'information. Les Directions Soutien assurent la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de la société.

#### **1-3-Les différents produits de NAFTAL.**

Le tableau suivant décrit les différents produits commercialisés par Naftal.

Tableau 3: les différents produits de NAFTAL

Produits pétrolier	Marchés (Utilisateurs)
Carburants terre	Usagers de la route (automobilistes, transporteurs, producteurs d'électricité)
Carburant aviation	Compagnies aériennes Ministère de la défense nationale Sûreté nationale/protection civil
Carburant marine	Compagnies de navigation Ministère de la défense nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs...
GPL	Ménage, commerçant, entreprise industrielle, hôtels, restaurants collectivités locales, établissements hospitaliers, établissements scolaire et universitaire, institutions militaires de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...
Lubrifiant	Usagers de la route, entreprise industrielles, compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprise de perche ...
Bitume	Entreprise de travaux publics et de construction de route collectivité locales Fabricants des produits d'étanchéité
Produit spéciaux	Entreprises industrielles Cie aériennes Cie de navigation
Pneumatique	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprise de BTP

Source : Document interne de NAFTAL

**2. Présentation et organisation de l'agence commerciale de Bejaia.****2.1. Présentation de l'organisme d'accueil.**

L'Agence Commerciale Bejaia est une structure créée à partir du 1er Janvier 2007, en application de la décision N°S.767 R9 du processus de séparation des structures et activités spécifiques à la « Commercialisation » de celles spécifiques aux flux des « Carburants ». C'est une structure commerciale relevant du District Commercialisation de Tizi Ouzou, chargée essentiellement de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire de la Wilaya de Bejaia et les points de vente carburants limitrophes de la Wilaya de Bouira.

**2.2. Missions de l'agence.**

Elle a pour missions d'assurer l'animation commerciale et la gestion des clients de l'agence, d'élaborer les prévisions ventes. Elle contrôle la réalisation du programme de livraison et s'assure de la satisfaction des commandes de la clientèle par les centres livreurs.

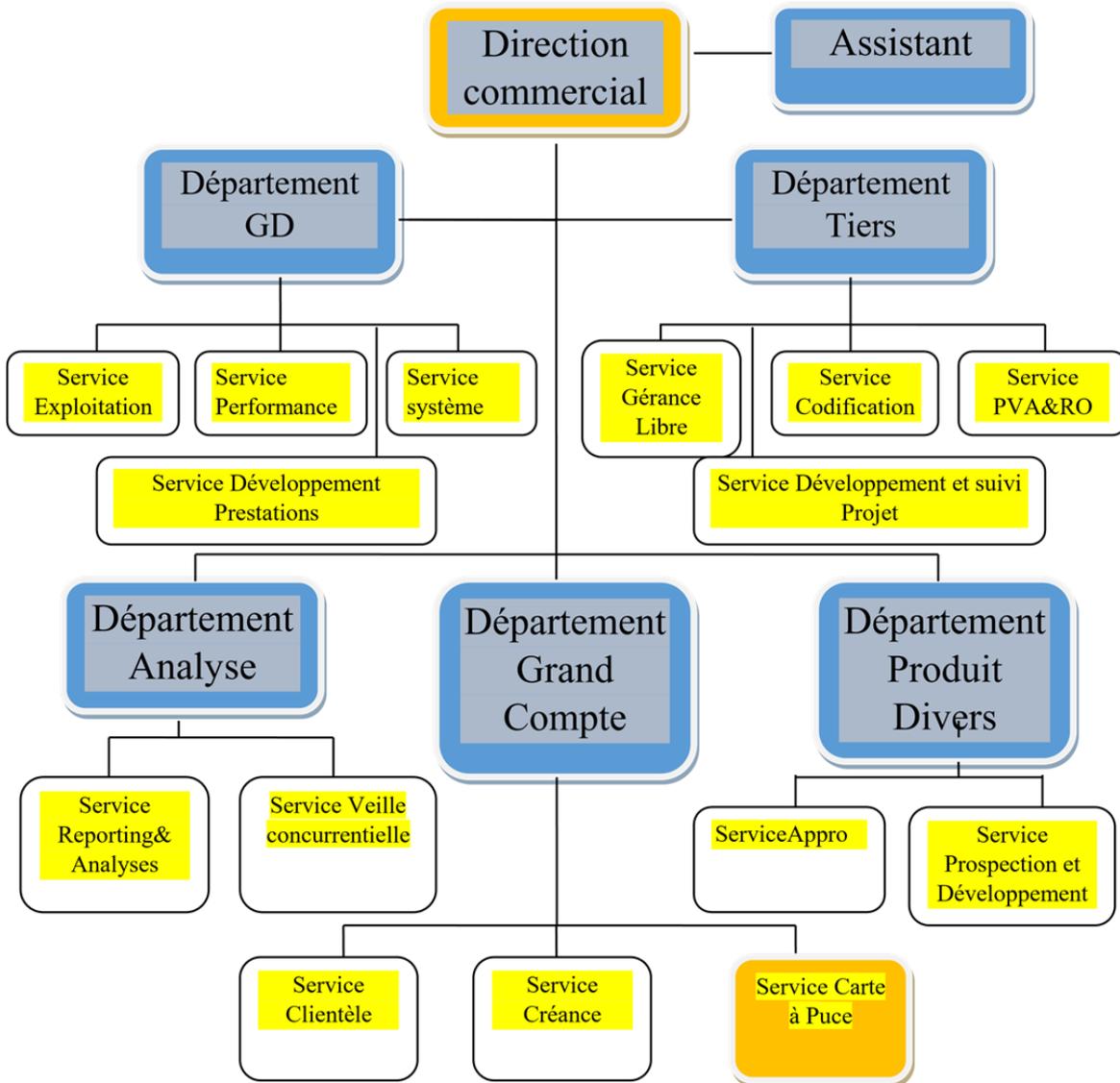
Elle prend en charge les nouveaux clients (réception dossier et analyse préliminaire avant envoi au district commercialisation pour codification) et des dossiers des clients existants ainsi que la gestion, y compris en matière de recouvrement, des comptes clients, notamment ceux du M.D.N et de la D.G.S.N.

L'agence commerciale de Bejaia dispose d'un nombre important de moyens matériels et humains :

1. **Les Moyens matériels.** Pour sa mission principale de distribution et commercialisation des carburants, l'agence commerciale s'est dotée d'un parc de transport réparti comme suit : 01 camion plateau, 03 camions citernes rigides, 4 Semi-remorques citernes, 02 véhicules de service, 02 fourgons tôlés.
2. **Les Moyens humains.** Dans le but d'accomplir ses objectifs, l'agence commerciale dispose d'un capital humain qui est de l'ordre de 228 agents, ce chiffre comprend le nombre de personnes employées dans les différents secteurs qui sont les stations gérées par l'agence commerciale, les stations-services gestion directe (GD), un garage matériel roulant et le centre de distribution 206B et 2067 plus l'agence commerciale Bejaia C06.

L'organigramme de cette structure commerciale est donné dans la figure suivante :

Figure N°1 : Organigramme de l'agence commerciale



Source : Document interne de NAFTAL.

La direction commerciale se compose de cinq principaux départements et chacun de ses derniers contient des services pour gérer des tâches précises.

Le département d'analyse se divise en deux services (reporting et analyses) et (veille concurrentielle) qui ont pour mission de proposer les prévisions des ventes annuelles et des globalisations mensuelles pour le suivi des objectifs, de collecter et centraliser les informations des concurrents pour constituer une veille informationnelle via internet, rapprochement auprès des organismes...etc.

### **Chapitre 3**

### **Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL**

Le département des tiers se compose de quatre services (gérance libre) (codification) (PVA et RO) et (développement et suivi projet). Son rôle principal est de contrôler les dossiers de codification des GL, PVA & RO transmis par les Districts commercialisation, de s'assurer que le réseau PVA, RO est bien livré en tous produits commercialisés par NAFTAL, de contribuer au lancement et d'assurer le suivi des nouveaux projets.

Dans le département GD, on trouve quatre services : exploitation, performance, système et développement prestation. Son but majeur est de contrôler l'application des procédures de gestion au niveau des stations-service GD et de proposer les mesures correctives, d'analyser, d'auditer et de consolider les comptes de résultats mensuels du réseau GD. Il est chargé du suivi de la redynamisation de l'activité service au niveau du réseau station-service en gestion directe des baies de services, du suivi et contrôle du bon fonctionnement et de l'exploitation effective des systèmes d'information y afférents au réseau stations-service en Gestion Directe.

Le département produits divers se compose de deux services : approvisionnement et prospection et développement. Dans ces deux services, les employés travaillent sur la réalisation et le suivi du plan annuel d'approvisionnements et la prospection et l'identification des besoins en produits à marge libre à commercialisés sur le Réseau GD et auprès de la Clientèle NAFTAL.

Le département grand compte se compose de trois services (clientèle, créance et carte à puce. Ces services gèrent les relations de l'entreprise avec sa clientèle et fournissent toute l'assistance nécessaire aux districts dans le domaine Gestion créances et recouvrement, et les assistent dans la résolution des éventuels conflits.

### **Section 2 : analyse et traitement des données.**

Dans cette section, nous allons essayer d'examiner la performance de la fonction commerciale de l'Agence commerciale de NAFTAL durant les cinq dernière années (trois ans avant COVID et 2ans durant le COVID) en identifiant des indicateurs quantitatifs qui permettront de représenter les points forts et les points faibles de l'organisation

#### **1. Les ventes en CA.**

Le chiffre d'affaires est la somme totale des ventes de biens ou services de l'entreprise.

Chiffre d'affaires = quantité vendues \* prix de vente

### Chapitre 3

### Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL

Pour assurer le développement de l'entreprise, le dirigeant doit développer son chiffre d'affaires. Pour cela, elle dispose de deux leviers : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher).

Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activités de l'entreprise et donc de sa performance commerciale. Cette performance se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel :  $Ecart (CA) = CA \text{ réalisé} - CA \text{ prévisionnel}$ .

Dans notre cas, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous, le chiffre d'affaires réel et prévisionnel de l'agence commerciale de NAFTAL pendant les cinq années précédentes : 2016-2017-2018-2019-2020-2021 pour chaque produit.

**Tableau 4: Chiffre d'affaires en million de dinars par type de produits.**

Produits/années	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Carburant	698,45 DZD	679,59 DZD	626,53 DZD	590,77 DZD	515,57 DZD	-
Lubrifiants	355,93 DZD	29,36 DZD	21,67 DZD	28,34 DZD	27,28 DZD	7,07 DZD
Pneumatique	0,09 DZD	0,29 DZD	0,49 DZD	0,82 DZD	1,30 DZD	0,04 DZD
Autres	1,29 DZD	1,61 DZD	1,73 DZD	1,75 DZD	0,89 DZD	0,48 DZD
TOTAL CA	1 055,76 DZD	710,85 DZD	650,42 DZD	621,68 DZD	545,04 DZD	7,59 DZD

Source : Compilé par nous-même à partir des données de NAFTAL

Ce tableau représente la part du chiffre d'affaires en million de dinars de la commercialisation de chaque produit enregistré par l'entreprise NAFTAL durant le mois de mars des 5 dernières années. D'après les données du tableau, nous allons les répartir en deux périodes.

Durant la période 2016 à 2018, nous remarquons que l'agence commerciale n'a pas pu réaliser ses objectifs de rentabilité en termes de chiffre d'affaires par la commercialisation des carburants et lubrifiants. Elle a enregistré une diminution du chiffre d'affaires concernant les deux produits suite aux événements de protestations ayant touché la Kabylie qui ont causé la fermeture de plusieurs axes routiers ainsi que des perturbations dans les livraisons dues aux coupures de route pendant plusieurs jours suite aux chutes de neige au mois de janvier. Par contre, elle a réalisé ses

### Chapitre 3

### Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL

objectifs pour les pneumatiques et les autres produits spécialisés en agro-alimentaire et dans le domaine pharmaceutique.

Durant la période 2019 à 2020, nous constatons que la part du chiffre d'affaires de carburant a maintenu sa diminution en raison de la fermeture des trois stations : S/S PVA TIDJET, S/S PVA BELLOUL MD CHERIF et la GD de BIR ESLEM R0625. et l'arrêt d'approvisionnement de la station IMEKERNE BELAID et bien sûr en raison des mesures de confinement dues au covid19. Le tableau N°5 donne le chiffre d'affaires en pourcentage par type de produits.

**Tableau 5: Chiffre d'affaires en % par type de produit.**

Produits/années	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Carburant	94,971420	95,6024477	96,32698871	95,0279886	94,593057	
Lubrifiants	33,712808	4,13026658	3,331693367	4,55861536	5,0051372	93,13660
Pneumatique	0,0085246	0,04079623	0,075335937	0,13190065	0,2385146	0,540113
Autres	0,1221873	0,2264894	0,26598198	0,28149530	0,1632907	6,323277
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Source:** compilé à partir des données de l'entreprise

Ce tableau représente la part du chiffre d'affaires en pourcentage par type de produit commercialisés par NAFTAL du 2016 au 2021. D'après la lecture de ce tableau, nous remarquons que la part du Chiffre d'affaires des produits carburants (94.97%) est la plus importante par rapport aux autres produits. Dans le tableau suivant, nous représentons le chiffre d'affaires des produits carburants durant les cinq dernières années. Nous constatons que l'entreprise a enregistré une augmentation du chiffre d'affaires des deux produits « essence normale et essence sans plomb » durant les années 2016-2017-2018, contrairement aux années 2019 et 2020 où l'agence de NAFTAL a connu une diminution du chiffre d'affaires en raison de perturbations qu'a connu la région depuis février 2019. En effet, les grèves cycliques ont accentué cette tendance de baisse.

Durant les quatre ans 2016-2020, l'entreprise a enregistré une diminution du chiffre d'affaires de la part des deux autres produits « essence super et gasoil » en raison de la restriction du produit gasoil au niveau du centre CBR Bejaia durant les journées des 06,07,8 et 9/02/2019, et

### Chapitre 3 Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL

aussi le lancement de l'opération de nettoyage des cuves CBR au niveau des S/S GD, qui a nécessité la fermeture de ces station "GD" pendant une semaine. Il y a aussi la fermeture de la S/S GD AMIZOUR pour des travaux de rénovation totale depuis le 1/10/2018, la grève générale du port Bejaia EPB pendant 8 jours du 2/9 au 8/9/2019 et la baisse d'activités depuis le 22/03/2020 pour les mesures de sécurité liées au covid19.

#### 2. Les ventes en volume.

Le tableau N°6 donne les ventes des produits lubrifiants de 2017 au premier trimestre 2021.

**Tableau 6: ventes des produits lubrifiants du 2017 au 1er trimestre 2021 en TM**

Années	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre
2017	575,699	511,273	378,725	582,046
2018	373,616	448,736	340,699	459,559
2019	400,633	411,99	461,858	382,9
2020	427,769	296,478	366,369	342,082
2021	370,405			

**Source :** document interne de NAFTAL

Ce tableau représente les quantités des produits lubrifiants vendues durant les quatre dernières années. Nous remarquons une chute considérable concernant le premier trimestre entre 2017 et 2018 (du 575.699 au 373.616 TM). En 2019 et 2020, l'agence commerciale de NAFTAL a enregistré une augmentation des quantités vendues par rapport aux années 2017-2018. Suite au confinement partiel, nous avons remarqué une diminution des ventes de produits lubrifiants à partir du 2eme trimestre 2020.

Le volume des ventes est la quantité de produits écoulee à un prix donné, pendant une période donnée. Dans le cas de NAFTAL, chaque fin d'année, la direction commerciale enregistre les opérations de ventes pour chaque produit vendu durant l'exercice dans le but de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise. Pour évaluer la performance, on utilise l'indicateur :

$$\text{La performance (P)} = \text{Les réalisations} - \text{Les prévisions}$$

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de volume de vente des produits de NAFTAL durant les années : 2019-2020 :

### Chapitre 3

### Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL

#### 3. L'évolutions des ventes des produits carburant durant l'année 2019-2020

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de volume de vente des produits de NAFTAL durant les années : 2019-2020

**Tableau 7: Volume de vente des produits de NAFTAL durant les années 2019-2020**

Années / Produits	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Ecart	Prévisions 2020	Réalisations 2020	Ecart
Essence Normal	4013	3186	827	2620	2675	-55
Essence super	62116	69975	-7859	55330	48990	6340
Essence sans plomb	48947	49050	-103	41470	33810	7660
Gasoil	401805	380119	21686	325200	272488	52712
Total	516881	502330	14551	424620	357963	66657

Source : Compilé par nous-même.

A partir des résultats des prévisions des ventes de mois de mars 2019, nous constatons que l'agence commerciale de NAFTAL prévoit un volume de vente total de 516881 M3. Concernant la répartition des ventes sur le mois de mars, nous constatons que les deux produits Essence normal et gasoil n'ont pas atteint l'objectif de l'entreprise contrairement aux deux autres produits Essence Super et sans plomb. En ce qui concerne l'évolution des ventes de ces produits durant le mois de mars 2020, elle a connu une diminution par rapport à l'année précédente 2019 (150367 M3) traduisant ainsi une perte en volume de ventes durant ce mois qui avoisine 200 M3 par rapport à l'année 2019.

#### 4. La part de marché (PDM).

La part de marché représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché. L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs. Une entreprise peut avoir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. Nous déduisons que ses ventes progressent mais moins vite que celles de ses concurrents. La part de marché sera calculée par la formule :

$$\text{La part de marché} = \text{chiffre d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre d'affaires total du marché} * 100$$

### Chapitre 3

### Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL

L'agence commerciale de NAFTAL occupe une place très importante sur le marché par rapport à ses concurrents à cause du monopole sur les carburants. Mais les opérateurs privés représentent une menace pour l'entreprise en raison de leur dynamisme, de leur capacité d'investissements et des évolutions du marché. Devant les menaces, cette situation a conduit l'entreprise à prendre des initiatives pour essayer de contrer cette concurrence et céder le moins de parts de marché possibles. Prenons l'exemple des produits lubrifiants. Ce secteur enregistre la présence de sérieux concurrents dans la wilaya de Bejaia. Le grand concurrent est **SARL GENERALE lubrifiants**, situé à Oued Ghir, qui est un revendeur agréé NAFTEC. Ses produits sont commercialisés au niveau national. Parmi ses produits, citons les Carburants et produits pétroliers combustibles, Lubrifiants à base de pétrole, Lubrifiants à base de pétrole pour toutes industries, Fluides, graisses, pâtes et lubrifiants chimiques, Lubrifiants pour véhicules automobiles, Lubrifiants naturels à usage industriel, Huiles et graisses naturelles à usage industriel, plateformes de production d'hydrocarbures, et plateformes de production pour pétrole et gaz. Son point fort est le prix qui est très compétitif et flexible. La politique commerciale de ce concurrent est basée uniquement sur le rapport produit/prix, en insistant que ses produits commercialisés aient les mêmes caractéristiques que ceux de NAFTAL.

NAFTAL, ayant perdu le monopole sur les pneumatiques, se retrouve confrontée aux concurrents privés qui exploitent les points faibles de NAFTAL pour récupérer des parts de marché perdus par cette dernière. Les concurrents les plus dangereux identifiés dans la région sont au nombre de trois. Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques de ces concurrents.

**Tableau 8: les différents concurrents de NAFTAL**

	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Raison sociale des Concurrents	ETS ZIANI (Importateurs Revendeurs)	TOULOUM (Importateurs Revendeurs)	BOULAINÉ (Importateurs Revendeurs)
Marques et origines des pneumatiques et Source d'Approvisionnement	MICHELIN ALGER	Divers MICHELIN- FATE BRIDGESTONE	Divers MICHELIN- FATE BRIDGESTONE
Lieu d'Implantation	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA
Avantages accordés à la clientèle	Prix de vente et diversité	Prix de vente et diversité	Prix de vente et diversité

**Source :** document interne de NAFTAL.

### **Chapitre 3**

### **Analyse des indicateurs de performance commerciale cas : NAFTAL**

NAFTAL exerce le monopole dans la distribution et la commercialisation des produits carburants. Toutefois avec les nouvelles données du marché national, ce monopole risque de disparaître avec l'éventuelle entrée d'autres acteurs sur le marché des carburants.

#### **Conclusion :**

L'analyse quantitative des données relatives aux produits NAFTAL (Carburant, lubrifiants, pneumatiques ; GPL), obtenues durant notre stage pratique au sein de l'entreprise, nous a fourni des informations sur les différents produits. Durant notre analyse, les produits de l'entreprises sont assez consommés, et les consommateurs les trouvent de bonne qualité. En termes de communication, nous avons constaté que l'entreprise a adopté une politique de communication adéquate selon la nature de ses clients (professionnels), Nous remarquons une différence de volume de vente de ses produits durant les deux dernières années, ceci revient à la crise sanitaire qui a influencé négativement sur l'évolution des ventes durant ces dernière année.

# **Conclusion générale**

Les comportements des consommateurs qui changent rapidement ont poussé les entreprises à établir une stratégie marketing permettant de se rapprocher de ses clients et de les satisfaire au maximum à travers le marketing relationnel. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de s'engager et d'entretenir une relation à long terme et personnalisée avec chaque client à travers la fidélisation qui vise à maintenir les transactions entre l'entreprise et son partenaire client durablement. Il s'agit de mieux connaître le client habituel et d'acquérir de nouveaux clients et les conserver durablement. Pour cela, l'entreprise doit disposer d'un CRM.

La pérennité de chaque entreprise est garantie par sa fonction commerciale qui est responsable de vendre les produits ou les services de l'entreprise. Son but principal est de dégager des bénéfices, d'augmenter le chiffre d'affaires, d'accroître la marge commerciale, d'avoir une valeur ajoutée importante afin d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

La performance commerciale peut se mesurer à travers des indicateurs quantitatifs tels que le Chiffres d'affaires, la marge commerciale, et la part de marché ; les indicateurs qualitatifs qui identifient l'image de l'entreprise le degré de satisfaction et de fidélisation des clients.

Dans ce travail, nous avons effectué une revue de littérature dans les chapitres 1 et 2 pour présenter les concepts essentiels liés à la gestion des relations clients et définir quelques indicateurs de la performance commerciale. Dans la partie pratique, nous avons présenté notre lieu de stage où nous avons fait une compilation de données. Dans ce travail, nous avons montré que l'agence commerciale NAFTAL de Béjaïa a vu ses ventes de pneumatiques et de lubrifiants diminuer de façon drastique. C'est un segment du marché où elle a beaucoup de concurrents. Ce qui nous permet de dire que l'hypothèse 2 est confirmée. D'ailleurs, nous avons montré qu'il y a une différence entre les prévisions et les réalisations sur ce segment du marché. Sur le marché des carburants où elle a le monopole, le chiffre d'affaires lié à ces carburants a légèrement diminué entre 2016 et le premier trimestre de 2021. Cela peut s'expliquer par la fermeture de certaines stations qu'elle gère pour rénovation. Toutefois, si nous considérons les ventes aux stations gérées par le privé, ses ventes en quantités n'ont pas augmenté. Cela peut s'expliquer, depuis la pandémie en 2019 à ce jour, par les restrictions de déplacement en voiture ou en bus durant ce temps. Globalement, l'unité commerciale de Naftal à Béjaïa n'est pas influencée par la pandémie. Ce qui nous permet de confirmer la première hypothèse.

En conclusion, nous pouvons dire la pandémie n'a pas eu une grande influence sur les indicateurs de performance de l'agence commerciale de Naftal. Au niveau de Béjaïa.

## **Bibliographie**

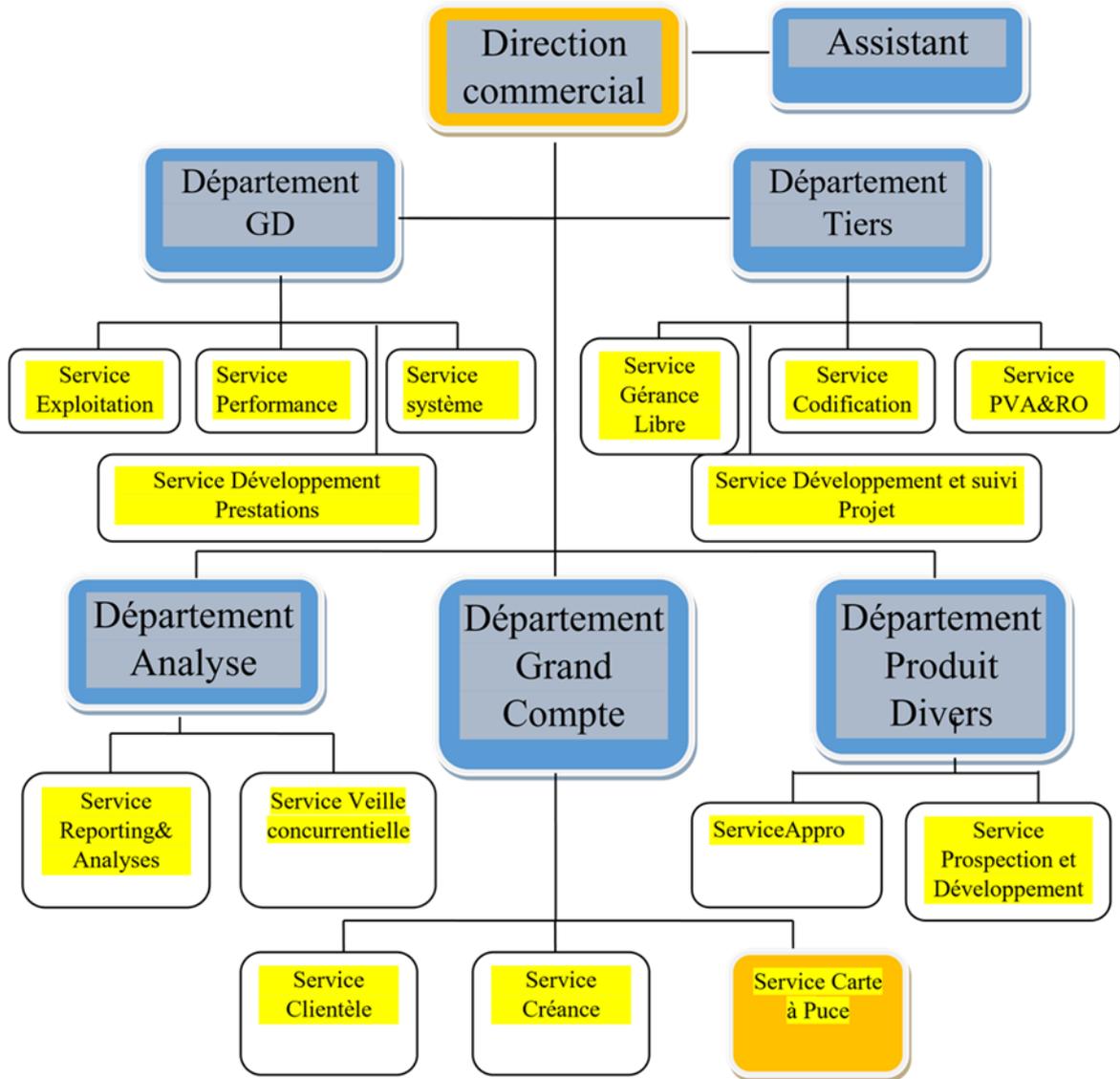
- (J.M), L. (2003). La stratégie de fidélisation. Paris: d'organisation.
- : Jean-Pierre Helfer, J.-L. N. (2007). le marketing . Paris: Vuibert.
- Adminadk. (2021, 06 29). adkcontact. Récupéré sur adkcontact: <https://www.adkcontact.com/les-differentes-formes-de-fidelite-client/>
- Amrani, A. r. (2017-2018). La mesure de la performance commerciale cas d'ILECTRO-INDUTRIES. TIZI OUZOU, Université mouloud maamri, TIZI OUZOU.
- Arous, O. b. (2015). La gestion de la qualité du service client. Québec.
- Benbihi, O. (2009). La gestion de la relation client dans les banques Algeriennes cas de la BDR et SGA. Oran: Université d'oran.
- Berry, L. (1983). "elationship marketing. Chicago.
- Boronwn.Stanley. (2006). CRM Customer Relationship Management. Paris: Pearson.
- Boufaden, S. (2019-2020). Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans le secteur bancaire . Béjaia.
- Boufaden, S. (2020). Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans le secteur bancaire. Université de béjaia.
- Buttle, F. (2004). The impact of people and organisational culture on term outcomes. Australlia: Academy of marketing.
- C.Venturi, R. L. (2005). Gestion de la relation client. Paris: Eyrolles.
- Capella, K. e. (2006). Relationship marketing: The influence of consumer involvement on perceived service benefits. USA.
- CHABRY, & florence. (1986). Stratégie de marketing (French Edition).
- CHABRY, & florence. (2017). Management de la relation client . Malakoff: DUNOD 2eme édition.
- Chantal, L. J.-J. (2008). E Chantal, Marketing stratégique et opérationnel. Paris: Dunod.
- Christian, B. (2016). Satisfaction, fidélité et service client. Paris: DUNOD.
- ChristianDussart, D. C. (1986). Stratégie de marketing (French Edition). G. Morin.
- DEMEURE (C). (2008). Aide-mémoire Marketing. Paris: Dunod .
- Franck, B. (2009). Les 7 points clés de diagnistique stratégique. paris: d'organisation.

- Garets.Véronique. (2012). La gestion de la relation client dans la banque. Paris: CERMAT IAE de tours.
- Georges, C. (2010). Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients. paris: d'organisation .
- Gilles, v. E. (2005). la gestion de la relation client. paris: Eytolles.
- Gundlach, G. T. (2004). Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society.
- H.Ouarchine. (s.d.). Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise. INC: thèse de magistère.
- hean-marc, L. (2003). la fidélisation client. paris: D'organisation .
- J.M, L. (2003). Stratégie de fidélisation. Paris: D'organisation.
- J.M, L. (2003). Stratégie de fidélisation . paris: d'organisation.
- J.M.LEHU. (2003). Stratégie de fidélisation, édition d'organisation. Paris: organisation.
- Jean-Mac, L. (2000). la fidélisation client . paris: édition d'organisation.
- julien, A. (2004). Marketing direct et relation client . Demos.
- Kotler, P. (1985). Strategic Marketing for Educational Institutions Relié. USA.
- Lambin, J.-J. (1986). Le Marketing stratégique:Fondements, méthodes et applications Broché. canada: Mc Graw Hill.
- Lambin, J.-J. (2016). La démarche marketing dans l'économie numérique. Malakof: DUNOD.
- Lefébure-Gilles, v. (2005). La gestion de la relation client. Eyrolles.
- Lehu, j. m. (s.d.). stratégie de fidélisation.
- Lehu, J.-M. (1999). la fidélisation client. paris: d'organisation.
- Lehu, j.-m. (2003). la fidélisation client. paris: d'organisation.
- Lehu, j.-m. (s.d.). stratégie de fidélisation.
- LENDREVIE (J), L. (2012). Mercator. Paris: Dunod.
- Lendrevie j, L. D. (2006). Mercator. Paris: Dalloz 8eme édition .
- L'expert comptable.com . (2018). Récupéré sur L'expert comptable.com : <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>
- Marc, L. J. (2000). la fidésisation client . paris : édition d'organisation .

- matiz, S. (2013-2014). Analyse des pratiques du marketing dans les entreprises de l'industrie du lait et dérivés de la wilaya de Béjaia. Béjaia.
- Mayrhofer, B. I. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel'. Revue: décisio marketing.
- Mercato, L. E. (2003). Mercator 7ème édition. Paris: Dalloz.
- Morgan, R. M. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relations. DUNOD.
- NATHALIE, V. L. (2005). tout la fonction marketing. Paris : édition DUNOD.
- ouahiba, g. I. (2015). Analyse de la gestion de la relation client au sein de l'entreprise de service cas SAA d'azazga. tizi ousou: université de tizi ousou.
- ouahiba, g. I. (2015). analyse de la gestion de relation client au sein de l'entreprise de service cas :SAA D'azazga. Tizi ousou: Université de tizi ousou.
- Ouattara. (2007). Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'ivoire. paris.
- P.VOLLE, A. (2009). perceived benefits of loyally programs scale developement and implications for relationship stratégies. journal of business, 32-37.
- Palmatier, R. W. (s.d.). relationship marketing, science institute combiridje massachusetts.
- R.MOULINIER. (1998). Les techniques de ventes. d'organisation 5eme édition.
- Raimbault, G. (1991). comptabilité analytique et gestion prévisionnel. Paris:: Eyrolles.
- Robert Desormeaux, M. F. (1990). Gestion du marketing. paris: Eyrolles.
- Rogers, M. P. (1999). Le One to One en pratique. d'organisation.
- Sébastien, S. (2016). Le marketing. Gualino Issy les moulineaux.
- T.Wilson, P. W. (1989). Developing and protecting profitable customer relationships.
- Tairou, P. V. (2008). méthodologie du diagnostic d'entreprise.
- Trinquecoste, J. F. (s.d.). 411bd.
- ZARDET, H. (1989). Maitriser les couts et les performances cachés. Economica.
- ZIN.MICHEL. (2001). la gestion de la relation client : Impact sur l'entreprise et le Marketing. université LAVAL.
- Zorgati, H. (2008). cairn.info. Récupéré sur cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-1-page-103.htm>
- Zorgati, H. (2008). cairn.info. Récupéré sur cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-1-page-103.htm>

# Annexes

**Annexe 1** : organigramme de l'agence commerciale.



Source : Document interne de NAFTAL.

**Annexe 2 : les différents produits de NAFTAL**

Produits pétrolier	Marchés (Utilisateurs)
Carburants terre	Usagers de la route (automobilistes, transporteurs, producteurs d'électricité)
Carburant aviation	Compagnies aériennes Ministère de la défense nationale Sûreté nationale/protection civil
Carburant marine	Compagnies de navigation Ministère de la défense nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs...
GPL	Ménage, commerçant, entreprise industrielle, hôtels, restaurants collectivités locales, établissements hospitaliers, établissements scolaire et universitaire, institutions militaires de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...
Lubrifiant	Usagers de la route, entreprise industrielles, compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprise de perche ...
Bitume	Entreprise de travaux publics et de construction de route collectivité locales Fabricants des produits d'étanchéité
Produit spéciaux	Entreprises industrielles Cie aériennes Cie de navigation
Pneumatique	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprise de BTP

**Source : Document interne de NAFTAL**

**Annexe 3 : Chiffre d'affaires en million de dinars par type de produits.**

Produits/années	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Carburant	698,45 DZD	679,59 DZD	626,53 DZD	590,77 DZD	515,57 DZD	-
Lubrifiants	355,93 DZD	29,36 DZD	21,67 DZD	28,34 DZD	27,28 DZD	7,07 DZD
Pneumatique	0,09 DZD	0,29 DZD	0,49 DZD	0,82 DZD	1,30 DZD	0,04 DZD
Autres	1,29 DZD	1,61 DZD	1,73 DZD	1,75 DZD	0,89 DZD	0,48 DZD
<b>TOTAL CA</b>	<b>1 055,76 DZD</b>	<b>710,85 DZD</b>	<b>650,42 DZD</b>	<b>621,68 DZD</b>	<b>545,04 DZD</b>	<b>7,59 DZD</b>

Source : Compilé par nous-même à partir des données de NAFTAL

**Annexe 4 : Chiffre d'affaires en % par type de produit.**

Produits/années	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Carburant	94,971420	95,6024477	96,32698871	95,0279886	94,593057	
Lubrifiants	33,712808	4,13026658	3,331693367	4,55861536	5,0051372	93,13660
Pneumatique	0,0085246	0,04079623	0,075335937	0,13190065	0,2385146	0,540113
Autres	0,1221873	0,2264894	0,26598198	0,28149530	0,1632907	6,323277
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Compilé par nous-même à partir des données de NAFTAL.

**Annexe 5 :** ventes des produits lubrifiants du 2017 au 1er trimestre 2021 en TM.

Années	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre
2017	575,699	511,273	378,725	582,046
2018	373,616	448,736	340,699	459,559
2019	400,633	411,99	461,858	382,9
2020	427,769	296,478	366,369	342,082
2021	370,405			

**Source :** Compilé par nous-même à partir des données de NAFTAL

**Annexe 6 :** Volume de vente des produits de NAFTAL durant les années 2019-2020.

Années	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Ecart	Prévisions 2020	Réalisations 2020	Ecart
Produits						
Essence Normal	4013	3186	827	2620	2675	-55
Essence super	62116	69975	-7859	55330	48990	6340
Essence sans plomb	48947	49050	-103	41470	33810	7660
Gasoil	401805	380119	21686	325200	272488	52712
Total	516881	502330	14551	424620	357963	66657

**Source :** Compilé par nous-même.

**Annexe 7** :les différents concurrents de NAFTAL

	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Raison sociale des Concurrents	ETS ZIANI (Importateurs Revendeurs)	TOULOUM (Importateurs Revendeurs)	BOULAINÉ (Importateurs Revendeurs)
Marques et origines des pneumatiques et Source d'Approvisionnement	MICHELIN ALGER	Divers MICHELIN- FATE BRIDGESTONE	Divers MICHELIN- FATE BRIDGESTONE
Lieu d'Implantation	BEJAIA	BEJAIA	BEJAIA
Avantages accordés à la clientèle	Prix de vente et diversité	Prix de vente et diversité	Prix de vente et diversité

**Source** : document interne de NAFTAL.

## **Résumé.**

L'objet de notre travail est d'analyser l'impact de la pandémie sur les indicateurs de la performance commerciale de l'Agence commerciale de l'entreprise NAFTAL de Bejaïa.

Pour cela, notre travail se compose de trois chapitres, une introduction et une conclusion générale. Nous avons fait une revue de littérature pour présenter les concepts clés liés à la gestion des relations clients et aux indicateurs de la performance commerciale. Nous avons compilé et analysé les données recueillies au sein de cette agence. Notre étude montre que la pandémie n'a pas eu d'influence sur le marché des carburants où elle a le monopole. Par contre, durant cette pandémie, elle a perdu des parts de marché sur les pneumatiques et les lubrifiants.

**Mots clés.** Marketing relationnel, fidélisation, gestion de la relation client, indicateurs, performance commerciale, Agence commerciale NAFTAL.