UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

(FASHS)

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

(DPSE)

MEMOIRE DE MAITRISE

Filière : Psychologie

Option : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

SUJET

GESTION DE LA CLIENTELE : UNE PROBLEMATIQUE AU COEUR DE LA PRODUCTIVITE A L'ORTB

Présenté par :

MENOU-TCHIHOUNKPO Médar

&

DEHOUNGBA Cosme

Directeur de Recherche :

Dr. Ferdinand BOTON

Enseignant à l'UAC

JURY

Président : Dr Florentin NANGBE (Maître – Assistant)

Rapporteur : Dr Ferdinand BOTON (Assistant)

Examinateur : Dr Michel M. MEHINTO (Assistant)

Mention : Très Bien

Année-Académique 2016-2017

DEDICACE

A

- ✓ *Mon feu père MENOU TCHIHOUNKPO Félicien, ce mémoire est le témoignage de ton vécu sur terre et le couronnement de tes efforts ;*

- ✓ *toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser cette recherche, notamment les clients de l'ORTB ainsi que son personnel.*

MENOU-TCHIHOUNKPO Médar

DEDICACE

A

- ✓ *Mes chers parents, notamment à toi DEHOUNGBA Sourou, trouvez ici le résultat de vos efforts pour ma réussite ;*

- ✓ *Tout le personnel de l'ORTB ainsi qu'à sa clientèle, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous faciliter la collecte des données malgré leurs obligations de service.*

DEHOUNGBA Cosme

REMERCIEMENTS

Nos premiers remerciements s'adressent tout naturellement au Dr. Ferdinand BOTON, notre directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils judicieux. Nous lui sommes tout particulièrement reconnaissants d'avoir su nous orienter aux moments clés de ce travail, de nous avoir encouragés et soutenus tout au long de cette recherche.

Nous exprimons également toute notre gratitude à tous les enseignants du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education pour les efforts déployés dans le cadre de notre formation.

Nous tenons à remercier ici, Dr. Michel MEHINTO, qui nous a aidés dans la rédaction de ce mémoire. Merci pour ses conseils précieux aux différents stades de la rédaction, en particulier au cours de la phase de l'élaboration du protocole de recherche.

Nos remerciements vont également vers nos mères, respectivement ACAKPO O. Hounsiafa et KPAKPO Victorine pour les efforts consentis dans notre éducation et celle de nos frères et auxquels nous avons toujours été sensibles. Qu'à travers leurs personnes, nos remerciements atteindront tous les membres de nos familles maternelles et paternelles pour leurs nobles ambitions de nous assister.

Nous remercions tout le personnel de l'ORTB pour nous avoir permis d'effectuer nos recherches dans leur institution ;

Je remercie ma chère épouse, FANOUKPE H. Angélique ainsi que mes enfants Fresnel Divinus et Rommel Angelus MENOU TCHIHOUNKPO pour leurs encouragements et leur patience pour notre indisponibilité à certains moment de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon collègue et ami ROQUES Armel pour son sens d'aide, de fraternité et d'écoute. Qu'il retrouve ici notre engagement à l'accompagner dans ses projets.

Nos remerciements vont également vers tous les membres de notre église et plus particulièrement notre pasteur AKPAGBE Firmin qui s'est montré particulièrement disponible au cours de cette rédaction.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CAB : Cabinet

CF : Coopération Française

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

DRP : Direction des Relations Publiques

FLASH : Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines

FM : Modulation de fréquence

GRC : Gestion des Relations-Clients

LN : Loterie Nationale

MCC : Ministère de la Culture et la Communication

OPT : l'Office des Postes et Téléphones

ORTB : Office de Radio et Télévision du Bénin

ORTD : Office de Radiodiffusion et de Télévision du Dahomey

RPB : République Populaire du Bénin

SP : Secrétariat Particulier

UAC : Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Centre de documentation et types de données recueillies 36
Tableau II : Groupe cible, échantillonnage et techniques de collecte de données. 37
Tableau III : Répartition des clients selon leur opinion sur le fait que la DRP dispose de tous les services sollicités 46
Tableau IV : Répartition des clients selon leur appréciation du coût des services offerts par la DRP 46
Tableau V : Répartition des clients selon leur appréciation de la qualité des services qui leurs sont fournis par la DRP 47
Tableau VI : Répartition des clients selon leur appréciation de la gestion de la relation client 48
Tableau VII : Répartition des clients selon leur appréciation de la qualité de la communication autour des produits qui leur sont vendus à la DRP 49
Tableau VIII : Répartition des clients suivant leur appréciation de la gestion des réclamations 49
Tableau IX : Répartition des clients suivant leurs opinions sur le fait qu'ils sont satisfaits dans les délais souhaités 50

SOMMAIRE

DEDICACE 2

DEDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS 6

LISTE DES TABLEAUX 7

SOMMAIRE 8

Résumé 9

Abstract 9

INTRODUCTION 10

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 12

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE 13

CHAPITRE II : CADRE DE LA RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE 31

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS 40

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 41

CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 56

CONCLUSION 63

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 64

ANNEXES 68

TABLE DES MATIERES 72

Résumé

La gestion de la clientèle participe aujourd'hui pleinement à la productivité. Elle constitue de ce fait, une préoccupation pour toute organisation désireuse de réussir sa mission dans un contexte concurrentiel. A partir de ce constat, la présente recherche se propose de comprendre les raisons qui expliquent les difficultés de l'ORTB à gérer sa clientèle malgré sa dotation en DRP comportant un service marketing. Pour y parvenir nous avons opté pour une confrontation des approches qualitative et quantitative. Ainsi, la recherche s'est basée sur une revue documentaire, un guide d'entretien et un questionnaire comme stratégies de collecte de données auprès de 56 personnes sélectionnées par les techniques d'échantillonnage dites accidentelles et celles par choix raisonnée. Comme résultats, il peut être retenu que ce paradoxe qui s'observe à l'ORTB découle de la défaillance de la stratégie de la GRC qui y à court et qui fait une place secondaire au client en instaurant de la distance dans les contacts et en méprisant la proximité sociale et fonctionnelle. Cette cause implique une autre qui, elle-même, concourt à expliquer le problème étudié : il s'agit de la difficulté de gestion de la clientèle.

Mots-clés : gestion de la clientèle, productivité, marketing, Direction des Relations Publiques, ORTB.

Abstract

The aim of this research is to understand the reasons for ORTB's difficulties in building customer loyalty despite the fact that it has a PRD with a marketing department in an environment where competition is increasingly tough. To achieve this we have opted for a confrontation of qualitative and quantitative approaches. It was based on a documentary review, a maintenance guide and a questionnaire as a strategy for collecting data from 56 people selected by the so-called random sampling techniques. As a result, it can be argued that this paradox observed in the ORTB stems from the failure of the RCMP's strategy which is short-lived and which places a secondary importance on the client by introducing distance in contacts and Disregarding social and functional proximity. This cause implies another which, in turn, contributes to explaining the problem studied: it is the dissatisfaction of the clientele.

Keywords : Customer Relationship management, dissatisfaction, marketing, Public Relations, ORTB.

INTRODUCTION

Dans un monde où la compétition s'établit non pas uniquement sur le plan local mais également à un niveau mondial, où la majorité des marchés sont saturés, où les produits passent de plus en plus au stade de commodité, les entreprises se doivent de développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans un environnement toujours de plus en plus hostile. Cette lutte pour la subsistance implique une série de changements dans la façon d'aborder le client. En effet, les consommateurs, aujourd'hui habitués à avoir le choix et l'accès à des produits de qualité, portent une attention grandissante à des aspects autrefois relégués au second plan. Lors de son processus d'achat, le consommateur recherche des aspects comme le plaisir, la sécurité, la considération, la personnalisation et la convivialité. Ces nouveaux critères obligent les entreprises à mettre en place les processus nécessaires à la rencontre de ces attentes. C'est ce qui explique l'implantation accélérée de solutions visant la Gestion des Relations Clients (GRC) ou la Customer Relationship Management (CRM).

Dans cette nouvelle conjoncture, la relation avec le client doit s'appuyer sur un échange d'information entre l'entreprise et son client puis, sur un traitement spécifique de l'échange, par exemple une réponse personnalisée aux réclamations. Elle tend ensuite à établir un dialogue profitable et durable pour le client et l'entreprise qui doit développer de nouvelles stratégies telles que : l'étude du marché en vue de connaître la clientèle pour mieux répondre ses attentes ; la gestion du service clientèle ainsi que la mise en place d'un service après-vente performant. Il s'agit donc d'un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissances sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client. La finalité étant d'accroître la fidélité et la confiance de ce dernier (Volle et Delécolle, 2012).

C’est pour effectuer cette tâche que la Direction des Relations Publiques (DRP) a été créée dans plusieurs entreprises avec souvent en son sein un service marketing. L’ORTB qui est une Entreprise de Média et de Communication est dotée de cette direction qui s’affaire autant que possible à satisfaire la clientèle. Cependant, elle peine à fidéliser ses clients qui n’hésitent pas solliciter ses concurrents pour se faire délivrer les services souhaités. Une telle situation entraîne une baisse considérable du chiffre d’affaire de l’entreprise et ceci est d’autant plus remarquable que les clients sont de plus en plus exigeants.

C’est justement la curiosité et le désir de comprendre ce paradoxe qui a suscité l’option d’investiguer ce sujet qui envisage de parvenir à une meilleure compréhension des difficultés de l’ORTB à gérer sa clientèle malgré sa dotation en DRP. Placer donc l’organisation en situation de répondre aux multiples défis mérite assurément de s’arrêter sur la dimension gestion de la clientèle. Placer l’organisation en situation de répondre à ces multiples défis pour la productivité, mérite assurément de s’arrêter sur la dimension gestion de la clientèle. C’est à cette tâche que nous allons donc nous atteler dans ce travail qui est organisé en deux parties. La première partie comporte deux chapitres qui portent respectivement sur les considérations théorique et méthodologique de la recherche. La deuxième partie quant à elle, expose les résultats, fait leur analyse et enfin présente la discussion. Elle s’articule également autour de deux chapitres dans le dessein d’équilibrer le document.

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Dans le but de maximiser le profit, toute entreprise se doit d'adopter des stratégies ou des politiques de gestion pour fidéliser sa clientèle. De ce fait, il apparaît évident que la gestion des relations clients est une priorité pour une organisation qui se veut durable dans le temps. Elle a toujours été considérée comme primordiale, car participant pleinement à l'essor socio-économique et du capital humain de toute société. Ainsi, dans ce chapitre il est question dans un premier temps de présenter la clarification conceptuelle, l'état de la question, les théories de référence et la justification du choix du thème et du cadre de l'étude. Dans un second temps, la problématique, les hypothèses et les objectifs de la recherche sont exposés.

I. Clarification conceptuelle, état de la question et paradigme de référence

1. Clarification conceptuelle

Pour mieux comprendre ce travail, il est essentiel de clarifier quelques concepts qui s'y rapportent. Il s'agit des concepts de client, de clientèle, de gestion de la relation client et d'insatisfaction du client.

Le client et la clientèle sont deux notions importantes dans la compréhension de la gestion des relations dans une organisation ainsi que de la productivité de celle-ci. Du latin *cliens*, le vocable **client** permet de faire mention à toute personne ayant accès à un produit ou à un service au moyen du paiement (Le dico des définitions, 2011). Selon cet auteur la notion de client est Souvent associée à celui ou à celle qui a recours à un produit ou à un service donné de façon régulière, bien qu'il y ait aussi les clients occasionnels. Le mot client peut être employé, en fonction du contexte, en tant que synonyme d'**acheteur** (la

personne qui achète le produit), d'**usager** (la personne qui utilise le service) ou de **consommateur** (celui ou celle qui consomme un produit ou un service).

De l'avis de Le dico des définitions (2011), les experts en marketing et ventes ont l'habitude de distinguer de nombreuses classes de clients. Les clients actifs sont ceux qui, à l'heure actuelle, effectuent des achats avec fréquence. Les clients inactifs, par contre, ne font plus d'achats depuis un certain temps. Il est donc fort probable qu'il satisfasse ses besoins ailleurs, c'est-à-dire, chez un fournisseur (ou un prestataire) de la concurrence. Une autre classification selon l'auteur rassemble les clients en clients satisfaits ou clients insatisfaits. Autrement dit, les clients ont des besoins auxquels l'entreprise ou le vendeur doit répondre. Par contre, au moment de réaliser l'achat du produit ou de payer le service, le client a des attentes par rapport à ce qu'il vient d'acquérir. Si les besoins ne sont pas satisfaits ou bien que les attentes ne sont pas accomplies, le client risque de cesser d'acheter.

Il peut être retenu dans le cadre de cette recherche que le client est toute personne recevant un service ou un bien de la part d'une entreprise en contrepartie du versement d'une somme d'argent.

La notion de clientèle dérive aussi du mot latin : cliens et désigne l'ensemble des clients d'une activité, d'un établissement, d'une entreprise, d'un professionnel ou d'un point de vente. Ce terme désignant un ensemble de clients s'emploie dans le cadre de tous types d'activités commerciales, artisanales ou de services. Elle peut être composée de particuliers ou de professionnels. Elle est particulièrement importante en droit des sociétés puisqu'elle constitue l'un des éléments formant le fonds de commerce. La clientèle, c'est tous les **clients** d'un commerce, d'une société de services.

La gestion de la relation client (GRC) est relativement récente. Le concept qu'il recouvre remonte au tout début des années 2000 et est le résultat des

efforts commerciaux fournis par les sociétés de logiciels et de consulting pour promouvoir leurs solutions. En réalité, la GRC recouvre un principe beaucoup plus ancien : la confection d'articles sur mesure ou adéquats par les artisans et commerçants pour leurs clients. Après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, on voit au milieu des années 1970, l'apparition du concept de marketing relationnel. C'est en effet en 1975 que Bagozzi R. énonce pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

Par la suite, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel. C'est l'école scandinave du marketing qui sera la première à établir des comparaisons précises entre marketing transactionnel (marketing « classique ») et marketing relationnel. C'est au milieu des années 1990 qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la profitabilité considérable générée par une relation qui perdure. La fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » (lifetime value) (Kumar et Venkatesan, 2004) qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise. Ce concept aide à définir une stratégie *customer relationship management* (CRM). Il permet de répondre aux questions suivantes : quels clients viser en priorité ? Quel montant investir pour conquérir et les fidéliser ?

La GRC a plusieurs dimensions :

En tant que processus technologique, elle est décrite comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers

plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ». En tant que processus relationnel, elle est considérée comme « un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ». Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. D'un côté, l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au-delà des produits et services qu'elle propose. A l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Par contre, en tant que principe d'efficacité organisationnelle elle représente une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des technologies de la communication, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client. Elle vise ainsi deux buts : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client. Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre. Dans cette même dynamique, il faut à l'entreprise réduire la distance entre elle et son client. Clients et fournisseurs doivent devenir plus proches. Et, l'entreprise devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client. Au regard de tout ceci, sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise doit maîtriser la stratégie de

la GRC, une stratégie qui doit servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client.

Pour le compte de cette étude, il sera retenu que la GRC est « l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service ». D'un point de vue opérationnel, il sera cependant retenu la distinction qu'en a faite Damperat (2005). L'auteur voit dans la relation client trois dimensions : il s'agit d'une part de la proximité des contacts relative aux intensités des échanges mis en reliefs par la facilité et la fréquence des contacts, d'autre part de la proximité sociale liées à la proximité du lien social mis en relief par le caractère plus ou moins agréable des relations. Finalement la troisième dimension est relative à la proximité fonctionnelle liée à l'intensité du rapport structurel observable à travers le niveau d'adaptation et de coordination lié aux activités de l'entreprise.

Quant à la notion **d'insatisfaction du client**, elle s'oppose à celle de satisfaction du client. Celle-ci est inhérente à la GRC dont les solutions permettent d'en améliorer le niveau. Avec elle, la fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises. Les solutions de CRM permettent de connaître le niveau de satisfaction client. Il s'agit ici de créer un environnement facilitant et encourageant la recherche du contentement du client en étroite relation avec celui-ci. Le client doit inspirer toute personne dans l'entreprise afin qu'elle puisse améliorer sa performance globale. Il ne faut cependant pas oublier que, dans une perspective relationnelle, tout client n'est pas bon à prendre et que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à le satisfaire et à le fidéliser. Il ne faut pas oublier non plus que l'enjeu d'une approche GRC est de construire des relations, qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne très largement la valeur de l'entreprise. Dans cette

perspective certains clients sont beaucoup plus importants que d'autres et il convient de se focaliser plus, voire exclusivement, sur eux.

Voilà qui en appelle à la stratégie relationnelle qui se fonde sur la recherche et l'optimisation de l'engagement entre le client et le fournisseur au cours de leurs interactions. Dans cette perspective, l'engagement reflète l'intention, de la part des deux parties, de développer une relation dans le temps (futur), sans tenir compte des changements d'environnement qui peuvent intervenir. Ainsi, l'entreprise relationnelle avec le client ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle (achat/vente) mais vise l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client c'est-à-dire la valeur de ses achats effectués durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

Dans cette logique, la satisfaction du client nécessite que soit développée une relation privilégiée avec lui clients sans le trahir ou mettre en péril l'identité propre de l'entreprise, son image de marque et ses marchés prioritaires. Le centre d'intérêt est la relation avec le client. Ce n'est pas le produit ni la transaction. Lesdites relations doivent être abordées avec un maximum d'empathie de la part des employés. Ceux-ci doivent être formés et motivés à se mettre à la place du client. Cette manière d'envisager la relation client crée une confiance réciproque et contribue à lui donner de la substance. L'implication du client à l'égard de son fournisseur est de ce fait accrue. Par ailleurs, les valeurs de l'entreprise doivent être de privilégier le relationnel et de prendre en compte le contexte particulier de chaque client en vue de mieux le servir. La négation de ces éléments devrait concourir à porter un coup à la satisfaction du client.

2. Etat de la question

L'intérêt accordé aux relations clients provient d'une étude faite par Reichheld et Sasser (1990) à la fin des années 1980 selon laquelle une augmentation de 5 % au niveau du taux de rétention de la clientèle peut impliquer

une augmentation de 60 % des profits sur une période de 5 ans. Cette découverte a remis en cause le paradigme des 4 P du mixe marketing qui est resté indélogeable depuis des années. Par contre, depuis le début des années 90 plusieurs auteurs semblent remettre en cause l'absence de la notion de service de ce modèle (Waterschoot et Van den Bulte, 1992). L'émergence du marketing des services et du marketing industriel dans les années 70 a participé grandement à la prise de conscience que l'on devait non seulement considérer le mixe marketing, mais aussi les relations clients. C'est ainsi que le concept de marketing relationnel a commencé à attirer l'attention des chercheurs.

Respectivement, Kotler (1972), Kuhn (1974), Webster (2005), en sont arrivés à la conclusion selon laquelle la tendance observée dans les secteurs du marketing industriel et des services se généraliserait à tous les secteurs du marketing. C'est ainsi qu'au fur et à mesure que les besoins des consommateurs sont devenus de plus en plus sophistiqués et que les produits sont passés au stade de commodité, le service est devenu une préoccupation majeure. Cette prise de conscience explique les modifications observées et a inspiré la mise en œuvre de stratégies marketing orientées vers l'aspect relationnel plutôt que vers l'aspect transactionnel. On comprendra que l'importance grandissante accordée à la qualité des services, et ce même pour les entreprises de produits, requièrent des processus et des outils qui permettent une meilleure gestion des services. C'est ainsi que la gestion des relations client a fait son chemin au sein des entreprises. Depuis 1998, elle est devenue une priorité pour plusieurs entreprises. Dès lors, l'implantation d'infrastructures technologiques destinées à la GRC arrive troisième en importance et ce, autant dans les entreprises de taille moyenne et que de grande taille. De fait, pour Kuhn (1974), les infrastructures technologiques sont essentielles à la mise sur pied d'une stratégie GRC même s'il estime que la GRC n'est pas qu'une question de logiciels et d'infrastructures technologiques. Ceci permet d'insister sur le fait que l'implantation de la GRC se doit de débuter

par l'établissement d'une vision stratégique qui guidera le processus d'implantation, ainsi que par l'adoption d'attitudes et de comportements conséquents. De ce fait, la GRC est définie comme une stratégie globale qui vise à maximiser l'utilisation des ressources, compétences et outils disponibles dans la poursuite de la compréhension, de l'anticipation et de la réponse aux besoins des clients actuels et potentiels via une gestion et un partage optimal de l'information dans une optique de maximisation de la profitabilité. Dans cette optique, son implantation doit répondre à des objectifs tels l'augmentation de la valeur à vie de la relation client, l'optimisation de l'efficience du marketing, du processus de ventes et du service auprès de la clientèle cible, et la maximisation de la valeur des dépenses du consommateur dans un objectif de gain mutuel entre l'entreprise et le client.

Pour Gemini (1999), la GRC a des principes. Ceux-ci se rapportent à la segmentation, la mémoire institutionnelle, la collaboration, les points de contact adaptés, l'accès à l'information à temps réel, l'écoute et l'apprentissage, et la gestion de l'expérience client entre autres. En effet, la plupart de ces principes concourent à se baser sur les besoins du client pour mieux l'intéresser, le fidéliser afin d'accroître le chiffre d'affaire de l'entreprise dans les conditions optimales car, la valeur à vie d'un consommateur n'est pas statique.

C'est justement pour cette raison la GRC préconise de miser sur la qualité des services de sorte que sa satisfaction entraîne sa loyauté. Or, cette relation n'est pas évidente. D'ailleurs, la relation entre la qualité des services et la satisfaction du client a pris plusieurs années à s'établir avec certitude. En effet, Iacobucci *et al.* (1995) concluent à cet effet que toute augmentation de la qualité des services qui n'est pas liée à la satisfaction d'un besoin n'augmentera pas la satisfaction. De là, apparaît l'importance de bien connaître sa clientèle afin d'être en mesure d'améliorer les aspects du service qui lui importent et pour lesquels il exprime un véritable besoin.

Pour d'autres auteurs encore, la GRC nécessite que les prestations de l'entreprise rencontrent les attentes des clients, de sorte à influencer la perception de la qualité des services. Pour Reichheld, Sasser, et Jr (1990), la notion de perception ici est très importante, car le consommateur de façon générale achète les produits ou services lorsque ses attentes sont dépassées en termes d'offre et de personnalisation. Pour ce faire, Galbreath et Rogers (1999) ont défini trois aspects sur lesquels les entreprises se doivent de se concentrer si elles veulent survivre à long terme. Il s'agit de la personnalisation de l'offre, les relations personnalisées ainsi que le service et support après-vente.

En effet, pour ces auteurs, la personnalisation de l'offre est essentielle aux entreprises si elles désirent maintenir ou accroître leur niveau d'affaires. Il s'agit d'offrir des produits de plus en plus personnalisés dans une logique de flexibilité, toute chose qui concourt à inscrire les activités de l'entreprise dans une logique de segmentation. En ce qui concerne la relation personnalisée, elle est dite au centre de la GRC. C'est via elle que l'on vise à augmenter la satisfaction de la clientèle et à transformer cette satisfaction en loyauté. Une relation personnalisée requiert non seulement une attention particulière au client mais aussi l'établissement d'un respect et d'une confiance mutuelle et d'un engagement réel des membres de la relation. Comme l'ont affirmé Garbarino et Johnson (1999), le désir d'établir une relation est en fonction du stade auquel la relation est rendue.

En effet, au début, la relation est orientée vers l'atteinte d'une satisfaction générale orientée vers le produit ou service avec le minimum d'engagement. Ce processus fait généralement référence au marketing relationnel qui considère le client comme une ressource que l'on doit cultiver et faire grandir afin de se protéger contre la compétition et la pression sur les prix. Pour ce qui est du service après-vente, il a été longtemps négligé. La GRC se doit de gérer adéquatement cet aspect de façon prioritaire pour atteindre son objectif. En effet, selon une étude réalisée par la Rockefeller Foundation sur les raisons expliquant

le départ des clients d'un fournisseur, on apprend que 14% ont quitté parce qu'une plainte n'avait pas été traitée, 9% à cause de la compétition, 9% à cause d'un changement de localisation, et 68% sans aucune raison spéciale. Ces chiffrent démontrent très bien l'importance de gérer sa clientèle même si aucun service ou support après-vente n'a été demandé. Il paraît donc essentiel de porter attention à ses clients une fois la vente réalisée ainsi que de gérer le service et le support de façon proactive.

Une gestion adéquate de ces aspects permet d'augmenter la satisfaction de la clientèle et par extension le niveau de loyauté. Pour ce faire, l'entreprise se doit de mettre en place les processus et outils nécessaires à une automatisation optimale des processus ainsi que de s'assurer d'offrir un niveau de personnalisation et d'individualisation de la relation, peu importe avec qui le client interagit au sein de l'entreprise ou son rôle.

Pour plusieurs auteurs, la GRC pose aussi la question de l'accessibilité de l'entreprise. Les trois aspects visant la rencontre des attentes sont tous fortement dépendants de la capacité de l'entreprise à gérer de façon efficiente les communications avec leur clientèle. La réussite de l'implantation d'une stratégie GRC en est même fortement dépendante. L'accessibilité de l'entreprise est devenue une priorité. En effet, que ce soit au niveau de l'acquisition des données ou encore dans la relation client, un nombre considérable de canaux peuvent être utilisées aujourd'hui. Comme on l'a mentionné précédemment, l'objectif ultime est de permettre au client d'utiliser n'importe lequel de ces canaux et d'obtenir la même qualité de service et le même niveau de relation. Le but est de permettre au client d'entrer en contact à n'importe quel moment, de n'importe où, sous n'importe quelle forme et gratuitement (Reichheld et Sasser, 1990).

Par ailleurs, pour les mêmes auteurs, la GRC ne peut être envisagée sans tenir compte des aspects technologiques. L'informatisation des processus

d'affaires permet aujourd'hui la cueillette d'une quantité impressionnante de données. Dorénavant, non seulement les informations visant à identifier les clients sont compilées, mais on cherche à acquérir de l'information spécifiques au sujet du consommateur, à savoir : son profil démographique, ses préférences, ses goûts, ses comportements d'achat et son style de vie. Le database marketing réalise déjà ce type de cueillette d'information. L'interactive marketing pour sa part va un pas plus loin et vise à identifier les consommateurs en utilisant leur comportement pour les identifier et ainsi déterminer leur valeur à l'aide de modèles statistiques dans le but de leur offrir un produit ou service personnalisé. Cette quête d'accès à l'information explique en grande partie l'explosion des solutions informatiques GRC. Celles-ci sont généralement issues de la fusion des différents outils qui jusqu'à maintenant étaient considérés indépendants. L'intégration et l'accroissement de la capacité d'automatiser les processus d'acquisition, de stockage, de gestion et même de décision rendent possible à grande échelle ce qui aurait été impensable, il y a quelques années. Aussi, faudrait-il, à leur avis, associer le jugement managérial au GRC. Mais, dans cette logique de fusion des ressources technologiques, de l'information et des théories marketing, il est essentiel de ne pas perdre de vu l'importance d'acquérir et de cultiver le jugement managérial. Malgré tous ces outils, aujourd'hui disponibles, la capacité d'avoir recours à des personnes en mesure d'offrir un jugement managérial éclairé demeure assurément une des ressources essentielles à l'entreprise. Dans ce flot continu d'informations, l'expertise managériale et les capacités d'analyse demeurent des caractéristiques clés au succès de l'entreprise.

3. Références théoriques

Pour développer ce sujet relatif à la Gestion de la Clientèle : Une Problématique Au Cœur De La Productivité à L'ORTB, recours a été fait à certaines références théoriques pour mieux appréhender la quintessence de cette recherche.

En la matière, il faut signaler avec Eddaimi (2012) que historiquement, c'est avec les travaux de Berry en 1983 que le terme « marketing relationnel » est introduit pour la première fois dans la littérature scientifique (Palmatier *et al*, 2007; Durif, Graf et Ricard, 2009). Il se définit comme « la gestion, l'établissement, le développement, le maintien ou l'amélioration de la relation entre un vendeur et un acheteur » (Berry, 1983 : 25). Toutefois, plusieurs auteurs reconnaissaient déjà l'importance de construire des relations avec les clients sans pour autant utiliser ce concept (Bagozzi, 1975, Jackson, 1985). Pour Durif, Graf et Ricard (2009) cité par Eddaimi (2012), la théorie du marketing relationnel est née dès les années 50 avec le développement des théories économiques institutionnelles. Ils ajoutent qu'à partir des années 70, c'est la théorie des échanges qui a eu la plus grande influence du marketing relationnel.

Pour ce qui est des fondements théoriques du marketing relationnel, Hetzel (2004) dans son ouvrage intitulé marketing Relationnel, distingue trois grandes approches du marketing relationnel : nord-américaine, anglo-australienne et nordique. Les tenants de l'approche nord-américaine s'attardent sur le rôle que doit jouer un fournisseur de biens ou services et la relation qu'il entretient avec ces clients. L'analyse de l'environnement organisationnel et la rentabilité à long terme sont les postulats clés d'une telle approche (Eddaimi, 2012). Pour l'approche anglo-australienne, le marketing relation n'est rien d'autre qu'une vision plus étendue du concept marketing dont le but principal est la gestion de la relation client. Et enfin, pour l'approche nordique, la relation entre un acheteur et un vendeur est fonction de l'évaluation du client par rapport au contexte dans lequel le processus relationnel s'est déroulé avec le fournisseur plutôt que sur le résultat final (Eddaimi, 2012).

La gestion de la clientèle est donc basée sur les politiques de rétention des clients qui peuvent être conçues comme un moyen d'établir un certain type de relation avec les clients afin d'exploiter le cercle vertueux alliant satisfaction de la

clientèle par une meilleure connaissance de ses besoins et inscription de la relation dans le temps, les deux éléments se renforçant mutuellement. Une telle stratégie permet de rendre compatible la recherche de la satisfaction des clients avec les propres intérêts économiques de l'entreprise. Mais cela peut surtout être une condition nécessaire au bon fonctionnement de la relation. Il est des « échanges » qui ne peuvent se dérouler que dans le temps ; il devient alors impératif de retenir le client le temps que la relation se mette en place. C'est le cas des relations très personnalisées qui nécessitent par exemple une prise en charge complète du problème de la clientèle.

4. Justification du choix du sujet et du cadre de l'étude

4.1. Justification Choix du sujet

La gestion de la clientèle dans le souci de sa satisfaction est la raison d'être et la condition de pérennité de toute organisation. La qualité de l'offre de produits et services constitue la base de la satisfaction des clients (MEDEF, 2010). Cette dernière passe également par la qualité de la relation individuelle avec les clients, qu'il s'agisse de communication, de fidélisation, de réponse à leurs questions ou de traitement des différends. Remarquons qu'aujourd'hui, la satisfaction de la clientèle est un enjeu majeur pour les entreprises soucieuses d'une réussite à travers leur productivité. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes, la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeur pour elles. Les entreprises en général et l'ORTB en particulier l'a bien compris. C'est d'ailleurs pourquoi cet office a créé en son sein une Direction des Relations Publiques (DRP) pour la gestion efficace de sa clientèle. Malheureusement, cette institution n'arrive pas à la hauteur des attentes de ses clients. Or, aujourd'hui la satisfaction des clients est un véritable levier de fidélisation et une opportunité de multiplier la clientèle. Aussi, les clients insatisfaits coûtent très cher aux institutions, qui savent que le coût de recrutement d'un nouveau client est en

général cinq fois plus élevé que le coût de rétention d'un client acquis. Il est donc largement préférable de s'employer à garder ses clients que de s'épuiser à en recruter de nouveaux pour remplacer ceux qui s'en vont (MEDEF, 2010).

Il devient donc important de comprendre l'ORTB gère sa clientèle afin de les fidéliser. C'est ce qui explique l'orientation donnée à ce sujet et son choix aussi, dans la mesure où son investigation permettra d'en savoir davantage sur les difficultés de l'ORTB à fidéliser sa clientèle malgré l'existence en son sein d'une Direction Relations Publiques dotée d'un service marketing, toute chose pouvant permettre des ajustements en vue d'une meilleure productivité.

4.2. Choix du cadre de l'étude

Le choix de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) comme site empirique de recherche sur la question de la gestion de la clientèle : une problématique au cœur de la productivité n'est guère du hasard. En effet, l'ORTB est un établissement public autonome à caractère administratif et commercial regroupant la Radiodiffusion et la Télévision. Cette institution est restée la seule pendant des années à servir le public béninois notamment celui de Cotonou et de Porto-Novo. Ainsi, le public a été habitué à un seul son de cloche. Mais avec la démonopolisation de l'espace audiovisuel, le monopole de l'ORTB est cassé puisque de nouveaux organes de presse et de médias audiovisuels privés ont vu le jour. Ce pluralisme audiovisuel fait apparaître de nouvelles aptitudes pour les agents de l'ORTB. Des changements sont visibles dans les prestations de services de l'office depuis la mise en application effective de la démonopolisation des ondes au Bénin dès l'année 1997. Cet espace paraît plus pertinent pour mieux apprécier le sujet de cette recherche en raison des freins à sa compétitivité surtout dans la gestion de sa clientèle. Pour justification, les observations empiriques font été de ce que l'ORTB a pour préoccupation majeure de servir l'Etat : audiences du Chef de l'Etat, les séminaires, les signatures d'accords, les tournées ministériels, et

pour finir l'actualité internationale. Ce souci de servir l'Etat oblige l'institution à consacrer peu de temps à la gestion de sa clientèle ainsi qu'au marketing, etc. Outre ces services rendus à l'Etat, la plupart des émissions supposées de grande écoute ont pour centre d'intérêt la politique. A côté de cela, il faut ajouter la lenteur dans la délivrance des prestations de services, etc. Ce mal est remarquable à l'ORTB et notamment à la Direction des Relations Publiques où l'administration devrait être souple et prompte pour permettre la satisfaction des clients. Par ailleurs la faible culture d'entreprise porte préjudice aux prestations offertes à la clientèle par l'office. Tout ceci vaut à l'ORTB d'être choisi comme site empirique de recherche.

II. Problématique, hypothèses et objectifs

1. Problématique

Le monde est en proie à de profondes mutations. Dans le domaine économique, celles-ci sont en la faveur de grandes transformations notamment dans le secteur de l'offre de service où se dessinent les traits d'un cadre concurrentiel nouveau (Godin, 1998 ; Hetzel, 2002). Cette situation fait évoluer les approches managériales des entreprises qui passent de la gestion du portefeuille de produits à la gestion du portefeuille de clients (Kotler, 2003). Au Bénin, la situation, si elle semble être à la traîne, est tout de même observable. De nouvelles entreprises privées comme publiques continuent de voir le jour, une situation qui exprime le libéralisme économique en cours dans le pays.

Dans les entreprises, qu'il s'agisse d'autres pays du monde ou du Bénin, l'objectif a toujours été de faire des marges importantes de bénéfices, un comportement inhérent au système capitaliste, et fondamental pour la survie desdites entreprises. Dans cet ordre d'idées, la tendance en leur sein est au développement continu de stratégies opportunes et performantes pour accroître sans cesse le volume de la clientèle, la fidéliser afin de maximiser

quotidiennement les chiffres d'affaires (Union des consommateurs, 2005). La concurrence est de plus en plus rude. Pour chaque entreprise, l'environnement externe ne pardonne pas et est toujours à l'affût pour profiter de la moindre faille de l'adversaire. C'est ainsi que consécutivement à d'autres stratégies utilisées par le passé pour éviter le déclin des entreprises et fortifier leurs performances, la Gestion des Relations Clients qui a vu le jour dans les années 50 a connu un regain d'intérêt et un renouveau à partir des années 2000 (Union des consommateurs, 2005). Cela oblige les entreprises de passer d'une conception ancienne « l'important est de produire » à une nouvelle conception « l'important est de vendre ». Pour se pencher vers de nouveaux avantages concurrentiels, ces dernières doivent répondre aux besoins et attentes de ces clients afin de les satisfaire et les fidéliser. La stratégie n'épargne aucune entreprise, ni même celle de communication et de médias et nécessite qu'un service, une direction ou un département tout entier soit dédié à l'étude et l'écoute de la clientèle. Au Bénin, plusieurs entreprises à l'instar de l'Office des Radiodiffusion et Télévision du Bénin qui est une entreprise publique de communication et de médias l'ont compris.

De fait, cet office, depuis l'introduction des activités commerciales dans ses missions en vue de pallier aux difficultés financières causées par l'irrégularité et l'insuffisance des subventions de l'Etat, entre autres, a été doté d'un service des relations publiques. L'importance que revêt ce service dans la fidélisation des clients, de même que son rôle central dans la rentrée des devises dans les caisses de l'entreprise a contribué à le propulser au rang de direction (République du Bénin, 1994). Dans la logique de gagner la confiance du public, de le fidéliser et d'accroître ses chiffres d'affaire, l'office, à travers son service marketing, n'a cessé de développer des stratégies marketing à travers des annonces publicitaires télé et/ou radio, la tenue d'espaces publicitaires lors des foires et divers salons ou le *push*, entre autres. Aussi, faut-il souligner la tenue périodique de séances de

formations au sein de l'office visant à renforcer les capacités des agents notamment au niveau de la DRP, ceci en matière de stratégies marketing et GRC. Cependant, malgré ses efforts, la GRC pose problème dans l'entreprise qui perd continuellement ses clients, ces derniers préférant se rabattre sur ses concurrents.

En effet, l'office éprouve des difficultés à répondre efficacement et convenablement aux besoins de la plupart de ses clients, qu'ils soient des particuliers ou qu'ils relèvent du domaine public. Tout ceci se traduit souvent par des pertes de temps pour ceux-ci qui, à plusieurs occasions et niveaux dans les prestations qui leurs sont offertes se sentent frustrés. Beaucoup manifestent leur mécontentement. Et, quand on parvient à se faire servir, la qualité n'y est pas toujours et le mécanisme de suivi après-vente reste problématique. Dans cette situation, les concurrents sont davantage sollicités. La situation s'est amplifiée depuis peu au point que l'ORTB assiste à une baisse considérable de son chiffre d'affaires.

Au regard de tout ceci, il convient de s'interroger sur les raisons qui sous-tendent un tel paradoxe. En d'autres termes, *comment expliquer les difficultés de l'ORTB à fidéliser sa clientèle malgré l'existence en son sein d'une Direction Relations Publiques dotée d'un service marketing ?* Le désir d'apporter des réponses à ce questionnement a conduit à la formulation des hypothèses et des objectifs.

2. Hypothèses

2.1. Hypothèse générale

L'Office de Radio Diffusion et de Télévision du Bénin éprouve des difficultés à gérer sa clientèle malgré l'existence d'une direction des relations publiques en son sein, ce qui n'est pas sans conséquence sur sa productivité.

2.2. Hypothèses spécifiques

- L'insatisfaction des clients de l'ORTB par rapport aux services demandés explique les difficultés qu'elle éprouve à les fidéliser ;
- Les stratégies que l'ORTB met en place pour la gestion de ses relations clients enregistrent des défaillances ;

3. Objectifs

3.1. Objectif général

Comprendre les raisons qui sous-tendent les difficultés de l'ORTB à fidéliser ses clients malgré l'existence d'une DRP en son sein.

3.2. Objectifs spécifiques

- Apprécier le niveau de satisfaction des clients de l'ORTB par rapport aux prestations de l'entreprise ;
- Montrer les défaillances qu'enregistrent l'ORTB dans les stratégies mises en œuvre pour la gestion de ses relations clients ;

CHAPITRE II : CADRE DE LA RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre a pour but de définir l'univers méthodologique de la recherche. Il est question d'exposer l'architecture méthodologique qui constitue une stratégie de recherche utilisée pour mener à bien ce travail. Cette stratégie définit les différentes typologies de support et leur contenu qui ont pour objet de nous fournir les éléments essentiels pouvant nous permettre de penser, de réfléchir et d'agir aux fins de compléter et d'approfondir nos connaissances sur le sujet. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps le cadre de la recherche empirique, puis l'approche méthodologie retenue.

2.1. Présentation sommaire et justification du choix de l'ORTB

Sis au boulevard de la voie menant à l'aéroport Cardinal Bernardin Gantin de Cotonou, la capitale économique du Bénin, à quelques mètres du Ministère des Affaires Etrangères, l'ORTB est une structure de médias, une société d'Etat à caractère publique et social dont l'histoire ne saurait être négligée dans sa présentation. Ses mémoires remontent à la période de l'accession du Dahomey à la souveraineté internationale.

En effet, déjà en 1964, le Dahomey passait un accord avec la France pour la formation à Paris d'un groupe de personnel béninois par des techniciens français exerçant dans l'audiovisuel, en vue de la réalisation, cinq années plus tard, d'un projet d'expérimentation de la télévision à Cotonou. Ce projet dénommé « mini-télévision », entièrement financé par la Loterie Nationale et la Coopération Française, qui devrait être opérationnalisé depuis les locaux de l'Office des Postes et Téléphones du Bénin, ne sera jamais mis en œuvre faute aux bouleversements engendrés par les divers changements de régimes politiques qui avaient cours dans le pays.

Cependant, quelques années plus tard, en1972, le processus sera relancé par l' « ancien colon » qui livrera à Cotonou les infrastructures de production et de diffusion télévisée via la coopération française. C'est alors que sera créée l'Office de Radiodiffusion et de Télévision du Dahomey (ORTD) par la loi 72-43 du 20 octobre 1972. Mais une fois encore, ce projet va être gelé avec l'avènement de la République Populaire du Bénin (RPB) sous le Général Mathieu KEREKOU qui venait d'accéder à la magistrature suprême au moyen d'un coup d'Etat le 26 Octobre de la même année. De fait, le Général considérait ce projet comme un outil destiné à des privilégiés, un instrument incompatible avec sa politique démocratique et populaire.

Toutefois, le 21 juillet 1975, l'ORTB sera créée par ordonnance 75-43 de la même date. Cette ordonnance sera abrogée par la loi 81-012 du 10 octobre 1981 qui confère à l'office un statut d'établissement public autonome à caractère administratif et commercial, doté de personnalité civile. Cette dernière sera elle-même abrogée par la loi 84-005 du 15 mars 1984 sans qu'une autre loi ultérieure ne redéfinisse le statut et les attributions de la structure. Mais, des arrêtés ministériels récents ont réorganisé l'office sans pour autant modifier son mode de fonctionnement. Le dernier en date est l'arrêté N° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 janvier 1994 qui définit les attributions des diverses structures de direction et de gestion relevant d'office. Par ailleurs, il convient de noter que la télévision passe à la couleur en 1986, à l'occasion de la visite du Pape Jean-Paul II au Bénin. Jusque-là, l'Office qui a pour mission de rendre visibles et compréhensibles les finalités de l'entreprise et diffuser des informations honnêtes et accessibles aux différentes cibles du pays, jusqu'à l'avènement des chaînes privées favorisées par la démocratisation de l'audiovisuel.

En termes d'infrastructures, l'Office, dispose d'une station nationale de radio et de télévision basée à Cotonou, d'une station régionale radio Parakou, d'une bande FM (Modulation de fréquence) et des station radio locales à Lalo,

Ouessè, Ouaké, Banikoara, Tanguiéta. Il faut souligner la présence des centres émetteurs d'Abomey-Calavi, de Bohicon et de Parakou qui assurent la diffusion des programmes radiodiffusés et télévisés.

En termes d'activités, l'entreprise offre plusieurs services dont les annonces publicitaires, les annonces de manifestations, les interviews, les Bandes défilantes, le mini documentaire, et la diffusion de publi- reportage. Aussi, délivre-t-elle des services comme le décor aux couleurs des sponsors en exclusivité par émission, les communiqués d'intérêt général, les annonces sonores de manifestations, les avis de perte et de décès, sans compter les spots publicitaires, entre autres. Elle dispose de plusieurs directions. Il y a notamment la Direction Générale chargée de l'administration courante de l'entreprise, et qui a sous sa responsabilité la Direction Administrative et Financière, la Direction Commerciale, la Direction Technique, et la Direction des Relations Publiques chargée de la gestion de ses activités commerciales et sur laquelle porte cette étude.

En effet, la DRP travaille en étroite collaboration avec les directions de Radiodiffusion et de Télévision. Alors Service des Relations Publiques, la DRP doit sa nomenclature actuelle à la prise de l'arrêté N° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 Janvier 1994 portant réorganisation et attribution des structures de direction et de gestion relevant de l'office. Cette Direction assure la politique commerciale de l'office et offre des services tels la publicité, le sponsoring, les communiqués, avis et annonces de décès, le publi-reportage, etc. Dans son organisation, la DRP dispose d'un secrétariat et de trois services que sont le Service Publicité Avis et Communiqué radio/télé, le Service Facturation et contentieux et le Service Marketing et Clientèle. Chacun de ses services assure une fonction spécifique relative à son cahier de charge dans une perspective de contribution à l'optimisation de la qualité de la relation client en vue de maximiser le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Cependant, celle-ci éprouve des difficultés à fidéliser ses clients qui n'hésitent pas à se tourner vers les autres médias comme Golf, LC2 ou Canal 3. Il se pose donc un problème de maîtrise de la relation avec la clientèle, toute chose qui menace la viabilité de l'entreprise. C'est au regard de ce paradoxe et vu l'importance de cette entreprise dans le réseau communicationnel au Bénin que nous nous sommes proposé d'investiguer sur le sujet choisi au niveau de la DRP afin de voir de quoi la situation retourne.

2.2. Démarche méthodologique

2.2.1. Nature de l'étude

La présente étude est de nature qualitative car le phénomène étudié (difficulté de fidélisation) ainsi que les variables explicatives (insatisfaction de la clientèle d'une part et défaillance des stratégies de gestion des GRC mises en œuvre d'autre part) ne sont pas facilement quantifiables mais relèvent plutôt des expériences des clients dans leur relation commerciale avec leur fournisseur d'une part et l'appréciation des stratégies de GRC de l'ORTB d'autre part. Cependant, cette orientation n'exclue pas l'usage de techniques quantitatives de collecte de données pour essayer d'en estimer l'ampleur.

2.2.2. Groupe cible et échantillonnage

Deux principaux groupes cibles ont été identifiés et enquêtés dans le cadre de cette étude. Il s'agit des clients et des agents de service de la DRP. Les premiers sont constitués de représentants d'entreprises annonceurs, d'agences de publicité et de personnes physiques. Quant aux seconds, ils sont constitués de tous les acteurs de service dans la Direction au cours de la durée de l'enquête. Ces cibles ont été choisies car, elles sont directement concernées par la problématique traitées et donc plus à même de fournir les renseignements susceptibles d'aider à mieux l'élucider.

Parlant d'échantillonnage, les acteurs de ces deux groupes cibles ont été enquêtés, les premiers suivant la technique d'échantillonnage accidentelle et les seconds, suivant celle dite par choix raisonné. Les techniques d'échantillonnage accidentel et par choix raisonné sont des techniques d'échantillonnage non-probabilistes souvent utilisées dans les recherches de type qualitatif en Sciences Sociales. La première ne s'utilise que lorsqu'il n'est plus possible au chercheur de faire autrement et se compose uniquement d'unités rencontrées fortuitement. Concernant la seconde, elle est basée sur le choix intentionnel du chercheur en fonction de l'orientation qu'il désire donner à sa recherche, et se compose d'unités jugées plus en adéquation avec sa problématique.

De façon opérationnelle, s'est agi, d'un côté, de solliciter des entretiens, au hasard des rencontres, avec les acteurs du premier groupe cible et, de l'autre, de questionner systématiquement les chefs services ou de direction et les employés de la DRP. La collecte des données, du moins celles qualitatives, a été arrêtée suite à la saturation, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les informations recueillies deviennent répétitives d'un enquêté à un autre.

2.2.3. Techniques et outils de collecte de données

Au regard de la nature du sujet, trois techniques de collecte de données ont été employées pour mener à bien la collecte des données empiriques. Il est question, outre la revue documentaire, du questionnaire et de l'entretien. Les outils correspondant respectivement à ces procédés sont la grille de lecture, le questionnaire et le guide d'entretien.

2.2.3.1. Recherche documentaire

Il a été procédé, dans l'optique de bien réaliser ce travail, à des lectures de documents écrits afin de mieux appréhender les différents aspects de l'étude. Les centres de documentation parcourus sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau I : Centre de documentation et types de données recueillies

	Centres de documentation parcourus	**Types de documents rencontrés**	**Types d'informations recueillies**
1	Centre de documentation de la FLASH	Mémoires, livres	Informations générales et techniques sur la rédaction de la méthodologie
2	Bibliothèque central de l'UAC	Mémoires, Livres, rapports et articles	Approches méthodologiques et techniques de rédaction des mémoires, informations générales
3	Internet	Articles, livres et rapports	Informations générales
4	Bibliothèque de l'Institut Français de Cotonou	Ouvrages spécialisés	Documentation approfondie sur le marketing en entreprise
5	Bibliothèque J. F. Kennedy de l'ambassade des Etats-Unis	Ouvrages spécialisés	Documentation approfondie sur le marketing en entreprise

Source : Données de terrain_ 2015

2.2.3.2. L'entretien

L'entretien constitue l'une des méthodes privilégiées pour le recueil des données en sciences sociales. Comme le souligne Wacheux (1996, p. 203), « *la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* ». Il a été utilisé dans sa variante semi-directive et a servi à auditionner les deux catégories de groupes cible. Pour Romelaer (2002, p. 1), « *l'entretien semi-directif centré réalise un compromis souvent optimal entre*

la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche ». En tenant compte des critères déclinés précédemment et du principe de saturation, les tailles respectives des acteurs enquêtés par entretien sont de 13 unités pour le premier groupe cible et de 10 unités pour le second.

2.2.3.3. Le questionnaire

Il n'a été administré qu'aux annonceurs. Cette technique a consisté à formuler des questions ouvertes et fermées sur des aspects de la fidélisation des clients, des relations avec ces derniers et des stratégies utilisées par l'ORTB. Ces éléments, sont suffisamment précis pour appréhender le phénomène étudié, tout en s'appuyant sur un matériau d'opinion des enquêtés. Ces questions sont posées suivant les objectifs spécifiques énoncés plus haut dans la problématique. Si elle a facilité la production de données chiffrées en outrepassant les artificialités qu'occasionnent les situations d'enquêtes qualitatives, elle n'a pas pour autant permis de saisir l'univers cognitif des enquêtés, d'appréhender leurs motivations, etc., choses possibles avec l'entretien décliné plus haut. Pour les unités enquêtées par questionnaire, leur taille s'élève à 33. Un seuil minimum de trente unités a été considéré pour assurer la validité des données collectées au niveau de cette cible.

Au total donc, 56 unités ont été interviewées dans le cadre de cette étude. Le résumé de cette section se retrouve dans le tableau qui suit :

Tableau II : Groupe cible, échantillonnage et techniques de collecte de données

Groupe cible	Techniques d'échantillonnage	Techniques de collecte de données	Echantillon
Travailleur de le DRP	Par choix raisonné	Entretien	10
Clients de l'ORTB	Accidentel	Entretien	13
		Questionnaire	33
Total	…	…	**56**

***Source* :** Données de terrain _2015

2.2.4. Dépouillement et traitement des données

Les données recueillies sont structurées de façon à ce qu'elles puissent être analysées efficacement. La première étape a consisté au dépouillement des informations recueillies. Ce dépouillement a été essentiellement manuel, quelle que soit la technique de collecte dont les données concernées proviennent. Il a été ensuite question de transcrire intégralement les informations recueillies auprès de chaque personne interrogée dans un logiciel de traitement de texte (Word). Les données recueillies par questionnaire ont servi à la construction de tableaux visant à rendre compte des tendances qui se dégagent du phénomène étudié auprès de la cible concernée. Pour ce faire, le logiciel informatique « Excel » a été d'une grande utilité.

Quant aux données obtenues par entretien, elles ont favorisé la constitution de corpus suivant les thématiques majeures dégagées des entretiens réalisés par groupe cible. Des corpus obtenus, ont émané des verbatim employés pour étayer les analyses faites. Ces verbatim issus des propos d'informateurs ont respecté les caractéristiques suivantes : les verbatim de plus de quatre lignes sont détachées du corps de texte ; ils sont en police 13 entre guillemet et en italique ; leur interligne est de 1,15 et accompagnés en dessous de la date suivi des initiaux du nom et prénom de l'informateur pour la confidentialité.

La deuxième étape, consiste à l'analyse des données, qui a suivi les axes de la structuration faite lors du traitement ; elle a consisté en un croisement des informations des acteurs enquêtés. Pour les informations quantitatives recueillies, l'analyse s'est basée sur les méthodes statistiques permettant de dégager des tendances, exprimées en pourcentages, et de réaliser des graphes ou d'élaborer des tableaux récapitulatifs.

2.2.5. Difficultés rencontrées

Comme dans tout travail de recherche scientifique mettant en contact des hommes, des difficultés n'ont pas manqué de se poser durant la réalisation de cette étude. Toutefois, celle que nous avons rencontrée est pour le moins prévisible et se rapporte à l'hostilité et le caractère réfractaire de l'administration de l'ORTB. Les responsables indiqués ont été quelques fois réticents aux sollicitations d'entretiens qui leur ont été adressées. Cependant, suite à plusieurs essais, nombre d'enquêtés se sont rendus disponibles et se sont livrés à nos questions sans hostilité apparente. Ceci a permis de moissonner des informations, pour le moins pertinentes, qui constituent le sommier pour l'analyse des résultats de terrain.

2.2.6. Limite du travail

Quelques limites à notre œuvre sont à noter. L'enquête s'est limitée à Cotonou eu égard à nos moyens financiers plutôt limités. De ce fait les résultats des enquêtes n'ont pas pris en compte l'analyse de l'avis des téléspectateurs, annonceurs et agences de publicité d'autres régions, ce qui aurait permis d'avoir des opinions plus diversifiées et donc, de faire des analyses plus pertinentes.

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

3.1. Présentation de la DRP dans son environnement concurrentiel

3.1.1. De la naissance de la DRP

Au cours de l'existence de l'ORTB, la nécessité a été sentie d'inclure dans ses différentes missions des activités commerciales en vue de pallier à déficit financier que l'entreprise connaît du fait de l'irrégularité et l'insuffisance des subventions de la part de l'Etat. Il a donc fallu créer un Service des Relations Publiques qui jusqu'en 1991 était sous l'autorité de la Direction de l'Administration et des Finances, aujourd'hui Agence Comptable. Depuis sa naissance, ce service a connu des modifications et des changements de statuts qui ont fini par l'ériger en une Direction à la faveur de la prise de l'arrêté N° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 Janvier 1994 portant réorganisation et attribution des structures de direction et de gestion relevant de l'office.

A l'ORTB, cette Direction est chargée d'assurer la politique commerciale. De ce fait, elle travaille en étroite collaboration avec les Directions de Radiodiffusion et de Télévision pour offrir aux clients des services tels la publicité, le sponsoring, les communiqués, avis et annonces de décès, le publi-reportage, les copies de cassettes, et la vente des films produits par l'ORTB, entre autres.

3.1.2. De l'organisation de la DRP et son environnement concurrentiel

La Direction des Relations Publiques de l'ORTB a une organisation calquée, à la fois sur les structures hiérarchiques et fonctionnelles. Elle dispose d'un secrétariat et de trois services. Parlant des services, il y a celui de Publicité Avis et Communiqué radio / télé, le Service Facturation et contentieux et le

Service Marketing et Clientèle. Le premier a pour principales de promotion diverses activités de l'ORTB, d'assurer les relations avec les annonceurs, les agences de publicité, les artistes et autres créateurs, et de promouvoir le développement des méthodes et techniques de communication publique. Quant au second, il est officiellement chargé de l'accueil, de la facturation des prestations et du règlement des contentieux qui pourraient surgir entre les clients et la DRP. En ce qui concerne le troisième service, il est chargé de la prospection, de la recherche de la clientèle et de toutes les opérations de marketing y afférant. Cependant, l'entreprise n'est pas la seule à offrir ces divers services. Elle est concurrencée par d'autres Entreprises de Média et de Communication appartenant à des opérateurs privées.

3.1.3. Eléments du MIX

Egalement connu sous le nom des « **4 P »** (Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion (communication), le « **Mix Marketing »** est l'une des plus employée en marketing. C'est un ensemble d'outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès d'u public cible.

-Les produits : « Un produit est une proposition matérielle ou immatérielle, offerte à un prix donné pour usage précis et chargé de valeurs. Au niveau de la DRP de l'office plusieurs services sont offerts à l'instar des avis et communiqués, des annonces de tous genres, des publicités, des publi-reportages, etc. Les différents produits sont destinés à des clients qui peuvent être des acteurs collectifs ou des particuliers.

-Le prix des produits

Comme stratégie de variable de prix, **l'ORTB** adopte la stratégie de Low Cost, c'est-à-dire la domination de coût. C'est donc sur la stratégie de prix bas que l'ORTB mise pour s'attirer à elle les clients.

-La force de vente

« La force de vente se définit comme l'ensemble des personnes d'une entreprise dont la fonction essentielle est de vendre les produits de l'entreprise. » L'élaboration d'un bon produit, la fixation d'un juste prix, la mise en place d'un système de distribution performant n'assurent pas à coup sûr un succès commercial. La force de vente devra être considérée avec l'ensemble des commerciaux comme une variable à part entière du marketing mix. Encore appelée réseau de vente ou équipe de vente, elle est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les clients et les prospects.

La force de vente de l'ORTB est composée d'une force de vente interne se composant de vendeurs sédentaires qui reçoivent les clients dans le sein de l'entreprise et d'une force de vente externe composée de vendeurs itinérants chargés d'aller à la rencontre de la clientèle acquise ou prospectée.

-La Promotion des produits

A l'ORTB, la communication interne conditionne la promotion des produits. Elle est surtout orientée vers les employés de l'entreprise car, il faut une meilleure information sur l'entreprise pour un bon esprit d'entreprise. A ce niveau, les médias les plus utilisés sont le téléphone, les courriers, les tableaux d'affichages, etc.

Par contre, la promotion desdits produits passe nécessairement par la mise ne place d'une bonne stratégie de communication externe. Celle-ci est l'apanage du département marketing et clientèle. Justement, pour sa communication marketing, l'entreprise procède par la stratégie du *push* en attirant le client vers les produits. Ledit département procède souvent par action sur la notoriété pour faire connaitre les produits offerts. En ce qui concerne la communication institutionnelle, l'office dispose d'espaces publicitaires lors des événements

comme les foires, salons, etc. ou émissions qui ont souvent rapports avec certains de ses partenaires.

3.1.4. De l'environnement concurrentiel de l'ORTB

Plusieurs facteurs tant internes qu'externes sont en mesure d'affecter le fonctionnement de l'entreprise. Ils constituent son environnement et peuvent s'exprimer en termes de forces, de faiblesses, d'opportunités ou de menaces. A considérer l'environnement externe immédiat de l'entreprise, c'est-à-dire le territoire national, il faut dire que la concurrence est rude. A ce sujet un enquêté déclare :

> *« […] Vous-même vous ne pouvez pas me dire que vous n'avez pas constaté la naissance d'autres télévisions dans notre pays. Je vous donne l'exemple de la télévision appelée LC2. Quand c'est arrivé, nous avons vu que la population avait un engouement à regarder les programmes de cette chaîne parce que l'ancienne télévision ne répondait plus à nos attentes […]. Comme elle est en chalenge avec d'autres maintenant, elle va commencer par s'améliorer et même diminuer les coûts de ses prestations trop chères. Mais j'avoue que je suis très contente de demander mes annonces nécrologiques ailleurs que l'ORTB […]. »* (Entretien du 25/06/2015 avec C. D., 39 ans, Commerçante)

En effet, dès sa création en 1997, la Chaîne LC2 a démarré avec des émissions touchant directement le quotidien du public de Cotonou, Porto-Novo et environs. C'est d'ailleurs ce qui justifie son slogan : « La chaîne plus proche de vous». Ensuite, c'est le tour de Golfe Télévision qui a longtemps tablé sur du sensationnel et l'information express. Cette chaîne a tôt fait de gagner la confiance des béninois qui ont été séduits par ses prestations. En fin, Canal 3 Bénin installée à Cotonou, et donnera une nouvelle dimension à l'audiovisuel béninois à travers le décor de ses plateaux, son souci permanent d'équilibrer l'information, sa course effrénée au scoop, etc.

L'ORTB qui, entre-temps, s'est adjugée, le titre de : « la chaîne des grands événements » a dû changer de slogan. Au cours de sa première rentrée

télévisuelle organisée en janvier 2006, la Télévision Nationale a opté pour : «Votre Partenaire pour les grands événements». Toujours dans cette optique, le temps d'antenne a été augmenté. Depuis le 1er août 2008, la Télévision Nationale a démarré ses émissions à 6h du matin au lieu de 08h soit une augmentation de deux (02) heures de temps d'antenne. Elle envisage travailler 24h/24 dans les prochains mois ce qui a été effectif juste un certain temps. Toutes ces mutations observées au sein de l'ORTB sont dues à la concurrence que lui livrent les chaînes privées qui présentent des grilles de programmes plutôt alléchants et qui plaisent au béninois. Sur ce dernier aspect, M. I relate à cet effet :

> *« Lorsque vous vous retrouvez dans un environnement compétitif, il vaut mieux vous corriger pour ne pas vous retrouver seul. Tout ce que nous faisons ici, c'est pour la satisfaction de nos clients. Il nous arrive même de demander à nos clients de nous faire des propositions d'amélioration. En tout cas, moi je pense qu'il faut évoluer avec le monde. On n'a pas le choix. […]. »* (Entretien du 5/06/2015 avec M. I., 41 ans, Technicien à l'ORTB)

3.2. Prestations de la DRP et niveau de satisfaction des clients

La présente section vise à apprécier le niveau de satisfaction des clients de l'ORTB par rapport aux prestations de l'entreprise. Les tableaux qui suivent renferment différentes statistiques qui édifient à cet effet. Il s'agira de les analyser et de les interpréter.

Le tableau III présente la Répartition des clients selon le fait que la DRP dispose de tous les services sollicités. Selon les réponses obtenues, la totalité des clients répondent par l'affirmative. Ceci implique qu'en termes de services disponibles l'entreprise satisfait *à priori* les attentes de ses différents clients.

Tableau III : Répartition des clients selon leur opinion sur le fait que la DRP dispose de tous les services sollicités

	N (Effectif)	**%**
Oui	33	100
Non	-	-
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

Cependant, si les services existent leur sollicitation peut être parfois problématique du fait de leurs coûts. C'est du moins ce qui transparaît à travers le tableau IV qui permet nettement d'observer que 85% des clients estiment que les prix proposés pour les différents services sont au moins chers, alors que seulement 15 les estiment abordables.

Tableau IV : Répartition des clients selon leur appréciation du coût des services offerts par la DRP

	N(Effectif)	**%**
Abordable	5	15
Cher	25	76
Très cher	3	9
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

De fait, les premiers n'hésitent pas de faire la parallèle avec la gamme des pris des autres chaînes concurrentielles pour mesurer l'ampleur de la différence. Toutefois, s'ils sollicitent les servies de l'office, ce serait du fait de son audience et de sa couverture nationale faisant que le message à porter ou les services à achetés peut atteindre des zones géographiques assez loin de Cotonou, une force que n'ont certainement pas les chaînes concurrentes, dans une certaine mesure. Les propos de J. B., Chargée de la communication d'une entreprise privée étayent ces propos.

> *« Les services de l'ORTB sont chers. Franchement, il faut qu'ils revoient leur copie à la baisse. C'est cher mais, on est obligé de les solliciter pour avoir une certaine audience pour nos activités, surtout nous qui travaillons dans les zones reculées où les chaînes privées sont difficiles à capter si vous n'avez pas d'antenne parabolique ».* (Entretien du 11/06/2015 avec J. B., 35 ans, Chargée de la communication)

Il est assez évident que pour ce client, la sollicitation de l'ORTB est une obligation. L'attitude ainsi adoptée est de la résignation, une conduite qui ne milite guère en faveur de l'office dès lors qu'avant même d'acheter le service demandé, le client avait une mauvaise impression de l'entreprise prestataire. En pareille occurrence, celui-ci n'hésitera pas à aller ailleurs si les conditions y sont réunies pour l'atteinte de ses objectifs. Mais, il n'y a pas que le pris qui fait un peu problème.

La qualité des services offerts par la DRP fait aussi problème à en croire les clients interviewés. Ceci transparaît dans les données du tableau V qui donné l'appréciation de ces derniers sur la qualité des services qui leur sont fournis.

Tableau V : Répartition des clients selon leur appréciation de la qualité des services qui leurs sont fournis par la DRP

	N (Effectif)	**%**
Bonne	7	21,2
Acceptable	16	48,5
Mauvaise	10	30,3
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

En analysant ce tableau, on peut remarquer que 30% des clients pensent que les prestations de la DRP sont de mauvaise qualité pendant que 48,5% d'entre eux les trouvent acceptable et 21,2%, bonnes. Quoi qu'il en soit, il s'agit de données qui ne favorisent guère l'entreprise qui devra agir conséquemment pour garder sa clientèle dans la mesure où le chaland est de plus en plus exigeant et la

concurrence toujours aussi rude. Qu'en est-il de la gestion de la relation clients ? Par rapport à cette question, un usager de l'ORTB affirme :

> *« […] Certaines personnes à mon avis n'ont pas reçu une bonne formation dans les techniques d'accueil du client. C'est quand elles perdent leur emploi, qu'elles se rendent compte de leurs erreurs […]. Moi, je me rappelle comme si c'était hier du traitement qu'un agent de l'ORTB m'a réservé lorsque je suis allé pour une prestation de publicité. A peine ai-je demandé les renseignements que l'agent me dit qu'il n'est pas là pour ça et que d'aller revenir car la personne qui s'en occupe n'est pas là. Or devant moi, il renseigne une autre personne par téléphone […]. Avec la patience, j'ai fini par commander ce que je voulais mais pour retirer le reçu, ce fut encore des problèmes. Il s'est levé m'abandonnant dans la pièce alors que si les clients ne venaient pas, difficilement il aura son salaire. Je trouve ça inadmissible de me déplacer et qu'on me fait perdre pas mal de temps. Selon vous, que puis-je faire comme action ? […]. »* (Entretien du 12/07/2015 avec G. A., 45 ans, Agent mobilier)

L'analyse de cet extrait montre le traitement que certains agents réservent aux clients qui n'apprécient guère ces comportements à leurs égards. Comme cet informateur, les résultats du tableau VI montrent si bien que l'opinion des clients n'est pas toujours favorable à l'office.

Tableau VI : Répartition des clients selon leur appréciation de la gestion de la relation client

	N (Effectif)	**%**
Bonne	5	15,2
Acceptable	7	21,2
Mauvaise	21	63,6
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

De l'analyse de ce tableau, on remarque que 63,6% des clients fustigent la manière dont ils sont traités dans leur relation avec l'entreprise. A travers les discours, les questions d'attente, de lenteur administrative, d'accueil, d'aiguillage

et d'orientation, etc. sont constamment mis en cause, y compris la question de la qualité de la communication. A cet effet, le tableau VII est assez éloquent.

Tableau VII : Répartition des clients selon leur appréciation de la qualité de la communication autour des produits qui leur sont vendus à la DRP

	N (Effectif)	**%**
Bonne	8	24,24
Acceptable	11	33,33
Mauvaise	14	42,43
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

Son analyse renseigne sur le fait que les clients déprécient à hauteur de 42,43% la communication autour des produits et services offerts. Par contre, 33,33% la jugent acceptable et 24,24% bonne. Si les opinions sont tendanciellement favorables, il serait cependant inconcevable d'ignorer l'autre camp qui représente tout de même une proportion considérable. Ceci est d'autant plus nécessaire que les opinions sont globalement défavorables à l'office, comme c'est le cas avec les réclamations (Tableau VIII).

Tableau VIII : Répartition des clients suivant leur appréciation de la gestion des réclamations

	N (Effectif)	**%**
Bonne	6	18,2
Acceptable	7	21,2
Mauvaise	20	60,6
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

Une fois encore, l'opinion est dépréciative à l'analyse de ce tableau. Aux dires de nombre de clients (60,6%), la gestion des réclamations est mauvaise dans l'ensemble, tandis que pour 39,4%, elle va d' « acceptable » à « bonne ». Cette

situation laisse croire que pour la gestion des réclamations, les clients restent sur leur soif. Ceci est d'autant plus vrai qu'à travers les propos de K. U., un chauffeur de taxi venu réclamer des dus par rapports à une annonce nécrologique, éclaircissent suffisamment à cet effet.

> *« Le texte nécrologique pour lequel j'étais venu la dernière fois faire des rectificatifs est demeuré tel. Vous m'avez dit de revenir hier ; j'étais là mais, sans satisfaction. Vous m'avez dit de venir aujourd'hui. Je viens encore maintenant on m'oublie dans les couloirs. Est-ce bon ? En tout cas, je veux prendre mon argent. »*
> (Entretien du 21/06/2015 avec K. U., 38 ans, Chauffeur de taxi)

Ces propos démontrent clairement l'insatisfaction des clients vis-à-vis des prestations de l'entreprise, ce qui se remarque aisément à travers le tableau qui illustre la répartition des clients suivant leurs opinions sur le fait qu'ils sont satisfaits dans les délais souhaités.

Tableau IX : Répartition des clients suivant leurs opinions sur le fait qu'ils sont satisfaits dans les délais souhaités

	N (Effectif)	**%**
Oui	4	12,1
Non	12	36,4
Pas toujours	17	51,5
Total	33	100

Source : données de terrain_2015

L'analyse de ce tableau montre que 51,5% des clients enquêtés disent ne pas être toujours satisfaits à temps par rapport aux demandes formulées à l'égard de l'office. A cette statistique, s'ajoutent 36,4% des clients qui disent carrément leur insatisfaction en la matière, contre 12,1% qui s'estiment satisfaits. Le moins qui puisse en être dit reste que cette situation est évocatrice des défaillances que connait la DRP de l'ORTB dans la gestion de sa clientèle. Cette situation est

passible de faire perdre la confiance au client, ce que témoigne assez clairement les propos de K. U. et de bien d'autres en sont des exemples.

En somme, au regard des données recueillies et des analyses qui en ont été faites, du moins pour ce qui est de cette section, les clients, dans leur majorité ne sont pas satisfaits des prestations offertes par l'entreprise. Ceci est manifeste suivant plusieurs indicateurs qu'il s'agisse de la qualité, de la disponibilité, du coût, de la continuité, et de l'efficacité, pour ne citer que ceux-là. Cette insatisfaction émane peut-être de la défaillance des stratégies mises en place par l'entreprise dans sa gestion de la relation client.

3.3. L'ORTB et sa gestion des relations clients

Lorsque l'on explore la littérature scientifique à propos de la gestion des relations clients, on se rend compte que la notion de relation client à plusieurs dimensions du point de vue du marketing et de la psychologie sociale. Il s'agit de la proximité des contacts, de la proximité sociale et de la proximité fonctionnelle. La première est relative aux intensités des échanges mis en reliefs par la facilité et la fréquence des contacts. Quant à la seconde, elle est soutenue par la proximité du lien social mis en relief par le caractère plus ou moins agréable des relations, et la troisième est relatif à l'intensité du rapport structurel observable à travers le niveau d'adaptation et de coordination lié aux activités de l'entreprise (Damperat 2005). En se basant sur celles-ci, il est question, dans cette section, de relever les défaillances qu'enregistrent l'ORTB dans la gestion de sa clientèle.

3.3.1. La relation client : de la distanciation des contacts ?

L'intensité des échanges entre clients et fournisseurs définit la proximité des contacts entre ces derniers, une situation qui permet, à long terme, le maintien des relations avec la clientèle sur le long terme. Pour Doney et Cannon (1997), elle peut être jaugée à travers la fréquence des contacts interpersonnels, c'est-à-dire la fréquence avec laquelle l'entreprise, à travers ses agents, communique de

manière directe ou indirecte avec le client dans un but professionnel ou personnel (Crosby et al. 1990). Il s'agit, en un mot, des précautions prises par la partie qui vend pour maintenir les canaux de communications ouverts avec la partie cliente. Elle peut aussi être appréhendée à travers les contacts sociaux, de même que l'accessibilité des interlocuteurs. Qu'en est-il de la proximité des contacts à l'ORTB ?

L'ORTB est une entreprise de média et de communication. A travers sa DRP, elle offre plusieurs gammes de produits, lesquels nécessitent généralement, pour être achetés, que le client se déplace vers l'entreprise dont le secrétariat sert d'interface. Tout client voulant acheter un service doit s'y adresser. Une fois sa demande validée, le contact cesse à l'instant pour ne souvent se renouer qu'à l'occasion d'une autre demande. Aussi, la lenteur administrative et les files d'attente qu'elle occasionne ne viennent pas faciliter la régularité des contacts, du moins entre le secrétariat et les clients réguliers. Par ailleurs, les agents de ce service ne représentent qu'une infime proportion des agents de la DRP et disposent souvent de peu de temps pour donner au client les informations nécessaires sur le fonctionnement de la direction et autres détails nécessaires. C'est dire que l'accessibilité physique des interlocuteurs, nommément dans le sens du client au fournisseur, est grandement réduite, minimisant par là les contacts sociaux. Ceci étant, les contacts virtuels se font, notamment par téléphone, mais ce canal est coûteux au consommateur tout ne lui permettant pas d'avoir accès à toutes les informations relatives à sa requête comme ça aurait été le cas dans les contacts face-à-face. Il y a donc comme une manière d'être de l'entreprise intégrée dans son organisation et qui est hostile à la proximité des contacts, en particuliers les contacts physiques.

Or, il est démontré que la fréquence des interactions accroît la possibilité d'échange d'une importante quantité d'informations et réduit en conséquence les incertitudes et ambiguïtés tant pour l'acheteur que pour le fournisseur (Daft et

Lengel 1986). Ceci est d'autant vrai que les interactions fréquentes permettent au vendeur de mieux répondre aux attentes de ses clients et d'accroître la qualité de la relation (Leutheusser 1997). Une telle attitude ne peut être que défavorable à l'ORTB en ce sens que le consommateur, devenu de plus en plus exigeant vis-à-vis du fournisseur, n'hésite pas à se tourner vers une entreprise concurrente qui satisfait au mieux ses attentes.

3.3.2. La relation client: une proximité sociale en demi-teinte

La proximité sociale désigne le contenu social de la relation client. Elle correspond, en effet, à l'appréciation et aux jugements personnels du client au regard de la dimension sociale des échanges qu'ils entretien avec l'entreprise. La proximité sociale a cette particularité d'être caractérisée par des rapports humains qui privilégient davantage la valorisation des dimensions psychoaffectives et interpersonnelles que les statuts sociaux. Ainsi, le chaland appréciera davantage le caractère plus ou moins agréable de ses relations avec le fournisseur. Tout se passe comme s'il était question du jugement du client sur la sympathie et la conduite de son vis-à-vis qui devra être plaisante et accommodante ; c'est d'ailleurs le cas car, c'est le chaland qui décidera s'il est plaisant pour lui de traiter avec tel ou tel entreprise (Doney et Cannon, 1997). D'un autre point de vue, la proximité sociale s'exprime également par la convivialité dans la relation, le respect des codes de sociabilité, l'accueil, l'écoute, etc. Il s'agit en un mot d'imprimer aux échanges, une proximité émotive avec une relativisation du formalisme et une valorisation des relations amicales.

A l'ORTB, comme souligné ci-haut, la proximité des contacts est réduite à son strict nécessaire. S'il y a cependant contact, celui-ci se réserve de déroger à tout formalisme avec le client anonyme. L'accueil y est mal apprécié par nombre de clients qui, non seulement peinent à se retrouver du fait du dysfonctionnement du dispositif d'information et d'orientation, mais ne bénéficient pas toujours de

l'attention et de la considération qui leur sont dues. Les codes de sociabilités qui y sont respecté se limitent à la salutation et on ne prend pas toujours le temps de bien écouter l'acheteur à qui il est consacré peu de temps comme s'il suffisait de vite le liquider et recevoir un autre, ainsi de suite, pour faire croître le chiffre d'affaire de l'entreprise. Dans ces conditions, la dimension émotive, amicale et donc sociale peine à prendre corps dans les rapports de l'entreprise à la clientèle, alors que la proximité sociale a une influence positive sur la confiance des clients (Doney et Cannon, 1997). Plus ils garderont des rapports personnalisés avec l'entreprise, plus ils lui feront confiance et plus ils la solliciteront. Elle a également un impact positif sur leur satisfaction clients et l'orientation à long terme des relations. C'est du moins ce qu'en disent Crosby et al. (1990), Boles et al. (2000), entre autres auteurs.

3.3.3. La relation client : une proximité fonctionnelle plutôt dysfonctionnelle

La proximité fonctionnelle correspond à l'intensité du lien structurel entre clients et fournisseurs et dépend de leur degré d'adaptation et de coordination mise en œuvre en vue de réaliser la tâche à accomplir. La solidarité dans le travail apparaît être une notion particulièrement importante. Elle est au fondement des stratégies de collaboration et du travail collectif et se fonde sur la notion de partenaire privilégié (Chappuis, 1994). C'est donc à juste titre que Lush et Brown (1996) proposent la solidarité comme l'un des éléments constitutifs du comportement relationnel du commercial. La proximité fonctionnelle des parties en relation est destinée à faire perdurer la relation au-delà d'une transaction ponctuelle et est déterminante de l'orientation à long terme des relations. Dans les relations inter-organisationnelles, elle correspond à une attente forte de la part des clients. L'incapacité du fournisseur à répondre cette demande plus ou moins explicite conduit à son l'insatisfaction (Hansen, Powers et Swan, 1997). Dans une perspective globale des relations « client-fournisseur », il est question de l'aide apportée par le fournisseur lorsque le client se trouve dans une situation difficile.

L'exemple des call-center, des services après-vente, de la garanti, ou des mécanismes de réclamation sont éloquents à ce propos. Il est question de faire bénéficier au client d'un mécanisme d'assistance autant que faire se peut. Ce mécanisme peut amener à susciter la confiance et induire des approches alléchantes qui permettent d'intéresser l'acheteur et de le fidéliser.

Bien que voulant optimiser ces fins comme toute entreprise, l'entreprise étudiée, dans son fonctionnement relègue carrément la question des garanties, services après-vente, etc. au second rang. Le cas de K. U. cité plus haut est illustratif à cet effet. Cependant, il ne serait pas inutile d'avancer un autre exemple aussi évocateur.

Situation vécu par un annonceur

Julien travaille dans une entreprise qui s'est fait annonceur au sein de l'office lors du déroulement d'un événement sportif de grande envergure au Bénin. En se positionnant comme annonceur, sa structure envisage atteindre plus facilement des cibles encore réticents à la consommation de ses produits. Cependant, l'office, pour diverses raisons organisationnelles et conjoncturelles n'a pas respectés les clauses du contrat. Celles-ci signifiaient qu'en plus de faire figurer les affiches de l'entreprise dans laquelle travaille julien dans le décor du plateau de télévision, il fallait montrer un spot publicitaire de ladite entreprise pour une durée de trente seconde. Dans les faits, si au niveau du décor, il n'y a point de problème il faut dire que l'office, la présentation du spot se fait facultativement. Après ce non-respect des clauses du contrat, la DRP, au dire de Julien ne s'est pas excusée auprès de l'annonceur dont les réclamations sont par ailleurs restées sans suite.

Au regard de ceci, il va sans dire que la proximité fonctionnelle au sein de l'entreprise peine à prendre. L'assurance d'un service après-vente n'y est pas effective au grand désarroi des clients. A considérer donc les trois dimensions de la relation client citées plus haut dans cette section, l'ORTB enregistre des dysfonctionnements sans pareil qui relèguent le chaland à une position secondaire dans la vie de l'entreprise.

CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les analyses précédemment faites, ont permis d'apporter des essais de réponses au questionnement posé plus haut dans la problématique. Cependant, une discussion mérite d'être menée sur les résultats obtenus. C'est ce à quoi il est question de s'atteler dans la présente section qui aborde d'une part les questions relatives à la qualité, la proximité et à la communication dans la GRC. D'autre part, elle aborde les déterminants du marketing relationnel.

4.1. La qualité des services demandés et éléments de la proximité des parties

La notion de qualité est essentielle à l'analyse de la performance des entreprises, ne serait-ce que du point de vue de la qualité des services qu'elles offrent. Dans la littérature scientifique sur la GRC d'une entreprise, elle est souvent définie comme une conformité aux spécifications, c'est-à-dire une absence d'écart entre le service attendu et le service reçu. Il est question pour l'entreprise de s'organiser de sorte que l'offre de ses services soit le plus possible en parfaite avec les attentes et les desideratas de l'usager (Kotler et Dubois, 1994).

Selon Nha Nguyen (1991), la qualité des services offerts par une entreprise doit pouvoir être appréciée à travers cinq (5) principales composantes dont les quatre (4) premiers, plus en affinité sélective avec la problématique abordée, retiennent l'attention ici. Elles sont relatives à :

- ***l'image de l'entreprise*** renvoyant au positionnement de l'entreprise dans l'esprit du client,

- ***la performance des contacts*** **dont l'évaluation porte sur** l'expertise du personnel de contact avec le client, ses caractéristiques physiques et ses attitudes,
- ***le mode d'organisation interne de l'entreprise*** lié aux objectifs qu'elle poursuit et leur matérialisation par la mise en place d'une politique pertinente qui intègre fortement les aspirations de la clientèle, et
- ***la satisfaction du client*** estimable à partir de l'écart entre ses attentes et les performances de l'entreprise.
- ***la nature de l'environnement physique de l'entreprise***, appréciable à travers sa localisation, sa décoration et son équipement) ;

En se référant aux quatre premières dimensions de la notion de qualité de service dans un contexte de GRC, suivant la proposition de l'auteur, et en faisant un *feed-back* vers les analyses effectuées plus haut, il peut être avancé sans grand risque de se tromper que l'ORTB n'enregistre pas de bons scores en la matière. Cette frilosité de la performance de l'entreprise est assez bien perceptible à travers les opinions des clients –comme mentionnées plus haut– dont l'image de l'entreprise et la qualité des rapports avec le personnel de la DRP sont décrits dans un registre plutôt défavorable à l'entreprise. De plus, celle-ci ne semble pas faire de sa clientèle la pierre centrale de sa politique marketing, toute chose qui n'a de cesse de creuser davantage le fossé entre les aspirations de cette dernière et son niveau de prestation. En d'autres termes, cet écart est expressif de l'insatisfaction de la clientèle dans sa relation avec l'entreprise. Cependant, la notion d'insatisfaction doit être relativisée car, si pour Eiglier et Langeard (1976), un service de bonne qualité est le jugement que porte sur ce service un client satisfait dans une situation donnée, il n'en demeure pas moins que ce jugement reste une donnée subjective. Si deux clients ont des attentes et des perceptions différentes, la qualité perçue pour chacun sera également différente : d'où l'importance de connaître chaque client et de disposer une base de donnée

suffisamment fournie et qui renseigne sur l'histoire de sa relation avec l'entreprise et ses perspectives si possible. Ceci doit permettre à l'office d'anticiper sur plusieurs situations.

Quoi qu'il en soit, la non-qualité perçue par les clients se traduit par leur insatisfaction. Cette non-qualité peut également se traduire par le départ des clients si, entre temps, ceux-ci n'ont pas opté pour des réclamations. De fait, selon Kotler et Dubois (1994), sur 100 clients mécontents seulement quatre (4) se plaignent et un (1) client mécontent le dit à 10 personnes. Autrement dit, la propension de l'entreprise à se voir faire une politique négative suite à l'insatisfaction d'un client via le canal du bouche-à-oreille va gagner en importance à mesure que le nombre de clients mécontents va augmenter. En termes statistiques, un (10) clients insatisfaits ou mécontents équivalent 100 clients de l'entreprise, toute chose passible d'influer négativement sur le flux de la clientèle. C'est dire que la considération du chaland est d'un intérêt précieux pour l'entreprise, d'où l'importance de le décevoir le moins possible et d'instaurer un mécanisme de plainte et de réparation des torts qui lui aurait été faits, une sorte d'assurance de service après-vente.

Dans cette logique, la disposition d'un service dédié au traitement des plaintes des clients est salutaire. Le traitement des réclamations s'inscrit donc dans une démarche qualité car, permet de connaître les plaintes des chalands d'une part et, de collecter gratuitement de précieuses informations pouvant permettre d'identifier les dysfonctionnements au sein de l'entreprise, d'autre part. Si, l'ORTB dispose d'un service Facturation et Contentieux dont l'une des principales attributions est l'enregistrement des plaintes de ses clients et leur résolution, l'analyse des données empiriques laisse cependant croire qu'elle semble ne pas accorder assez d'importance aux questions de réclamations dont la gestion est déplorée par plus d'un client. Or, la réclamation est une tentative de départ du client, un signale qu'il lance à l'entreprise en manifestant son

mécontentement tout en lui laissant quelques marges de manœuvre pour le reconquérir. Elle intégrant la proximité fonctionnelle telle qu'évoquée par Damperat (2005), et interpelle la collaboration entre client et vendeur, l'aide apportée par le second au premier en cas de difficultés et, dans une large mesure, l'assurance du service après-vente, des variables dont l'optimisation peut accroître la confiance du chaland pour l'entreprise.

A l'office, ces paramètres semblent peu considérés dans la GRC, alors qu'ils devraient être exploités comme une source d'enrichissement, et n'être en aucun cas perçus comme une contrainte. Ceci est d'autant plus important que chaque occasion de rencontre entre fournisseur et client est toujours potentiellement chargée d'une dose inestimable d'informations sur ce dernier, traduisant la plupart du temps ses profondes aspirations. Un client mécontent doit être écouté pour éviter sa défection et le phénomène de bouche à oreille négatif, souvent défavorable à l'entreprise. Les réclamations doivent donc faire partie intégrante des relations clients. L'entreprise a intérêt à encourager les encourager tant que la perte de revenus liée à la défection est supérieure au coût de la réclamation et que la probabilité des clients insatisfaits à rester fidèles est grande (Crié 1997). Elle a aussi intérêt à beaucoup communiquer.

4.2. De la nécessité de la communication dans les relations clients

Il est évident que les clients ont des besoins et des attentes divergents. C'est pour cela qu'il faut entretenir le dialogue client-fournisseur qui revêt un caractère primordial. Pour donc découvrir les besoins et attentes immédiats ou inconscients de chaque client, il est nécessaire de démarrer le dialogue sur un plan d'égalité, c'est-à-dire de baser la relation sur un vrai échange en faisant intervenir le client, en le considérant comme un individu et en mémorisant ses souhaits dans une base de données. L'échange interactif permettra d'apprécier la valeur du client et aidera plus à déterminer son *lifetime value*. C'est la raison pour laquelle, une entreprise

doit "penser client" et, avant tout doit savoir se mettre à la place du client. Chaque client est unique. Le client attend de son fournisseur qu'elle l'écoute, comprenne ses préoccupations et lui propose une solution fiable. Dans cette logique, "Penser client" suppose non seulement la maximisation de la proximité des contacts avec ce dernier, mais aussi la valorisation de la proximité sociale (Damperat, 2005) car, le chaland en quête d'un service a toujours tendance à se faire parrainer, à personnaliser sa relation avec le fournisseur en cherchant à l'inscrire dans une dimension amicale et affective. Pour les entreprises, comprendre cet état de chose, c'est optimiser ses chances de profit, puisque c'est dans les amitiés, les plaisanteries et autres qu'émergent progressivement la confiance réciproque. Le client perçoit alors les efforts qu'elle faits ; il y a échange et le client est plus disposé à être fidèle.

Toutefois, la nécessité de la communication dans les relations clients est à considérer avec précaution : il est puissant en théorie mais peut comporter des biais en pratique. Les consommateurs ont une centaine conception des relations *« face à face »* avec le fournisseur au cours de leur vie. Si plusieurs contacts se nouent, seulement quelques-unes des relations qu'ils occasionnent sont réellement engagées avec les entreprises sur le long terme. L'effet pervers du marketing relationnel, et donc personnalisé, pour les entreprises vient justement de la durée de la relation, en ce sens que plusieurs consommateurs arrivent souvent à saturation dans leur rapport au fournisseur. Dès lors, la précaution à prendre doit être orientée vers la détermination d'un équilibre dans les interactions entre les parties de sorte que l'entreprise reçoivent autant et même plus qu'elles ne donnent (Fournier *et al*., 1998).

C'est dire que dans sa mise en œuvre, La GRC, en tant que stratégie de gestion, doit pouvoir offrir une arène au sein de laquelle les relations client-fournisseur doivent apparaître plus proches pour répondre aux besoins de protéger

les atouts spécifiques des uns et des autres. Le degré de proximité dépendra de ce fait de l'intensité des liens structurels et sociaux entre les parties. Il sera accentué par la fréquence des contacts dans la mesure où, c'est au travers de la succession des interactions que les relations prennent de l'ampleur et, selon la confiance et l'amitié ressenties lors de ces moments, l'avenir des relations se dessine (Möller et Wilson, 1995). Tout ceci passe nécessairement par la communication et la négociation, des variables qui permettent l'adaptation mutuelle en fonction des attentes et objectifs de chaque partie et renforcent leur proximité.

Aujourd'hui, le client est de plus en plus exigeant et, être compétent ne suffit plus pour se détacher de la concurrence. Il faut être excellent, c'est-à-dire arriver à offrir des prestations quasiment exempts de reproches : zéro défaut à l'accueil, zéro réclamation, et zéro bouche à oreille négatif. La qualité de service constitue dès lors un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et la profitabilité. Il passe nécessairement par la maitrise de la communication.

4.3. Déterminants du marketing relationnel

Il est aussi possible d'appréhender l'approche relationnelle selon Kuate (2011) à partir de ses déterminants. Parmi les plus influents, sont cités : la confiance, l'engagement mutuel, l'expérience, la connaissance du client, la compréhension, bénéfices mutuels et la satisfaction.

Avoir confiance en une personne c'est avoir foi en l'intégrité personnelle, c'est croire en une personne en sa crédibilité. Cette confiance est essentielle pour entreprendre et réussir une action que ce soit pour la personne qui l'entreprend ou pour qui l'action est entreprise. Il est donc évident qu'entre les clients et l'office, il doit y avoir cette confiance qui débouchera sur la satisfaction des uns et des autres. La satisfaction est une variable déterminante au même titre que la

confiance dans le développement d'une relation à long terme. Oliver (1993) définit la satisfaction comme une évaluation *a posteriori* d'un achat que le consommateur effectue. Cette évaluation se fonde normalement sur plusieurs critères importants aux yeux du client. Pour ce qui concerne la fréquence des contacts entre l'office et ses clients, elle risque d'influencer la qualité et la durée de leur relation. Plus la fréquence des contacts est élevée plus le client est susceptible de demeurer avec son entreprise, car les intervenants ont la possibilité de développer une relation stable. La fréquence de contact permet donc de mieux maitriser le client.

CONCLUSION

Au début de cette étude, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui expliquent les difficultés de l'ORTB à fidéliser ses clients malgré sa dotation en DRP. De l'analyse des données, il peut être retenu que le faible niveau de satisfaction de ces derniers vis-à-vis des prestations de l'Office, de même que les défaillances qu'enregistre ladite structure au niveau de la GRC sur les plans de la proximité de contact, de la proximité sociale et de celle fonctionnelle expliquent, dans une large mesure, cet état de chose. Il faut aussi retenir que ces deux variables ne s'excluent guère, tant l'insatisfaction semble provenir en partie des dysfonctionnements évoqués. Au vu de cela, l'importance désormais stratégique de la relation client comme source de valeur pour les entreprises à conduit à proposer un ensemble d'implications managériales.

Au point de vue stratégique, il faudra, pour l'entreprise, procéder à une segmentation des clients et leur positionnement spécifique au regard de leurs différentes attentes en ce qui concerne les trois dimensions de la relation client. Il s'avère donc indispensable d'effectuer des études sur les attentes de la clientèle dont on identifiera les profiles en termes de bénéfices relationnels et de quantification des segments.

Au plan opérationnel, il lui faudra prendre en compte les résultats qui découleraient de l'étude faite et procéder à la mise en œuvre effective des choix stratégiques opérés. Ainsi, l'entreprise sera en mesure de proposer un positionnement cohérent avec les attentes de sa cible de marché. Cette étude permettra également à l'entreprise de mettre en place un plan de communication adapté à la sensibilité et aux préférences des différents segments de la clientèle. L'application de ces mesures devrait permettre à l'office d'optimiser son niveau de connaissance par rapports à ses clients et leurs attentes, toute chose qui lui serait bénéfique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bagozzi, 1975, « Reflexion on relationship marketing in consumer markets ». Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, p.272-2

Berry, L.L., 1983, Relationship Marketing, In Berry L.L., Shostack G.L. Et Upah G. (Eds), Emerging Perspectives On Services Marketing, AMA, Chicago, p. 25-38.

Boles, J. S., Johnson, J. T. et Barksdale, H. C. (2000), « How salespeople build quality relationships: A replication and extension », *Journal of Business Research*, 48, 1, 75-81.

Chappuis, R. (1994), *Les relations humaines : La relation à soi et aux autres*, Editions Vigot, Paris.

Crosby, L. A., Evans K. R. et Cowles D. (1990) « Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.

Daft, R. L. et Lengel, R. H. (1986), «Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, 32, 5, 554-571.

Damperat, M. (2005), *Les approches de la relation client : évolution et nature.*

Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997), « An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.

Durif, F., Graf, R. et Ricard, L., 2009. Twenty five years after Berry, where does relationship marketing stand ? : Actes de la 38ème conférence de l'European Marketing Academy (EMAC) (26-29 May).

Eddaimi, L., 2012, L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients: le cas du secteur bancaire au Maroc, Mémoire de Maîtrise en Administration des affaires, Université du Québec à Montréal

Eiglier, P. & Langeard, E., 1976, Principe de Politique Marketing pour les Enterprises de Service, working paper of the Institute d'Administration des Enterprises Université d'Aix-Marseille.

Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Mick (1998), "Relationship Marketing: From Rhetoric to Reality," *Harvard Business Review*, January/February, 76(1), 42-51.

Galbreath, J. et Rogers, T., 1999, Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, *The TQM Magazine*, Vol. 11, N° 3, pp.161-171.

Garbarino, E., et Johnson, M. S., 1999. «The different l'oies of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships». *Journal of Marketing*, vol. 63, no 2, p. 70-97.

Gemini, C. (Ernst & Young), 1999, The art of the possible: Principle of Effective Enterprise Management, Paul Cole (knowledge Web Oct 1999)

Gestion de la relation client, Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre, http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client, consulté ce 15 juin 2012.

Godin, B., 1998, «Writing Performative History: Is This a New Atlantis? » Social Studies of Science, vol.38, n° 3, p. 465-483.

Hansen, S. W., Powers, T. L. et Swan, J. E. (1997), « Modeling industrial buyer complaints: Implications for satisfying and saving customers », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 4, 12-22.

Hetzel, P., 2004, Le marketing relationnel, Paris: Presses Universitaires de France, 127p.

Hetzel P., Planète conso: Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

Iacobucci, D., Ostrom, A. et Grayson, K. (1995), "Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer", Journal of Consumer Psychology, Vol. 4 No. 3, pp. 277-303.

Jackson B.B., 1985, « Build Customer Relationships That Last », Harvard Business Review, p. 120-1.

Kotler, P., 1972, A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol 36, pp. 46-54

Kuate, T. L., 2011, Contribution à l'amélioration de la gestion de la relation client à Money Land, Mémoire Maîtrise, Université de Douala, Cameroun.

Kuhn, T. S. 1974, "Second Thoughts on Paradigms," in The Structure of Scientific Theories, Suppe, ed. Chicago: University of Illinois Press, pp. 459-482.

Le dico des définitions, 2011, Définition de client - Concept et Sens http://lesdefinitions.fr/client#ixzz4MDgYp9o9.

Leuthesser, L. (1997), « Supplier relational behavior: An empirical assessment», *Industrial Marketing Management*, 26, 245-254.

Lush, R. F. et Brown, J. R. (1996), Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels, *Journal of Marketing*, 60, 4, 19-38.

MEDEF, 2010, La satisfaction clients. Six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant-gagnant, paris, Cedex, 86 p.

Miraton, L., Introduction à la GRC, http://www.netalys.com, consulté le 15 avril 2016 à 10 heures.

Möller, K. and D. T. Wilson (eds), 1995, Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. MA: Kluwer, Boston.

Nha Nguyen, 1991, Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service: une étude empirique, *Recherche et Applications en Marketing, Vol.* 6, N° 2, pp. 83-97.

Olivier, R. L., 1993, Cognitive, affective and attributes bases of the satisfaction response, Journal of Consumer Research, Vol. 20, pp. 418-430.

Palmatier, R., Dant, R. et Evans, K., 2007, « Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse ». Journal of Marketing, vol. 70, n °4, p. 136-153.

Reichheld, F.E., Sasser, et Jr, W.E., "Zero Defections: Quality Comes to Service", Harvard Business Review, Vol. 68, September-October, 1990 pp. 105-111.

République du Bénin, 1994, Arrêté N° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 janvier 1994 portant attributions des diverses structures de direction et de gestion relevant de l'ORTB.

Romelaer P. 2002, « Note sur l'entretien semi-directif centré (ESDC) », Séminaire de méthodologie qualitative, CEFAG, mai.

Tomas, J.-L. Page 40 et suiv. in *ERP et Progiciels de gestion intégrés*, Dunod Editeur, Paris 2002, Collec 01 Informatique.

Union des consommateurs, 2005, *Marketing de fidélisation : Qui récolte la meilleure récompense ?* Rapport final du projet de recherche présenté au Bureau de la consommation d'Industrie Canada.

Venkatesan R. et Kumar V. 2004, « A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy », *Journal of Marketing*, 68, 106–125.

Volle, P. et Delécolle, T., 2012, Élaborer une stratégie client, Pearson, France.

Wacheux F. 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica.

Waterschoot, W. et Van den Bulte, C., "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", Journal of Marketing, Vol. 56, October 1992, pp. 83-93

Webster, F. E. 2005, "A Perspective on the Evolution of Marketing Management," Journal of Public Policy & Marketing, Vol 24, pp. 121-126.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien à l'endroit des agents de la DRP

Nom :

Prénom(s) :

Sexe :

Age :

Situation matrimoniale :

Profession :

Poste occupé :

- Organisation de l'office et de la DRP
- Services offerts
- Opinions sur les techniques et outils de la GRC à l'Office
- Coût des produits offerts
- Appréciation des contacts avec les clients
- Proximité sociale dans les rapports à la clientèle
- Mécanisme de plainte/réclamation
- Place des clients au sein du plan marketing de l'entreprise
- Questions de communication
- Questions de formation à la GRC
- Conflit avec les clients
- Raisons des difficultés de fidélisation des clients
- Suggestion pour un meilleur fonctionnement de la DRP

Merci pour votre aimable attention !

Annexe 2 : Questionnaire à l'endroit des clients de l'ORTB

Nom :

Prénom(s) :

Sexe :

Age :

Situation matrimoniale :

Profession :

Service sollicité :

1. Selon vous, quels sont les services offerts par l'ORTB ?

2. Le(s)quel(s) êtes-vous venus solliciter ?

3. Le(s)quel(s) sollicitez-vous souvent ?

4. L'office dispose-t-elle de tous les services que vous souhaiteriez solliciter ?

a. Oui b. Non

5. Que pensez-vous du coût des produits offerts ?

a. Abordable b. Cher c. Très cher

6. Quelles appréciations faites-vous des services qui vous sont fournis par la DRP ?

a. Bonne b. Acceptable c. Mauvaise

7. Comment appréciez-vous la GRC au sein de l'entreprise ?

a. Bonne b. Acceptable c. Mauvaise

8. Quelle est votre opinion sur la qualité de la communication de l'office autours de ses produits ?

a. Bonne b. Acceptable c. Mauvaise

9. Comment appréciez-vous la gestion des réclamations dans vos relations avec l'entreprise ?

a. Bonne b. Acceptable c. Mauvaise

10. Dans vos relations avec l'office, êtes-vous souvent satisfaits dans les délais exigés ?

a. Oui b. Non c. Pas toujours

11. Entretenez-vous des contacts réguliers avec les agents de la DRP ?

a. Oui b. Non c. Pas toujours

12. Comment appréciez-vous ces contacts ? ……..... …… …… ……

13. Comment appréciez-vous l'accueil au sein de la structure ?

b. Bonne b. Acceptable c. Mauvaise

14. Pour quelles raisons ? …….. …… …… ……

15. De quelles natures sont les relations que vous entretenez avec les agents de l'entreprise ?

a. Distantes b. Proches c. Amicales
c. Affectives e. Autres (……..)

16. Veuillez nous donner votre appréciation globale des relations entre l'entreprise et sa clientèle …….....
.....
.....
.....

17. Que suggérez-vous à l'ORTB pour améliorer sa GRC et satisfaire vos attentes ? ……...

Merci pour votre aimable attention !

TABLE DES MATIERES

DEDICACE 2
DEDICACE 3
REMERCIEMENTS 4
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS 6
LISTE DES TABLEAUX 7
SOMMAIRE 8
Résumé 9
Abstract 9
INTRODUCTION 10
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 12
CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE 13
I. Clarification conceptuelle, état de la question et paradigme de référence 13
1. Clarification conceptuelle 13
2. Etat de la question 18
3. Références théoriques 23
4. Justification du choix du sujet et du cadre de l'étude 25
4.1. Justification Choix du sujet 25
4.2. Choix du cadre de l'étude 26
II. Problématique, hypothèses et objectifs 27
1. Problématique 27
2. Hypothèses 29
2.1. Hypothèse générale 29
2.2. Hypothèses spécifiques 30
3. Objectifs 30
3.1. Objectif général 30
3.2. Objectifs spécifiques 30

CHAPITRE II : CADRE DE LA RECHERCHE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE 31
2.1. Présentation sommaire et justification du choix de l'ORTB 31
2.2. Démarche méthodologique 34
2.2.1. Nature de l'étude 34
2.2.2. Groupe cible et échantillonnage 34
2.2.3. Techniques et outils de collecte de données 35
2.2.3.1. Recherche documentaire 35
2.2.3.2. L'entretien 36
2.2.3.3. Le questionnaire 37
2.2.4. Dépouillement et traitement des données 38
2.2.5. Difficultés rencontrées 39
2.2.6. Limite du travail 39
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS 40
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 41
3.1. Présentation de la DRP dans son environnement concurrentiel 41
3.1.1. De la naissance de la DRP 41
3.1.2. De l'organisation de la DRP et son environnement concurrentiel 41
3.1.3. Eléments du MIX 42
3.1.4. De l'environnement concurrentiel de l'ORTB 44
3.2. Prestations de la DRP et niveau de satisfaction des clients 45
3.3. L'ORTB et sa gestion des relations clients 51
3.3.1. La relation client : de la distanciation des contacts ? 51
3.3.2. La relation client: une proximité sociale en demi-teinte 53
3.3.3. La relation client : une proximité fonctionnelle plutôt dysfonctionnelle 54
CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE 56
4.1. La qualité des services demandés et éléments de la proximité des parties 56

4.2. De la nécessité de la communication dans les relations clients 59
4.3. Déterminants du marketing relationnel 61
CONCLUSION 63
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 64
ANNEXES 68
TABLE DES MATIERES 72