

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
STÉPHANE DESJARDINS

ANALYSE DE LA FIDÉLITÉ DE LA CLIENTÈLE D'UNE PME DANS LE SECTEUR
DES SERVICES : MYTHE OU RÉALITÉ ?

DÉCEMBRE 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

*« Si les gens savaient combien je travaille dur pour acquérir ma maîtrise,
ça ne leur semblerait pas, après tout, tellement merveilleux.*

- **Michelangelo [Michel-Ange] Buonarroti**

À cause d'une évolution constante des PME de services dans le marché des affaires, les dirigeants doivent établir les paramètres adéquats afin de conserver leurs clientèles. Ce défi a une importance de plus en plus grande, car les consommateurs et les clients sont devenus exigeants. Ces derniers sont plus informés, cultivés et ils recherchent davantage des services personnalisés afin de combler leurs besoins et de dépasser leurs attentes.

Cette recherche porte sur la fidélisation de la clientèle d'une PME œuvrant dans le secteur des services (que nous avons identifié *RNM* pour fins de confidentialité). L'objectif principal de cette étude est de mesurer la fidélisation par l'entremise de composantes adaptées de différents auteurs.

L'étude a été effectuée auprès d'une PME dans le secteur de la publicité (*RNM*). Pour se faire, nous avons obtenu l'appui de l'entreprise afin de consulter certains de ses clients (*CES*). Ces derniers ont apporté leur contribution par leur volontarisme. La collecte des données s'est échelonnée du 29 mai au 31 juillet 2007. Nous avons regroupé six entreprises/clients englobant huit répondants.

Les résultats de cette étude montrent que la fidélisation peut être mesurée à travers diverses composantes. Ces variables sont liées les unes aux autres. En effet, on peut dire que les valeurs, le statut, le processus décisionnel, la communication, le bouche à oreille, la confiance et l'engagement sont tous des facteurs d'une relation de confiance. Sans ce cheminement, nous ne pouvons pas atteindre un degré de fidélisation. À l'aide d'une étude de cas *inter-sites*, notre analyse démontre les similitudes entre les différents clients et leurs apports à l'entreprise étudiée.

REMERCIEMENTS

*« La vraie générosité envers l'avenir
consiste à tout donner au présent »*
- Albert Camus

Tout d'abord, je tiens à remercier William Menvielle, professeur de marketing à l'Université du Québec à Trois-Rivières et directeur de recherche, pour son support constant et sa disponibilité flexible. Je tiens à remercier également MM. Saïd Zouiten et Jocelyn D. Perreault, lecteurs de ce travail.

Ensuite, il est primordial de souligner la participation active de l'entreprise *RNM* (confidentielle) et des membres de l'équipe. Entre autres, j'envoie mes remerciements les plus sincères à la présidente de l'entreprise qui a bien voulu être volontaire à l'étude. Ces remerciements incluent également tous les clients qui se sont prêtés à la recherche.

Pour terminer, ce travail n'aurait pas vu le jour sans l'appui inconditionnel de mes proches. Parents et amis, je vous dédie cet ouvrage pour vous montrer le soutien auquel vous avez contribué.

Avec le support et les encouragements de tous ces gens, j'ai su accomplir quelque chose de grandiose qui, à mes yeux, n'a d'égal que l'amour que l'on projette.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel .	6
Tableau 2 :	Comparatif des marketings produits et services . . .	21
Tableau 3 :	Du client passif au client « codéveloppeur ». . .	30
Tableau 4 :	Un schéma mental qualité / satisfaction / rétention complexe .	40
Tableau 5 :	Synthèse des définitions de la fidélisation	46
Tableau 6 :	Responsabilités principales de la fonction du service à la clientèle .	48
Tableau 7 :	Liste des directives à la mise en place d'un service à la clientèle .	49
Tableau 8 :	Les composantes de la qualité d'un produit comparativement à la qualité d'un service	56
Tableau 9 :	Synthèse des composantes et de leur provenance	84
Tableau 10 :	Caractéristiques d'une étude de cas	94
Tableau 11 :	Comment choisir une technique de sondage	99
Tableau 12 :	Relation entre le modèle de recherche et le questionnaire . .	101
Tableau 13 :	Synthèse des candidats volontaires	111
Tableau 14 :	Profil général des répondants.	119
Tableau 15 :	Synthèse des répondants	164

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Pyramide de la fidélité	8
Figure 2 :	Les éléments fondamentaux du système de servuction . . .	18
Figure 3 :	La charte des droits du client	26
Figure 4 :	Typologie des échanges selon Bagozzi (1975)	31
Figure 5 :	Les 3 caractéristiques de la satisfaction	51
Figure 6 :	Six représentations de la satisfaction et de la fidélisation . .	53
Figure 7 :	Mesure de performance et mesure de satisfaction	54
Figure 8 :	Modèle SERVQUAL de mesure de la qualité des services . . .	57
Figure 9 :	Modèle de Sheth (1973)	64
Figure 10 :	La nature de la confiance	69
Figure 11 :	Le cadre conceptuel général de recherche	78
Figure 12 :	Continuum des variables choisies	87
Figure 13 :	Le cadre conceptuel spécifique de recherche	89
Figure 14 :	Cadre spécifique synthétisé de recherche	115
Figure 15 :	Trois étapes à la confiance	125
Figure 16 :	Cadre spécifique de <i>CES#1</i>	128
Figure 17 :	Cadre spécifique de <i>CES#2</i>	135
Figure 18 :	Cadre spécifique de <i>CES#3</i>	141
Figure 19 :	Cadre spécifique de <i>CES#4</i>	149
Figure 20 :	Cadre spécifique de <i>CES#5</i>	155
Figure 21 :	Cadre spécifique de <i>CES#6</i>	162

Figure 22 :	Les composantes des valeurs	168
Figure 23 :	Les composantes du statut	169
Figure 24 :	Les composantes du processus décisionnel	170
Figure 25 :	Les composantes de la communication	172
Figure 26 :	Les composantes du bouche à oreille.	174
Figure 27 :	Les composantes de la confiance	176
Figure 28 :	Les composantes de l'engagement	178
Figure 29 :	Le cadre spécifique de recherche généralisé	181

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	iii
Remerciements	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Introduction	1
 Chapitre I - Problématique de recherche	 11
1.1 – Présentation de la recherche	12
1.1.1 La problématique de la recherche	12
1.1.2 La fidélisation : rentable ou non ?	13
1.1.3 Environnement des PME de services	14
1.1.4 Les approches marketing produits versus services	16
1.1.5 Une PME de services et son service à la clientèle	21
1.2 – La problématique managériale	23
1.2.1 Les acteurs et leur contexte (rôle)	24
1.2.2 Le marketing industriel : entreprise à entreprise (« B » to « B »)	31
1.2.3 L'objectif managérial	33
1.2.4 Les moyens disponibles des dirigeants	33
1.2.5 Le thème de la recherche	34
1.2.6 Les questions de recherche	35
1.2.7 La raison du thème	36
 Chapitre II – Recensement littéraire : la fidélisation.	 38
2.1 – La recension critique de la littérature	39
2.1.1 La définition de la fidélisation	41
2.1.2 Le service à la clientèle	47
2.1.3 La satisfaction et la fidélisation	49
2.1.3.1 L'insatisfaction	53
2.1.3.2 La qualité du service	55
2.1.3.2.1 La garantie du service	58
2.1.4 Le comportement	60
2.1.4.1 Le comportement du client	60
2.1.4.2 Le comportement de l'acheteur industriel	62
2.1.5 La fidélisation de la clientèle	65
2.1.5.1 Les éléments menant à la fidélisation	66
2.1.5.1.1 L'engagement	66
2.1.5.1.2 La confiance	67
2.1.5.1.3 La communication	70
2.1.5.1.4 Le bouche à oreille	71
2.1.5.2 Freins à la fidélisation	72
2.1.5.2.1 La concurrence	73
2.2 – Résumé	73

Chapitre III – Le cadre conceptuel	75
3.0 – Le cadre conceptuel	76
3.1 – Le cadre conceptuel général	76
3.2 – Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche	79
3.2.1 Les composantes de la relation de confiance	80
3.2.2 Le choix des variables	87
3.3 – Les objectifs de recherche	90
Chapitre IV – Méthodologie de la recherche.	91
4.0 – La méthodologie de la recherche	92
4.1 – Le choix du type d'étude	92
4.2 – L'échantillon	94
4.2.1 La PME de services.	95
4.2.2 Les clients ciblés	96
4.3 – La méthode de sondage.	97
4.4 – L'instrument de mesure	99
4.4.1 Le guide d'entrevue	100
4.4.1.1 Le pré-test	101
4.5 – La collecte de données	102
4.5.1 Journal de bord	103
4.5.1.1 Observations CES#1	103
4.5.1.2 Observations CES#2	104
4.5.1.3 Observations CES#3	105
4.5.1.4 Observations CES#4	106
4.5.1.5 Observations CES#5	107
4.5.1.6 Observations CES#6	108
4.5.2 Confidentialité	109
4.5.3 Processus d'engagement	110
4.5.4 Lien entre les entreprises	111
4.6 – Du terrain à l'analyse	112
Chapitre V – Présentation et interprétation des résultats	113
5.0 – Présentation et interprétation des résultats	114
5.1 – Profil général	115
5.2 – Analyse intra-sites	120
5.2.1 CES#1	120
5.2.1.1 Valeurs et statut.	120
5.2.1.2 Processus décisionnel	122
5.2.1.3 Communication et bouche à oreille	122
5.2.1.4 Confiance	124
5.2.1.5 Engagement	126
5.2.1.6 Fidélisation	126
5.2.2 CES#2	128
5.2.2.1 Valeurs et statut.	129

5.2.2.2	Processus décisionnel	130
5.2.2.3	Communication et bouche à oreille	131
5.2.2.4	Confiance	132
5.2.2.5	Engagement	133
5.2.2.6	Fidélisation	133
5.2.3	CES#3	135
5.2.3.1	Valeurs et statut.	136
5.2.3.2	Processus décisionnel	137
5.2.3.3	Communication et bouche à oreille	137
5.2.3.4	Confiance	139
5.2.3.5	Engagement	140
5.2.3.6	Fidélisation	140
5.2.4	CES#4	142
5.2.4.1	Valeurs et statut.	142
5.2.4.2	Processus décisionnel	143
5.2.4.3	Communication et bouche à oreille	144
5.2.4.4	Confiance	146
5.2.4.5	Engagement	147
5.2.4.6	Fidélisation	147
5.2.5	CES#5	149
5.2.5.1	Valeurs et statut.	150
5.2.5.2	Processus décisionnel	151
5.2.5.3	Communication et bouche à oreille	151
5.2.5.4	Confiance	153
5.2.5.5	Engagement	153
5.2.5.6	Fidélisation	154
5.2.6	CES#6	156
5.2.6.1	Valeurs et statut.	157
5.2.6.2	Processus décisionnel	158
5.2.6.3	Communication et bouche à oreille	158
5.2.6.4	Confiance	160
5.2.6.5	Engagement	160
5.2.6.6	Fidélisation	161
5.3	– Analyse inter-sites	166
5.3.1	Les valeurs	166
5.3.2	Le statut	168
5.3.3	Le processus décisionnel	169
5.3.4	La communication	170
5.3.5	Le bouche à oreille	172
5.3.6	La confiance	174
5.3.7	L'engagement	176
5.4	– La fidélisation	178

Chapitre VI – Conclusion et limites de la recherche.	182
6.0 – Chapitre final	183
6.1 – Contribution de la recherche	183
6.2 – Limites de la recherche .	184
6.2.1 Limites méthodologiques	184
6.2.2 Limites de la collecte des données .	185
6.2.3 Limites de l'échantillon	186
6.2.4 Limites du guide d'entrevue	187
6.3 – Pistes futures	187
6.4 – Conclusion de la recherche	189
Bibliographie .	191
Annexe 1 : Le guide d'entrevue	199

INTRODUCTION

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. »

- **Sam Walton**, président et fondateur de l'entreprise Wal-Mart¹.

Cette citation devrait être connue de tous les entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises. À l'instar de l'être humain, le cœur est l'élément vital du corps humain comme le client dans une entreprise. Tout être humain est constitué d'organes vitaux comme le cerveau, le cœur, les poumons, etc. Si l'un ne fonctionne pas bien, les autres auront beaucoup de mal à stabiliser le mauvais fonctionnement. Nous en arrivons à une certaine métaphore avec le monde entrepreneurial. Imaginons que le corps humain soit la petite et moyenne entreprise (la PME). Le cerveau, le cœur et le sang représentent respectivement le dirigeant d'entreprise, les clients et les employés.

Tout d'abord, le dirigeant d'entreprise a pour mission de faire fonctionner l'entreprise soit dans sa croissance, dans les stratégies à adopter, dans les prises de décisions, etc. En parallèle avec le dirigeant, la fonction du cerveau humain permet à ce dernier de réfléchir, de rêver, d'envoyer des signaux, de faire fonctionner la motricité du corps, etc. La relation entre les deux permet d'identifier si l'organe ou le dirigeant d'entreprise a un bon fonctionnement. La stabilité et l'efficacité du cerveau en santé permettent à l'être humain d'être en plein moyen de ses capacités physiques et mentales. C'est le cerveau qui contrôle toutes actions de l'humain, comme le dirigeant contrôle les actions et les tournants que prendra son entreprise soit par l'expansion du marché actuel. Par contre, si le dirigeant a des problèmes tel un mauvais caractère dénigrant ses employés, une prise de décision impliquant de mauvaises ententes ou l'adoption d'une stratégie nuisant à l'entreprise, il n'aidera pas à l'épanouissement de l'entreprise. L'aspect végétatif du cerveau est une dysfonction comparable au mauvais rendement du dirigeant, car l'organe végétatif ne peut plus contrôler ou envoyer de signaux aux différents muscles ou organes du corps humain entraînant ainsi le coma ou l'inertie de l'être. Évidemment,

¹ Source du site Internet : http://www.citation.fr/Citation-rechTheme_13.html

ce mauvais fonctionnement du cerveau ou du dirigeant n'entraîne pas nécessairement la mort de la personne ou de l'entreprise, mais il la place en situation de danger où l'effondrement est fort probable.

Poursuivons sur l'idée de cette métaphore en comparant le cœur humain (organe essentiel à l'humain pour vivre) aux clients d'une entreprise. Le cœur humain lui permet de faire circuler le sang à travers tout le corps afin de régénérer les organes vitaux. Le client, quant à lui, est l'élément essentiel d'une entreprise car c'est lui qui a la décision de faire affaire ou non avec l'entreprise. Par son action, il participe au bon fonctionnement de cette dernière en achetant des produits ou des services qu'elle offre sur le marché. L'entreprise est élue tous les jours par ses clients, précise François Michelin, cogérant de la société Michelin de 1995 à 1999². Sans le client, l'entreprise ne peut pas fonctionner convenablement. Si le cœur ne fonctionne pas, le corps meurt comme l'entreprise peut mourir si elle n'a pas de client. Le choix du client se révèle très important, car s'il décide d'aller encourager la concurrence, il ralentit donc les ventes de l'entreprise et occasionne une perte de profit. C'est exactement le même phénomène que si le cœur avait des battements au ralenti. Ainsi, plus il perd de la force de battement, moins le sang régénère les organes et ralentit les actions de l'humain. Ainsi, il serait important d'analyser ou de tester le dysfonctionnement du cœur ou les raisons des clients de partir vers la concurrence.

C'est alors qu'intervient le rôle du sang dans le corps humain. Le sang sert à alimenter le cœur, le cerveau, les poumons et d'autres organes vitaux afin d'assurer le fonctionnement du corps humain. La comparaison se transpose à l'entreprise comme étant les employés. Ces derniers servent à établir des relations cordiales avec le client, à informer et coordonner les actions des clients, des fournisseurs et ils représentent le lien direct entre le dirigeant et les clients de l'entreprise. Si l'employé ou l'employeur fait mal son travail ou ne coopère pas avec le client, cette situation peut devenir

² Source du site Internet : <http://www.citation.fr/index.php?Auteur=Michelin%2C+Fran%27ois>

problématique. Le client peut partir vers une autre entreprise. Cette répercussion est désolante, car le manque de clients entraîne la perte de profits, le ralentissement de l'entreprise et même la fermeture. La répercussion est aussi distinctive avec le sang, car si le sang coagule ou s'il y a une mauvaise circulation avec le cerveau ou le cœur, le résultat peut être catastrophique. Un caillot peut alors se former ainsi que provoquer l'arrêt du cœur. Le résultat donne un infarctus et la possibilité que le corps humain s'effondre. Cette comparaison nous permet de voir que le client est un élément vital du monde entrepreneurial et qu'il faut tout faire pour le garder fidèle comme nous le démontrons dans les prochaines lignes.

Actuellement, le monde des affaires est envahi par de multiples tendances et par des changements environnementaux assez importants. La mondialisation des marchés, la montée rapide du « e-business » et des technologies de l'information, les publicités et la personnalisation des produits et services sont des modifications de l'environnement qui entraînent la mise en place de plusieurs stratégies que doivent choisir les entreprises pour en arriver à garder un avantage concurrentiel ou à maintenir le cap du profit³. La concurrence est omniprésente dans tous les marchés. Tous les moyens sont bons dans ce monde devenu minuscule et nous entrons dans une période de survie où chacun tente de tirer la couverture à lui (Hébert, 1997). Il faut donc une certaine démarcation pour attirer et stimuler le consommateur à acheter un produit ou un service à une entreprise distincte. Le monde de la communication est très féroce, mais les petites et moyennes entreprises (PME⁴) doivent élaborer des stratégies afin d'atteindre une certaine prospérité et de s'assurer de leur survie; par le biais de stratégies. Les entreprises gagnantes sont celles qui sauront adapter leurs stratégies de marketing aux marchés en émergence, aux nouvelles technologies et aux besoins réels du consommateur (Kotler, Di Maulo, Armstrong, Cunningham et Warren, 1998).

³ À ce point, il est important de préciser que notre échantillon sera constitué d'entreprises commerciales.

⁴ À partir de ce moment, nous utiliserons l'abréviation PME pour Petite et Moyenne Entreprise.

Dans un monde continuellement en changement depuis quelques décennies, les entreprises ne peuvent plus se permettre de prendre leurs clients pour acquis et de les remplacer comme bon leur semble. Dorénavant, que ce soit les entreprises manufacturières ou de services, ces dernières se doivent de construire une certaine relation avec leurs clients afin d'obtenir leur satisfaction. Si les dirigeants ne se préoccupent pas de cet aspect relationnel, ils passeront à côté d'un marché en effervescence et leurs entreprises seront vouées à l'extinction. Le marketing sociétal est devenu une nouvelle stratégie pour les entreprises qui veulent se démarquer de leurs semblables (Kotler *et al.*, 1998). Il ne s'agit plus seulement de faire des profits à court terme, mais plutôt d'établir une relation avec le client en le satisfaisant davantage que les concurrents afin d'obtenir sa satisfaction et sa fidélisation à long terme.

C'est par l'établissement de la relation qu'il y a eu certains changements dans la manière de servir les clients d'une entreprise. Passant du transactionnel au relationnel, le tableau 1 énumère les différents changements qui ont pu être constatés avec l'arrivée des services. De plus, nous avons ajouté les aspects correspondants aux changements entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel.

Le choix d'établir une relation se limite aux décisions que prend l'entreprise. À la base, ces choix ne sont pas apparus aux dirigeants d'entreprises de façon aléatoire, mais plutôt en procédant à la mise en place d'un plan marketing stratégique. Ce dernier a pour objectif d'exprimer, d'une manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et à long terme (Cohen et Reddick, 1981; Lambin et Chumpitaz, 2002). Il est donc très important pour les dirigeants de concevoir un tel document afin d'exposer leurs idées et leurs missions. De plus, selon Coupet (1990), le plan marketing doit accorder la même importance au service à la clientèle qu'au produit, à la publicité, à la distribution et au prix. En prenant compte de cet élément, le mix-marketing change quelque peu car il faut faire la distinction entre les entreprises proposant des produits et celles œuvrant dans le secteur des services. Les

services sont d'ailleurs définis par quatre caractéristiques distinctives des produits (Zeithaml *et al.*, 1985; Kotler *et al.* (1998); Malaval, 2001; et Iacobucci, 1992; cité dans Dufour et Maisonnas, 2006) : l'intangibilité, l'hétérogénéité, la simultanéité de la consommation et de l'obtention et la périssabilité (un énoncé plus descriptif sera proposé dans la présentation de la recherche).

Tableau 1 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Aspects	Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Temporel	Orientation à court terme	Orientation à long terme
Transactionnel	Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de la clientèle
Temporel	Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Matériel	Mise en avant des caractéristiques du service	Mise en avant de la valeur du service pour le client
Service	Peu d'importance accordée au service clientèle	Forte importance accordée au service clientèle
Satisfaction	Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort pour satisfaire la clientèle
Relationnel	Contacts clientèles modérés	Contacts clientèles forts
Standard	La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

Source : Adapté de Peck, Payne, Christopher, Clark, 1999; cité dans Hetzel (2004)

Les entreprises de services sont de plus en plus importantes sur le marché actuel. Selon une étude de Statistique Canada (2002), elles représentent 68% du produit intérieur brut du Canada, plus de 75% des emplois de PME ayant moins de 100 employés, 56% des dépenses en consommation et 16% du total des exportations. En l'occurrence, il est donc nécessaire de prêter une attention particulière à la clientèle de ces entreprises. C'est pourquoi les dirigeants se doivent d'élaborer des plans d'action marketing afin de satisfaire leur clientèle. Le marketing demande toujours d'apprendre à connaître son

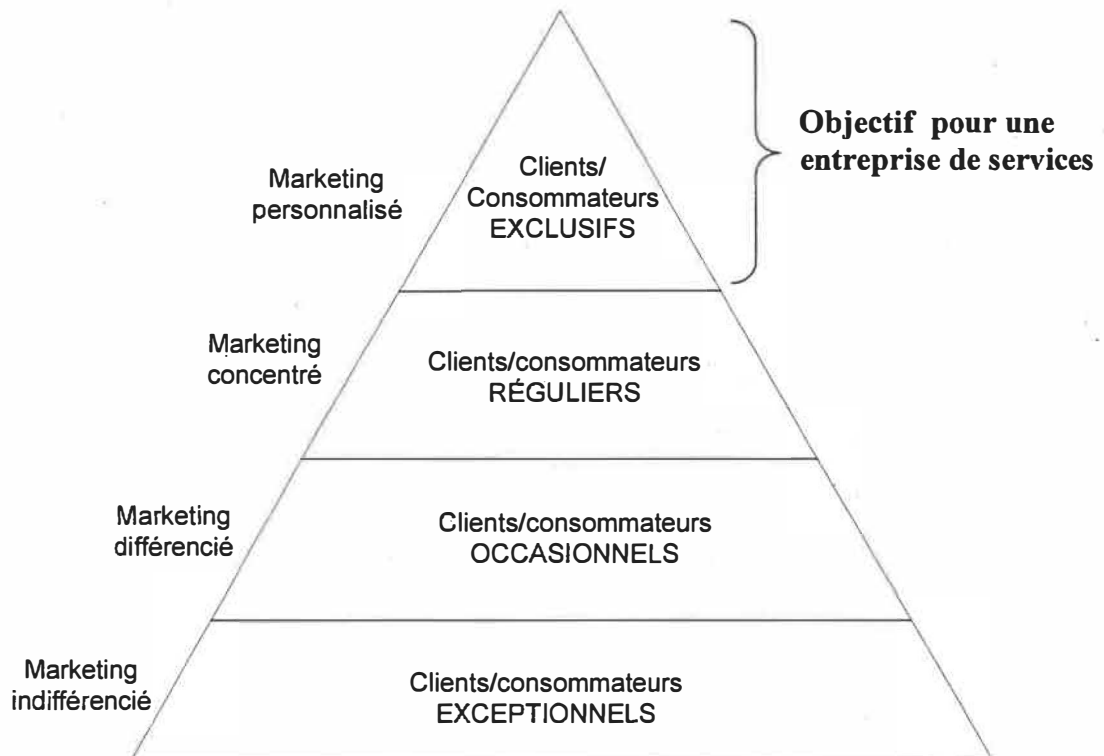
client, à identifier ses besoins, à aller le chercher, à le convaincre d'acheter et finalement à le fidéliser (Dufour et Maisonnas, 2006).

Nous voulons examiner davantage le point de la fidélisation, car les besoins des consommateurs sont devenus de plus en plus difficiles à combler. Ces derniers font maintenant face à plusieurs stimuli qui n'arrêtent pas d'influencer leur processus d'achat. Ils ont plusieurs choix qui s'offrent à eux, ils peuvent aller voir chez les concurrents et ils sont de plus en plus renseignés sur les produits ou les services offerts. Dans ce cas, le dirigeant a tout à gagner d'interagir avec son client et d'y bâtir une relation stable et durable. Il peut axer ses efforts sur le service à la clientèle afin de se démarquer de la masse et ainsi obtenir la fidélité de ses consommateurs. Il est plus dispendieux d'être à la recherche constante de nouveaux clients que de retenir ceux faisant déjà affaire avec l'entreprise (Fornell et Wernerfelt, 1987; cité dans Oliver, 1999; Schultz, 2003).

De plus, si l'entreprise interagit avec ses clients actuels, elle possède donc certains renseignements sur eux. Les clients seront plus confortables d'interagir avec l'entreprise si celle-ci connaît ou se rappelle des conversations antérieures. Ces renseignements sont obtenus à l'aide des différents systèmes technologiques implantés dans les entreprises telles les cartes à puces, les bornes interactives, les cartes de fidélité, les cartes de débit ou de crédit ou même les sites Web transactionnels (Nantel, 2003). En identifiant mieux les besoins de leurs consommateurs, les entreprises utilisant ces nouvelles technologies de l'information auront un atout afin de fidéliser leurs clients. L'interaction entre le consommateur et l'entreprise sera de plus personnalisée. En exerçant un marketing personnalisé, le client se sentira exclusif et c'est le but recherché par les PME de services. Elles désirent avoir des clients exclusifs qui leur font confiance et qui leur deviendront fidèles. La pyramide de la fidélité (Lehu, 1999) [Figure 1] démontre bien les différentes approches marketing et leur niveau de fidélisation de la clientèle que nous pouvons y retrouver. L'auteur précise qu'en augmentant la personnalisation des services

offerts, les clients deviendront plus exclusifs que l'entreprise optant pour un marketing indifférencié par exemple.

Figure 1 : Pyramide de la fidélité



Source : Lehu (1999), p. 215.

La mise en place d'un marketing personnalisé contribue à prendre en considération les différentes demandes des clients de l'entreprise, de les utiliser dans la fabrication du service afin de satisfaire les besoins de la clientèle et ainsi tenter de les fidéliser.

Avant toute chose, les PME de services auront la tâche de découvrir quelles catégories de clients viennent pour avoir leurs services. Si nous nous référons à la pyramide de la fidélité de Lehu (1999) [Figure 1], il y aurait quatre classes de clients/consommateurs qui occasionneraient quatre stratégies marketing différentes pour une entreprise. Voici

en quelques lignes la description des catégories et des stratégies de la pyramide de la fidélité.

- Clients EXCEPTIONNELS : Un client exceptionnel achètera un service exceptionnellement dans l'entreprise (un ou deux occasions). C'est pourquoi elle optera pour une stratégie de marketing indifférenciée, c'est-à-dire qui ne vise pas nécessairement la clientèle.
- Clients OCCASIONNELS : Un client occasionnel achètera un service plus souvent qu'un client exceptionnel, mais encore une fois sa présence sera plutôt rare. L'entreprise optera pour une stratégie différenciée, car elle atteint ce genre de clients.
- Clients RÉGULIERS : Un client régulier achètera régulièrement (à plusieurs répétitions) le service offert par l'entreprise. Une stratégie de marketing concentrée sera la meilleure option afin d'attirer les clients, car l'entreprise établie une relation avec ses clients.
- Clients EXCLUSIFS : Un client exclusif est la crème des clients, c'est-à-dire que le client ne se réfère qu'à une seule entreprise pour obtenir un service. À cette catégorie de clients, l'entreprise adopte une stratégie de marketing personnalisée à chacun de ses clients. C'est *l'objectif* pour une entreprise de service.

Nantel (2003) précise également que si l'entreprise utilise une personnalisation de l'offre marketing afin d'accroître le marketing relationnel avec l'outil qu'est Internet, celle-ci doit se soucier du suivi plus systématique des besoins de ses clients. Les consommateurs ne voudront pas changer d'entreprise si cette dernière répond bien à leurs besoins et garde un bon contact avec eux. Ils connaissent déjà l'environnement de l'entreprise, ils obtiennent un bon service, ils sont sensiblement comblés, alors nous pouvons dire que l'entreprise possède toutes les informations nécessaires pour les rendre fidèles. Cette stratégie est un atout majeur dans le marché actuel. Comme le précisent Fehri Belaid et Temessek Behi (2005) :

« La fidélité du consommateur constitue pour le secteur des services un atout considérable puisqu'il est plus facile de servir un client fidèle et familier avec l'environnement et le personnel du service d'autant plus

que ce type de client permet une plus grande profitabilité pour l'entreprise. »

Par contre, même si la fidélité est toujours au cœur de la recherche marketing (N'Goala, 2003), le débat sur la fidélité du consommateur pour une marque ou un service et comment la mesurer sont toujours présents. L'intérêt de ces deux éléments est fort important pour les entreprises, mais il y a également les liens entre la satisfaction et la fidélisation qui ne sont pas tout à fait résolus. Certaines recherches démontrent que les consommateurs satisfaits ne sont pas toujours fidèles (Reichheld, 1996) et les résultats empiriques des politiques d'amélioration de la satisfaction montrent que celles-ci n'engendrent pas toujours des améliorations proportionnelles de la fidélité (Mittal, Ross et Baldasare, 1998; cité dans Collin-Lachaud, 2005; Oliver, 1999). Les entreprises tentent d'élargir leurs horizons face à cette optique afin d'obtenir la fidélisation de leur clientèle. Plusieurs variables seront définies et considérées dans le chapitre suivant. C'est donc dans un contexte de fidélisation de la clientèle des PME de services que la recherche sera orientée.

Afin d'identifier et de répondre correctement à la problématique de recherche (dans la partie suivante [chapitre 1]), ce travail sera constitué de plusieurs parties qui constitueront l'articulation de la recherche. Ensuite, le chapitre 2 présentera une recension littéraire sur le sujet principal : la fidélisation et ses composantes. Afin de rendre la recherche précise et intégrée, le cadre conceptuel sera présenté au chapitre 3 où le lecteur pourra avoir une vue d'ensemble sur la problématique managériale et sur les variables s'y rattachant. Ensuite, nous poursuivrons avec le chapitre 4 comprenant la description de la méthodologie de la recherche (type de recherche, échantillon, instrument de mesure, méthode d'analyse des résultats, considération éthique). Suite à cette étape, nous collecterons les données, après l'enquête menée auprès de la clientèle de l'entreprise de services étudiée, et nous analyserons les résultats au chapitre 5. Enfin, le dernier chapitre (6) présentera les limites, les pistes futures et la conclusion de la recherche.

CHAPITRE I - PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE POUR LA PME

« Quelle que soit la complexité d'un problème, on peut généralement le réduire à une forme simple et compréhensible qui représente la meilleure solution. »

- An Wang

1.1 Présentation de la recherche

C'est suite à la recherche marketing que nous pouvons approfondir les connaissances du secteur des services afin d'amoindrir les incertitudes et les ambiguïtés qui s'y rattachent. Les dirigeants d'entreprises n'ont pas toujours le temps de s'attarder à la recherche, mais ceux qui prennent le temps d'élaborer une recherche ont plus de chance d'arriver à leur fin.

1.1.1 La problématique de recherche

La pertinence d'une recherche aide les chercheurs, ou les preneurs de décision, à faire un pas vers l'avant dans le but de rendre ce qui était inconnu, connu. De plus, la recherche permet d'identifier une problématique, des forces, des limites et/ou aide à la compréhension d'un phénomène. Elle donne ainsi une résultante qui conviendra à une situation difficile. Au niveau du marketing, la recherche permet d'identifier plus concrètement les consommateurs au niveau de leurs besoins, de leur comportement, de leur personnalité, de leur culture, etc. D'ailleurs, la même recherche marketing permet également aux entrepreneurs et aux dirigeants d'entreprises d'apporter quelques éclaircissements sur des questions qui n'ont pas été résolues et d'intervenir facilement et concrètement avec leurs clients. Il faut toujours se dire que le client est le pivot d'une PME (Brown, 1985; cité dans Sauvé et Filiatrault, 1993). Voilà l'importance de garder le plus fidèlement possible sa clientèle afin d'assurer la survie de la PME. « *Giving good service is a major concern of all service organizations.* » (Surprenant et Solomon, 1987). La recherche permet d'aboutir à des stratégies choisies par l'entreprise dans le but de garder ses clients fidèles (Blattberg, Getz et Thomas, 2001).

La mission des entreprises de services est propre à chacune, mais l'aboutissement de leur mission est généralement d'offrir un service hors pair pour satisfaire et fidéliser ses consommateurs. Ces deux éléments sont la clé pour les entreprises de services d'aujourd'hui et de demain. Étant plus renseignés et exigeants, les consommateurs ne sont plus les proies des entreprises. Au contraire, ces derniers ont maintenant un certain pouvoir (Porter, 1982), car ils ont plusieurs sources d'informations qui leurs indiqueront où, quand, combien et pourquoi ils achèteraient un produit ou un service dans une entreprise en particulier. C'est sur quoi les PME de services doivent se concentrer afin d'avoir l'avantage concurrentiel face à leurs adversaires. De plus, les entreprises de services doivent se poser la question à savoir s'il est plus avantageux pour elles de s'assurer que leurs clients soient satisfaits et fidèles ou si elles préfèrent délaisser ses clients actuels pour être à la recherche de clients potentiels. Les prochaines lignes de cette recherche seront axées sur la rentabilité d'un client fidèle ou actuel à une entreprise versus un client potentiel.

1.1.2 La fidélisation : rentable ou non?

En investissant le temps nécessaire et les recherches adéquates, la PME peut aller chercher son client, le satisfaire et le voir devenir fidèle. Ainsi, elle aura l'avantage sur ses concurrents et obtiendra de bonnes retombées à court terme (pouvoir d'attraction des clients), à moyen terme (satisfaction) et à long terme (fidélisation). À long terme, la fidélisation d'un client peut rapporter de six à huit fois plus qu'un nouveau client au bout de sept années (Ray, 2001). D'ailleurs, Reichheld (1996) mentionne quatre facteurs qui font accroître le profit obtenu par la fidélité d'un client, soit : (1) l'accroissement des ventes [un client fidèle a tendance à acheter davantage lors des visites futures qu'un nouveau client], (2) la réduction des coûts [l'entreprise connaît les habitudes et les besoins du client, donc moins d'erreurs et plus de productivité sont possibles], (3) la prescription [le bouche à oreille positif face à l'entreprise] et (4) la prime à l'image [sensibilisation amoindrie du prix comparativement à un nouveau client].

Toutefois, les retombées peuvent être néfastes. Au niveau financier, l'entreprise qui fait du profit à l'insu de la relation qu'elle a avec son client peut être considérée comme un mauvais profit. Cette répercussion peut atteindre directement la fidélité du consommateur et ainsi le pousser à partir (Donato, 2006). D'un autre point de vue, Lehu (1999) précise que si l'entreprise gère mieux le capital client, ceci l'aidera à améliorer sa rentabilité. En d'autres termes, si le dirigeant et le personnel en contact établissent une bonne approche et un bon contact avec ses clients, ces derniers seront en confiance et continueront d'apprécier les offres de l'entreprise. Ainsi, le client fera plusieurs visites à la même entreprise et celle-ci verra sa rentabilité augmenter. Par ailleurs, il ne faut jamais prendre pour acquis un client. Le capital client doit être maintenu et toujours lui prêter une attention particulière si l'entreprise veut revoir ses clients lors d'une prochaine visite. Il est très important pour l'entreprise de services de garder sa clientèle. Toutefois, pourquoi avons-nous accentué notre travail sur les PME de services et non sur les grandes entreprises ? Nous allons apporter une réponse à cette question : Cohen et Reddick (1981) disent que la grande entreprise peut survivre à une erreur marketing comparativement à une petite entreprise dans ce secteur. Toutefois, la raison première de cette recherche sur les PME de services est due à l'évolution de ces dernières dans l'économie canadienne. La prochaine section sera constituée des principaux changements qu'ont connus les PME de services dans l'économie d'aujourd'hui.

1.1.3 Environnement des PME de services

Depuis les années 1950, on assiste à une mutation de l'économie qui se situe davantage au niveau du secteur des services. En fait, Gault (1997), Tremblay et D'Annunzio (2003) spécifient que l'économie est dominée par le secteur des services et la même situation de dominance par la recherche et développement (R-D). Cette montée fructueuse, des entreprises de services, est survenue surtout en grande majorité par la poussée des activités liées aux technologies de l'information et des communications (TIC) (Statistique Canada, 2003). De cette même étude, les entreprises de services

représentaient 75% du total des emplois. Cette proportion ne peut pas être ignorée lorsque nous effectuons des recherches. Ce secteur est le fondement de l'économie au Canada (Gault, 1997). Ce dernier élabore d'avantage en spécifiant que plus des deux tiers du produit intérieur brut (PIB) et des trois quarts de l'emploi résultent des activités dans le secteur des services. Il y a naturellement de nouvelles entreprises qui se créent chaque année, mais ces dernières peuvent également disparaître. Il est encore justifié, en 2003, de dire que le secteur des services occupe plus des deux tiers du PIB et des trois quarts de l'emploi (Statistique Canada, 2003) comparativement au secteur manufacturier, en 2003, qui occupe 17,2% du PIB et 28,3% du total des emplois canadiens (Barrette et Joseph, 2005). Plus récemment, au Québec seulement, le secteur des services continue son développement et il est responsable de 67% du PIB et de 75% de la création d'emplois comparativement à 21,7% du PIB et à 17,5% des emplois pour le secteur manufacturier (Simard et Bureau, 2006).

En 1999, les entreprises de services représentaient près de 20% du total des échanges internationaux à l'échelle mondiale (Statistique Canada, 2001; cité dans Gemme 2004). Hamdani (1998), dans sa recherche, a ressorti qu'il y avait un taux d'entrée de PME de 15,9% comparativement à un taux de sortie de 15,5% de 1991 à 1994. La proportion entre les entrées et les sorties n'est pas énorme, mais il y a plus d'entrées que de sorties et c'est ce qui est important. Dans cette même recherche, Hamdani (1998) compare le secteur des services à celui des biens. Pour un taux d'entrée de 14,4% d'entreprises de biens dans le marché il y avait un taux de sortie de 15,1%. Par contre, le taux de volatilité⁵ des biens était plus bas que celui des services (29,5% comparativement à 31,4%). Le faible taux de volatilité des entreprises de biens résulte des industries traditionnelles et des lourds investissements que nécessitent les entreprises à une échelle de production efficace. Même si les entreprises de services sont plus volatiles, elles ont une croissance plus rapide que celles des biens et elles créent plus d'emplois.

⁵ Volatilité : Le sens de ce mot [ici] détermine la différence entre le taux d'entrées et le taux de sorties des entreprises de biens ou de services.

Un phénomène a été observé dans les pays industrialisés durant les dernières années. Le phénomène en question, appelé « déplacement structurel » (Roy, 2001), résulte d'un déplacement graduel de l'emploi et de la production des industries de biens vers les industries de services. Il a été causé par plusieurs facteurs dont l'interdépendance entre les industries de biens et celles de services. L'auteur fait référence à l'interdépendance des deux secteurs, car l'accroissement des industries de services provient en grande partie des industries des secteurs primaires et secondaires (des biens). De plus, en 2002 et 2003, l'effervescence des industries de services a surpassé celle des industries de biens tant au niveau de la production que des heures travaillées (Statistique Canada, 2003). La comparaison entre les biens et les services vont même jusqu'aux exportations. Dans cette même étude de Roy (2001), nous pouvons constater que durant l'année 1999, le taux de croissance des exportations de services était de 6% comparativement à 5% pour celle des biens. Toutes ces constatations nous montrent à quel point les entreprises de services ont gagné leur place dans le marché actuel, tant au niveau régional, national qu'international. Toutefois, dû aux événements du 11 septembre 2001, les exportations des entreprises de services ont diminué de 4,0% au cours du deuxième trimestre de 2002 (Statistique Canada, 2003). Cette diminution est le résultat de l'appréciation du dollar canadien, de l'incertitude économique américaine et des opérations militaires en Irak. Par ailleurs, la différence entre les entreprises de services et celles de produits ne s'arrête pas qu'au niveau économique. Elle s'interprète également au niveau du marketing de l'entreprise.

1.1.4 Les approches marketing produits versus services

Les approches du marketing, des services et des biens, comportent quelques différences. Nous avons déjà précisé plus haut, selon Zeithaml *et al.* (1985), Kotler *et al.* (1998), Malaval (2001), et Dufour et Maisonnas (2006), que les services se distinguaient des produits selon quatre caractéristiques : l'intangibilité, l'hétérogénéité, la simultanéité et la périssabilité. Chacune des caractéristiques est décrite de façon très claire. Lorsque les

auteurs parlent d'intangibilité, ils spécifient que le service ne peut pas être vu, ni touché ou goûté contrairement au produit. Du côté de l'hétérogénéité, les services ne sont pas tous les mêmes, c'est-à-dire qu'ils dépendent des besoins des clients et du comportement de l'employé contact, et ils ne sont pas standardisés comme les produits. Chaque service est pensé selon les besoins du client. De plus, ils ont une grande variation à la performance dépendamment du consommateur, de l'employé ou même de la journée. Une journée peut être de bon augure et l'autre ne l'est pas nécessairement. Du point de vue de la simultanéité, les auteurs décrivent le produit comme étant fabriqué, vendu et ensuite consommé. Par conséquent, il serait impossible de faire le même processus pour un service. Ce dernier est obtenu et consommé par le client dans la même étape. Finalement, la périssabilité démontre qu'il est impossible de « stocker » ou d'entreposer un service contrairement à un produit. Comme nous venons de le préciser, le service est obtenu et consommé dans l'immédiat, alors les caractéristiques de la simultanéité et de la périssabilité sont liées par leur définition.

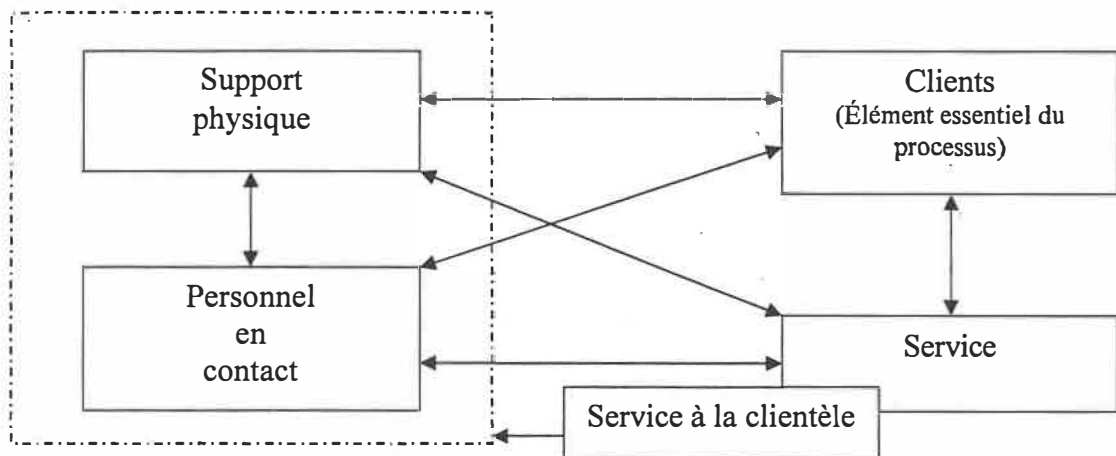
Le marketing des produits est connu depuis très longtemps. Ce dernier comporte les quatre « P » du marketing qui est : le produit, le prix, la promotion et la distribution (la place). Le marketing des services est quelque peu différent, car il faut prendre en considération le prix, la promotion et la distribution comme le marketing des produits, mais également le service et les éléments de « servuction » (Eiglier et Langeard, 1987).

Les éléments de servuction (Figure 2) sont définis, par ces deux auteurs, comme étant les clients⁶, le personnel en contact, le support physique et le service. Afin de bien comprendre les éléments de la « servuction » : (1) le client est le consommateur impliqué dans la fabrication du service, (2) le personnel en contact est l'employé qui est responsable de la relation avec le client [le personnel en contact n'est pas toujours utilisé lors d'achat de services], (3) le support physique fait référence à l'environnement

⁶ Comme énoncé précédemment, il y a plusieurs sortes de clients et c'est pourquoi il y a une notation au pluriel.

matériel dans lequel se passe le service et aux instruments aidant à produire le service et (4) le service est la résultante de l'échange entre les trois premiers éléments soit le client, le support physique et le personnel en contact. L'interaction entre ces éléments est cruciale pour que le service soit correct. Sans le client, l'entreprise ne peut pas fabriquer le service contrairement au produit. Il est donc juste de spécifier que la place du client identifie l'élément essentiel qui différencie le produit du service, car il fait partie du processus de fabrication du service (Eiglier, 1987 et 2002). Nous reparlerons, dans le chapitre suivant, des différents points de la servuction et de leur efficacité afin d'aider le dirigeant d'entreprise. Par ailleurs, c'est par ce système de « servuction » que les dirigeants d'entreprises pourront connaître davantage leurs clients, car le service à la clientèle est établi en fonction de la participation du client à la production du service, de lui offrir une satisfaction et de le rendre fidèle. Le service à la clientèle est identifié par l'ensemble du support physique et du personnel en contact (les pointillés). Ces deux éléments servent de références aux clients.

Figure 2 : Les éléments fondamentaux du système de servuction



Source : Adapté de Eiglier et Langeard (1987)

Une autre différence entre le marketing des produits et celui des services se situe au niveau de la gestion. La gestion utilisée au marketing des produits est une transaction qui

se fait au moment de l'achat; elle est instantanée. De l'autre côté, le marketing des services gère une relation qui a pour mission la durée. Une relation longue et satisfaisante augmente la fidélisation de la clientèle de l'entreprise. Cependant, la satisfaction d'un produit peut être influencée par la provenance d'un service et à l'inverse, la satisfaction d'un service peut être influencée par la provenance d'un produit (Mittal, Kumar, et Tsiros, 1999). Toutefois, cette situation se produit lorsque l'entreprise offre une approche produit et service.

La segmentation du marché est également différenciée des produits aux services. Les entreprises productrices de biens et celles œuvrant dans le secteur des services doivent segmenter leur marché par les besoins. La différence entre les deux est au niveau du client. Les entreprises de services incluent entièrement la notion du client. En bout de ligne, c'est le client qui décide de ses besoins et du service nécessaire. Si l'entreprise des biens se différencie par son produit, celle des services se distingue par les éléments de « servuction ». Un autre élément peut être ajouté : la **qualité**. Autant la qualité est importante lors de la fabrication d'un produit, car l'entreprise désire que le client rachète de son produit, autant qu'elle est essentielle au niveau des services. Elle est considérée si importante, car le service ne peut pas être filtré comme les produits standardisés. Vraisemblablement, il n'y a pas de normes standards à la création d'un service mis à part les demandes précises du client.

Finalement, le marketing des produits et le marketing des services ont encore un autre élément distinctif : la nature du marketing. Pour les produits, il est de nature externe vu que l'objectif de l'entreprise est de s'adresser aux clients. Ce même client est considéré dans l'entreprise de services. La nature est donc externe, mais étant donné que le service s'adresse au client, il doit également s'adresser au personnel en contact. Ce dernier point est très important, car si le service ne s'adresse pas aux personnels en contact, ces derniers ne pourront pas comprendre les demandes et les besoins des clients.

Ensuite, vu que l'objectif d'un service est de satisfaire le client en besoin par un service de qualité, il est impératif que le personnel entretenant la relation entre le client et l'entreprise soit compris dans le processus. On dira donc que la nature du marketing sera interne. Elle sera également considérée interactive, car le service offert par l'entreprise apporte de l'interaction entre le client et l'entreprise. Cette dernière nature du marketing élabore davantage sur la relation et la communication qu'ont le client et l'entreprise afin de mieux s'entendre sur les besoins du client et ainsi à satisfaire ses attentes. C'est sur ce point que nous abordons la fidélisation de la clientèle. Si la relation est mauvaise ou si elle a des variances vis-à-vis les demandes du client, elle n'augure pas à une relation durable et stable. Ce qui entraîne le client à chercher une autre entreprise qui sera capable de répondre à ses besoins et de combler ses attentes. C'est le point tournant sur quoi jugeront les clients lorsqu'ils feront affaires avec une entreprise; l'écoute de leurs besoins. L'implication des clients trouve une place déterminante dans l'interaction – dénommée relation de services – entre l'entreprise et ses clients (David, 2001).

Pour conclure, le lecteur retrouvera un tableau synthèse (Tableau 2) concernant un comparatif entre le marketing des produits et le marketing des services. Comme spécifié précédemment, le marketing des services accentue d'avantage ces éléments sur la notion de l'établissement d'une relation avec le client et considère ce dernier comme un élément essentiel à la production du service.

Tableau 2 : Comparatif des marketings produits et services

	Marketing des produits	Marketing des services
<i>Il porte sur</i>	le produit le prix la promotion la distribution	le service le prix la promotion la distribution les éléments de "servuction": (a) les participants (clients, personnel en contact) (b) le support physique, l'interaction des éléments (la "servuction")
<i>Il gère</i>	une transaction (instant)	une relation (durée)
<i>La segmentation se fait par</i>	le besoin	le besoin et le client
<i>La différenciation se fait par</i>	le produit	les éléments de la "servuction"
<i>La qualité est</i>	importante	essentielle
<i>Il est de nature</i>	externe	externe interne interactive

Source : Dufour et Maisonnas (2006)

1.1.5 Une PME de services et son service à la clientèle

La PME manufacturière peut avoir un bon service à la clientèle (service après vente pour se différencier de leurs concurrents de produits homogènes), mais sa mission première est de produire un bien de qualité et de bonne quantité afin de répondre aux besoins de ses clients et d'aller chercher le maximum de profits. La PME de services offre un service à la clientèle plus personnalisé afin de répondre directement aux besoins du client. L'entreprise de services doit mettre l'accent sur son service à la clientèle afin d'éviter la perte de clients. Une bonne stratégie de fidélisation repose sur un contact personnalisé et individualisé avec le client (Lehu, 1999). Nous l'avons déjà spécifié : s'il n'y a pas de clients, il n'y aura pas d'entreprises. Les clients sont la pièce maîtresse de

l'ensemble. C'est pourquoi les PME de services doivent accentuer leurs efforts sur leur service à la clientèle. L'augmentation des efforts peut se voir par la formation de son personnel (les employés) afin de travailler davantage sur l'approche qu'ils ont avec les clients, de bâtir une relation stable et de confiance dans le but que le client se sente en harmonie avec l'entreprise et le service offert. Lehu (1999) affirme que le développement d'une démarche marketing « *one-to-one* » permet à l'entreprise de faire un pas de plus vers la différenciation tant recherchée, dès lors toutes les relations tissées avec les consommateurs sont différentes les unes des autres. C'est le principal avantage pour la PME comparativement à la grande entreprise, elle est proche de ses clients (Cohen et Reddick, 1981). L'identification des besoins, des désirs et des attentes des consommateurs ciblés représente les étapes auxquelles les entreprises doivent mettre de l'importance. Ces dernières doivent satisfaire les besoins de leurs clients de façon optimale et meilleure que les concurrents (Weissman, 1992). La relation avec le client est la définition la plus propice pour le service à la clientèle (Gemme 2004).

Le marketing est de nature externe, interne et interactif comme le précise les auteurs Dufour et Maisonnas (2006). Il faut mettre l'accent sur la relation et l'échange avec le client, car c'est la première observation spécifique en marketing (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Ces derniers relatent qu'il y a quatre points bénéfiques dans l'établissement d'une relation : (1) l'échange permet de focaliser entre deux ou plusieurs parties, (2) l'échange permet d'identifier d'où provient le réseau de l'individu ou de l'entreprise dans sa formation et son exécution, (3) l'échange apporte l'établissement de différentes opportunités pour l'observation des entités psychiques et physiques qui peuvent être transférées et (4), le plus important, l'échange permet l'étude des conditions antécédentes et en cours entre l'entreprise et son client. La confiance et l'écoute active que peuvent fournir les employés en contact avec le client sont les deux éléments qui favoriseront l'échange afin de faire durer la relation et d'amener le client à être fidèle. Un consommateur actif est un consommateur potentiellement fidèle, parce qu'il est un

consommateur dont l'avis est non seulement pris en considération, mais mis en application (Lehu, 1999).

En tenant compte des différents aspects que nous avons traités ici, tels que : la problématique de recherche, les PME de services, les approches marketing produits versus services, une PME et son service à la clientèle, il sera intéressant de prendre en considération les différents acteurs retrouvés dans le processus de fidélisation de la clientèle et d'observer quels moyens sont disponibles à ces derniers. Nous allons maintenant approfondir notre recherche en établissant la problématique managériale.

1.2 La problématique managériale

La question de la fidélisation de la clientèle n'est pas un questionnement qui date depuis peu. Depuis quelques années, les consommateurs sont devenus beaucoup plus rigoureux face aux attentes qu'ils ont des services offerts par les entreprises. Ils ont acquis plus de maturité, de sens critique et de discernement, en plus de bénéficier de l'embarras du choix (Dubuc, 1993; Prahalad et Ramaswamy, 2000; Coyle et Gokey, 2002). Avec l'arrivée d'outils tel l'informatique, le client n'a plus besoin de faire quatre ou cinq endroits différents avant d'obtenir l'information désirée. Il a simplement à s'installer chez lui et à faire une recherche structurée de ses besoins à l'aide d'informations recueillies telles : les annonces classées, les journaux, les magazines, Internet⁷, la publicité postale, les affiches publicitaires, etc.

La fidélisation du client ne s'arrête pas nécessairement à la recherche d'informations qu'il est disposé à effectuer avant d'obtenir le service voulu. Le premier contact que le client a avec l'entreprise est également un élément à considérer. Le dirigeant de l'entreprise doit axer sur le service client et le mettre dans ses priorités. De plus, il doit

⁷ Internet : outil qui a aidé grandement ce phénomène (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

former et entraîner son personnel afin que celui-ci offre un service courtois et répondant aux besoins du client. L'aspect du personnel en contact joue un rôle important, car si la personne n'interagit pas de façon courtoise avec le client, ce dernier ne sera pas porté à se procurer un service avec l'entreprise.

C'est également vrai lorsque le client exige un service de qualité. Même s'il a fait ses recherches, il a eu un contact courtois et il est prêt à prendre une décision d'achat sur le service qu'offre l'entreprise; il se peut que le client ne revienne pas pour une deuxième visite. La qualité du service est tout aussi importante dans le processus d'achat, car elle doit satisfaire le client complètement et non seulement qu'à moitié. L'insatisfaction d'un client, que nous verrons au chapitre 2, peut entraîner de mauvais présages au sein de l'entreprise. Il faut que les attentes, les désirs et les besoins, qu'avait le client, soient comblés et qu'il ait le goût de revenir à l'entreprise afin de profiter du service offert.

1.2.1 Les acteurs et leur contexte (rôle)

La fidélisation de la clientèle est une approche de marketing personnalisé que les entreprises de services ont prise au cours des dernières années. Nous avons observé différents aspects pouvant faire réfléchir les PME de services à accentuer leurs efforts sur la satisfaction de leur clientèle afin de la voir devenir fidèle. Toutefois, nous jugeons pertinent d'identifier tous les acteurs que nous retrouvons dans le processus de fidélisation. En reprenant le modèle de la « servuction » d'Eiglier et Langeard (1987) (Figure 2), on note la présence de plusieurs acteurs : le dirigeant d'entreprise (1), le client (2) et le personnel en contact (3). Chaque acteur aura un rôle déterminé.

- **Le dirigeant d'entreprise** : cette personne administre la gestion administrative et humaine de l'entreprise. Le rôle du dirigeant d'entreprise est primordial afin de comprendre la personnalité de l'entreprise (Candau, 1981; cité dans Gemme, 2004). Il reflète la performance de la PME, car il adopte des stratégies afin de

faire face aux concurrents, il fait des choix et supervise le bon fonctionnement des opérations. La fixation d'un but, la mise en place d'une infrastructure de soutien, la clarification des rôles, la formation et l'information données aux employés et la délégation des tâches sont des éléments assumés par le dirigeant d'entreprise (Dubuc, 1993). Ce dernier doit posséder trois sortes de compétences essentielles au travail de gestion : compétences conceptuelles (capacité à résoudre des problèmes en situation d'incertitude et d'informations partielle en tenant compte de l'environnement), compétences techniques (se spécialisé dans le secteur d'activité) et compétences humaines (capacité à travailler efficacement avec d'autres personnes : influencer, superviser, manœuvrer et contrôler les gens; bonne connaissance de soi preuve d'ouverture d'esprit et d'empathie) (Koffi, 2006).

- **Le client** : est la personne qui ressent des besoins, qui a des désirs et qui décide de se procurer un produit ou un service dans le but de combler ses besoins. Dans une entreprise de services, le client fait partie du processus et de la constitution du service, car ce dernier est personnalisé selon les attentes et les besoins du client. Ce sont les clients qui ont le pouvoir de décision à savoir s'ils veulent faire affaire avec votre entreprise ou avec les concurrents. Dubuc (1993) énonce une charte décrivant ce que les entreprises doivent faire face aux différents droits des clients comme le montre la figure 3.

Figure 3 : La charte des droits du client

- une ambiance agréable et invitante (décor attrayant, propreté, etc.)
- un accueil chaleureux et positif (sourire, amabilité, intérêt marqué)
- une réception compétente et attentionnée
- une écoute attentive
- une aide active pour préciser ses besoins
- un respect de ses besoins
- des réponses précises à ses questions
- une démonstration franche et honnête des avantages du produit ou du service requis et de ses limites
- de la diligence dans la prestation du service
- au respect des délais promis
- une information honnête et complète en tous points.

Source : Dubuc (1993) p. 58.

➤ **Le personnel en contact** : il s'agit généralement de la personne de l'entreprise qui prend contact avec le client ou elle est la première personne avec qui le client va interagir. Cette dernière a pour mission de répondre au questionnement du client, de lui communiquer de l'information et de lui offrir un sourire, une ambiance agréable et un service courtois. Le personnel en contact est le lien entre le dirigeant d'entreprise (les décisions, les stratégies ou la mise en œuvre d'un service de l'entreprise) et le client. Le salarié ou le dirigeant d'entreprise (parfois le seul personnel en contact est le dirigeant) tente d'établir une relation de confiance (la confiance vient à long terme) avec le client. Cette situation où le rôle relationnel relate trois ensembles (Eiglier et Langeard, 1987) : (1) le *visible* constitue le support physique (tel : l'ambiance, la propreté des lieux); mais

également l'apparence du personnel en contact. Nous ne jugeons pas les gens, mais en étant propre, bien coiffé et portant un habillement (ou un uniforme) bien soigné, ces éléments reflètent le professionnalisme de l'entreprise. De plus, la crédibilité de l'entreprise peut être interprétée par le client par la simple apparence du personnel qui l'accueille. Le *gestuel* (2) est représenté par le comportement du personnel en contact. L'accueil du client, le regarder dans les yeux lorsqu'on s'adresse à lui, le sourire et l'arrêt immédiat de notre besoin (sauf si l'on sert un autre client) sont tous des éléments remarqués par le client et il aura l'impression d'être le bienvenue. Finalement, nous retrouvons le *verbal* (3) comme dernier élément du rôle relationnel du personnel en contact. Ce dernier réfère à tout ce qui est une notion de la courtoisie, de la politesse, de la concision et de la précision des phrases avec un ton juste et harmonieux. En fait, il faut sentir une émotion lorsque nous nous adressons au client. Il faut qu'il sente un intérêt et non de la monotonie. Ce dernier élément est parfois difficile pour le personnel, comme le constatent Eiglier et Langeard (1987), mais c'est à ce moment que la direction entre en ligne de compte en dictant les différentes approches que doivent prendre les salariés face au client. Parfois, certains élaborent un document, appelé livret d'accueil, avec quelques phrases clés [selon l'accueil, le mot de bienvenue, le remerciement] qu'ils remettent à leurs employés afin d'éviter l'ennui de ces derniers et de prendre le client pour un numéro.

Chaque acteur a un rôle déterminant dans une approche de marketing personnalisé ou relationnel choisie par l'entreprise de services. Que ce soit le propriétaire-dirigeant, le client ou le personnel en contact, tous doivent interagir ensemble afin de mieux se comprendre et être en mesure d'identifier les éléments nécessaires pour en arriver à satisfaire et à fidéliser les clients.

« Un Client, c'est la personne la plus importante qui soit jamais entrée dans ce bureau ... En personne ou par lettre. Un Client n'est pas quelqu'un avec lequel on argumente ou on fait le malin. Personne n'a jamais gagné contre un Client » (Dubuc, 1993). Cette citation de l'auteur résume bien la métaphore, dans les pages précédentes, lorsque nous comparions le client à l'organe vital humain, le cœur. Il est essentiel pour le corps humain autant que le client l'est pour l'entreprise. Le client a connu, en partie grâce à l'Internet, une évolution à travers le temps (tableau 3). Ce dernier est devenu plus exigeant et plus expérimenté face à ses achats en biens et services (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Étant donné la multitude de PME de services qui ont connu un essor considérable, les clients actifs⁸ d'aujourd'hui réclament des choix, de la commodité et des services, et exercent aussi un plus grand contrôle (Almquist, Pierce et Paiva, 2001). Le client est devenu un participant à la production des services des entreprises, car si ces dernières suivent la stratégie de marketing relationnel, elles impliqueront le client dans le processus de fabrication des services.

La participation du client amène beaucoup plus qu'une simple opinion supplémentaire sur le service offert. Elle apporte également un supplément de compétences et d'expériences acquises par le client. Ce dernier a déjà acheté ailleurs et va probablement comparer les achats précédents aux achats futurs. L'inclusion du client dans le processus de fabrication des services permet d'obtenir son avis, ses compétences et son expérience pour arriver à produire un service de qualité, répondant aux attentes du client et à atteindre sa satisfaction.

Ces apports de compétences et d'expériences enrichissent le processus de fabrication des services et, dans un même temps, créent une valeur plus élevée. Cette valeur de la clientèle est un élément en évolution constante (Almquist et *al.*, 2001). Elle est mouvante, car le client évolue également. La PME se doit de garder sa clientèle si elle veut continuer la création de valeur dans ses services. La survie d'une entreprise est en

⁸ Client « actif » : Le client est plus informé, il se renseigne, il a plusieurs choix et il est plus exigeant.

grande partie due à la rentabilisation de profits et c'est par l'entremise de la création de la valeur qu'elle pourra y arriver. La conception de l'offre est de créer une valeur substantielle pour le client afin de fixer un prix pour maximiser les bénéfices. Le bénéficiaire de services ne recherche pas nécessairement le service le plus économique, mais celui comportant une certaine qualité. Le prix est donc secondaire et la performance prime à ce niveau (Voss, Parasuraman et Grewal, 1998). C'est la raison pour laquelle il faut créer de la valeur substantielle pour le client afin d'obtenir sa satisfaction.

À travers les différentes époques, le client a connu plusieurs rôles qui lui étaient donnés par l'entreprise. Il est parti d'une situation passive, où l'entreprise le considérait comme une donnée statistique préétablie, vers une situation active, où le client est devenu le « codéveloppeur » et le participant à la fabrication des services. Toutefois, certains acteurs peuvent changer et le service peut différer lorsque nous nous trouvons en contexte de marketing industriel. Le client peut être un fournisseur ou une autre entreprise avec laquelle la PME offre et vend ses services. Quelques spécificités⁹ sont observées entre le marketing traditionnel et le marketing industriel (Hermel et Scholasch, 1996). Ces clients, qui sont les entreprises, doivent obtenir les mêmes privilèges que la charte des droits des clients établie précédemment. Il faut obtenir leur satisfaction et les rendre fidèles.

⁹ Les spécificités seront énumérées à la section 1.2.2

Tableau 3 : Du client passif au client « codéveloppeur »

	Clientèle considérée passive			Clientèle considérée active
	Travail de persuasion sur des groupes pré-déterminés de clients	Travail de transaction avec des acheteurs individuels	Travail de fidélisation sur le long terme de clients individuels	Le client devient "cocréateur" de valeur
Époque	Années 70, début des années 80	Fin des années 80, début des années 90	Années 90	Années 2000
Nature de la relation économique et rôle du client	Le client est considéré comme un acheteur passif n'ayant qu'un rôle prédéfini de consommation.			Le client participe d'un réseau enrichi; il "cocrée" et tire de la valeur. Il est à la fois collaborateur, codéveloppeur et concurrent.
État d'esprit des dirigeants	Le client est une donnée statistique moyenne; il entre dans des groupes préétablis par l'entreprise.	Le client est une donnée statistique individuelle dans le cadre d'une transaction.	Le client devient une personne avec laquelle il faut cultiver la confiance et les bonnes relations.	Le client n'est plus simplement un individu, il participe au réseau social et culturel.
Interaction entreprise-client; mode de développement des produits et services	Enquêtes et études marketing traditionnelles; peu de retour d'information sur les produits et services créés.	Apparition des bureaux d'assistance, des centres d'appels et des programmes de service au client; identification des problèmes grâce à l'écoute du client, de façon à, dans un deuxième temps, revoir le produit ou le service sur cette base.	L'offre au client se nourrit de l'observation des utilisateurs; on identifie les solutions possibles à partir d'utilisateurs clés; les produits et services sont reconfigurés sur la base d'une connaissance profonde des clients.	Le client est codéveloppeur d'expériences personnalisées. Les entreprises et les clients clés ont une place commune dans l'éducation, la formalisation, et interviennent conjointement dans l'acceptation des produits et services par le marché.
Objet et circulation de la communication	Accès à des groupes prédéfinis et ciblés; communication unilatérale.	Base de données marketing; communication bilatérale.	Marketing relationnel; à la fois la communication et l'accès se font dans les deux sens.	Dialogue actif avec les clients pour agir sur leurs attentes et les impliquer.

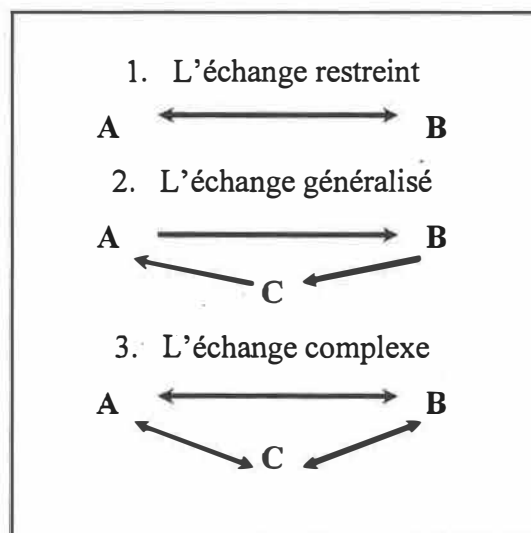
Source : Prahalad et Ramaswamy (2000)

1.2.2 Le marketing industriel : Entreprise à Entreprise (« B to B »¹⁰)

Tout d'abord, il est impératif d'établir le sens exact du marketing industriel. Tout a débuté avec la typologie des échanges (Figure 4) et le marketing relationnel. En 1975, Bagozzi fut le fondateur en marketing industriel où l'échange est devenu un système de relations économiques, symboliques et sociales (Hetzl, 2004).

Ce système comprend trois types d'échanges : l'échange restreint (1), l'échange généralisé (2) et l'échange complexe (3). Chacune des échanges comprend deux ou trois parties prenantes. Pour l'échange restreint et l'échange complexe, la relation est réciproque entre les parties, c'est-à-dire que l'échange peut se faire de A à B à C, de C à B à A ou de B à A à C. Par contre, l'échange généralisé est univoque¹¹, mais les échanges se font de façon multilatérale¹² comme avec les échanges complexes. De cette manière, Bagozzi ne s'intéressait plus seulement à un parti isolé, mais plutôt systémique et réciproque.

Figure 4 : Typologie des échanges selon Bagozzi (1975)



Source : Bagozzi (1975); cité dans Hetzel (2004)

¹⁰ B to B est l'abréviation des mots Business to Business désignant l'échange commercial d'une entreprise à une autre entreprise.

¹¹ « Univoque » signifie que la relation se fait que dans un sens, mais pas dans l'autre.

¹² Multilatérale signifie qu'il y a plus de deux parties.

Plus concrètement, le marketing industriel est un ensemble d'activités liées à la conception et la commercialisation de produits ou de services (Dodge, 1970; Hermel et Scholasch, 1996; d'Astous, Ballofet, Boulaire et Daghfous, 2006). Malgré les similitudes des concepts de base avec le marketing de consommation, le « B » to « B » comporte quelques spécificités, sept en occurrence (Hermel et Scholasch, 1996) : (1) la complexité du produit¹³ industriel, (2) l'interdépendance fonctionnelle, (3) l'interdépendance entre le client et le fournisseur, (4) la filière industrielle, (5) l'hétérogénéité des marchés industriels, (6) le comportement d'achat en milieu industriel et (7) la complexité du processus d'achat en milieu industriel. Ces spécificités ajoutent de la complexité à la relation que peuvent entretenir les entreprises visées.

De plus, dans la relation établie entre les entreprises, chacune d'elles tente de tirer certains avantages aux services échangés ou vendus. L'échange doit être égale, réciproque et juste pour toutes les parties afin que la relation soit optimisée (Hetzl, 2004). Ce réseau d'entreprises n'est pas dirigé par une seule, mais bien par toutes les entreprises y faisant partie. Par ailleurs, chacune d'elles a un certain pouvoir de décision et d'influence dépendamment de leur degré d'interdépendance (Wilkinson, 2006). Le problème qui peut survenir à cette situation est d'établir comment l'entreprise peut trouver et utiliser les ressources, les connaissances et l'expérience pour répondre à son but immédiat et, à la fois, protéger et développer ces ressources afin de les utiliser dans le futur. Toutefois, le réseau peut aller au-delà du seul échange d'informations et s'étendre à la collaboration et à la concertation pour finalement devenir de la coopération (Julien, 2005).

Cette coopération amène indirectement à la fidélisation des entreprises à consulter ou à prendre connaissance de l'information et à profiter de chaque échange encouru. Cette fidélisation, pour les PME de services, est un élément très important qui leur permet de prendre le temps d'inclure (prise de décision) et d'écouter leurs clients (personnes ou

¹³ La notion « produit » peut se traduire par la notion « service ».

entreprises) afin de répondre à leurs besoins. Nous aborderons donc l'objectif managérial de la recherche afin d'établir quel est l'intérêt particulier de la présente recherche.

1.2.3 L'objectif managérial

Cette recherche présente un intérêt particulier pour les PME de services. Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de recruter des clients et de les fidéliser à notre entreprise. Alors d'un côté pratique, la recherche permettra à la PME de services, faisant partie de notre échantillon, d'être en mesure d'identifier le niveau de satisfaction qu'a ses clients, à savoir si le service qu'elle offre correspond aux attentes de sa clientèle. Par conséquent, la recherche permettra ensuite, à la PME de services, d'être capable de mesurer la fidélité de ses clients actuels et de prendre en considération les différents outils et moyens disponibles afin d'arriver à une résultante qui est : la fidélisation dans le secteur des services.

Par conséquent, il est important de prendre en considération les différents moyens/outils dont disposent les dirigeants d'entreprises de services afin d'établir la satisfaction des besoins et des attentes de ses consommateurs et, le plus important, de mesurer la fidélisation de ces derniers face à l'entreprise.

1.2.4 Les moyens disponibles des dirigeants

Plusieurs moyens peuvent être utiles aux fins du dirigeant d'entreprise pour en arriver à la connaissance de sa clientèle. Dans notre recherche, nous en avons identifié deux. Toutefois, une spécification s'applique à ces deux moyens : il ne s'agit pas de les implanter en même temps, mais plutôt de faire un choix entre deux moyens disponibles.

Le premier moyen consiste à l'implantation d'une stratégie de standardisation afin d'obtenir la même qualité offerte à tous les clients de l'entreprise. En obtenant une qualité supérieure comparativement à ses concurrents, le dirigeant d'entreprise peut obtenir l'appui de sa clientèle.

Le deuxième moyen représente l'adoption d'une stratégie de marketing personnalisé axée sur le service à la clientèle. De ce fait, le dirigeant d'entreprise et le personnel en contact vont concentrer leurs efforts sur la façon dont le client est servi et ils vont prendre en considération les commentaires de ces derniers afin de mieux connaître, répondre et combler leurs besoins et leurs attentes. En réalité, ils vont tenter d'établir une relation durable entre le client et l'entreprise, de développer un marketing one-to-one (Lehu, 1999). De plus, l'implantation d'une base de données pourra donner un appui considérable à l'entreprise. Cet outil permettra au dirigeant d'entreprise de connaître les habitudes d'achats de ses consommateurs et d'utiliser ces informations dans le but de rentabiliser le produit ou le service offert. D'autre part, l'utilisation des informations obtenues par la base de données permet à l'entreprise d'indiquer, aux clients, les réductions (rabais) en cours ou l'arrivée de nouvelles marchandises afin que le client revienne à nouveau.

1.2.5 Le thème de la recherche

La prise en considération des deux moyens disponibles aux dirigeants d'entreprise nous amène à se demander lequel serait le plus adapté à la recherche actuelle ?

Le premier moyen s'attarde davantage à une entreprise de produits qu'à celle de services. La mise en place d'une stratégie de standardisation de la qualité face aux produits peut être très utile et rentable. Par contre, au niveau des services, étant donné que ces derniers sont intangibles, il est plutôt difficile de procéder à une standardisation de la qualité vu que chaque service dépend des besoins des clients. Ils ont une grande

variation selon le client, l'employé ou le dirigeant. Le premier moyen n'est donc pas sélectionné pour la présente recherche.

La logique nous amène donc au deuxième moyen. L'adoption d'une stratégie de marketing personnalisé va permettre à l'entreprise d'établir un contact avec le client. De ce contact, l'entreprise (le dirigeant et son personnel) tentera d'identifier et de satisfaire les attentes, les désirs et les besoins de ses consommateurs. Par ailleurs, l'entreprise pourra se servir d'une base de données pouvant identifier facilement les tendances de ses clients. Par contre, cette base de données comporte deux faiblesses. Premièrement, la base de données peut être utilisée à mauvais escient par le dirigeant ou ses employés et ainsi pénétrer dans la vie privée des consommateurs qui présenteront leur mécontentement (pouvant même conduire à la perte de clients). La deuxième faiblesse, se résume à l'évolution des tendances à la consommation. La base de données n'est pas conçue afin de suivre l'évolution, mais plutôt à indiquer les derniers achats des consommateurs. Cette situation, pouvant devenir délicate, devra être contrôlée et dirigée de manière très minutieuse. Bref, la stratégie de marketing personnalisée occasionnera une relation stable et durable avec ses clients dans le but de les fidéliser.

Nous en arrivons donc à une question :

Comment mesurer la fidélité de la clientèle pour une (PME) œuvrant dans le secteur des services ?

1.2.6 Les questions de recherche

Suite aux parties précédentes, nous avons obtenu de l'information et nous avons identifié certains pions importants dans le processus de fidélisation de la clientèle des PME de services. L'identification de ces acteurs (pions) nous a permis de mieux définir leur rôle dans cette situation. Les parties précédentes étaient nécessaires afin d'éclairer le rôle de

chacun des acteurs et les moyens dont disposaient les dirigeants d'entreprises pour en arriver à fidéliser leurs clients.

Ainsi, nous pouvons mieux saisir l'importance de mesurer la fidélisation de la clientèle, afin de pouvoir analyser l'impact de cette étude sur les PME de services.

Certaines questions nous sont apparues importantes. Voici les principales interrogations à ce sujet :

- A-t-on réussi à satisfaire les attentes et les besoins du client par l'entremise du service personnalisé de l'entreprise et ainsi recevoir des éloges sur les services offerts (bouche à oreille positif) ?
- Est-ce qu'une relation de confiance a été établie au sein des deux parties à l'aide des différentes variables de la fidélisation afin de mesurer le niveau de fidélité de la clientèle au sein d'une PME de services ?

1.2.7 La raison du thème

L'établissement d'un service doit répondre nécessairement à une demande respective des clients. L'intérêt d'une PME dans le secteur des services est de répondre à cette demande et de la satisfaire afin que les clients deviennent fidèles. Cette fidélité doit être une unité de mesure pour l'entreprise, car le dirigeant pourra ainsi connaître le degré d'intérêt des clients, par l'entremise de l'établissement d'une relation, vis-à-vis le service offert. De ce fait, la fidélité des consommateurs aura une répercussion sur l'entreprise et pourra projeter une image positive (en faisant une bonne critique [vanter le service, le vendre à ses amis, etc.]) des services offerts.

Dans le but de mieux cerner les différentes approches et les différents concepts de la fidélisation de la clientèle pour une PME de services, nous allons aborder la partie suivante par une recension littéraire sur la fidélisation et ses composantes.

**CHAPITRE II -
RECENSEMENT LITTÉRAIRE : LA FIDÉLISATION**

« La vitesse, la réactivité au client et le service dépendent de plus en plus de l'exploitation de la connaissance. Les entreprises qui auront du succès au XXI^e siècle seront celles qui sauront exploiter cette connaissance. »

- Louis Vincent Jr Gerstner

2.1 La recension critique de la littérature

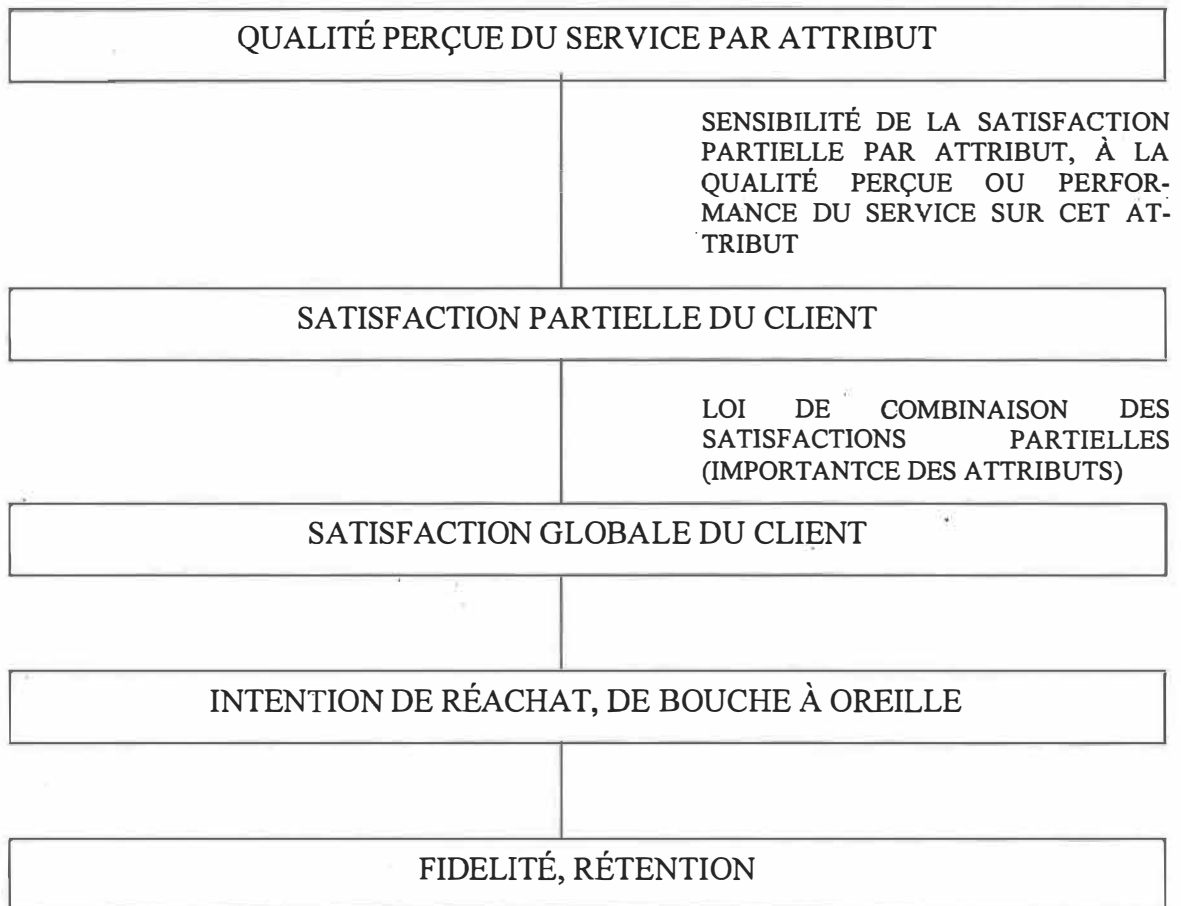
Depuis plusieurs années, le marketing relationnel a pris une place prépondérante dans le marché actuel. Que ce soit au niveau des PME manufacturières ou de services, l'établissement d'une relation avec les clients a permis aux entreprises de prendre en considération les demandes plus spécifiques et plus exigeantes des besoins et des attentes de leur clientèle. Par conséquent, les entreprises doivent prendre conscience que c'est par l'entremise des demandes de leurs clients et par leur satisfaction qu'elles réussiront à se tailler une place importante sur le marché.

Cette stratégie de marketing relationnel ou sociétal (comme précisé dans le chapitre précédent) est une source de démarcation importante et presque indéniable vis-à-vis la concurrence. En fait, le phénomène de la fidélité est bien connu des dirigeants, mais ils sont peu à connaître les exigences nécessaires, le dévouement et toutes les actions à entreprendre afin d'en arriver à une fidélisation stable et durable. Par exemple, selon Boss (1998) encore 37% des entreprises françaises ne mènent pas d'études de satisfaction auprès de leurs clients; parmi 63% qui en font, seules 25% en mènent depuis dix ans de façon sérieuse, régulière et complète [...] (cité dans Michalowska, 1998).

L'évolution du marché des services a poussé les dirigeants d'entreprises de services à intervenir dans leurs stratégies marketing afin de conserver leur avantage concurrentiel, c'est-à-dire à conserver leur clientèle. La performance du service offert par l'entreprise jouera directement sur le rôle du client. Par conséquent, les entreprises veulent mesurer la qualité des services par la satisfaction des clients, puis à poursuivre cette satisfaction en croyant atteindre la fidélité et le rachat de ses clients (Boss, 1999).

Dans le présent chapitre, nous traiterons des différents concepts et des différentes approches que constitue la fidélisation de la clientèle par l'entremise de la recension littéraire et des apports de plusieurs auteurs qui se sont intéressés à ce sujet. Nous baserons les principaux éléments à l'aide du modèle de Boss (1999).

Tableau 4 : Un schéma mental qualité / satisfaction / rétention complexe



Source : Boss (1999), p. 116

Les différents liens existants entre la qualité perçue, la satisfaction et la fidélisation seront énumérés et expliqués tout au long du présent chapitre. Pour débiter, nous avons choisi d'élaborer davantage sur les définitions exactes du terme fidélisation. L'objectif est de bien identifier les différents termes, définitions et résultats des chercheurs à ce

sujet. Par la suite, nous ferons l'énumération des différents concepts (satisfaction, qualité et fidélisation) en expliquant quels seront les liens qui les unissent.

2.1.1 La définition de la fidélisation

Une définition précise du sujet observé est toujours utile lorsque nous tentons d'effectuer une recherche. Il est plus approprié de savoir et connaître ce que l'on cherche que de tenter de découvrir ce qu'on est en train de chercher. Il est donc opportun de définir¹⁴ le terme recherché qui est la fidélisation. La première référence est simple et directe, le dictionnaire. Selon Le Grand Dictionnaire Terminologique de l'Office québécois de la langue française¹⁵, le terme fidélisation comporte neuf niveaux différents. Parmi ces niveaux, nous avons retenus deux primordiaux parce qu'ils correspondent adéquatement à notre recherche.

- *Attachement à une marque, à un produit, à un point de vente, qui se traduit par des comportements d'achat habituels [...].*
- *Toute action commerciale qui vise à rendre la clientèle fidèle à un produit ou un service, à une marque ou un point de vente. [...] Note : Les programmes de fidélisation ont cet objectif : Ils visent à instaurer une relation de proximité, souvent fondée sur des préférences ou des cadeaux publicitaires.*

Ces deux définitions visent concrètement notre problématique. Elles expliquent un comportement de la part du consommateur (ou d'une entreprise) à vouloir rester avec une entreprise grâce à ses actions d'achat répétitifs d'un service ou d'un produit. De ce fait, dépendamment de la stratégie adoptée par l'entreprise de services, le consommateur

¹⁴ Le tableau 2 comportera une synthèse des définitions et de leurs auteurs.

¹⁵ Source du site Internet : http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp

(l'entreprise) exprimera un sentiment d'appartenance, de confiance et de désir à vouloir se procurer le service offert et ainsi revenir à plusieurs reprises.

À juste titre, nous avons également cherché la définition de la fidélisation dans le dictionnaire « Le Nouveau Petit Robert » (1995). Toutefois, nous avons arrêté notre choix sur deux autres références à laquelle nous nous sommes fiées :

- **Fidéliser** : v. tr. de fidèle : *Rendre fidèle (un client); rendre (le consommateur) attaché à un produit ou service. [...]. – N.f. Fidélisation.*
- **Fidélité** : n. f. : *fidélité à quelque chose : le fait de ne pas manquer à, de ne pas trahir. [...]. Attachement, fidélité à un produit, une marque ou un service. [...]*

Dans le cas présent, il est spécifié que le client a un attachement et qu'il ne doit pas trahir. Cette résultante conduit donc à la fidélisation du client à une entreprise lorsque ce dernier se présente afin d'obtenir les services offerts par l'entreprise dans le but de combler ses besoins et ses attentes.

Certains auteurs décrivent la fidélité comme étant un client qui effectue un achat d'un service ou d'un produit à répétition (Cohen et Houston, 1972; Jacoby et Kyner, 1973; Jacoby et Chesnut, 1978; Gremler et Brown, 1999). Tous ces auteurs spécifient que le client sera considéré fidèle s'il retourne faire une transaction du même produit ou service à la même entreprise et s'il est positif à l'idée que c'est la seule entreprise qui peut combler son désir, son besoin.

Oliver (1999), quant à lui, décrit la fidélité comme un processus de rachat, mais il ajoute que le client sera considéré fidèle s'il rachète à n'importe quel prix ou n'importe quelle cote un service ou un produit et qu'il y en a qu'un qui peut combler ses besoins. Il est important de spécifier que l'auteur préconise la définition de la fidélité comme étant une

relation entre l'entreprise et le client. Toutefois, il a donné son opinion sur celle traitant la répétition d'achat.

Outre la répétition d'achat du consommateur, plusieurs autres variables ont été considérées par les chercheurs. L'une d'elles est sans équivoque la relation durable et stable établie entre le client et l'entreprise qui conduira à une mobilisation à long terme (Kotler, 1991; Webster, 1992; Perrien et Ricard, 1995; Reichheld, 1996; Oliver, 1999; N'Goala, 2003). De Lécuse, responsable du Marketing Direct des Produits Fidélisant, cité dans Lehu (1999), fait partie de ceux qui associent la fidélisation à une relation établie entre l'entreprise et le client en spécifiant que :

« La fidélité ne se décrète pas, la fidélité ne s'achète pas, la fidélité ne se réduit pas aux points ou aux miles, la fidélité ne s'obtient pas en créant artificiellement des formules d'abonnement, la fidélité ne se force pas par des pénalités en cas de rupture anticipée. La fidélité ne se voit pas en creux, elle n'est pas fondée sur la peur de rompre ou de changer. La fidélité se vit tous les jours dans la relation, elle est le résultat d'un système relationnel gagnant-gagnant, dans lequel rien n'est laissé au hasard. »

Comparativement aux définitions de base que nous avons observées dans le dictionnaire, l'auteur définit, en première partie, que même avec l'aide de programmes ou de cadeaux que l'entreprise peut offrir à ses clients, elle ne pourra jamais acheter la fidélité de ses consommateurs. L'auteur ajoute également qu'il y a plus qu'un simple programme qui doit être mis en œuvre afin d'obtenir la fidélisation d'un client. Il faut accentuer les efforts sur l'établissement d'une relation qui sera maintenue quotidiennement. La relation gagnant-gagnant, qu'effectuera l'entreprise vis-à-vis ses clients, amènera un sentiment de confiance chez ces derniers et ils seront favorables à l'idée de revenir se procurer les services offerts par l'entreprise. L'évolution de la relation et le maintien de

la confiance sont deux éléments auxquels les rapports, entre le client et l'entreprise ou entre une entreprise et une autre, seront toujours favorables et remplis de satisfaction.

Mac Neil (1980) et N'Goala (2003) font partie de ceux qui se sont intéressés à la recherche sur la fidélité dans le marketing relationnel. Ces derniers décrivent la fidélité du consommateur en deux volets : le temps et l'espace. Le premier volet aborde les propos d'une relation stable et durable par un engagement profond du consommateur vis-à-vis une marque en dépit des circonstances défavorables (concurrence, insatisfaction, etc.). Le deuxième volet fait référence à l'alternance entre la répétition d'achat et le changement de marque, mais en y incluant tous les comportements dans la gestion de la relation client (bouche à oreille, coopération, etc.).

Au niveau du « business to business », les transactions commerciales effectuées ne sont que de petites séquences afin de maintenir la relation d'échange (Turnbull et Valla, 1986). L'interactivité et l'interdépendance des séquences se résument à la confiance des entreprises qui seront portées à faire du donnant/donnant en temps de conflit et un don en temps de coopération (Morgan et Hunt, 1994). Le choix d'une stratégie de développement clients sera plus bénéfique, car ce genre d'investissement est invisible aux yeux des concurrents et agit positivement sur le développement des services qui s'adaptent mieux aux besoins émergents (Knox, 1999). Le but reste toutefois le même, c'est-à-dire que les entreprises tentent de maintenir une relation stable et durable afin de coopérer et d'obtenir la fidélité vis-à-vis leurs semblables.

Suite aux nombreuses définitions et aux nombreux auteurs qui ont été mentionné, nous avons créé un tableau synthèse (Tableau 5) résumant toutes les définitions trouvées au cours de la recension littéraire. Ce tableau a été créé dans le but de faciliter la lecture de la présente recherche et d'avoir une vision globale de la fidélisation. De plus, nous avons déterminé que les définitions des auteurs Mac Neil (1980), Kotler (1991), Lehu et De Lécluse (1999) et N'Goala (2003) résument bien notre définition de la fidélisation pour

cette présente recherche. Ce qui résume la fidélisation à être un engagement profond et l'établissement d'une relation d'affaires personnalisée, durable et gagnant-gagnant avec le client.

Toutefois, pour arriver à fidéliser un client, les entreprises doivent tenir compte de plusieurs éléments avant d'en arriver à une fidélité durable. Au cours des prochaines pages de cette recherche, ces éléments seront expliqués et détaillés afin de comprendre d'où provient la fidélisation de la clientèle.

Tableau 5 : Synthèse des définitions de la fidélisation

Processus d'achat à répétition	Définition au niveau du rachat	Établissement d'une relation	Définition au niveau relationnel
Cohen et Houston (1972)	Influence du comportement du client (croyance, attitude, valeur) afin de faire un rachat du même produit	Mac Neil (1980); N'Goala (2003)	Engagement profond et comportements dans la relation client (marketing relationnel)
Jacoby et Kyner (1973)	La répétition d'achat est liée au processus décisionnel du client	Turnbull et Valla (1986)	Nombreuses séquences transactionnelles afin de maintenir la relation d'échange
Jacoby et Chesnut (1978)	La fidélité apparente est la réponse comportementale biaisée manifesté au cours du temps par une unité de décision par rapport à une marque (répétition d'achat)	Dwyer, Scurr et Oh (1987)	4 points bénéfiques à l'établissement d'une relation (chapitre I, p.21)
Le Petit Robert (1995) [Définition au sens propre du terme de rachat]	Rendre attaché à un produit ou à un service; attachement	Kotler (1991)	Établir une relation d'affaires personnalisée, durable et profitable avec les clients et fournisseurs
Gremler et Brown (1999)	Développer un intérêt pour que le client revienne se procurer un produit ou service à l'entreprise	Webster (1992)	Développer une valeur supérieure en établissant une relation avec les clients
Dictionnaire Terminologique de l'Office québécoise de la langue française (2006)	Attachement qui se traduit par des comportements d'achat habituels	Morgan et Hunt (1994)	La fidélité se résume à la confiance qui est le résultat de l'interactivité et l'interdépendance des séquences
<p>N.B. : Ces auteurs visaient plus spécifiquement le rachat de <u>produits</u> dans un même point de vente. Nous avons jugé pertinent de les introduire dans notre analyse sur les services.</p>		Perrien et Ricard (1995)	L'établissement d'une communication ou d'une relation influence le processus décisionnel et le comportement du client.
		Reichheld (1996)	Augmentation du profit d'entreprise à cause de la fidélité grâce à 4 facteurs (chapitre I, p. 13)
		Lehu / De Lécluse (1999)	Établissement d'une relation gagnant-gagnant
		Knox (1999)	Le développement de la relation est un avantage invisible aux yeux de la concurrence
		Oliver (1999)	Le rachat à n'importe quel prix, mais également le fidéliser en établissant une relation

Les zones grises déterminent le choix des définitions pour la recherche.

2.1.2 Le service à la clientèle

Le service à la clientèle est à la base de la fidélisation de la clientèle. Plusieurs entreprises de services se servent du service à la clientèle afin de répondre, en grande partie, aux plaintes de leurs clients. Heureusement, ce n'est guère qu'une partie du rôle du service à la clientèle. D'abord et avant tout, le service à la clientèle est un point de repère pour le client afin d'établir le contact avec l'entreprise et vice versa pour l'entreprise. C'est par l'interaction du client et du personnel de contact que l'entreprise pourra déterminer les besoins de ses clients et leurs offrir un service personnalisé de qualité afin d'obtenir leur satisfaction. Le service client comprend un ensemble d'activités orientées vers le client, autre que la vente active, comprenant des interactions avec le client en personne, au moyen des télécommunications ou par la poste. Cette fonction doit être définie et effectuée en conservant deux principes à l'esprit : la satisfaction du client et l'efficacité opérationnelle (Lovelock et Lapert, 1999). Toute la dynamique du service à la clientèle se retrouve dans la relation entre le personnel de l'entreprise, le client et le service lui-même (Gemme, 2004). Les PME de services ont donné de l'importance au service à la clientèle à la suite des exigences constamment plus élevées de la part de leur clientèle. Elles peuvent instaurer un contact permanent avec les consommateurs en étant à l'écoute de leurs remarques, critiques, réclamations tout en les informant mieux sur les services de l'entreprise (Lehu, 1999).

En préconisant la relation établie entre l'entreprise et le consommateur (client ou entreprise), l'entreprise tente de combler la satisfaction de sa clientèle en lui apportant une écoute active et une attention particulière à ses besoins. De ce fait, le client se sentira intégré et participera à la production du service. Si la relation entreprise-entreprise ou entreprise-client est maintenue et suivant l'évolution des besoins, le service personnalisé augmentera la confiance entre les deux parties et résultera à une fidélisation de la part du consommateur (entreprise ou client). Certaines responsabilités (Tableau 6) s'appliquent au service à la clientèle afin d'obtenir une gestion efficace des relations

entretenu avec les clients. L'inclusion d'activités proactives visant à prévenir des situations d'insatisfaction autant que d'autres dites réactives telle la gestion des plaintes en sont que deux exemples (Alain, 2002).

Tableau 6 : Responsabilités principales de la fonction du service à la clientèle

DIMENSIONS	RESPONSABILITÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation du personnel au caractère distinctif de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et communiquer les politiques de l'entreprise en ce qui concerne la garantie d'un service de qualité • Collaborer à la formation du personnel de contact à l'atout qualité • Éduquer le consommateur
<ul style="list-style-type: none"> • Alignement de l'organisation aux attentes du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser les analyses diagnostiques des attentes et du degré de satisfaction du client et coordonner l'analyse des résultats • Organiser et gérer les groupes de qualité-clients • S'assurer de la clarté de l'image distinction des services offerts • Collaborer à l'élaboration des stratégies de fidélisations
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des plaintes des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des stratégies d'actions correctives visant à réduire les causes d'insatisfaction • Gérer le système de plaintes • Encadrer le personnel de contact dans la gestion des plaintes

Source : Alain (2002), p. 238

Par conséquent, le service à la clientèle est un élément important établi par l'entreprise et manœuvré par le personnel en contact afin d'obtenir la satisfaction de la clientèle et sa fidélisation. L'entreprise est donc en mesure d'élaborer une relation avec ses clients et de les faire participer à la création du service. Pour ce faire, il faut suivre plusieurs directives (Tableau 7) pour arriver à une mise en place efficace du programme du service client. Si les entreprises misent sur leur service à la clientèle afin de fidéliser ses clients, mais qu'elles ne le gèrent pas efficacement, le programme ne sera d'aucune utilité. Les directives (Lavelock et Lapert, 1999) serviront à bien établir le service à la

clientèle afin que les clients soient satisfaits et qu'ainsi ils reviennent à l'entreprise. Pour ce faire, nous avons créé un tableau (Tableau 7) contenant la liste complète des directives afin que le lecteur soit capable d'avoir une vue d'ensemble sur tout le processus.

Tableau 7 : Liste des directives ions de la mise en place d'un service à la clientèle

• Recrutement de bons employés	- Bonne connaissance technique
• Formation appropriée des employés	- Développer les aptitudes
• Former aussi les clients	- Sur l'utilisation des services
• Éduquer tous les employés	- Clientèle est une source d'information
• L'efficacité d'abord, la gentillesse ensuite	- Résoudre les problèmes en premier
• Systèmes de réponses standardisés	- Facilite l'entrée des données
• Développer une politique de prix	- Contrôler l'abus des clients
• Envisager l'utilisation de sous-traitant	- Réponse plus rapide et meilleure qualité
• Être proactif	- Faire plus pour les clients
• Évaluer les performances régulièrement	- Suivi et maintien de la relation
• Reconnaître et encourager le bon travail	- Rétroaction et suggestions des employés
• Prendre des actions correctives en cas de déficiences	- Nouvelle formation
• Un fonctionnement efficace	- Assurer la livraison du service de qualité

Source : Lovelock et Lapert (1999) p. 432 à 436.

Étant donné que le service à la clientèle tente de satisfaire et de fidéliser la clientèle de l'entreprise, nous allons aborder les thèmes de la satisfaction et de la fidélisation afin d'y définir leurs liens.

2.1.3 La satisfaction et la fidélisation

La satisfaction est définie par le sentiment qu'éprouve le consommateur lorsqu'il utilise un produit ou un service qui répond aux attentes qu'il s'était fixées (Kotler *et al.*, 1998).

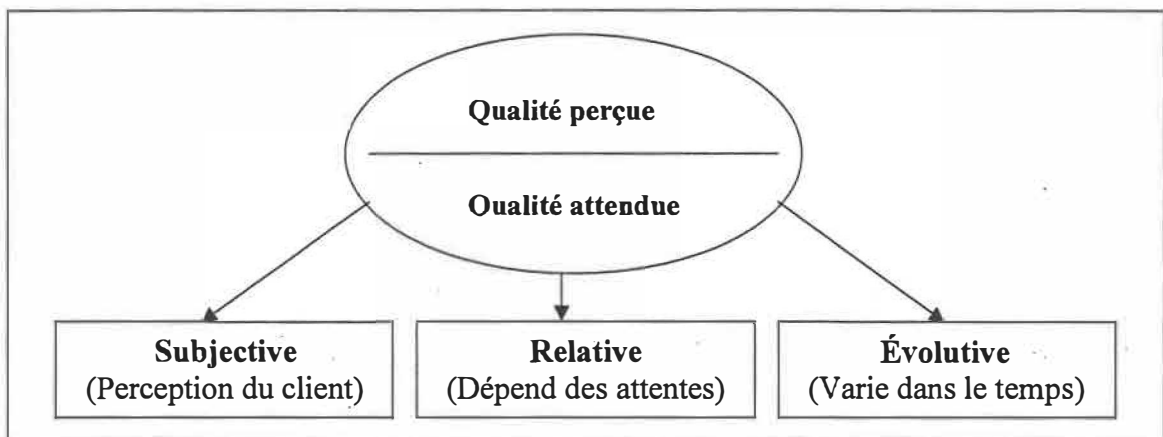
Autrement dit, le client est satisfait si l'entreprise a comblé ou dépassé ses goûts, ses attentes face au service (qualité, garantie) ou face à ses besoins. À la base, la satisfaction peut donc avoir un lien étroit avec la fidélisation, car le client ne peut pas rester fidèle à l'entreprise si cette dernière n'a pas comblé les besoins et les attentes du client. Par ailleurs, la relation satisfaction-fidélité a été moins étudiée dans les services que pour les produits alors même qu'elle y semble plus ténue (Collin-Lachaud, 2005). Toutefois, certains auteurs, par exemple Boss (1999), ont orchestré des études sur cette relation (référence du chapitre précédent).

Dans la littérature, la satisfaction est l'un des éléments préconisant la fidélisation de la clientèle. Cette satisfaction provient de la différence entre la qualité attendue du client et la qualité perçue (Morgan et Hunt, 1994; Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996; Oliver, 1999; Fornell et Anderson, 2000; Ray, 2001). Si la qualité perçue est plus forte que la qualité attendue, le client se sentira donc satisfait, ce qui amènera (à long terme) à une fidélisation et, par la suite, à un profit de l'entreprise (Anderson et Mittal, 2000; cité dans Collin-Lachaud, 2005). Même si la satisfaction est un élément très important dans le processus, elle ne suffit pas à rendre le client fidèle. Les consommateurs satisfaits ne sont pas toujours fidèles et pourtant ils sont moins sensibles au prix (Reichheld, 1996). Une estimation large de la satisfaction peut renseigner l'entreprise sur les probabilités de défection, mais cet indicateur n'est pas tout à fait suffisant (Coyles et Gokey, 2002). Dans le but d'approfondir le concept de satisfaction, nous nous sommes arrêtés sur deux approches de la satisfaction : trois caractéristiques de la satisfaction (Ray, 2001) et six représentations du lien entre la satisfaction et la fidélisation (Oliver, 1999).

Afin d'accentuer la recherche sur un bref aperçu de la provenance de la satisfaction, Ray (2001) a déterminé que la satisfaction comprenait trois caractéristiques majeures (Figure 5) : (1) la satisfaction subjective, (2) la satisfaction relative et (3) la satisfaction évolutive. La première dépend de la perception du client vis-à-vis le service, et non de la réalité. Cette satisfaction subjective se présente lorsque le client choisi de lui-même son

entreprise ou son fournisseur afin d'obtenir un service approprié. La deuxième satisfaction reflète le niveau des attentes du client. C'est à ce moment où deux clients peuvent avoir deux opinions différentes en consommant le même service et dans les mêmes conditions. Tout est basé sur les attentes initiales que le client s'est donné avant d'obtenir le service. La deuxième caractéristique est directement dépendante de la perception préalablement établie. Finalement la troisième satisfaction évolue dans le temps, à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'utilisation des produits/services. D'une part, les attentes des clients sont fixées par rapport à l'offre des fournisseurs ou des entreprises (standards), mais à cause de la concurrence, cette offre est toujours augmentée. Ce qui demande d'évoluer les standards et du fait même les attentes. D'autre part, la satisfaction survient à un moment précis. L'auteur précise que le moment le plus crucial est vers la fin de la consommation du service obtenu, juste avant l'achat suivant. Il est bien important d'établir que l'entreprise obtient une offre plus alléchante que celle de ses concurrents.

Figure 5 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction



Source : Ray (2001) p. 24

Pour sa part, Oliver (1999) accentue son étude sur le rôle de la satisfaction et de la fidélité du client. Il a détaillé six représentations (Figure 6) de la satisfaction et de la fidélité afin d'établir laquelle serait la plus appropriée. La première illustration démontre

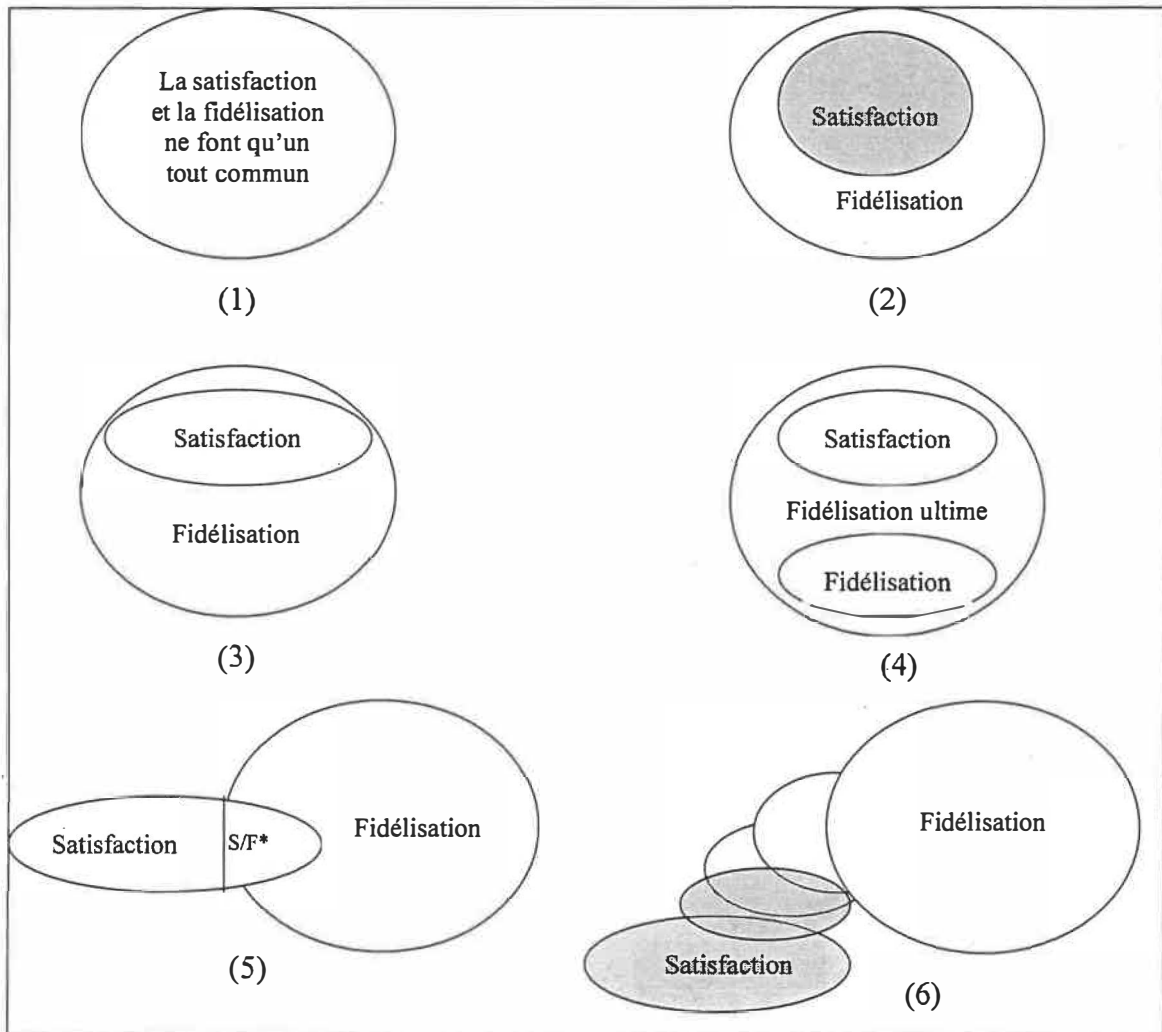
que la satisfaction et la fidélité forment un tout commun, c'est-à-dire que s'il y a de la satisfaction envers un service, le client sera automatiquement fidèle. La deuxième indique que la satisfaction est le noyau de la fidélisation. Sans cette satisfaction il n'y aurait pas de fidélisation de la part de la clientèle. La troisième détermine que la satisfaction est une partie prenante de la fidélisation, mais qu'elle n'est pas la seule partie à rendre le client fidèle. Ce n'est qu'une composante de la fidélité. La quatrième illustration lie la composante satisfaction et celle de la simple fidélité afin de former une fidélité ultime. La cinquième démontre que la satisfaction est une partie de la loyauté, mais qu'elle n'est pas la clé à la fidélisation, elle est une infime partie de cette dernière. Finalement, la sixième illustration est expliquée par le fait que la satisfaction est une première étape à atteindre la fidélisation. De cette situation, la fidélisation devient indépendante de la satisfaction, alors si le client éprouve de l'insatisfaction à l'égard du service, cette réaction n'influencera pas sa fidélité envers l'entreprise.

Le résultat de son étude a démontré que la sixième illustration représentait mieux le lien entre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. En fait, il précise que la satisfaction ne constitue pas entièrement la fidélisation, mais elle fait plutôt partie des éléments à la fidélisation dans le même cas que le service à la clientèle (servuction), la qualité du service, la garantie du service, le comportement du client, etc. Sans ces autres facteurs il n'y aura pas de fidélisation de la part du client. Même si le client est satisfait, il n'est pas obligé de revenir le lendemain.

À l'aide de la littérature, nous avons approfondi le sens et la compréhension du terme satisfaction. Cette dernière est obtenue par l'entremise de la perception du client sur la qualité du service offert par l'entreprise ou le fournisseur (Grönroos, 1982; Zeithaml et *al.*, 1985; Eiglier et Langeard, 1987; Oliver, 1999; Fornell et *al.*, 2000). De plus, il existe un lien entre la satisfaction et la fidélité. Certains auteurs disent qu'il est impossible d'obtenir une fidélisation sans la satisfaction, tandis que d'autres approuvent que la satisfaction fait partie de la fidélisation, mais que ce n'est pas le seul élément nécessaire

à la fidélisation. Toutefois, s'il y a de la satisfaction sur des services, il y aura également de l'insatisfaction qui nuira à la fidélisation des clients de l'entreprise.

Figure 6 : Six représentations de la satisfaction et de la fidélisation



Source : Oliver (1999)

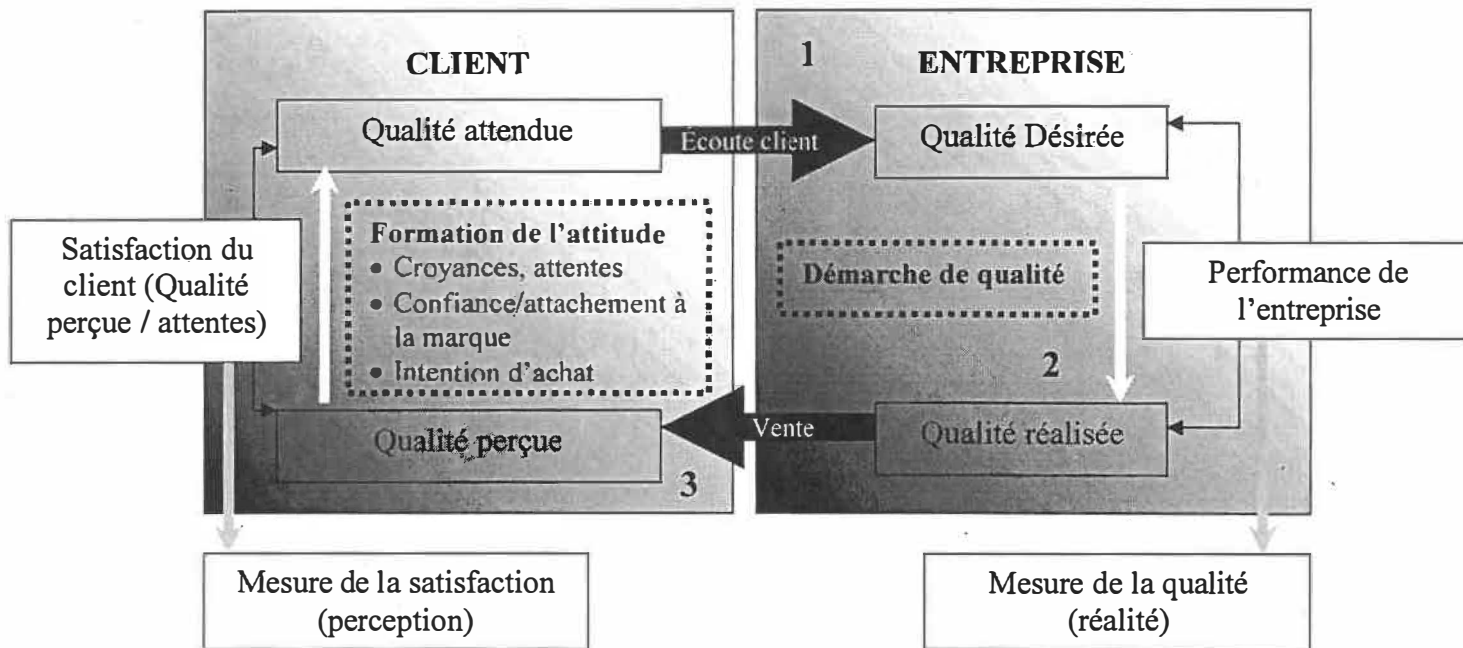
* S/F : Satisfaction et Fidélisation

2.1.3.1 L'insatisfaction

Selon Ray (2001), l'insatisfaction peut provenir de trois types d'écarts négatifs (Figure 7). L'écart peut être (1) entre la qualité attendue et la qualité désirée, (2) entre la qualité

désirée et la qualité réalisée et (3) la qualité réalisée et la qualité perçue. Différentes solutions peuvent être réalisées dépendamment des écarts.

Figure 7 : Mesure de performance et mesure de satisfaction



Source : Ray (2001) p. 36

Le premier écart démontre un manque d'écoute ou une écoute déformante. Le deuxième est un problème de qualité dans l'entreprise. Le troisième est quant à lui un problème au niveau du processus de « communication/vente ».

L'insatisfaction amène souvent le dépôt de plaintes par les clients. L'entreprise doit prendre conscience et écouter ces plaintes, car elles permettront de vérifier ce qui ne va pas auprès soit de sa qualité du service ou auprès de la relation-client. Ray (2001) a réalisé un exemple à l'aide de données statistiques sur l'insatisfaction. Il disait que sur 1000 clients insatisfaits, 4% seulement faisait une plainte (40 personnes) et 96% n'exprimaient pas leur mécontentement (960 personnes).

Sur le 4% de gens se plaignant : 95% (38 personnes) revenaient si leur plainte était écoutée et 5% (2 personnes) ne revenaient pas, même si leur plainte était écoutée.

Tandis que sur le 96% de gens ne se plaignant pas, mais démontrant du mécontentement : 63% (605 personnes) d'entre eux achètent immédiatement chez le concurrent et 37% (355 personnes) des autres sont toujours clients (pour le moment), mais insatisfaits.

Ce qui occasionne une perte de plus de 65% de clients insatisfaits qui pourront faire une communication de bouche à oreille négative sur l'entreprise. Cet exemple démontre que les entreprises de services doivent être à l'affût du comportement de leurs clients et très attentives à leurs besoins.

Afin de poursuivre la recherche, il est donc justifié d'élaborer davantage sur les éléments amenant à la fidélisation en abordant le concept de la qualité d'un service (qui est la provenance de la satisfaction).

2.1.3.2 La qualité du service

La qualité des services est un élément qui est indispensable à la satisfaction de la clientèle. C'est à l'aide de cet élément qu'il est possible de mesurer la satisfaction du client afin de le voir devenir fidèle. L'offre évolue constamment à cause de la concurrence et selon les besoins grandissants du client. Répondre à la nouvelle demande des clients est une petite partie, mais qui a son importance, d'une action globale de fidélisation (Coyles et Gokey, 2002). Pour une entreprise dans le secteur des services, la qualité du service est primordiale, car elle permet à la PME de se démarquer de ses concurrents (Parasuraman *et al.*, 1988). C'est pourquoi le client est très impliqué dans le service. Les entreprises de services d'aujourd'hui ne peuvent plus dire que la qualité des services est une option sur le service lui-même, elle est rendue essentielle afin de

combler les attentes des clients (Eiglier et Langeard, 1987). Sans cette qualité, le client n'aura pas le sentiment que ces attentes aient été comblées et surpassées par la qualité reçue (Ray, 2001) et, du fait même, il se dirigera chez les concurrents pour retrouver cette perception (Weissman, 1992).

Il est toutefois difficile d'élaborer la qualité d'un service. Ce dernier étant intangible (Zeithaml *et al.*, 1985; Eiglier et Langeard, 1987; Kotler *et al.*, 1998), il est plus complexe d'y définir sa qualité étant donné que le client ne peut pas le toucher, le voir et ni le goûter. De ce fait, contrairement aux produits, il est impossible d'éliminer les services qui ne correspondent pas aux standards de l'entreprise étant donné que ces derniers sont fabriqués et consommés simultanément. Plusieurs composantes font partie de la qualité soit d'un produit ou d'un service (Tableau 8). Il est toutefois notable de faire la comparaison entre les deux concepts (produits et services).

Tableau 8 : Les composantes de la qualité d'un produit comparativement à la qualité d'un service

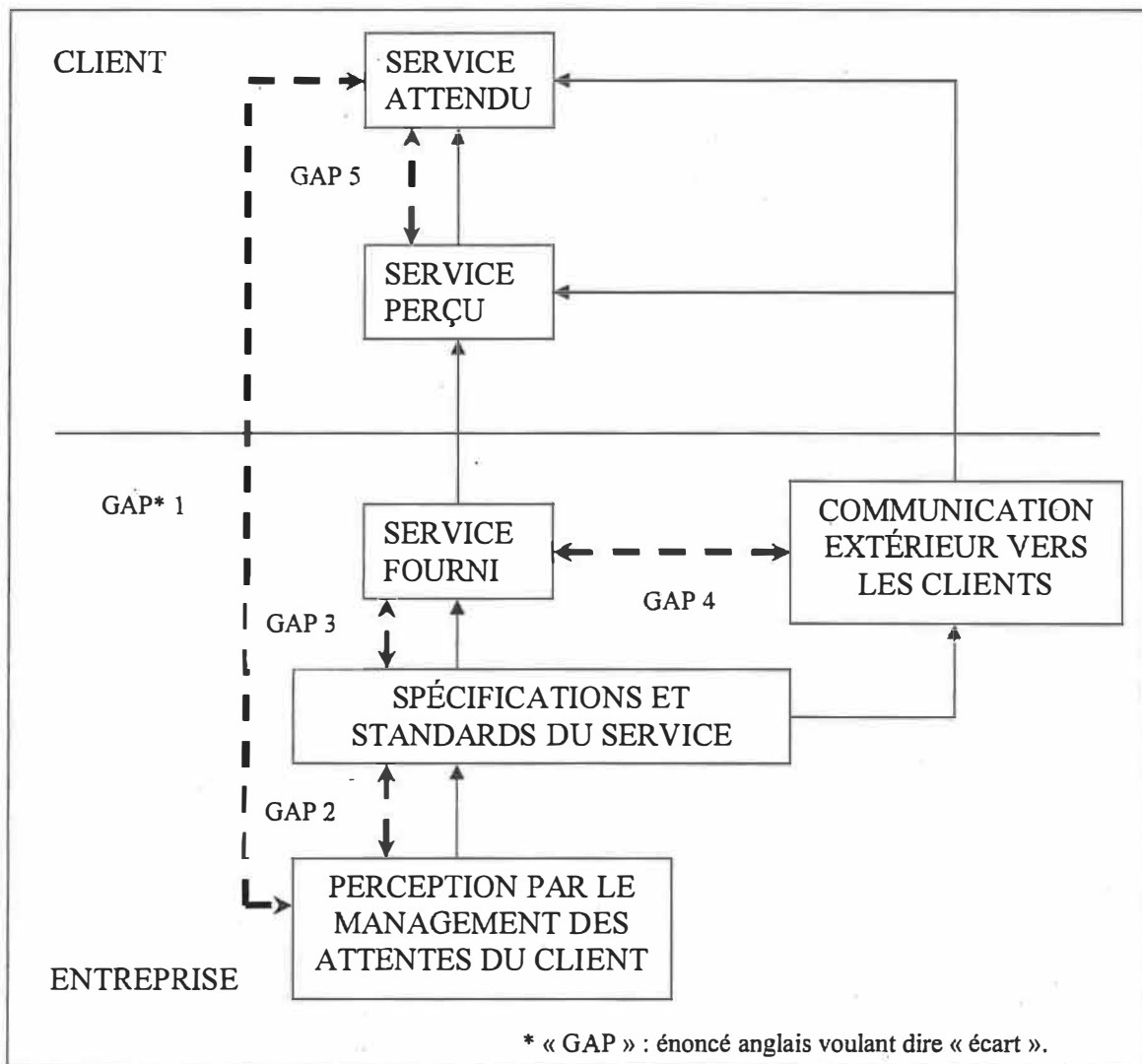
Qualité d'un produit	Qualité d'un service
Performance fonctionnelle	Compétence du personnel
Fonctions complémentaires	Fiabilité
La conformité (standard)	Réactivité
La fiabilité	Accessibilité
La longévité	Compréhension
Les services pendant et après achat	Communication
L'esthétique du produit	Crédibilité
La perception de la qualité	Sécurité
	Tangibilité
	Courtoisie du personnel

Source : Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985)

Tout restant relatif, la qualité du service peut être perçue et reçue d'une manière différente aux attentes que le client avait avant de consommer le service (Grönroos, 1982; Churchill et Surprenant, 1982). Par ailleurs, ces composantes sont les plus

utilisées afin d'évaluer la qualité soit d'un produit ou d'un service. Cependant, elles ne représentent aucun lien entre elles et ni d'importance, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de situation hiérarchique qui définit si une composante est plus importante qu'une autre. Afin de mieux visualiser les attentes que peuvent se fixer les clients, le *SERVQUAL* (Figure 8) sert à identifier les différentes relations ou les écarts entre les attentes du client et le service offert par l'entreprise.

Figure 8 : Modèle SERVQUAL de mesure de la qualité des services



Source : Adapté de Zeithaml et Bitner (1996)

Il est important de considérer l'importance des écarts ou « gap », car l'insatisfaction est probable lorsque l'écart est grand. Les auteurs font remarquer la particularité de l'écart 5 en considérant que cet écart est uniquement lié au client. Si ce dernier ne perçoit pas le service comme il est attendu, il jugera qu'il n'y a pas de qualité dans le service obtenu. Les autres écarts sont liés à l'entreprise. Brièvement, le premier écart démontre l'incapacité d'établir adéquatement quelles sont les attentes de la clientèle. Le deuxième écart établit la perception de l'entreprise afin de fixer les standards convenables afin de répondre aux attentes de la clientèle. Le troisième écart touche la notion de tangibilité des services. Comme précisé précédemment, il est complexe d'émettre des standards sur un service qui sera fabriqué et consommé simultanément. Finalement, l'écart numéro 4 fait référence à la communication de l'entreprise faite au client (une promesse ou une garantie de service). Si cet écart est grand, l'insatisfaction touchera les blocs des services perçus et des services attendus, ce qui occasionnera une déception face à l'entreprise et possiblement une perte de clients mécontents.

Faisant partie prenante de la qualité du service, la garantie du service est un élément précurseur à la qualité des services. Il est donc justifiable d'élaborer davantage sur cet élément amenant indirectement à la fidélisation de la clientèle.

2.1.3.2.1 La garantie du service

Dans leur article, Auriacombe, Mayaux et Lyon (2003) font référence à la thèse de Hart (1988). La recherche de ce dernier est un incontournable dans le domaine des garanties de services. Il explique que la garantie des services est un outil marketing et de qualité incontournable pour les entreprises de services. Ce qui fait qu'avec la simultanéité de la production et de la consommation du service, la qualité du service ne peut pas être garantie, mais celle de la satisfaction du client peut l'être. La garantie inconditionnelle, communément établie par Hart (1988) (ou de la satisfaction du client), doit répondre à quatre critères précis :

- Elle est composée d'un engagement, d'une promesse, précisant le service que les clients sont en droit de s'attendre, les « droits du client ».
- Cet engagement est accompagné d'un dédommagement en cas de défaut de l'entreprise. Le dédommagement doit être significatif et perçu comme juste par le client afin qu'il soit incité à ne pas se plaindre.
- Seul le client est à même de juger si l'engagement a été respecté puisque celui-ci prétend assurer la satisfaction du client.
- La garantie est facile à comprendre, à invoquer et à appliquer.

Cette garantie de service, ou cette promesse établie par l'entreprise de services, permet de rendre les services tangibles en précisant les normes auxquelles peut s'attendre le client (Auriacombe et Mayaux, 2003). De ce fait, les garanties de services deviennent un outil de marketing puissant pour les entreprises de services afin d'améliorer la qualité de leurs services et par extension, la satisfaction de leurs clients. De plus, elles permettent de spécifier les attentes des clients et d'augmenter la confiance entre le prestataire du service et le consommateur (client ou fournisseur). Ce qui entraîne donc un développement à la fidélisation de la clientèle.

L'entreprise de services a donc pour but d'offrir un service de qualité afin de satisfaire sa clientèle. Elle peut s'aider en offrant des garanties de services à ses clients afin de s'assurer que ces derniers seront entièrement satisfaits du service obtenu. Par contre, un élément très important n'est toujours pas précisé. Même si l'entreprise offre des services hors pair avec de nombreux avantages, elle doit toutefois se questionner sur l'identification et le comportement du client ou de l'entreprise qu'elle convoite pour lui offrir ses services? L'évolution des marchés n'affectent pas seulement les entreprises, mais également le comportement des clients. Dans la prochaine partie, nous élaborerons l'évolution du comportement des clients.

2.1.4 Le comportement

Devenu « cocréateur », le client amène de l'expérience et des compétences avec lesquelles les entreprises peuvent se servir afin de produire un ou des services de qualité ainsi donner satisfaction à leur clientèle.

2.1.4.1 Le comportement du client

C'est par la participation du client et l'établissement d'une relation que l'entreprise peut compter sur l'appui de sa clientèle. Afin que chaque relation représente une certaine valeur pour le client, il convient de la mener à bien à partir d'une connaissance approfondie des motivations, des comportements d'achat et des stratégies d'achat de celui-ci (Knox, 1999). Ce concept est appelé la fidélité comportementale.

Il est toutefois inexact d'interpréter que le comportement du client reste le même malgré son évolution dans le temps. Deux facteurs psychologiques de la dimension intrinsèque (Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002) ou variable endogène (Kotler et *al.*, 1998) sont dominants pour les entreprises de services afin de connaître le comportement du client. Le premier est la motivation. Cette dernière est exprimée par la pyramide des besoins de Maslow (1943), qui est composée de cinq catégories hiérarchisées où le client doit combler un besoin avant de passer au suivant : (1) besoins physiologiques [assurer la survie de l'organisme], (2) les besoins sécuritaires [le maintien d'un ordre mental et physique comme la santé et la propreté], (3) les besoins relationnels [entretenir des relations avec les autres], (4) les besoins d'estime [pour soi-même la confiance et pour les autres le respect] et (5) les besoins d'accomplissement [besoin de se dépasser, de réussite]. Cependant, le client se procure des services afin de combler ses besoins. Cette facette de ce dernier reste la même. On ne peut donc pas conclure qu'il y a matière à changement.

Par contre, le deuxième facteur est l'attitude et les croyances du client. C'est par l'attitude du client que l'entreprise pourra identifier le niveau de satisfaction face aux services offerts. L'attitude se bâtit en jugeant le service sur différents critères de choix ou attributs définis par les besoins de Maslow (Dufour et Maisonnas, 2006). Les attitudes du client sont dynamiques, c'est-à-dire qu'elles peuvent changer avec le temps (Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002). Le changement peut être provoqué par le client ou par l'entreprise. Lors du premier cas, l'entreprise devra évaluer à nouveau le client afin de lui offrir un service adéquat. Lors du deuxième cas, c'est l'entreprise qui provoque un changement afin de changer l'attitude du client à l'égard du service offert. Bref, le client veut combler ses besoins, il adopte donc certaines attitudes afin de montrer une satisfaction ou une insatisfaction à l'égard du service reçu. Ce qui permet à l'entreprise d'ajuster ses services aux besoins de sa clientèle. Cet aspect est nommé la fidélité attitudinale.

Toutefois, les attitudes sont développées par les croyances du client. Ces croyances se forment par l'analyse comparative des attributs d'un produit ou service et des critères d'évaluation de l'acheteur (Kotler et *al.*, 1998). C'est grâce à celles-ci que les chercheurs ont pu identifier l'approche tripartite de l'attitude (Kotler et *al.*, 1998; Fishbein, 1966; cité dans Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002) :

- **Composante cognitive :** Elle fait référence à la connaissance du client. La connaissance se transforme en croyance à propos des attributs et des bénéfices offerts par l'objet ou le service. C'est une prise de conscience de l'existence du produit ou du service.
- **Composante affective :** Elle est basée sur des croyances fondamentales qui comprennent les sentiments et les émotions du client envers un objet ou un service. Il y a un développement d'une attitude favorable ou défavorable envers le produit ou le service (Gemme, 2004).

- **Composante conative ou comportementale :** Elle est un comportement initiant l'intention de se procurer ou de rejeter le produit ou le service offert afin de satisfaire un besoin.

Les attitudes du client permettent d'établir s'il désire ou ne désire pas se procurer un service ou un produit en particulier. C'est l'étape avant la décision d'achat. C'est pourquoi les dirigeants d'entreprises ou leurs personnels en contact s'intéressent autant à cet aspect comportement du client. Ils présument qu'en identifiant bien les besoins de leurs clients, c'est-à-dire en reconnaissant bien leurs croyances et leurs attitudes, ils pourront offrir un service qui répond exactement à leurs attentes. En produisant ce service, le client aura un comportement favorable vis-à-vis du service et influencera sa décision en se procurant le service désiré. Si le service est adéquat et conforme aux attentes, il y aura satisfaction de la part du client.

2.1.4.2 Le comportement de l'acheteur industriel.

Le processus d'achat industriel est en quelque sorte plus complexe que le processus d'achat individuel (client). En se référant au modèle de Sheth (1973; cité dans Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002), ce dernier comporte plusieurs éléments entrant en ligne de compte avec le comportement de l'acheteur et de leurs interrelations. Selon les auteurs, ce modèle est le plus complet en ce qui à trait au comportement de l'acheteur industriel. Le modèle (Figure 9) se divise en trois parties : (1) le centre d'achat et ses membres, (2) l'influence de la situation d'achat et (3) le processus de la prise de décision collective.

La première partie est axée sur les antécédents du centre d'achat et de ses membres. Ce qui inclut leurs attentes, leurs fonctions et leurs formations passées, leur style de vie et

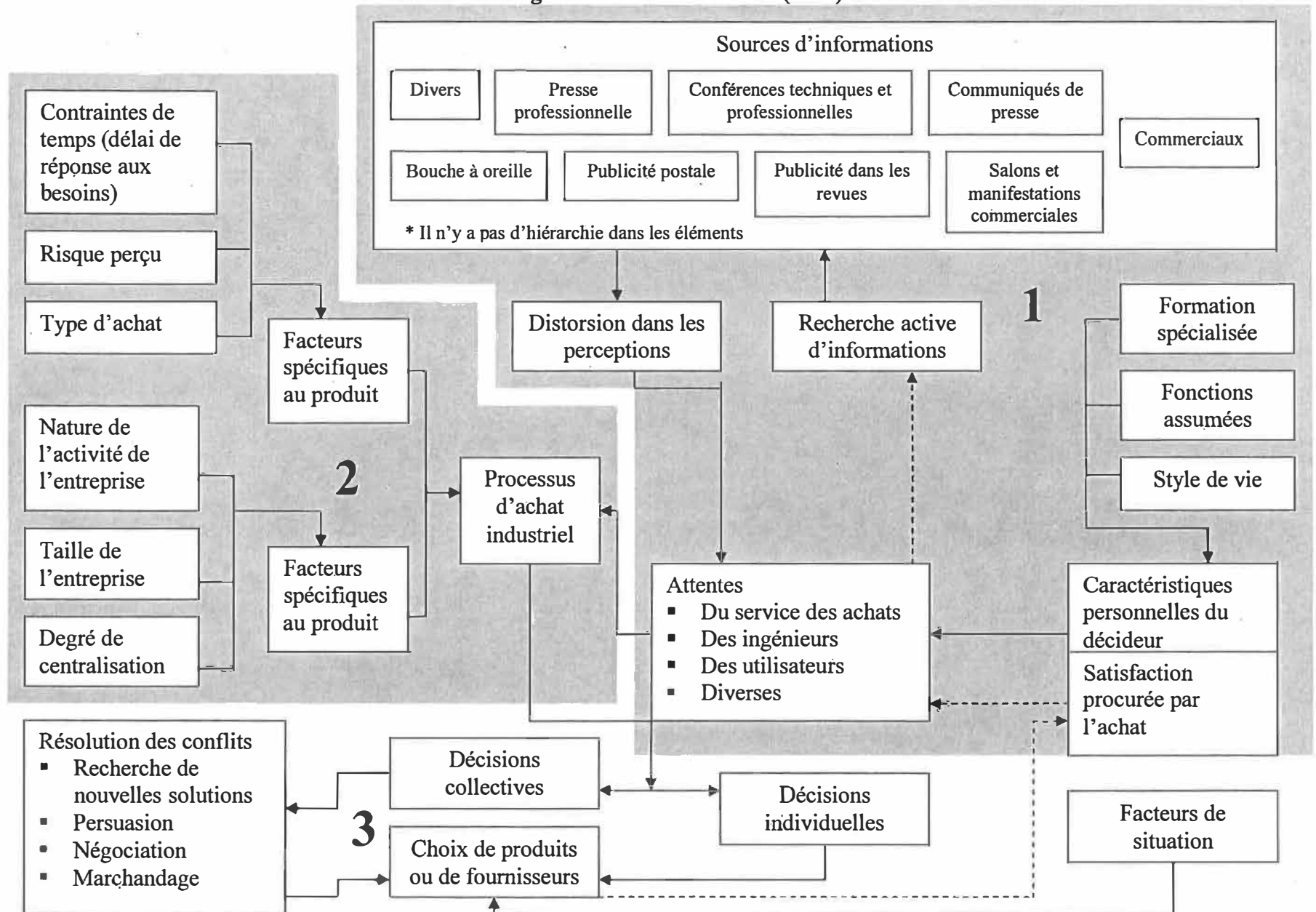
leurs sources d'informations. Cette source d'informations est davantage recherchée en vue d'un achat industriel s'il y a une intensité des attentes accrues¹⁶.

La deuxième partie exerce une influence sur le processus et sur le caractère individuel ou collectif de la décision d'achat. Le caractère individuel est expliqué par rapport aux PME où le propriétaire dirigeant est le seul à prendre la décision et doit accepter les conséquences de ses choix. De l'autre côté, les décisions collectives peuvent être révélées par trois facteurs principaux : la grande taille de l'organisation, l'importance des produits et leur nouveauté et l'intensité du risque perçu.

La troisième partie est finalement la prise de décision collective occasionnant des conflits entre les membres où leurs perceptions et leurs objectifs sont divergents les uns des autres. Sheth (1973; cité dans Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002), propose quatre types de résolution : la recherche de nouvelles solutions (1) et la persuasion (2) sont de nature plus rationnelle. Tandis que la négociation (3) et le marchandage (4) sont les deux autres alternatives à la résolution de conflits. Voici la figure 9 du modèle de Sheth (1973).

¹⁶ Corrélation positive entre les deux phénomènes (Pras, B., et Tarondeau, J.C., 1981. *Comportement de l'acheteur*, Éditions Sirey, Paris; cité dans Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002).

Figure 9 : Modèle de Sheth (1973)



En terminant sur la section des comportements, cette figure représente le mieux le comportement de l'acheteur industriel. Que ce soit une décision collective ou individuelle, les différents facteurs restent les mêmes à l'exception d'un seul : la résolution des conflits. La plupart du temps, étant seul, le propriétaire d'une PME ne peut pas être en conflit avec lui-même. Par contre, il pourrait l'être s'il demande conseil à un associé ou à un conseiller professionnel. Toutefois, c'est le propriétaire qui a le dernier mot et qui doit prendre la décision. La notion de satisfaction et de fidélité est indirectement expliquée dans la figure. Nous voulions exprimer que le choix d'une PME (client) à répondre aux besoins d'une entreprise peut être influencé par plusieurs personnes impliquées dans la décision. Le choix de l'entreprise est une répercussion presque directe sur les attentes que cette dernière fera vis-à-vis le client choisi. Si l'entreprise est satisfaite des services reçus, elle reviendra consommer les services offerts. Ce qui occasionnera le début d'une relation entre les deux entreprises et qui résultera à de la fidélisation.

Pour faire suite à notre recherche, nous avons identifié la provenance de la fidélisation en définissant le terme et en effectuant une recension de la littérature à ce sujet. Par la suite, nous avons décortiqué la provenance en établissant le lien entre la satisfaction et la fidélisation, le service clientèle, l'insatisfaction, la qualité perçue versus la qualité attendue, les garanties de service et le comportement du client et de l'acheteur industriel. Par ailleurs, nous sommes rendus à identifier les éléments qui forment un ensemble et qui résultent à la fidélisation de la clientèle.

2.1.5 La fidélisation de la clientèle

La fidélisation de la clientèle ne s'acquiert pas seulement en vendant des services à qui veut bien en acheter. C'est plus complexe que le simple fait de faire plus d'une vente au même client. Il s'agit de bien comprendre les rouages du service à la clientèle, de bien identifier les croyances et les attitudes du consommateur afin qu'il puisse avoir une

satisfaction envers le service de qualité que l'entreprise s'est donné le devoir d'exécuter selon les informations recueillies sur sa clientèle. Pour cela, il faut établir une relation stable et durable qui occasionnera l'échange d'informations et de confiance.

À long terme, en continuant la relation avec le client et en évoluant avec lui, l'entreprise sera en mesure de compter parmi sa clientèle des clients fidèles à ses services. Tout d'abord plusieurs éléments sont requis afin d'obtenir la fidélisation de la clientèle. Notamment, l'engagement (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Tax, Brown et Chandrashekar, 1998; Bozzo, 1999), la confiance (Morgan et Hunt, 1994; Garbarino et Johnson, 1999; Young, 2004), la communication (Dubuc, 1993; Coyle et Gokey, 2002) et le bouche à oreille (Eiglier et Langeard, 1987; Décaudin et Lacoste, 2000; Gremler, Gwinner et Brown, 2001) seront quatre éléments très importants à analyser afin de connaître les bienfaits de ces attitudes sur la relation entreprise-client ou de la relation « B to B ». Par la suite, même si les entreprises d'aujourd'hui affectionnent beaucoup la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, il y aura toujours quelques échecs en cours de route, notamment en considérant la concurrence et l'insatisfaction de la clientèle.

2.1.5.1 Les éléments menant à la fidélisation

Les éléments menant à la fidélisation seront définis dans les prochaines lignes. Chaque élément sera accompagné de référence afin d'appuyer les propos énoncés.

2.1.5.1.1 L'engagement

L'engagement, au terme de l'état psychologique, est une attitude non menant à la décision d'achat, mais plutôt à s'investir dans une relation à long terme qui sera, comme la satisfaction, l'un des fondements sur lesquels la relation de fidélité va se construire (Tax, Brown et Chandrashekar, 1998; Bozzo, 1999).

Ce genre d'engagement envers une organisation ou une personne entraîne certains compromis. Ces limites, habituellement à court terme, ne sont toutefois pas assez importantes afin de refuser l'engagement. À long terme, le résultat sera bénéfique à chaque groupe, car chacun aura fait quelques compromis équitables afin d'établir une relation stable et volontaire dans le but d'accentuer et de protéger leurs investissements en terme de temps, de service et d'argent. Il y a une volonté à long terme de voir la relation continuer (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

De plus, l'engagement permet d'identifier si le service de l'entreprise est toujours adéquat vis-à-vis sa clientèle en notant la satisfaction de cette dernière. Étant positive, l'entreprise doit continuer de s'engager et de développer la relation afin de solliciter la participation du client à la production du service (Kelley, Donnelly et Skinner, 1990; cité dans Tax et *al.*, 1998).

Toutefois, il ne faut pas conclure qu'il s'agit seulement de faire quelques compromis, afin d'établir une relation à long terme, pour obtenir une fidélisation totale. Parallèlement à l'engagement, la confiance est un élément primordial que chacun des groupes, « B to B » ou entreprise/client, doit avoir ou construire au fur et à mesure que la relation se développe. Elle est, en d'autres mots, une composante de la fidélité, car elle est la base de l'engagement et de la relation.

2.1.5.1.2 La confiance

La confiance est un ingrédient primordial au succès de la relation établie entre l'entreprise et le client ou pour le « B to B ». Elle est indispensable à l'engagement d'une relation durable (Morgan et Hunt, 1994). Cette confiance est le développement d'une attitude de composante affective du bénéficiaire de services. Elle découle d'une satisfaction positive envers un service (Tax et *al.*, 1998).

Toutefois, la confiance est une croyance particulière à chacun et signifie qu'il est possible de compter sur la bienveillance et la sincérité des autres (George et Good, 2004). Pour une entreprise, le client développera une attitude de confiance si la qualité et la rapidité du service sont obtenues comme le désirait le client (Garbarino et Johnson, 1999). Autant que la qualité d'un service ne peut pas être perçue de la même façon pour un client que pour un autre, autant que la confiance ne peut pas se développer de la même façon pour une personne que pour une autre. De plus, les auteurs Gwinner, Gremler et Bitner (1998; cité dans Garbarino et Johnson, 1999), ont défini qu'il était plus bénéfique de faire des confidences et de faire confiance aux clients d'une entreprise que de leur offrir des traitements de faveurs.

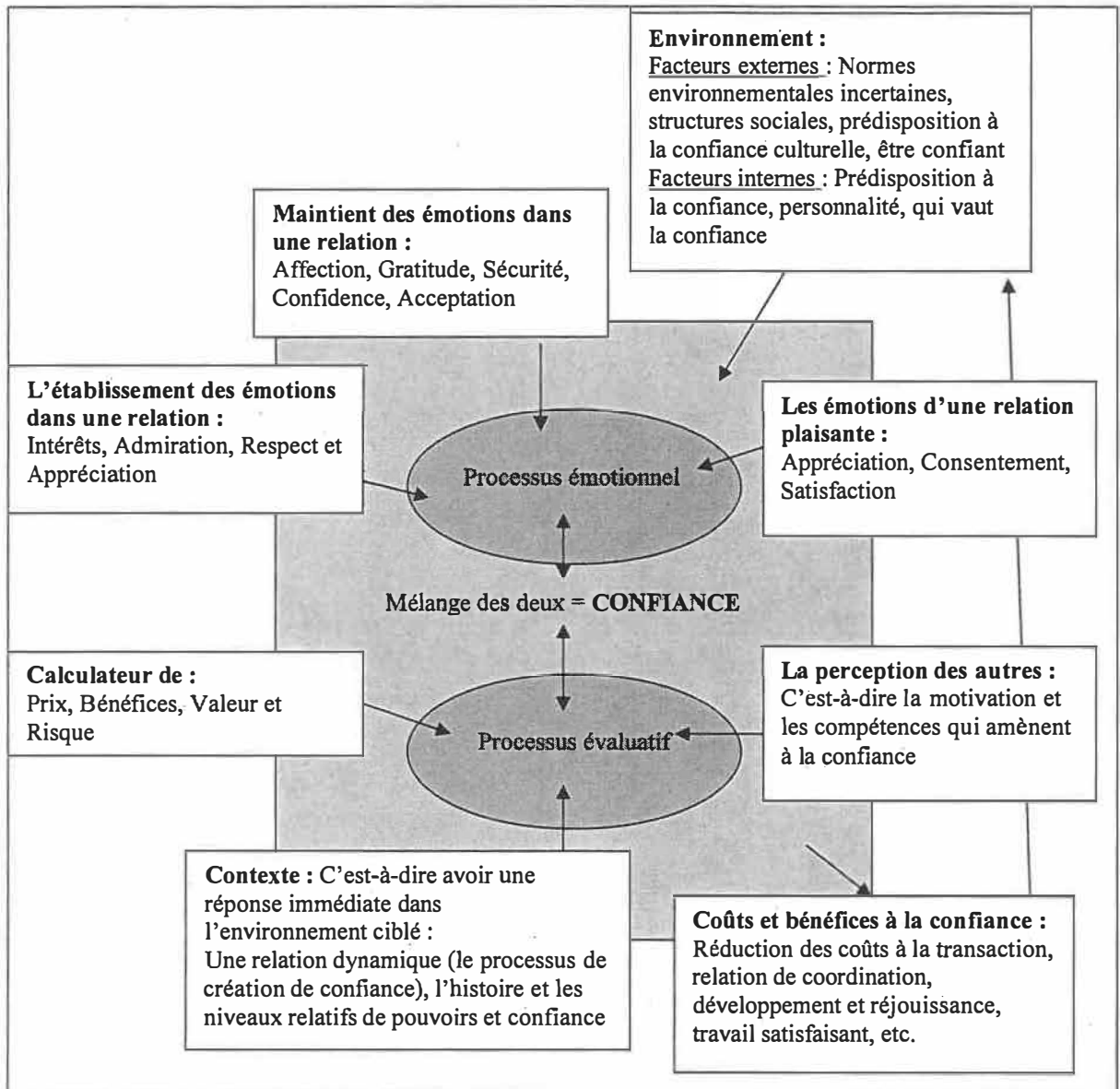
Dans l'article scientifique de Young (2006), la nature de la confiance y est décrite selon différentes variables de conceptualisation. Ces composantes (Figure 10) sont définies selon deux comportements : le côté émotionnel du client et le côté évaluatif (plus rationnel) du client. Le mélange de ces deux comportements du consommateur crée la **confiance**.

Selon l'auteure, il ne peut y avoir de confiance s'il n'y a pas un équilibre consistant des deux comportements dans le milieu des affaires. Le côté émotionnel influence le côté évaluatif et *vice versa*. Il peut arriver qu'un comportement soit plus impliqué que l'autre. Le mélange des deux comportements, même si leur niveau n'est pas équitable, donne une bonne confiance. C'est pourquoi il existe une confiance dans les relations d'affaires, même si l'environnement, de l'entreprise ou du client, change constamment.

La confiance restera toujours la clé du succès pour l'établissement d'une relation à long terme. Toutefois, la confiance ne peut pas être la seule caractéristique à mener à la fidélité. La confiance, par l'apport des attitudes, amène l'établissement d'un engagement, donc d'une relation. Par contre, la communication doit être exécutée autant par l'entreprise prestataire que du client ou de l'entreprise bénéficiaire du service. Une

communication unilatérale (dans un sens) n'aiderait en rien la relation et, au contraire, ne pourrait pas maintenir le cap de la satisfaction et de la fidélisation.

Figure 10 : La nature de la confiance



Source : Adapté de Young et Daniel (2003); cité dans Young (2006).

2.1.5.1.3 La communication

La communication est au cœur de la relation qu'exerce l'entreprise envers un client ou une autre entreprise. Sans la communication, la PME de service n'est pas en mesure d'établir le contact, de définir les besoins de sa clientèle, d'émettre un sentiment de confiance ou de recevoir l'appui de sa clientèle.

Une bonne communication est souvent ce qui a le plus d'impact, car beaucoup de clients ne sont pas au courant des offres dont ils peuvent profiter ou, pire, ne connaissent pas les avantages dont ils bénéficient déjà (Coyles et Gokey, 2002). Le client ne peut pas tout savoir seulement en rentrant dans les locaux de l'entreprise ou en communiquant pour la première fois avec celle-ci. L'entreprise doit communiquer avec sa clientèle afin d'obtenir des informations afin d'y définir leurs besoins, en plus de communiquer les différents avantages et services qu'elle offre et, par-dessus tout, écouter ce que le client a à dire.

L'écoute active est un point tournant d'une bonne communication dans une relation d'affaires. L'entreprise n'a pas seulement pour mission de vendre ses produits, mais elle doit porter une attention particulière à l'écoute qu'elle peut exercer envers ses clients. C'est de cette façon qu'elle sera en mesure d'accumuler plusieurs informations sur ces derniers en identifiant leurs besoins afin de les utiliser de façon à concevoir un service personnalisé et de qualité pour ainsi obtenir leur satisfaction et leur fidélisation.

Le non verbal est aussi un outil de communication efficace. Ces petits gestes qui démontrent de l'intérêt aux clients sont toujours perçus comme une écoute active. Le contact visuel, le hochement de tête, les pauses, poser les bonnes questions (quel, quand, qui, où, etc.) et vérifier la compréhension des propos émis (par la reformulation et la répétition) sont tous des éléments considérés comme de l'écoute active (Dubuc, 1993).

En exécutant ces petits gestes anodins, le client a vraiment l'impression que l'entreprise lui donne de l'importance.

La communication a beaucoup d'avantages et découle de plusieurs facteurs. L'entreprise de service qui écoute sa clientèle, qui établit une relation stable et durable, qui donne satisfaction par ses services de qualités et ses garanties et qui inspire confiance par son engagement vis-à-vis ses clients, sera bénéficiaire d'un bouche à oreille positif.

2.1.5.1.4 Le « bouche à oreille »

Ce phénomène capital de la communication (Eiglier et Langeard, 1987), le bouche à oreille, indique une transmission d'informations positives ou négatives à l'égard du service offert par l'entreprise. Le bouche à oreille doit être utilisé comme une technique de communication à part entière en capitalisant dessus afin de crédibiliser la communication (Décaudin et Lacoste, 2000).

Le bouche à oreille positif est un outil de marketing très convoité depuis fort longtemps. Cet outil permet d'augmenter l'achalandage et consiste à maintenir la relation durable et de confiance envers les clients de l'entreprise de services (Dubuc, 1993). En plus, il permet de donner l'envie aux non-clients de l'entreprise de venir acheter le service offert (Eiglier et Langeard, 1987). Faisant mention d'une recherche, les auteurs ont précisé que plus de 60% des clients interrogés avaient connu l'entreprise par le moyen de bouche à oreille.

Dans le monde des affaires, le bouche à oreille est défini selon trois catégories : (1) une relation personnel entre les employés de l'entreprise et le consommateur, (2) une attention particulière des employés envers la clientèle et (3) une familiarisation entre les consommateurs et les employés de l'entreprise (Gremier, Gwinner et Brown, 2001). Cette étude démontre que la relation, entre les employés de l'entreprise et le client, sera

d'une influence positive sur le bouche à oreille que ce dernier transmettra après avoir reçu un bon service. De plus, les auteurs confirment par leur recherche, que c'est au moyen de la méthode de communication de bouche à oreille, entre un client actuel vers un client potentiel, qu'il est possible de stimuler les affaires de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit cultiver et accorder de l'importance à la relation qu'entretiennent les employés de l'entreprise envers les clients.

Par contre, si le bouche à oreille peut être positif, il peut également l'être de façon négative. La création de bouche à oreille n'est pas toutefois sans poser de problème essentiellement du fait de la difficulté de contrôle du contenu du message (Décaudin et Lacoste, 2000). Il peut se créer face à une insatisfaction vis-à-vis la qualité du service ou à un mécontentement de la relation entre l'entreprise et le client. Cette aversion pourra faire basculer la balance, par l'insatisfaction ou par le départ du client vers un concurrent, et freiner ainsi la fidélisation du client. C'est pourquoi une bonne réputation de l'entreprise mène à la fidélisation (Selnes, 1998; cité dans Gemme, 2004).

2.1.5.2 Freins à la fidélisation

Certaines limites peuvent être énoncées lorsqu'il est question de la fidélisation de la clientèle. L'insatisfaction de la clientèle, le bouche à oreille négatif (que nous avons déjà élaborés) et la concurrence d'une entreprise peuvent être les éléments déclencheurs à l'abandon du service obtenu par le client afin de se le procurer ailleurs (Décaudin et Lacoste, 2000). Dès que le client ressent une antipathie face à l'entreprise, que ce soit au niveau de la qualité du service ou par le manque de communication, la confiance de ce dernier sera diminuée de beaucoup. Sans la confiance entre les deux parties, il ne peut pas y avoir de relation durable. Ce qui occasionnera soit le départ du client ou une plainte (qui annonce à l'entreprise l'étape avant le départ si la plainte n'est pas résolue).

2.1.5.2.1 Concurrence

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, la concurrence est omniprésente dans le marché actuel et surtout dans le secteur des services. Il est donc primordial pour une PME de services d'exécuter une veille concurrentielle afin d'empêcher le concurrent de venir chercher ses clients actuels et potentiels.

L'entreprise ne veut pas perdre ses clients pour plusieurs raisons : le ralentissement de ses ventes en est une, le coût occasionné par la recherche de nouveaux clients, mais la plus importante c'est qu'elle ne désire pas perdre les compétences et les connaissances de ses clients qui l'aide à produire ses services. Par l'entremise d'une stratégie de marketing relationnel, les entreprises de services peuvent établir une relation avec leur clientèle. Le but de la relation est d'inspirer la confiance entre l'entreprise et son client afin de lui offrir un service adéquat, répondant à ses besoins et de lui donner satisfaction par la qualité de son service. Obtenant une satisfaction, le client n'aura pas l'intention ou le besoin de s'informer auprès de la concurrence. C'est de cette façon que la PME de service pourra conserver sa clientèle même s'il y a une abondance de concurrents.

2.2 Résumé

En conclusion de ce chapitre, l'entreprise de services doit se démarquer de ses concurrents en attirant et en gardant sa clientèle. Pour ce faire, la PME de service élabore une stratégie de marketing relationnel qui permet d'établir une relation durable et stable avec sa clientèle. La création d'un service à la clientèle a son importance, car il permet de prendre contact avec la clientèle et de l'informer des services offerts. De plus, en impliquant le consommateur dans la production de ses services, l'entreprise fait l'acquisition des compétences et des connaissances de ce consommateur afin de le servir adéquatement pour répondre à ses besoins. Étant donné que la qualité des services ne peut pas être standardisée comme celle des produits, c'est le client qui a le dernier mot

en indiquant sa satisfaction suite à la consommation du service. Même satisfait, le client n'est pas automatiquement fidèle. Il doit avoir l'écoute et l'attention du personnel en contact afin de maintenir la relation établie entre les deux parties. L'engagement entre les deux parties résultera en de la confiance. Ensuite, la communication sera plus enrichissante de chaque côté et occasionnera du bouche à oreille positif. Ces éléments font un effet « domino¹⁷ » qui résultera à de la fidélisation, car le client ne sentira pas le besoin d'aller voir la concurrence. Il est toutefois important, pour la PME de services, de suivre l'évolution de ses clients afin de toujours être en contact avec eux. Tout ce cheminement nous permet d'approfondir notre recherche en élaborant le cadre conceptuel et les objectifs de recherche.

¹⁷ Effet « domino » : lorsqu'un comportement ou une action entraîne une autre action qui, à son tour, entraîne une autre, etc.

CHAPITRE III - LE CADRE CONCEPTUEL

*« Quand vous rechercher la perfection, vous
découvrez que c'est une cible mouvante. »*
- George Fisher

3.0 Le cadre conceptuel

L'acheminement des éléments de la fidélisation nous permet d'approfondir la recherche en identifiant le cadre conceptuel général et le cadre conceptuel spécifique. Le premier cadre regroupe tous les éléments de la fidélisation dans un ensemble. Le deuxième cadre, plus spécifique, amène les éléments du cadre conceptuel général vers une spécification déterminée de la fidélisation. Par la suite, nous pourrons élaborer les objectifs de recherche à l'aide du modèle de recherche (cadre conceptuel spécifique).

3.1 Le cadre conceptuel général

Tout d'abord, le cadre théorique général est nécessaire afin d'établir les différentes étapes avant d'en arriver à une fidélisation de la clientèle. Nous ferons référence au modèle de Gemme (2004). Ce modèle (Figure 11) énumère les étapes, partant du service à la clientèle jusqu'à une fidélisation de la clientèle et d'une relation client/entreprise. Les entreprises ont une mission, un but et qui est d'atteindre les attentes de leurs clients et de les dépasser afin que ces derniers soient satisfaits du service reçu et qu'ils reviennent se procurer ce service. Pour cela, l'entreprise doit établir une relation avec le client pour que ce dernier se sente en confiance et qu'il s'engage dans cette relation.

Pour ce faire, l'entreprise doit mettre au point (1)¹⁸ un service à la clientèle afin d'établir le contact avec ses clients. De plus, elle doit également avoir un personnel en contact compétent qui saura identifier et répondre adéquatement aux demandes (2) des clients¹⁹. Par la suite, l'entreprise doit assurer (3) un service hors pair afin que ses clients restent et ne quittent pas pour la concurrence. D'autre part, le service pourra être évalué selon sa

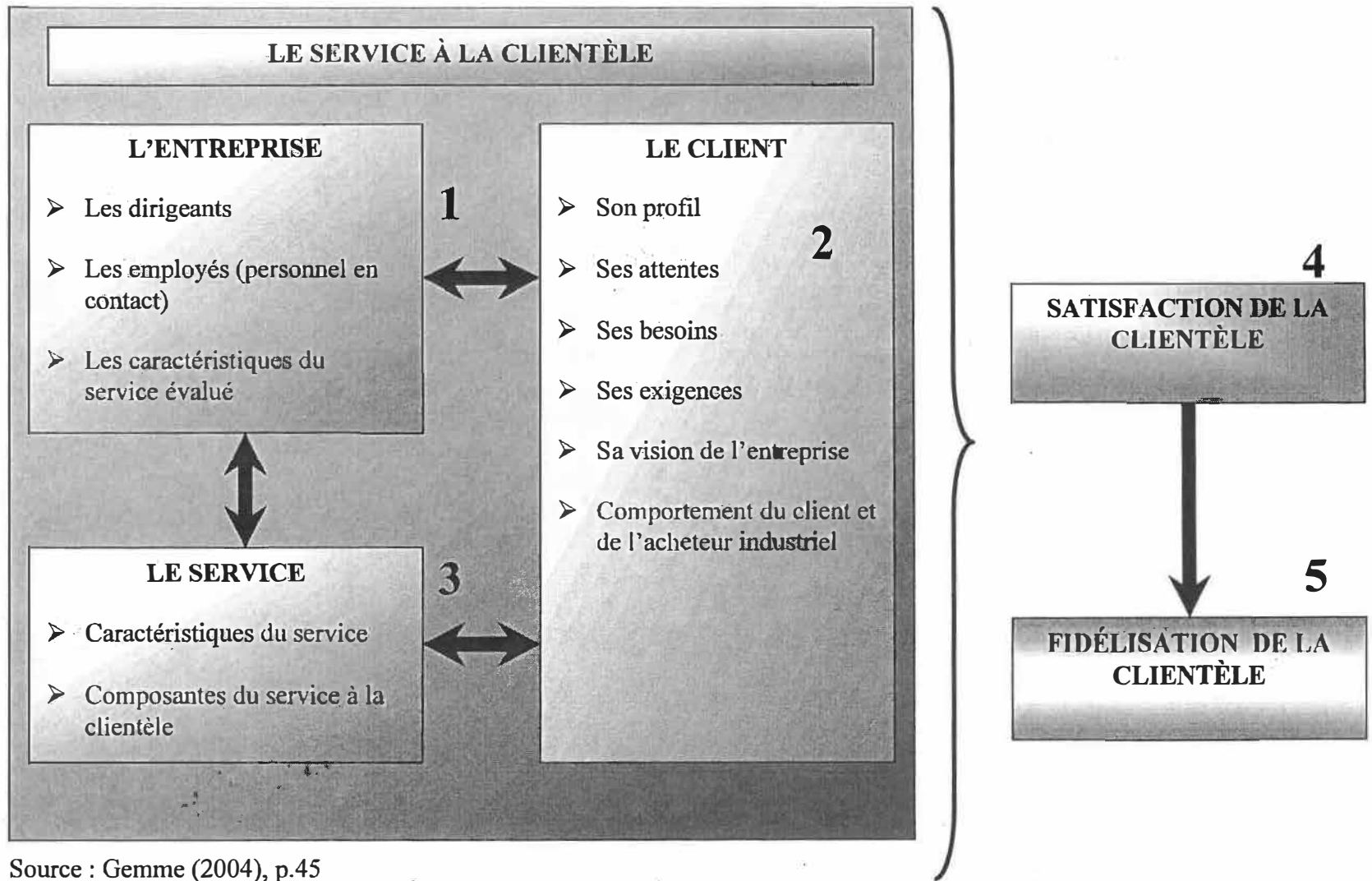
¹⁸ L'énumération sera présente dans la figure 12

¹⁹ Identifier le profil du client, ses attentes, ses besoins, ses exigences et sa vision de l'entreprise.

qualité et sa garantie. Ce point est déterminant, car (4) la satisfaction et l'insatisfaction sont mesurées en grande partie par la perception et les attentes qu'ont les clients vis-à-vis la qualité du service de l'entreprise.

L'entreprise se doit donc d'être à l'affût des comportements de leurs clients ou des acheteurs industriels. En ce sens, elle doit opter pour une communication réciproque avec ses membres et ses clients. Cette rétroaction continue pourra l'aider à conserver une avance sur ses concurrents, car la relation avec les clients l'aidera à modifier et à améliorer ses services. Ce qui donnera (5) de la fidélisation.

Figure 11 : Le cadre conceptuel général de recherche



Source : Gemme (2004), p.45

3.2 Le cadre conceptuel spécifique ou le modèle de recherche

Le premier cadre, plus général, représente les différentes étapes afin d'en arriver à la fidélisation. Comme il est spécifié, l'entreprise de service doit élaborer une stratégie de marketing relationnel et personnalisé envers ses clients afin qu'elle leur donne satisfaction par rapport à ses services offerts. L'établissement d'un service à la clientèle afin d'établir un contact avec le client est très important. De plus, comme nous le précisons, l'identification du client est un atout dont l'entreprise a besoin afin de bien élaborer un service répondant aux attentes et même surpassant ses attentes. De ce fait, les clients se sentiront satisfaits des résultats et s'engageront dans une relation avec l'entreprise. Toutefois, le modèle de Gemme (2004) est incomplet s'il est appliqué dans la présente recherche. Cette auteure travaillait davantage sur le service à la clientèle que sur la fidélisation de la clientèle, même si les sujets se rejoignent. Il est jugé pertinent d'adapter ce modèle afin d'obtenir notre cadre conceptuel spécifique de recherche.

Ce cadre théorique spécifique de recherche (Figure 13) démontrera directement le concept de fidélisation de la clientèle. Tout en gardant les principaux éléments du modèle de Gemme (2004), nous nous sommes davantage intéressés à la section « Fidélisation de la clientèle » en détaillant les différentes composantes qui la constituent selon le modèle de Lehu (1999). Quelques adaptations seront apportées au modèle afin d'approfondir la recherche.

Suite à la revue de littérature, il est maintenant plus clair d'énoncer les composantes de la fidélisation dans son ensemble. De l'établissement d'une relation à la fidélisation de la clientèle, nous avons identifié les différentes étapes et composantes afin d'en arriver à une fidélisation naturelle²⁰ de la clientèle.

²⁰ Fidélisation naturelle : Lehu (1999) décrit la fidélisation naturelle lorsque le client a obtenu une satisfaction totale et qui ne se soucie plus des offres concurrentielles; le terme fidélisation naturelle est utilisé par d'autres auteurs comme fidélisation totale.

Outre le fait que la satisfaction de la clientèle est la résultante du service à la clientèle et que la fidélisation de la clientèle est la résultante de la satisfaction de la clientèle (Gemme, 2004), il est important de prendre en compte l'établissement de la relation de confiance qui incitera le client ou l'entreprise à entreprendre un engagement à long terme. Cette relation de confiance émane de plusieurs composantes qui aideront la PME de services à avoir une clientèle de fidélité naturelle.

3.2.1 Les composantes de la relation de confiance

Les composantes de la relation de confiance constituent l'ensemble des éléments menant à la fidélisation naturelle de la clientèle. Ces composantes seront, dans notre étude, nos variables afin d'être en mesure de fixer nos objectifs de recherche et de répondre à notre problématique de recherche. Nous avons identifié sept variables afin de connaître la solution à notre problématique.

- **Les valeurs :** Elles sont une représentation mentales de nos besoins fondamentaux (Sallenave et d'Astous, 2000; Pettigrew *et al.*, 2002). Elles déterminent également si la relation entreprise/client ou si la relation entreprise/entreprise comporte des points en commun. Elles ne s'achètent pas, elles se gagnent (Lehu, 1999). Elles évaluent ces critères communs (Dufour et Maisonnas, 2006). Elles permettent de se procurer un ensemble de normes afin de guider nos actions (Rokeach, 1979; cité dans Pettigrew *et al.*, 2002). Si les valeurs ne sont pas les mêmes pour chacune des parties, il n'y aura pas d'échange (Hermel et Scholasch, 1996). Les entreprises de services respectant les limites claires et précises de la société de consommation amènent un sentiment de sécurité et d'humanisme. Elles ont le devoir d'établir les valeurs de ses clients afin de connaître leurs besoins (Kotler, Jain, et Maesincee, 2002). Malgré le changement continu des valeurs, les entreprises ayant l'aptitude d'anticiper leurs mouvances détiennent une compétence fondamentale (Almquist *et al.*, 2001).

- **Le statut :** Le statut détermine la position du client à devenir un acteur dans la relation (Hetzl, 2004). Le statut représente également un sentiment de prestige. La confiance sera donc plus facilement accordée par le client (Lehu, 1999). Il est utilisé, pour la recherche, afin de déterminer si les clients réguliers (clients actuels ayant une ancienneté) ont un certain privilège vis-à-vis les nouveaux clients de l'entreprise de services (première visite pour les clients ou très peu de temps qu'ils considèrent l'entreprise).

- **Le processus décisionnel :** Il permet d'établir si la prise de décisions est effectuée de façon collective (relation entreprise/entreprise) ou si elle est prise de façon individuelle (dirigeant/propriétaire unique) (Pettigrew *et al.*, 2002). Le cas d'une décision collective peut amener à des situations de conflits qu'il faudra gérer en trouvant les solutions nécessaires afin de garder présente la relation de confiance entre les membres (décideurs, acheteurs, prescripteurs, utilisateurs, filtres) (Hermel et Scholasch, 1996; Malaval, 2001; Pettigrew *et al.*, 2002). Dans le cas d'une prise de décision individuelle d'achat, il y a différentes étapes soient : (1) identification d'un problème, (2) la recherche d'informations, (3) l'évaluation des options et des solutions possibles, (4) la consommation / l'achat et (5) l'évaluation après achat (d'Astous *et al.*, 2006).

- **La communication :** est au cœur de la relation de confiance. C'est un élément essentiel du marketing des services (Grönroos, 1980; cité dans Décaudin et Lacoste, 2000). Nous voulons identifier si la communication est présente dans les échanges entreprise/entreprise ou entreprise/client. En communiquant avec ses clients, l'entreprise démontre qu'elle implique ces derniers dans le processus afin de répondre à ses besoins (Georges et Decock Good, 2004). Une bonne communication est ce qui a le plus d'impact sur la relation et c'est ce qui permet d'avoir les renseignements nécessaires afin d'offrir un bon service (Coyles et

Gokey, 2002). Les éléments de la variable communication seront le non verbal, l'écoute active et la communication bidirectionnelle entre les parties (Dubuc, 1993; Gerson, 1995). De cette manière, l'information sera riche pour l'entreprise voulant conserver une relation durable avec sa clientèle. Elle permettra d'avoir les spécificités du service et ainsi offrir un service personnalisé (Orsingher, Marzocchi et Valentini, 2004).

- **Le bouche à oreille :** Il permet d'identifier si le client ou l'entreprise cliente est satisfait ou insatisfait du service obtenu. Il permet de rendre crédible la communication entre l'entreprise et le client (Décaudin et Lacoste, 2000; Gremler *et al.*, 2001; N'Goala, 2003). L'interaction interpersonnelle entre les employés et les clients est la composante principale pour les entreprises de services (Surprenant et Solomont, 1987; Gremler et Brown, 1996). Le bouche à oreille positif ou négatif²¹ pourra nous aider à connaître davantage les attentes des clients, la qualité perçue du service et leur satisfaction (Dubuc, 1993). Le bouche à oreille positif est une partie du processus de fidélisation (Zeithaml *et al.*, 1996).
- **La confiance :** Elle est la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (Moorman, Zaltman et Desphande, 1992; cité dans Bozzo, 1999). De plus elle consiste à la bienveillance, à la croyance, à un sentiment et à la sincérité de chacune des parties (Bozzo *et al.*, 2002; George et Decock Good, 2004). C'est la clé d'une relation à long terme et c'est l'élément qui donne de la qualité à la relation dans le paradigme du marketing relationnel (Barnes, 1997; cité dans Rolland, 2003). C'est également le préalable indispensable à l'engagement dans une relation d'échanges (Morgan et Hunt, 1994). Malgré le changement constant de l'environnement, la confiance peut exister en autant qu'il y a un mélange des comportements émotionnels et évaluatifs (Young, 2006). Toutefois il est difficile de reconnaître le niveau de confiance de chacun, car il n'y a aucune personne qui

²¹ Bouche à oreille négatif : communication de l'insatisfaction (N'Goala, 2003)

le développe de la même façon, c'est-à-dire que les critères amenant à la confiance ne sont pas les mêmes (Garbarino et Johnson, 1999). La confiance est nécessaire, mais insuffisante à elle seule pour déterminer la fidélisation des clients (Bozzo, 1999; N'Goala, 2003). Elle est essentielle au développement et au maintien des relations (Hetzel, 2004).

- **L'engagement :** Il occupe une place centrale dans le marketing des services et relationnel, afin de décrire la fidélité, et il constitue une intention implicite ou explicite de continuer la relation avec le prestataire de service (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Hetzel, 2004; Bowen et Shoemaker, 1998; cité dans Fehri Belaid et Temessek Behi, 2005). Il consiste à exprimer les besoins au niveau du client ou de l'entreprise et à déterminer si le client ou l'entreprise est prêt à faire certains compromis face à la PME de services et *vice versa*. En fait, l'engagement traduit la volonté de poursuivre la relation avec la marque ou le service à long terme (Oliver, 1997; Bozzo, Merunka et Moulins, 2002; N'Goala, 2003; Young, 2006). L'entreprise de services s'engage à faire participer sa clientèle (client ou entreprise) à la production du service afin qu'elle soit au niveau de leurs attentes et personnalisée. Il faut considérer le client comme un partenaire de la relation (Tax *et al.*, 1998; Collin-Lachaud, 2005).

Toutes les composantes sont regroupées dans un tableau synthèse (Tableau 9 dans les trois prochaines pages) afin que le lecteur soit en mesure de bien comprendre l'importance de chacune des variables et d'identifier quelles sont celles que nous allons utiliser pour les fins de la recherche. Chaque composante sera énumérée dans la colonne de droite. Par la suite, nous y référerons chaque auteur et les définitions choisies afin de bien situer le lecteur par rapport aux différentes variables. Finalement, la dernière colonne constituera le choix du chercheur afin de procéder à l'application du modèle théorique spécifique de recherche.

Tableau 9: Synthèse des composantes et de leur provenance

COMPOSANTES	AUTEURS	DÉFINITIONS	CHOIX POUR LA RECHERCHE
Engagement	Dwyer, Schurr et Oh (1987); Hetzel (2004); Bowen et Shoemaker (1998); cité dans Ferhi Belaid et Temessek Behi (2005)	L'engagement constitue une implication implicite ou explicite de continuer la relation avec le prestataire de service.	<p>Les définitions se rejoignent au sens qu'elles évoquent l'engagement de l'entreprise, du client, ou de l'entreprise client à maintenir la relation sur du long terme et toutes les parties participent à la fabrication du service.</p> <p>En d'autres termes, nous croyons pertinents de prendre en considération que l'engagement provient équitablement de l'entreprise, du client et de l'entreprise client afin d'obtenir une relation de confiance.</p>
	Oliver (1997); Bozzo, Merunka et Moulins (2002); N'Goala (2003); Young (2006)	L'engagement traduit la volonté de poursuivre la relation avec la marque ou le service sur le long terme.	
	Tax <i>et al.</i> , (1998); Collin-Lachaud (2005)	Il faut appréhender le client comme un partenaire de la relation; que l'entreprise s'engage à faire participer sa clientèle.	
Confiance	Morgan et Hunt (1994)	La confiance est le préalable indispensable à l'engagement dans une relation d'échange.	<p>Les définitions retenues sont celles de Morgan et Hunt (1994) et de Hetzel (2004) indiquant que la confiance est un préalable à l'engagement dans une relation d'échange et qu'elle est essentielle au développement et au maintien des relations.</p> <p>Nous croyons que la confiance s'établit selon des critères fiables (tels les valeurs, le statut, etc.) et qui donne l'opportunité d'établir des relations.</p>
	Moorman, Zaltman et Desphande (1992); cité dans Bozzo (1999)	La confiance est la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit.	
	Bozzo <i>et al.</i> , (2002); George et Decock Good (2004)	La confiance consiste à la bienveillance, la croyance, un sentiment et à la sincérité de chacune des parties.	
	Barnes (1997); cité dans Rolland (2003)	La confiance est l'élément qui donne de la qualité à la relation dans le paradigme du marketing relationnel.	
	Hetzel (2004)	La confiance est essentielle au développement et au maintien des relations.	
	Young (2006)	Malgré le changement de l'environnement, la confiance s'il y a un mélange des comportements émotionnels et évaluatifs des parties.	

COMPOSANTES	AUTEURS	DÉFINITIONS	CHOIX POUR LA RECHERCHE
Valeurs	D'Astous, Ballofet, Boulaire et Daghfous (2006)	Les valeurs sont une représentation mentale des besoins fondamentaux de la personne.	<p>La fusion des deux définitions des valeurs correspond à notre recherche, car l'identification des besoins et l'évaluation des points en commun nous indique si les parties peuvent entretenir une bonne relation et s'engager l'un envers l'autre.</p> <p>Les valeurs créent un sentiment d'appartenance envers l'autre et permet d'établir un lien afin d'avoir la confiance.</p>
	Dufour et Maisonnas (2006)	Les valeurs déterminent et évaluent si la relation entre les parties comporte des points en commun.	
Processus Décisionnel	Hermel et Scholasch (1996); Malaval (2001); Pettigrew <i>et al.</i> (2002)	La prise de décision collective peut amener à des situations de conflits qu'il faudra gérer afin de préserver la relation de confiance entre les membres.	<p>La recherche actuelle est davantage centrée sur le processus décisionnel collectif. La première définition est donc plus adéquate dans le cas échéant.</p> <p>Nous aurons à rencontrer des entreprises ayant un conseil administratif où le dirigeant doit obtenir un consentement avant de prendre une décision.</p>
	D'Astous, Ballofet, Boulaire et Daghfous (2006)	La prise de décision individuelle comporte cinq étapes: l'identification du problème, la recherche d'informations, l'évaluation des solutions possibles, l'achat et l'évaluation après achat.	
Statut	Lehu (1999)	Le statut représente le sentiment de prestige, qui accordera plus facilement un sentiment de confiance de la part du client.	Nous fusionnerons les deux définitions des auteurs dans le cas où le statut inclut le client dans la relation et qui engendre une confiance du client envers l'entreprise.
	Hetzel (2004)	Le statut détermine la position du client à devenir un acteur dans la relation.	

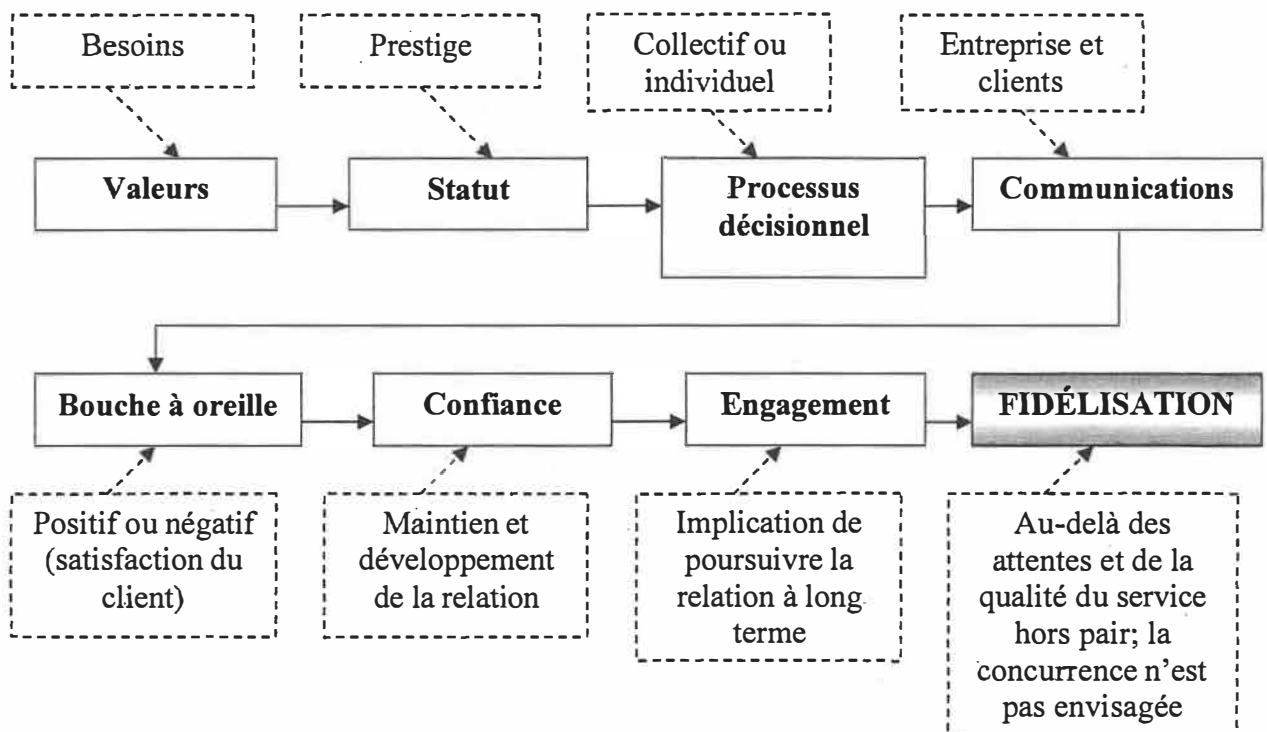
COMPOSANTES	AUTEURS	DÉFINITIONS	CHOIX POUR LA RECHERCHE
Communications	Dubuc (1993); Gerson (1995)	Les éléments de la communication sont le non verbal, l'écoute active et la communication bidirectionnelle (dans les deux sens).	<p>Les éléments de la communication sont très importants, il faut donc en tenir compte dans la recherche. De plus, c'est la collecte des renseignements qui nous permet d'identifier la satisfaction et les besoins des clients.</p> <p>Nous prenons les éléments de la communication comme premières observations et nous analyserons si la communication est bidirectionnelle.</p>
	Grönroos (1980); cité dans Décaudin et Lacoste (2000)	La communication est au cœur de la relation de confiance, c'est un élément essentiel au marketing de service.	
	Coyles et Gokey (2002); Orsingher, Marzocchi et Valentini (2004)	Une bonne communication permet d'avoir de l'impact sur la relation et permet la collecte de renseignements nécessaires afin d'offrir un service aux attentes du client.	
	Georges et Decock Good (2004)	La communication de l'entreprise envers ses clients démontre qu'elle implique ces derniers dans le processus de fabrication du service afin de répondre à ses besoins.	
Bouche à oreille	Dubuc (1993)	Le bouche à oreille positif ou négatif permet de connaître davantage les attentes des clients, la qualité du service reçu et leur satisfaction.	<p>La définition de Dubuc (1993) et celle des auteurs Décaudin et Lacoste (2000); Gremler <i>et al.</i>(2001) et de N'Goala (2003) sont les définitions choisies pour notre recherche.</p> <p>Nous allons opter pour le bouche à oreille, car elle va être une variable observée par le fait qu'elle permet de connaître les attentes des clients et de crédibiliser la communication.</p>
	Surprenant et Solomon (1987); Gremler et Brown (1996)	L'interaction interpersonnelle entre les employés et les clients est une composante principale pour les entreprises de service.	
	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)	Le bouche à oreille positif est une partie du processus de fidélisation.	
	Décaudin et Lacoste (2000); Gremler <i>et al.</i> (2001); N'Goala (2003)	Le bouche à oreille positif ou négatif provient du niveau de satisfaction du client. Il permet de crédibiliser la communication entre l'entreprise et le client.	

3.2.2 Le choix des variables

La synthèse des variables permet d'observer leur provenance et le choix que le chercheur a fait afin de compléter la recherche. Toutefois, le choix de ces variables n'a pas été expliqué en détail. Il y a une logique à choisir les sept variables qui ont été énumérées précédemment.

La logique de ces composantes c'est qu'elles coïncident toutes entre elles afin d'obtenir la fidélisation de la clientèle. De ce fait, il peut y avoir une réaction en chaîne au mauvais fonctionnement d'une variable ou à un chaînon manquant. D'où l'importance de bien identifier chacune d'entre elles.

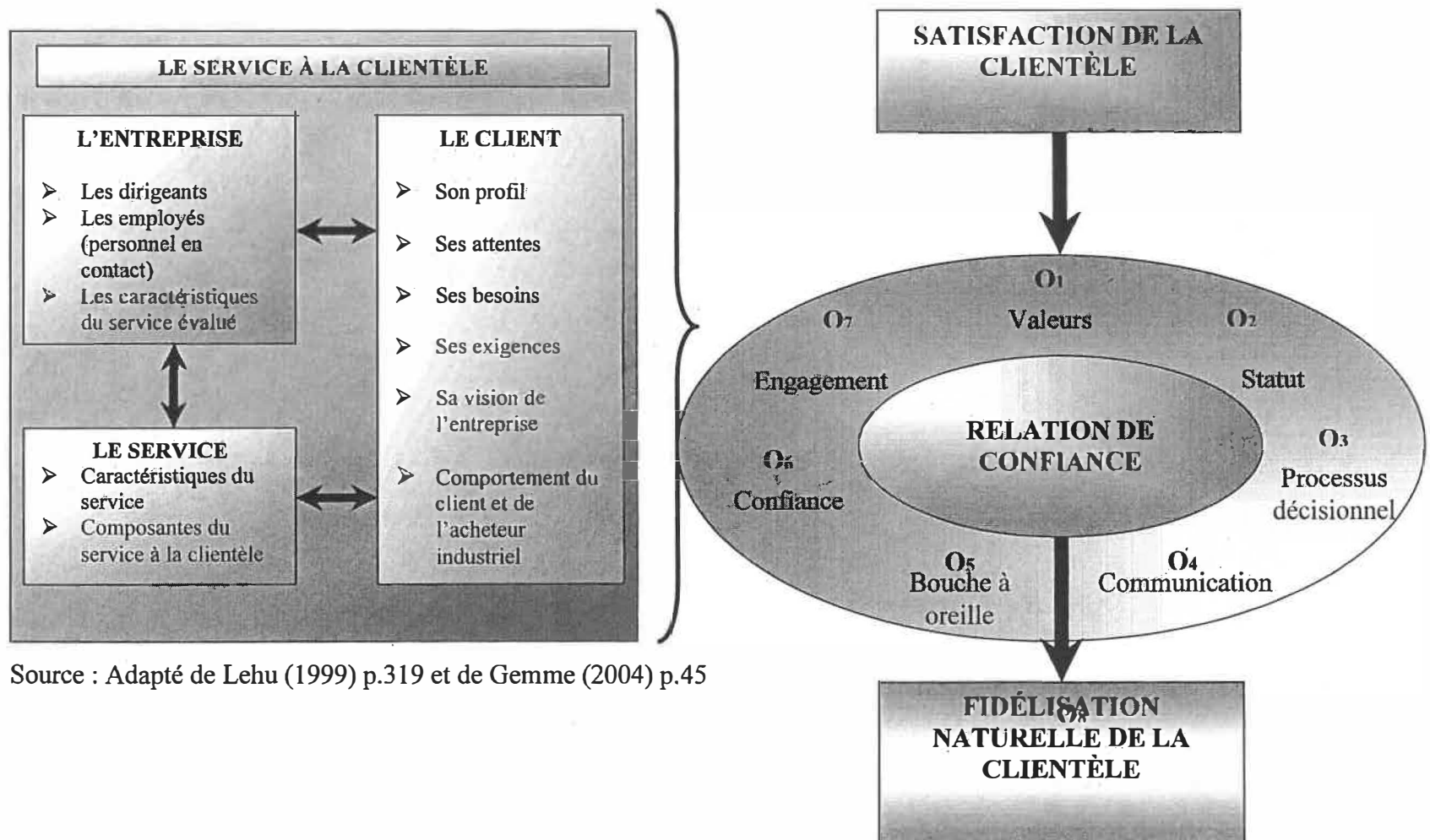
Figure 12 : Continuum des variables choisies



L'ajout de ces variables permet de compléter notre cadre conceptuel spécifique de recherche. À ce point, nous pouvons mieux cibler nos objectifs de recherche afin de

répondre à notre problématique managériale. Le lecteur retrouvera ces objectifs après la présentation du modèle théorique spécifique de recherche (Figure 13).

Figure 13 : Le cadre conceptuel spécifique de recherche



Source : Adapté de Lehu (1999) p.319 et de Gemme (2004) p.45

3.3 Les objectifs de recherche

Suite à l'élaboration des différentes composantes et variables du modèle théorique spécifique de recherche sur la fidélisation de la clientèle, nous avons établi les objectifs de recherche.

- **Objectif #1** : Identifier les points en commun des parties vis-à-vis la relation et les valeurs de l'entreprise de service et du client
- **Objectif #2** : Mesurer le degré de privilèges accordés aux clients de l'entreprise de service.
- **Objectif #3** : Identifier le processus de décision (individuel ou collectif). **S'il est collectif** : identifier les sources de conflits et les solutions envisagées.
- **Objectif #4** : Vérifier la communication entre l'entreprise de service et ses clients et *vice versa*.
- **Objectif #5** : Identifier le bouche à oreille s'il est positif ou négatif des clients à la suite des services reçus de l'entreprise.
- **Objectif #6** : Vérifier la confiance établie dans la relation entre les parties.
- **Objectif #7** : Vérifier si l'engagement, de part et d'autres, est réel et équitable par rapport à la relation entre le client et l'entreprise de services.
- **Objectif #8** : Identifier les atomes crochus afin d'établir et de maintenir la relation de confiance et ainsi obtenir une fidélisation naturelle du client.

La méthodologie utilisée dans cette recherche, qui est présentée dans la partie suivante, découle directement du modèle théorique spécifique et des objectifs de recherche.

CHAPITRE IV - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

*« On ne peut se passer d'une méthode pour
se mettre en quête de la vérité des choses. »*
- René Descartes

4.0 La méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche est utilisée, dans ce présent chapitre, afin de mieux répondre à nos questions de recherches. Elle est utilisée par notre modèle de recherche et elle est constituée d'une description du choix de l'étude, de l'échantillon contribuant à la recherche (c'est-à-dire par les entreprises visées), de la méthode de sondage utilisée, de l'élaboration des instruments de mesure choisis, de la collecte de l'information et des particularités observées.

4.1 Le choix du type d'étude

L'objectif de notre recherche est de découvrir et de comprendre les facteurs qui sont reliés et qui influencent la fidélisation de la clientèle à des PME dans le secteur des services. Nous arriverons à cet objectif en testant le modèle de Lehu (1999). Cet objectif est donc de nature inductive, car nous allons tirer des conclusions à partir d'observations pour les appliquer à des ensembles de phénomènes analogues (D'Amboise et Audet, 1996; Gauthier, 2004).

Parlant toujours de l'objectif de notre étude, ce dernier est porté sur la découverte et la compréhension des facteurs reliés à la fidélisation. Notre recherche est de type exploratoire. Nous visons un thème peu étudié et nous ne sommes pas en mesure d'établir de portrait à partir des connaissances déjà existantes (Gauthier, 2004).

Les objectifs fixés précédemment (Chapitre III) vont nous servir à chercher l'information nécessaire à l'aide des questions de recherche. Ce processus sera généralisé par un tableau synthèse (Tableau 12) dans l'opérationnalisation des variables

dans la section 4.4.1 du présent chapitre. Les objectifs ont été fixés étant donné que ce type d'étude ne contient pas d'hypothèses formelles et structurées.

Toutefois, il est difficile de mesurer l'écart adéquat entre les attentes perçues des clients et leur fidélisation vis-à-vis le service reçu de la PME, car il aurait fallu que nous voyions l'évolution de la relation entre les deux parties de façon longitudinale. Plus précisément, il aurait fallu que nous soyons présent à la rencontre des deux parties (prestataire du service et le client de ce service) et que nous suivions l'évolution complète de la relation, passant d'un achat de service jusqu'à la fidélisation du client envers l'entreprise (en incluant tout le processus d'établissement d'une relation). On comprend donc la difficulté d'une telle analyse étant donné les contraintes temporelles de la présente recherche.

Cette recherche peut paraître abstraite, car nous travaillons avec des éléments moins tangibles tels : la satisfaction, la fidélisation, la qualité perçue, etc. Par contre, elle ne demeure pas moins intéressante pour autant. Le « déplacement structurel²² » (Ray, 2001) des emplois dans le milieu des entreprises de biens vers des entreprises de services démontre qu'il y a un intérêt concret pour ce secteur dans le marché.

C'est par l'entremise de l'étude de cas que notre stratégie de recherche est mise à contribution. Cette stratégie de recherche permet d'utiliser moins de sujets, mais en cherchant le plus d'informations possibles à chacun des cas (Deslauriers, 1991). De l'étude de cas, nous allons procéder à l'étude de cas multiples ou de comparaisons *inter-sites* (D'Amboise et Audet, 1996). Afin de consolider ou d'infirmer une théorie, l'étude de cas multiples requiert trois à dix cas, cela dépendamment des objectifs du chercheur (Yin [1989] et Robson [1997]; cités dans Cadieux, 1999). De plus, les résultats obtenus (quoique difficiles à mesurer) sont élaborés à partir de plusieurs variables (en référence au cadre spécifique de recherche). Tous les renseignements recueillis par le chercheur

²² Expliqué dans le premier chapitre (p.15) de la recherche.

l'ont été grâce à la bonne volonté des répondants. La proximité du chercheur aux sujets est le résultat de la bonne récolte de l'information. Finalement, plusieurs outils ont été utilisés afin de valider les informations pour la recherche. Voici un tableau de Gauthier (2004) résumant les points observables du choix de l'étude de cas dans une recherche.

Tableau 10 : Caractéristiques d'une étude de cas

<u>Caractéristiques</u>	<u>Étude de cas</u>
Nombre de sujets	Limité
Nombre de variables	Étendu
Approche	Plutôt inductive et interprétative
Forces méthodologiques	Exploratoire
	Proximité du chercheur
	Méthodes plurielles
	Intégration de facteurs difficiles à mesurer (Satisfaction, fidélisation, etc.)

Source : Gauthier (2004), p. 172

Nous retrouvons, dans notre échantillon, l'identification partielle (pour garder une confidentialité) des entreprises choisies pour cette recherche. L'échantillon est constitué d'une PME étant dans le secteur des services et de clients (des entreprises) achetant le service depuis plusieurs années. Ce sera le sujet de la prochaine partie.

4.2 L'échantillon

L'échantillon est de nature non probabiliste, c'est-à-dire qu'il n'est pas choisi aléatoirement (Deslauriers, 1991; Gauthier, 2004). Plus précisément, l'échantillon est nommé « échantillon volontaire », car la PME dans le secteur des services a été volontaire en réponse à l'appel de la part du chercheur. La taille de l'échantillon est plutôt restreinte. Faisant partie d'une étude qualitative, le nombre de participants est difficilement identifiable (D'Amboise et Audet, 1996), mais un critère reste incontournable : l'échantillon doit produire des nouveaux faits et un maximum d'informations (Deslauriers, 1991). De plus, l'auteur énonce que la recherche qualitative

s'intéresse à « des cas et à des échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur ». C'est le cas pour notre recherche. Nous n'avons pas un nombre élevé de répondants, mais nous allons analyser l'échantillon en profondeur.

Notre échantillon est donc composé de six entreprises de services (clients) se portant volontaires pour l'étude. Premièrement, il y a la PME principale œuvrant dans le secteur des services. Cette entreprise est présentement dans le secteur de la publicité sur la Rive Nord de Montréal (*RNM*)²³. Deuxièmement, nous avons les clients (6) de cette entreprise. Ces clients sont des entreprises qui se procurent les services de *RNM* afin d'attirer la clientèle chez elles et de leur vendre leurs produits et leurs services. Ces dernières desservent directement les consommateurs finaux.

4.2.1 La PME de services

Un bref historique, en gardant la confidentialité de l'entreprise de services, peut être utile afin de comprendre l'importance qu'elle accorde à la recherche sur la fidélisation de la clientèle. Tout d'abord, la propriétaire dirigeante de l'entreprise de services était au préalable une chargée de projets dans une entreprise de publicité similaire. Lors de son départ, cette dernière a initié le marché avec sa propre entreprise : *RNM* (fondée il y a environ dix années). Deux années se sont écoulées avant que l'entreprise, dont elle était chargée de projets, ferme ses portes pour des raisons personnelles. La pertinence de cette information est nécessaire afin que le lecteur comprenne que certains clients de l'entreprise *RNM* connaissent la propriétaire dirigeante avant même la création de son entreprise. Maintenant, l'entreprise de services œuvre dans le secteur des services publicitaires depuis plus de dix ans. La codification de cette dernière correspond au secteur numéro 54 du SCIAN²⁴ (Système de Classification des Industries de l'Amérique

²³ Afin de garder une confidentialité de l'entreprise, nous nommerons cette dernière *RNM* (Rive Nord de Montréal).

²⁴ SCIAN sont les lettres désignant le Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord. Sources : http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-menu_f.htm

du Nord). Œuvrant pour des entreprises privées, *RNM* tente de diversifier ses services afin d'obtenir la satisfaction et la fidélisation totale de ses clients.

L'approche client est un point très important aux yeux de la direction. Depuis sa création, l'entreprise compte un bon nombre de clients qui se procurent ses services depuis très longtemps (certains depuis la création de l'entreprise). La direction est consciente de l'importance de la qualité de son service et offre à son client le meilleur d'elle-même. Une communication réciproque est toujours établie entre les parties afin de connaître les opinions et les désirs du client et de l'entreprise. *RNM* met l'accent sur l'établissement d'une relation stable et durable et sur la qualité du service offert. De ce fait, c'est par cet objectif qu'elle a su conserver sa clientèle et continuer d'en acquérir une nouvelle.

Toutefois, suite à l'appel du chercheur, *RNM* s'est porté volontaire, car elle voulait savoir quels sont les éléments qui amènent sa clientèle à devenir fidèle (et à les garder fidèles) et comment elle pourrait procéder afin d'acquérir des clients potentiels et d'établir le même genre de relation avec eux. Bien que chaque relation soit unique, elle veut s'inspirer des clients fidèles actuels pour baser ses offres de services et sa qualité de service de la même manière que les précédentes.

4.2.2 Les clients ciblés

Suite au bref historique de la PME dans le secteur des services, il est jugé pertinent de préciser quels sont les clients cibles de la recherche. Ces derniers sont des entreprises privées faisant affaires avec *RNM*. Ces entreprises acquièrent les services de *RNM* afin d'attirer et de satisfaire leurs clients que sont les consommateurs finaux. Afin de garder également une confidentialité auprès de ces entreprises, nous les nommons *CES*²⁵.

²⁵ CES : Client de l'Entreprise de Services.

Quelques critères ont été retenus lors du choix de l'échantillon. Premièrement, les entreprises clientes doivent avoir le statut de PME, c'est-à-dire comportant moins de 50 employés. Le plus gros client de *RNM* possède 20 employés. Le deuxième critère est accordé à la durée de la relation. *RNM* et son client doit avoir au minimum deux années d'échanges. Nous travaillons principalement sur l'établissement de la relation afin d'en arriver à de la fidélisation. Alors, aux fins de l'étude, nous ne pouvions pas choisir un client potentiel ou avec moins d'une année de relation avec *RNM*, car les données recueillies auraient faussé notre analyse principalement dû au manque de confiance et d'engagement. Le troisième et dernier critère est de nature commerciale. Les entreprises clientes doivent exercer dans le même domaine d'activités les unes aux autres. Ce critère est utilisé afin de pouvoir comparer si les éléments de la fidélisation et de l'établissement d'une relation de confiance sont les mêmes. Par exemple, si une entreprise cliente œuvre dans un domaine différent des autres entreprises de l'échantillon, cela peut biaiser nos résultats de la recherche.

Notre recherche permet de découvrir s'il y a une relation d'échanges et de confiance entre les entreprises cibles (*CES*) et *RNM*. Si tel est le cas, il y aura une relation durable et stable qui émergera à de la fidélisation totale. Toutefois, nous voulons savoir à l'aide de quels éléments la relation va-t-elle se solidifier et comment les acteurs de cet échange pourront-ils entretenir et améliorer la situation. Après avoir identifié le type d'étude et son échantillon, nous allons préciser la méthode de sondage utilisée dans notre méthodologie de recherche.

4.3 La méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, la méthode de l'entrevue en face à face a été l'un des outils à considérer dans le choix d'une étude de cas. Étant donné que nous nous trouvons dans un contexte qualitatif, il était plus facile, avec cette méthode, de recueillir des informations souples et riches en terme qualitatif (Stanford, 1996; Darmon *et al.*, 1996;

cité dans Menvielle, 1999; Ray, 2001). L'entrevue semi-dirigée est la méthode où il est possible, pour l'enquêteur, d'observer les actes spontanés des répondants, ainsi que leur enthousiasme (Gauthier, 2004). Elle est structur e et guidée à l'aide d'un questionnaire (expliqué dans les prochaines pages). Le tableau 11 explique en général la façon de choisir une technique de sondage appropriée.

Dans le choix offert par les auteurs, plusieurs critères sont à prendre en considération (le coût, la précision, le taux de réponse, la souplesse des réponses, etc.). Toutefois, pour la présente recherche, il y a deux critères qui nous ne concernent pas : le coût et la rapidité.

Le coût n'est pas attribué à notre méthode de sondage, car les répondants se sont offerts sur une base volontaire et gratuite. Mis à part les déplacements de l'enquêteur, il n'y a aucun coût afin de compléter l'entrevue. Il n'y a donc aucune récompense prévue   cette fin. Les répondants n'ont pas de bonus s'ils répondent plus rapidement que d'autres. D'autre part, une récompense peut venir biaiser les réponses. De plus, il n'y a pas de recrutement d'enquêteurs. Le seul enquêteur est l'auteur de la recherche.

Ensuite, la rapidité ne s'adresse pas non plus aux critères de notre méthode de sondage. Comme précisé précédemment, il n'est pas question de rentabilité et de rapidité. La qualité des données recueillies est beaucoup plus importante. Ensuite, le chercheur étant le seul enquêteur sur le terrain, ce dernier peut exercer un contrôle administratif auprès des répondants. De ce fait, il peut expliquer, corriger ou modifier les questions du guide d'entrevue si les répondants ont de la difficulté à comprendre le sens de la question. Il exerce donc un contrôle administratif, car il a le pouvoir d'approfondir une réponse qui lui paraît incomplète ou de s'assurer de la réponse du répondant en lui énonçant les faits de sa réponse.

L'instrument de mesure nous servira à recueillir les données obtenues lors des entrevues en face à face. Toutes les explications de cette partie sont dans la section suivante.

Tableau 11 : Comment choisir une technique de sondage

[illegible]

Source : Darmon *et al.* (1996); cité dans Menvielle (1999).

4.4 L'instrument de mesure

Considéré comme l'élite des sondages (Gauthier, 2004), l'entrevue face à face est la méthode de sondage choisie pour cette recherche. C'est donc à l'aide d'un guide d'entrevue (annexe 1) que nous recueillons les données afin de compléter les entrevues semi-dirigées. L'enquêteur utilise une enregistreuse afin d'être en mesure de réécouter les réponses des répondants et de s'assurer que tous les éléments spécifiés par ces derniers fassent partis de l'analyse des données (chapitre V).

L'entrevue semi-dirigée est appuyée par un guide structuré, c'est-à-dire un questionnaire ouvert afin d'aborder un nombre de sujets prédéfinis. De plus, cette méthode permet à l'enquêteur de s'adapter selon les personnes rencontrées. Toutefois, il est important d'obtenir semblablement les mêmes renseignements recueillis précédemment avec les autres candidats (Deslauriers, 1991).

4.4.1 Le guide d'entrevue

Nous avons choisi un questionnaire contenant des questions ouvertes (le guide d'entrevue). Ce choix se révèle logique, car nous voulons que l'information recueillie soit riche, de qualité et spontanée (Ray, 2001; Gauthier, 2004). De cette façon, il sera possible, pour le chercheur, d'évaluer les réponses et de les analyser. De plus, les questions ouvertes permettent à l'informateur d'être plus spontané et de lui laisser la liberté de répondre, c'est-à-dire qu'il peut s'exprimer dans ses propres mots et expliquer les nuances (si c'est le cas) dans ses propos (D'Amboise et Audet, 1996).

Le questionnaire a une durée approximative de 60 minutes et il est complété directement avec les répondants. Chaque répondant est rencontré une fois au préalable. Toutefois, s'il y avait un manque d'informations ou une mauvaise compréhension de la réponse, le candidat pouvait être rencontré une deuxième fois. L'endroit était à la discrétion du répondant. La plupart du temps c'était un endroit clos où nous faisons abstraction des bruits environnants (dans leur bureau ou dans un local de l'entreprise). Comme nous l'avons spécifié, cette rencontre est enregistrée afin de rester concentré sur le déroulement et l'articulation de la recherche, sans avoir à suivre les réponses des répondants.

Le questionnaire est constitué de questions simples à comprendre. Toutefois, l'enquêteur reste impliqué dans la rencontre afin de répondre aux interrogations du répondant. De plus, les questions sont constituées d'une façon claire afin que le niveau d'éducation ou le statut (rôle dans leur milieu de travail) des répondants ne soit pas influencé.

La composition du questionnaire se fait en huit blocs : (1) la présentation, (2) les valeurs et le statut, (3) le processus décisionnel, (4) la communication et le bouche à oreille, (5) la confiance, (6) l'engagement, (7) la fidélisation naturelle et (8) le profil du répondant. Le tableau 12 est un résumé des objectifs de recherche et des variables établies dans le

chapitre précédent. De plus, nous avons ajouté les questions du guide d’entrevue qui sont reliées à chaque objectif et à chaque variable. Le lecteur est en mesure d’identifier quelles sont les variables utilisées avec les types de questions posées aux répondants.

Tableau 12 : Relation entre le modèle de recherche et le questionnaire

MODÈLE DE RECHERCHE (Variables)	INFORMATION (Objectifs)	QUESTIONNAIRE²⁶ (Questions)
Valeurs	Identification des points en commun	2.1 et 2.2
Statut	Mesuré le degré de privilège des clients	2.3 à 2.5
Processus Décisionnel	Identification du processus décisionnel	3.1 à 3.1.5
Communications	Vérification de la communication réciproque	4.1 à 4.2.1
Bouche à oreille	Identification du bouche à oreille	4.3 à 4.4
Confiance	Vérification de la confiance dans la relation	5.1 à 5.2
Engagement	Vérification de l'engagement réel et équitable	6.1 à 6.2
Fidélisation	Fidélisation globale	7.1 à 7.3

4.4.1.1 Le pré-test

Afin de rendre le questionnaire valide, nous avons procédé à une validation auprès des gestionnaires de l’entreprise *RNM*. Étant donné que ce sont des personnes ayant des responsabilités de gestionnaire, nous jugeons pertinent de faire un pré-test afin de valider le questionnaire par des personnes ayant les mêmes tâches de travail. Toutefois, nous avons également soumis le guide d’entrevue à une validation de la part des employés de *RNM*. Le but de valider auprès de ces personnes est de s’assurer que le niveau

²⁶ Le questionnaire est présenté en annexe.

d'éducation et le statut occupé dans l'organisation ne sont pas un frein à la compréhension du guide d'entrevue. Par la suite, nous avons modifié et restructuré certaines questions (en gardant toujours les objectifs initiaux) afin de faciliter la compréhension du répondant face au questionnaire établi pour la recherche.

Suite au pré-test du guide d'entrevue, nous pouvons continuer notre méthodologie de recherche par l'élaboration de notre collecte de données. Cette partie de l'étude permet d'identifier quels sont les outils utilisés afin de recueillir les informations nécessaires. De plus, nous spécifions par quels moyens nous pouvons valider les données des répondants. Cette partie est considérée comme le moment fort de l'étude qualitative (Gauthier, 2004).

4.5 La collecte des données

Pour faire suite aux éléments mentionnés précédemment, la collecte de données a été établie au moyen de plusieurs outils. Afin de recueillir le maximum d'informations pour les fins de l'étude, nous avons utilisé plusieurs outils pour la collecte de données telles : l'entrevue semi-dirigée, le magnétophone et le guide d'entrevue spécifiées dans les sections précédentes. La multitude des outils permet au chercheur d'identifier ses observations sur des bases plus solides et d'avoir une meilleure confiance à la validité des données recueillies convergeant dans la même réalité (D'Amboise et Audet, 1996; Gauthier, 2004). De plus, les chercheurs déterminent que l'utilisation de plusieurs outils à la collecte des données diminue et comble les lacunes et les biais de chacune des méthodes ou des sources d'informations utilisées durant cette enquête. En utilisant plusieurs méthodes, le chercheur peut déterminer les faits des informations recueillies. Cette approche est très appropriée pour les études de type holistico-inductive (D'Amboise et Audet, 1996).

4.5.1 Journal de bord

Parmi les instruments et les méthodes de la collecte de données nommés précédemment, nous utilisons également celui du « journal de bord » (Gauthier, 2004). Pour notre étude, le journal de bord est considéré comme des « notes descriptives », c'est-à-dire que nous décrivons les événements survenus chronologiquement lors de la collecte de données. Nous précisons l'environnement dans lequel nous avons fait nos entretiens avec les clients, les difficultés rencontrées, les réflexions personnelles et même les éléments secondaires tels l'habillement du chercheur, la période de la journée et le facteur météorologique. Les éléments notés dans le journal de bord restent libres et propres au chercheur sans avoir de discrimination ou de gêne (Robson, 1997; Gauthier, 2004).

Parmi ces différents aspects, l'environnement dans lequel nous avons exécuté les entretiens est celui auquel nous accordons le plus d'importance. Cet élément amène le chercheur à observer les lieux et à interpréter certains propos recueillis lors de l'entretien. Deslauriers (1991; cité dans Menvielle, 2004) précise que « [...] l'environnement physique n'est pas neutre : le tracé de l'espace, l'architecture, tout est fruit des interactions sociales en même temps que le résultat d'une définition de la situation par rapport au pouvoir. ». Ces observations peuvent éclairer le chercheur sur certains propos énoncés durant l'entretien. Voici les différentes observations de chaque client.

4.5.1.1 Observations CES#1

Dans un premier temps, nous avons fait l'entrevue dans le bureau du répondant (CES#1). L'espace de travail y était bien organisé. Cet élément peut servir d'indice dans la méthode et dans la manière dont le client accomplit ses tâches de travail. De plus, le répondant a bien pris soin de fermer la porte du bureau afin d'éliminer toutes les sources de distractions ou de dérangement. La secrétaire était prévenue de filtrer les appels et de

prendre les messages au besoin. La concentration du répondant était à la disposition de l'enquêteur.

Dans un deuxième temps, l'entrevue s'est amorcée par une brève présentation de l'enquêteur et de quelques propos divergents. Parmi ces propos, la cliente a fait comprendre qu'elle avait plusieurs rendez-vous au cours de la même journée. Ce qui représente une journée de travail très chargée. Par contre, cet élément n'a pas eu d'incidence sur le déroulement de la rencontre. Nous avons pris le temps de bien comprendre les réponses du répondant et l'entretien a été très concluant. Nous n'avons pas rencontré de problèmes ou de difficultés au courant de l'entretien.

Dans un troisième temps, nous avons observé quelques éléments secondaires. Tout d'abord, nous avons pris en note le moment de la journée. L'entretien s'est effectué au début de l'après-midi et il faisait une température clémente. Le délai de l'entretien a été respecté. Finalement, l'habillement de l'enquêteur était de style décontracté plus précisément un pantalon propre et une chemise à col ouvert. Une belle présentation a eu lieu lors de la rencontre avec le client et des remerciements ont suivi à la fin de l'entretien.

4.5.1.2 Observations CES#2

Tout d'abord, nous avons effectué l'entrevue, du deuxième client, dans une salle de conférence. La porte de la salle est restée ouverte. Par contre, il n'y a eu aucune interruption durant l'entretien. Toutefois, pouvons-nous présumer que le répondant évite de nous montrer son espace de travail? Le répondant a discuté que la discrétion était un point important dans une relation d'affaires, est-ce que cet aspect fait également partie de notre entretien (éviter le bureau) ?

Par la suite, nous avons débuté l'entrevue par une brève présentation. Au cours de cette partie, l'enquêteur a répondu à certaines inquiétudes de la cliente. Même si la relation entre la cliente et l'entreprise est établie depuis plusieurs années, le répondant avait une crainte de divulguer le nom de la présidente ou de son entreprise. L'enquêteur a bien expliqué que toutes les informations recueillies seraient codifiées par le code *RNM* en ce qui concerne l'entreprise, par le code *CES* pour le client et qu'aucun nom serait présent dans la recherche.

L'entretien s'est bien déroulé. La fluidité et la compréhension des questions et des réponses ont facilité l'entretien. Le délai de l'entrevue a été respecté. La matinée fut ensoleillée. Nous avons pris soin de saluer et de remercier le client avant et après l'entretien afin de faire connaître notre reconnaissance à sa participation à l'étude.

4.5.1.3 Observations CES#3

Nous débutons nos observations par l'environnement de travail où nous avons passé l'entrevue. Nous avons accompli l'entretien dans le bureau de la répondante. Le bureau était très fonctionnel, c'est-à-dire qu'il y avait beaucoup d'espace. Nous ne nous sentions pas à l'étroit. Il y avait également des classeurs. Ces derniers avaient des séparateurs qui représentaient un critère d'organisation de la part de la cliente. Ensuite, cette dernière a pris le soin de fermer la porte afin d'éviter les bruits extérieurs. Toutefois, tout au long de l'entretien la radio du bureau était restée fonctionnelle. Ce qui a créé une source de distraction à quelques reprises. De plus, la cliente avait en sa possession un radio émetteur (« Walkie Talkie »). Ce dernier est considéré important, car il est relié à la fréquence des agents de sécurité de l'entreprise. La cliente a pris le temps nécessaire afin de m'expliquer l'importance de cet outil et elle a tout de même baissé le volume de l'appareil.

Au début de l'entrevue, nous avons précisé que la cliente utilisait les services de *RNM* depuis moins de deux ans. Parallèlement au critère d'échantillonnage (la relation doit avoir deux années ou plus afin d'établir une fidélisation), la cliente ne faisait pas parti de notre échantillon. Par contre, elle connaît la propriétaire depuis plus de dix années. La relation débute au moment de la connaissance du sujet, alors nous avons trouvé pertinent d'inclure cette cliente dans l'analyse. La seule différence, c'est qu'auparavant elle agissait avec l'entremise d'un intermédiaire.

Finalement, c'était la première cliente qui était préparée de la sorte. Elle nous avait réservé une période de 90 minutes afin de compléter l'entrevue. Cet élément nous a permis de passer plus rapidement à travers le guide d'entrevue et d'entreprendre une conversation plus riche sur les éléments de la communication, du bouche à oreille et de la fidélisation. Le délai de l'entrevue a été respecté. L'entretien avait lieu dans le milieu de l'après-midi. C'était la deuxième entrevue dans la même journée ensoleillée et l'enquêteur avait la même vivacité. L'enquêteur était vêtu d'un pantalon noir et d'un polo à col ouvert.

4.5.1.4 Observations CES#4

L'entretien a eu lieu dans une des salles de conférence de l'entreprise. Nous n'avons pas eu l'opportunité de visiter les bureaux des clientes (*CES#4A-#4B*). La question nous amène à nous demander si les clientes évitent de divulguer leur espace de travail à l'enquêteur? Ensuite, nous avons pris place dans la salle de conférence. Les clientes optèrent pour les sièges donnant face à la porte (demeurer ouverte). Il y a une source possible de distraction à cet endroit. Toutefois, l'enquêteur était face à la fenêtre qui est également une source de distraction. Nous étions vêtus d'un complet classique noir.

Par la suite, nous avons fait une brève présentation de l'enquêteur, de l'étude et du guide d'entrevue. Par contre, l'enquêteur a remarqué que les deux clientes n'avaient pas lu le

contenu du guide d'entrevue. Ce qui résulte à de l'incompréhension au niveau de quelques questions. L'enquêteur a pris le soin de relire le guide d'entrevue et de répondre à certaines interrogations avant de commencer l'entretien. Par exemple, l'enquêteur a bien spécifié que certaines réponses allaient revenir au courant de l'entretien, mais que ces réponses allaient être analysées de manière différentes, car elles appartenaient à des blocs différents (communication, confiance, engagement, etc.).

Finalement, nous avons observé certains aspects secondaires. Tout d'abord, l'entretien a eu lieu le matin, mais à la fin de la semaine, soit vendredi. La fatigue peut être un facteur au niveau des réponses des répondantes. Ensuite, il y a eu plusieurs appels téléphoniques durant l'entretien. Nous avons fait une pause pendant le temps où la directrice répondait aux appels. Ces éléments sont considérés comme une distraction au niveau de l'enquête. Nous avons eu quelques difficultés à revenir à l'entrevue, car nous n'étions plus concentrés sur la recherche. Les échanges ont toutefois été riches en information, car nous avons deux répondantes en relation avec l'entreprise *RNM*. Par contre, l'enquêteur a remarqué qu'une entrevue à deux personnes demande plus d'interactions. L'enquêteur joue le rôle d'un animateur, car il y a toujours une personne, sur les deux personnes présentes, qui prend l'initiative de la conversation. L'autre individu confirme les réponses en hochant la tête et en répétant les propos de la première.

4.5.1.5 Observations CES#5

L'entretien a eu lieu dans une des salles de conférence de l'entreprise. Toutefois, l'enquêteur a été accueilli dans le bureau de la chargée de projet (cette personne fait partie de l'entrevue). Les personnes de l'entrevue n'ont pas eu la gêne de présenter leur endroit de travail. Elles sont bien organisées avec des classeurs, des ordinateurs, des tableaux et des babillards. Durant l'entretien, la porte de la salle de conférence est demeurée ouverte, mais il n'y a eu aucune source de distraction (appels téléphoniques ou une personne entrant). Toutefois, nous entendions l'interphone de l'entreprise, mais ce

détail est nécessaire, car la directrice doit être au courant de ce qui se passe dans l'entreprise.

La présentation de l'enquêteur et des clientes a bien amorcé la rencontre. Les deux personnes entretenues avaient pris connaissance du guide d'entrevue. Aucune question n'a été spécifiée au courant de l'entretien. Un élément reste important, c'est que les deux répondantes ont déjà été en lien avec d'autres clientes de *RNM*. Plus précisément, la directrice principale du marketing a déjà été la superviseuse de certaines clientes précédemment entretenue. De plus, cette dernière est membre d'une société de gestion et d'investissements immobiliers, tout comme la propriétaire de *RNM*. La chargée de projets, pour sa part, connaît personnellement l'entreprise *RNM*. Toutefois, l'attribution des mandats ont débuté avant l'arrivée de la chargée de projets (ce qui n'occasionne pas de privilèges).

Pour terminer, l'entretien a eu lieu l'avant-midi durant le milieu de la semaine (mercredi). Les répondantes ont pris connaissance du questionnaire, ce qui a permis à l'enquêteur de poser plusieurs questions à certains niveaux et d'échanger des propos plus riches. Le délai a été amplement respecté. Nous avons pris la peine de remercier à maintes reprises le dévouement pour leur temps et leurs réponses. L'enquêteur était vêtu d'un complet cravate pour donner de la prestance et de l'importance à la recherche. Aucun commentaire, de la part des clientes, n'a été retenu à cet effet.

4.5.1.6 Observations CES#6

Nous avons accompli l'entretien dans les bureaux de la répondante. Cette dernière a pris le soin de fermer la porte afin que l'on puisse augmenter la qualité des échanges. L'environnement était serein et profitable pour la communication. La cliente n'a eu aucune gêne à laisser entrer l'enquêteur dans son environnement de travail. De plus,

cette dernière nous a présenté quelques concepts (de *RNM*) exposés sur les murs de son bureau.

Nous avons débuté l'entretien avec une brève présentation de l'enquêteur et de l'étude en cours. La communication des informations était très fluide. Cet élément fait parti de la préparation adéquate de la cliente vis-à-vis les questions de l'entrevue. Parfois, la répondante nous donnait des informations secondaires à la recherche. Même si elle ne répondait pas toujours aux questions dans l'ordre, l'enquêteur a pu observer le côté passionné de la cliente. Tout l'enthousiasme démontre le comportement jovial de la cliente. Connaissant bien la dirigeante *RNM*, nous affirmons que les deux personnalités (la dirigeante et la cliente) se ressemblent beaucoup.

Nous terminons nos observations par les éléments plus secondaires. Nous avons rencontré la répondante dans l'après-midi. L'entrevue a eu lieu dans le milieu de la semaine (mercredi) et la température était pluvieuse. Ce qui nous amène à croire que la température n'agit pas nécessairement sur le comportement, car durant toutes les entrevues nous n'avons pas remarqué de changements comportementaux. De plus, la sixième cliente le prouve bien avec la passion et la jovialité qu'elle dégage tout au long de l'entretien. L'entrevue a duré le délai prévu. Nous étions vêtus d'une tenue décontractée soit un polo noir et un pantalon noir classique.

4.5.2 Confidentialité

La confidentialité est de mise durant toute la collecte de données. Suite à une approbation du Comité d'Éthique de la Recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, le chercheur est certifié (certificat émis le 29 mai 2007) de préserver l'intégrité et l'anonymat des répondants. Ces derniers peuvent abandonner leur candidature à n'importe quel moment de la recherche. Tous les clients reçoivent une lettre de présentation et une lettre de confidentialité et d'engagement auprès du chercheur afin

qu'ils se sentent en confiance de divulguer les informations demandées. Ces lettres précisent le but de la présente recherche et expliquent également les conditions et le consentement à l'engagement entre le client et le chercheur.

4.5.3 Processus d'engagement

Les répondants ont été rencontrés durant une période de deux mois, soit : du 31 mai 2007 au 31 juillet 2007. L'enquêteur prenait un premier contact téléphonique avec les volontaires afin de leur expliquer la démarche et de leur demander leurs disponibilités afin de prendre rendez-vous et d'avoir le temps nécessaire au cheminement complet du questionnaire. Suite à la prise de rendez-vous, les répondants ont été rejoints à l'aide du système de courrier électronique afin que ces derniers reçoivent le guide d'entrevue une à deux semaines avant l'entretien. Cette disposition a servi à informer les candidats sur différents éléments de la recherche. Finalement, les répondants ont reçu un appel téléphonique 24 heures à l'avance pour confirmer la rencontre.

Le lieu de rencontre était dans un endroit fermé (le plus possible) afin d'éviter les bruits environnants et les distractions. Les entrevues ont eu lieu majoritairement dans le bureau du répondant ou dans la salle de conférence. La collecte de données a été enregistrée par l'enquêteur et la durée était approximativement de 60 minutes.

L'échantillon final est formé de six cas dont huit répondants ayant gardé tous les questionnaires et les cassettes d'enregistrement. Le tableau 13 est la synthèse de tous les répondants volontaires que nous avons rencontrés lors de nos entrevues à chacune des entreprises. Dans certains cas, nous avons interrogé deux personnes de la même entreprise. Cette situation était nécessaire, car il y avait plus d'une personne traitant avec l'entreprise *RNM*. Le lecteur retrouve dans ce tableau le nombre de personnes interrogées, la fonction de ces dernières, la fréquence des visites en face à face et le nombre d'appels téléphoniques afin de prendre rendez-vous et de confirmer l'entretien.

Tableau 13 : Synthèse des candidats volontaires

<p style="text-align: center;"><i>RNM</i></p> <p>Nombre : 8 personnes Fonction : De la présidente aux graphistes; les rencontres ont servi à établir et à faire le pré-test du guide d'entrevue. Fréquence : 4 fois Appel téléphonique : 9 fois</p>		
<p style="text-align: center;"><i>CES #1</i></p> <p>Nombre : 1 personne Fonction : Directrice générale Fréquence : 1 fois Appel téléphonique : 2 fois</p>	<p style="text-align: center;"><i>CES #2</i></p> <p>Nombre : 1 personne Fonction : Directrice marketing Fréquence : 1 fois Appel téléphonique : 2 fois</p>	<p style="text-align: center;"><i>CES #3</i></p> <p>Nombre : 1 personne Fonction : Directrice générale Fréquence : 1 fois Appel téléphonique : 2 fois</p>
<p style="text-align: center;"><i>CES #4A - #4B</i></p> <p>Nombre : 2 personnes Fonction : Directrice marketing et adjointe (responsable) Fréquence : 2 fois Appel téléphonique : 3 fois</p>	<p style="text-align: center;"><i>CES #5A - #5B</i></p> <p>Nombre : 2 personnes Fonction : Directrice générale et sa chargée de projet Fréquence : 1 fois Appel téléphonique : 4 fois</p>	<p style="text-align: center;"><i>CES #6</i></p> <p>Nombre : 1 personne Fonction : Coordinatrice marketing Fréquence : 1 fois Appel téléphonique : 1 fois</p>

4.5.4 Lien entre les entreprises

Il est également pertinent de préciser qu'il y a des liens qui unissent les personnes rencontrées. Effectivement, plusieurs répondants ont déjà travaillé pour la même entreprise. Par exemple, avant de devenir directrice du marketing, un répondant pouvait être une subordonnée d'une directrice d'une autre entreprise. Ceci nous amène à croire que les deux répondants de l'exemple peuvent en arriver à des réponses similaires. Toutefois, ce n'est pas le cas, car la perception, les valeurs et les sentiments sont propres à chacun. Même si nous recevons le même service, nous n'allons pas automatiquement ressentir les mêmes sentiments (qualité perçue, qualité reçue, satisfaction, etc.). De ce fait, nous allons interagir d'une manière différente. Nommée satisfaction relative (Ray, 2001), cette approche démontre que le client se base sur les attentes qu'il s'était fixées avant de recevoir le service. Les attentes ne peuvent pas être les mêmes d'une personne à l'autre, car d'un côté le premier client peut mettre l'emphasis sur les délais de livraison

du service et le deuxième client peut s'attarder au prix. Parfois, les deux peuvent mettre leurs attentes sur le prix, mais encore une fois ils n'auront pas la même perception face à l'élément prix.

Par rapport à l'étude, une des répondantes a travaillé pour d'autres clientes rencontrées. Toutefois, comme nous le précisons, les résultats ont été différents les uns des autres. Quelques ressemblances ont été observées, mais ceci impliquait toutes les répondantes.

De plus, étant dans le même secteur d'activités et parfois même dans une entreprise commune, certains répondants sont membres d'Organismes Internationaux spécialisés dans le secteur d'activités visé. Ces organismes font appels à plusieurs expertises dans le domaine afin de trouver des solutions à des problèmes ou simplement à informer le marché à l'aide de professionnels ou de conférenciers. Les répondants ne sont pas unis pour autant, mais il est question d'interactions entre plusieurs clients et il est question de bouche à oreille. Ce qui peut refléter sur la décision de choisir les services de l'entreprise *RNM*.

4.6 Du terrain à l'analyse

Grâce aux différents outils et méthodes utilisés durant la collecte de données, le chercheur pourra interpréter et analyser les résultats obtenus lors des entretiens tenus avec les clients de l'entreprise *RNM*. Ayant été le seul enquêteur, le chercheur est en mesure d'établir certains liens entre les réponses des répondants, leur environnement et ses notes personnelles. L'interprétation et l'analyse des résultats sont le sujet de la prochaine portion de la recherche.

**CHAPITRE V -
PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

*« Dans le service de la vérité, il est plus important
de la chercher que de l'avoir trouvée. »*

- **André Siegfried**

5.0 Présentation et interprétation des résultats

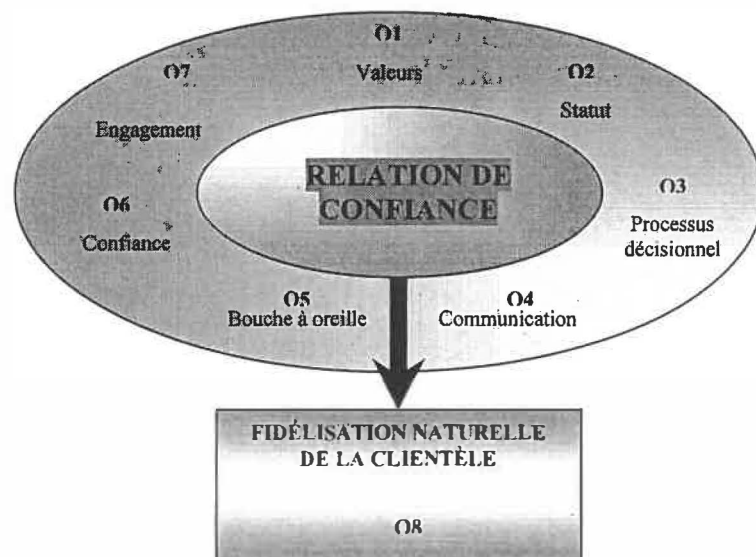
Cette partie de la recherche a pour objectif de présenter et d'analyser les résultats obtenus lors de la collecte des données. Suite aux diverses entrevues effectuées auprès de la clientèle de *RNM*, nous sommes en mesure d'interpréter les informations recueillies afin d'identifier les éléments qui constituent la fidélisation de la clientèle d'une PME dans le secteur des services. Tout au long de la présente partie, le lecteur sera en mesure de comprendre les différentes positions que les clients occupent auprès de l'entreprise étudiée.

Nous procéderons à l'analyse des données à travers plusieurs sections. Premièrement, le profil général des répondants révélera davantage les particularités de ressemblances que les clients détiennent entre eux. Plus précisément, nous allons détailler le profil des répondants selon huit points : (1) le sexe, (2) la fonction du répondant, (3) le nombre d'employés, (4) le chiffre d'affaires, (5) la durée de la relation d'affaires avec *RNM*, (6) la fréquence des services obtenus, (7) le lien avec l'entreprise *RNM* et (8) le niveau d'éducation.

Deuxièmement, nous nous servirons des variables du cadre spécifique synthétisé de recherche (Figure 14) afin de mieux situer chacun des éléments de la fidélisation et d'y observer les réponses des participants. Plus précisément, nous allons introduire chaque client à chacune des variables soit : (1) les valeurs, (2) le statut, (3) le processus décisionnel, (4) la communication, (5) le bouche à oreille, (6) la confiance et (7) l'engagement. Le point de la fidélisation (8) n'est pas une variable de notre cadre conceptuel, mais plutôt une résultante aux sept variables. À la fin de la présentation de chaque client, le lecteur retrouve un résumé complet (en figure) de ces différentes variables.

À la toute fin, nous ferons un tableau général de toutes les réponses des répondants (Tableau 15). Par la suite, nous analyserons toutes les données à l'aide d'un tableau synthèse comprenant tous les objectifs de recherche. Cet aspect général *inter-sites* (D'Amboise, Audet; 1996) résumera toutes les réponses et les particularités des répondants à l'aide du cadre spécifique de recherche. C'est ce qui permettra au chercheur de faire des comparaisons entre les différents répondants.

Figure 14 : Cadre spécifique synthétisé de recherche



5.1 Profil général

Avant de commencer la présentation des résultats, nous avons jugé pertinent d'établir le profil général des répondants à l'enquête. Le lecteur aura une vue d'ensemble sur les participants de l'étude. Les éléments du profil sont énumérés de façon générale et, dans certains cas, selon une moyenne (le nombre d'employés de l'entreprise, le chiffre d'affaire, la fréquence des services et la durée de la relation). Le tableau 14 est une vue d'ensemble de tous les éléments énumérés.

Tous les répondants sont du sexe féminin. La considération de ce point peut paraître secondaire. Toutefois, les répondants (8 au total) occupent des postes de gestionnaire. Pour faire un tableau plus complet de leur fonction, 38% occupe un poste de directrice générale, 25% un poste de directrice du marketing et 13% sont adjointe, coordonnatrice du marketing et chargée de projet. Malgré tous les postes occupés, elles dirigent, supervisent et choisissent les actions à prendre pour l'entreprise. Elles sont communément appelées des femmes entrepreneures. Certains auteurs ([Chaganti, 1986; Brush, 1992; Carter et Cannon, 1992]; cités dans Koffi, 2006) ont prouvé que les femmes entrepreneures véhiculent des valeurs basées principalement sur l'ouverture et la flexibilité en plus d'exercer un « leadership » plus personnel, plus amical et plus orienté vers l'équipe. Elles adoptent un style de communication plus ouvert et elles utilisent des méthodes plus démocratiques et plus participatives. Ces éléments peuvent jouer un rôle plus qu'important dans l'analyse que nous ferons de leur perception vis-à-vis les services de l'entreprise *RNM*.

Selon les critères d'échantillon que nous avons énumérés à la section 4.2.2 du chapitre précédent (méthodologie), l'un d'entre eux était de prendre en considération l'importance des employés de l'entreprise. Les entreprises devaient être des PME avec un maximum de 50 employés théoriquement. À l'unanimité, les six entreprises choisies emploient moins de 50 employés. En fait, la moyenne par entreprise est de 13 employés. L'une des répondantes nous spécifiait qu'il y avait 92 employés à son actif, mais cette dernière comptait les employés de six centres qui sont sous la même société de gestion. Ce qui donne une moyenne de 15 employés par centres.

À ce point, le chiffre d'affaires n'est pas primordial aux fins de l'étude. Toutefois, nous jugeons pertinent de prendre en considération ce critère, car il peut nous donner des indices sur l'ampleur des entreprises interrogées. Sur les six cas observés, il y a 67% des entreprises faisant plus ou moins cinq millions de chiffre d'affaires. Pour les autres

entreprises, 17% faisait plus d'un million et 17% n'ont pas voulu répondre à la question à cause d'un manque d'informations.

Toujours en se référant aux critères d'échantillonnage, le deuxième critère était attribué au temps de la relation entre le prestataire du service et le client de ce service. Un minimum de deux années d'échanges avait été fixé. Parmi toutes les entreprises rencontrées, plusieurs (50%) font affaires avec l'entreprise *RNM* depuis ses débuts. 34% d'entre elles demandent ses services depuis minimalement trois années fermes. Une autre cliente (représentant 17%) utilise ses services depuis son entrée en fonction il y a neuf mois. Toutefois, malgré le critère de deux années minimum, cette dernière utilisait les services de *RNM* à l'aide d'une intermédiaire depuis plus de dix années dans une autre entreprise. Elle connaît l'entreprise et la présidente depuis plus de deux années. C'est pour cette raison que nous l'avons sélectionnée pour notre échantillon.

La fréquence de l'utilisation des services nous réfère au nombre de fois que l'entreprise utilise les services de *RNM*. Les parties sont mitigées, c'est-à-dire qu'il y en a qui utilise les services de l'entreprise dans une proportion très restreinte et d'autres dans une proportion beaucoup plus grande. Majoritairement, 67% des clients (CES) utilisent les services entre 10 et 15 fois annuellement. Ces fréquences moyennes englobent les principaux événements de l'année (Noël, Pâques, fête des pères, fête des mères, etc.) et les promotions spéciales (tirage de voyages, de concours, etc.). Les deux extrémités sont établies par les 34% restant. De plus, 17% des entreprises se procure les services à une fréquence effrénée soit 40 à 50 fois par année. Ceci englobe toute la publicité de l'entreprise autant au niveau promotionnel qu'au niveau événementiel. Le 17% restant affirme utiliser les services qu'à quatre ou cinq reprises au courant de l'année.

Les deux derniers points (le lien avec l'entreprise et le niveau d'éducation du répondant) ne sont pas d'ordre prioritaire, mais nous voulions observer s'il y avait des différences à ces niveaux. Le pourcentage au niveau du lien professionnel est très élevé. Soit 88% ont

un lien professionnel avec l'entreprise. Toutefois, une portion de 13% de ce pourcentage élevé déclare être devenue plus amicale avec l'entreprise *RNM*. De plus, le reste du pourcentage, soit 13%, a été identifié comme une ancienne employée de l'entreprise qui est restée en bon terme. Le dernier point représente le niveau d'éducation, soit 50% ont un niveau scolaire universitaire, 25% un niveau collégial, 13% un niveau élémentaire où la répondante a appris sur le tas et 13% un niveau autre (présomption d'un diplôme d'étude professionnel). Ce dernier point démontre que le pré-test effectué par l'enquêteur auprès de l'entreprise *RNM* a été efficace, car toutes personnes, possédant des antécédents scolaires différents, pouvaient répondre au guide d'entrevue.

Il est important de noter que chaque client a des antécédents différents avec l'entreprise étudiée. Au début de chaque entrevue, l'enquêteur se présentait afin que le client soit au courant des démarches encourues. De plus, ce dernier demandait au client la manière dont il avait entendu parler de l'entreprise *RNM* et questionnait sur les impressions, les commentaires et sur les intérêts d'obtenir les services de cette entreprise.

Maintenant que nous avons pris connaissance du profil général des répondants (Tableau 14), nous allons continuer avec la présentation et l'analyse *intra-sites* (D'Amboise, Audet; 1996) des résultats de chaque client.

Tableau 14 : Profil général des répondants

PROFIL GÉNÉRAL DES RÉPONDANTS								
CLIENT	CES #1	CES #2	CES #3	CES #4-A	CES #4-B	CES #5-A	CES #5-B	CES #6
Sexe	Femme	Femme	Femme	Femme	Femme	Femme	Femme	Femme
Pourcentage (%)	100%							
Fonction du répondant	Directrice générale	Directrice marketing	Directrice générale	Directrice marketing	Adjointe et responsable	Directrice principale du marketing	Chargée de projet	Coordonnatrice marketing
Pourcentage (%)	38%	25%	38%	25%	13%	38%	13%	13%
Nombre d'employés	15	20	10	15	15	10	10	9
Moyenne	13 employés							
Chiffre d'affaires	> 1 000 000	plus de 5 millions	plus de 5 millions	plus de 5 millions	plus de 5 millions	plus de 5 millions	plus de 5 millions	Autre
Moyenne	3 875 000\$ par année							
Durée de la relation	12 ans	15 ans	9 mois	3 ans	3 ans	10 ans	10 ans	2 ans
Moyenne	8 ans							
Fréquence	10 à 12 / an	4 à 5 / an	12 à 15 / an	40 à 50 / an	40 à 50 / an	10 à 15 / an	10 à 15 / an	12 à 15 / an
Moyenne	17,25 fois par année							
Lien avec l'entreprise	Professionnel	Professionnel	Professionnel	Professionnel	Professionnel	Professionnel	Ex-Employée	Professionnel / amicale
Pourcentage (%)	88%						13%	88%
Niveau d'éducation	Universitaire	Collégial	Collégial	Universitaire	Autre	Universitaire	Universitaire	Secondaire
Pourcentage (%)	50%	25%		50%	13%	50%		13%

5.2 Analyse intra-sites

5.2.1 CES #1

Le premier client est un pilier dans le domaine des centres commerciaux. Son expérience et ses connaissances sont exubérantes dans ce milieu. Suite à l'entrevue, nous avons pris conscience des informations demandées et reçues, puis nous avons adapté nos entrevues subséquentes. Nous n'avons pas choisi le client *CES#1* comme une entreprise pivot²⁷, mais nous nous sommes dirigés, à l'aide des informations recueillies, afin d'obtenir le plus de renseignements possibles face aux diverses questions posées.

Comme nous l'avons spécifié dans l'historique de l'entreprise *RNM*, la propriétaire dirigeante a fondé son entreprise à la suite d'un poste comme chargée de projets pour une autre entreprise. Faisant maintenant dix années qu'elle gère son entreprise, certaines informations restent floues dans les commentaires recueillis du *CES#1*. Toutefois, la répondante précise qu'à cette époque la propriétaire ne lui était pas inconnue. Par hypothèse, cette dernière spécifie que les premières rencontres et le travail effectué sur les contrats soumis ont été bien encadrés et dans une atmosphère sereine pour qu'elle retourne voir l'entreprise. Le choix de *RNM* est passé par le processus de « pitch²⁸ » entre plusieurs entreprises offrant les mêmes services. Cette dernière spécifie : « Dans ce marché, les « pitch » entre entreprises font parties du monde des affaires! ». Par la suite, l'entreprise étudiée a été choisie.

5.2.1.1 Valeurs et Statut

Dans une relation d'affaires, les valeurs recherchées par *CES#1* touchent le professionnalisme, l'efficacité du travail accompli, un sentiment de respect et de confiance. Par exemple, le domaine d'activités, où l'entreprise évolue, demande un

²⁷ Une entreprise pivot est considérée comme un modèle afin de valider les informations recueillies.

²⁸ Pitch : Terme désignant la présentation de plusieurs entreprises offrant les mêmes services afin de déterminer à qui ira le contrat.

grand respect des délais de livraisons de la marchandise (dans ce cas-ci la publicité, les annonces, les concours, etc.). Si l'entreprise de services fait son travail, mais qu'elle ne respecte pas les délais demandés par le client, ce dernier ne va pas continuer à faire affaire avec elle. C'est un critère très important aux yeux de la répondante.

CES#1 ajoute que d'avoir des points en commun aide beaucoup à l'échange qu'il peut y avoir avec une entreprise ou un fournisseur. Toutefois, sans avoir nécessairement les mêmes attributs et les mêmes critères, les deux parties peuvent être partenaire à condition d'avoir un certain plaisir à travailler, mais surtout de se comprendre entre eux.

« [...] Tu as beau faire des affaires avec le meilleur professionnel au monde, mais si la chimie ne s'installe pas entre les parties ou est simplement absente je n'utiliserai pas ses services. De plus, il faut avoir le goût et du plaisir à travailler ensemble. Alors si le tout ne « clic » pas ou nous n'avons pas de plaisir à travailler ensemble et une certaine compréhension entre nous, je ne m'investis pas et je vais chercher ailleurs! »

Le statut occupé par *CES#1* est apprécié par la répondante. La cliente remarque que *RNM* fait tout en son pouvoir afin de combler ses attentes. Par exemple, plusieurs situations urgentes demandent parfois des miracles (cette expression « fais moi un miracle » est utilisée afin d'obtenir dans les plus brefs délais et avec une qualité supérieure un service demandé). Ces situations occasionnent de moins bonnes conditions de travail. Par contre, la répondante est consciente que l'entreprise pourrait tout de même suggérer d'aller voir ailleurs, car elle n'a pas juste un client à satisfaire. Toutefois, *RNM* est toujours prêt à relever le défi afin de garder ses clients. Ce point est très apprécié et a toujours été réalisé par l'entreprise jusqu'à maintenant.

5.2.1.2 Processus décisionnel

Le processus décisionnel du répondant se balance entre le processus individuel et le collectif. Plus précisément, la directrice du marketing a habituellement carte blanche sur le choix de l'entreprise de publicité. Malgré qu'elle doive informer ses supérieurs, ces derniers lui donnent tout de même le libre recours. Toutefois, le processus est devenu plus collectif au cours des dernières années dû à un changement organisationnel. « De nouveaux supérieurs occasionnent de nouvelles méthodes de travail. ». Ce n'est pas toujours évident de combler tous les barèmes lorsqu'il y a plusieurs personnes à satisfaire.

Par exemple, parfois certains d'entre eux peuvent dire blanc et d'autres disent noir, alors l'entreprise *RNM* doit créer un concept gris afin de répondre à plusieurs demandes. Lorsque ce genre de conflits subvient (sans être des conflits de grande envergure), les solutions envisagées sont de procéder à la création d'un concept qui sera présenté aux dirigeants. À partir des impressions de la directrice marketing et de ses supérieurs (les preneurs de décisions), le concept va être révisé au besoin et même, parfois, mis sur la glace et recommencé comme les concepts d'autrefois avant le changement organisationnel. À ce moment, ils prendront le meilleur concept pour l'événement ou la promotion en cours. Toutefois, les conseils de la directrice marketing vont être entendus et pris en compte, car elle était présente et elle prenait les décisions avant le changement organisationnel.

5.2.1.3 Communication et Bouche à Oreille

« *Pour arriver à communiquer, il faut arriver à se comprendre!* » est la citation de la répondante lors de l'entrevue sur la communication. Cet élément demande d'avoir le même langage et une grande compréhension des deux parties. Le sentiment de

compréhension est exercé d'un côté comme de l'autre même durant les moments de stress et ce, selon la cliente.

« Il faut être clair et direct. Si quelque chose fait notre affaire c'est une petite tape dans le dos et si nous n'aimons pas le concept nous le disons! Nous ne tenons pas rigueur et nous nous disons les vraies affaires. C'est aussi simple que ça et nous évitons de perdre du temps. »

Voilà l'importance d'avoir une communication bidirectionnelle. En pratiquant une écoute active, le client et l'entreprise peuvent s'entendre sur le concept désiré et avancer dans cette voie. La communication des connaissances et de l'expérience se fait autant d'un côté comme de l'autre. Alors en communiquant et en écoutant les principaux critères, les erreurs sont moins probables. « Il n'y a pas de gêne à demander des conseils! » a rajouté la cliente. « Parfois on a le nez collé sur l'arbre et nous ne pouvons donc pas voir la forêt » est l'exemple donné par *CES#1* afin d'indiquer qu'à deux personnes il y a moins de risques d'échouer. Toutefois, la répondante s'attend à ce que l'agence de publicité fasse leur travail en faisant une vérification de l'ensemble du concept. Sans déposer tout sur les épaules de *RNM*, il y a toujours un suivi d'exécuter afin que l'ensemble du concept soit dans les délais prévus.

Nous avons continué l'entrevue avec le bouche à oreille. Nous voulions savoir ce que représentait cette notion aux yeux du répondant. Dans certains cas, *CES#1* nous spécifiait que c'était un élément à double tranchant, c'est-à-dire que la cliente s'y fiait lorsque les commentaires étaient bons voir même excellents. « Quand l'entreprise va bien, il n'y a pas d'inquiétude à avoir un bouche à oreille positif. ». Toutefois, si c'était un bouche à oreille négatif, elle préférerait n'avoir jamais à appeler l'entreprise. Dans le cas de *RNM*, c'est tout à fait le contraire. La cliente apprécie leur travail grâce à leur dynamisme, leur jeunesse, leur professionnalisme et leur pouvoir d'accomplir des miracles (selon des faits et des preuves).

C'est implicitement grâce à ces qualités que la cliente cherche à offrir un bouche à oreille positif. Elle ajoute que le rapport qualité/prix est excellent. Pour le travail effectué, la cliente énonce qu'elle en a pour son argent et parfois même plus. Elle termine en disant que même si ce n'est pas une boîte de communication à grande renommée (par exemple : Cossette Communications), elle retrouve un professionnalisme hors pair et une qualité de travail à un prix très intéressant. Ce genre de bouche à oreille amène souvent le client à avoir une confiance grandissante envers l'entreprise.

5.2.1.4 Confiance

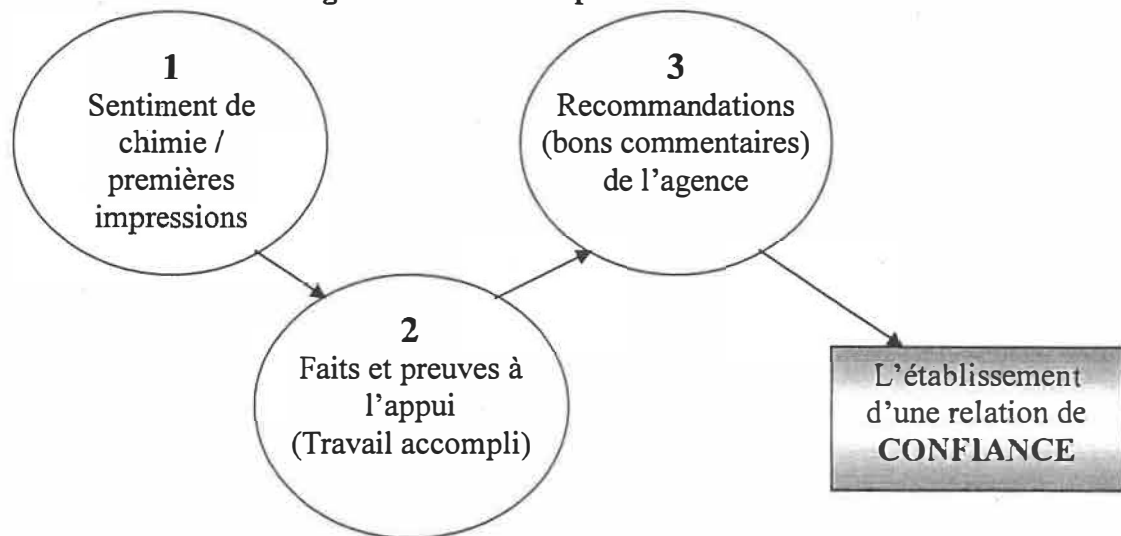
La répondante décrit la confiance en trois étapes (Figure 15). Tout d'abord il faut avoir le « feeling » du moment, c'est-à-dire une première bonne impression. Il y a toujours un début à tout et c'est par le respect des critères demandés par le client que ce sera possible d'entreprendre une relation de confiance. Parfois, même si les critères sont respectés à la lettre, cela ne veut pas dire que le client aura confiance. C'est un processus à long terme qui prend du temps à bâtir. Le sentiment de chimie entre les deux parties est primordial.

« Il faut que ça « clic » au premier coup d'œil. Le feeling que cette personne pourrait accomplir le travail demandé. De nos jours, nous n'avons pas les ressources afin de perdre notre temps, notre énergie et notre argent. Il faut être convaincu, car ça ne donne rien d'entreprendre une relation que nous croyons impossible au départ! »

En deuxième étape, la cliente décrit la confiance avec des faits. La confiance se bâtit à long terme. Alors quand le client a le sentiment que le « clic » est là, il faut ensuite des preuves (à plusieurs reprises) pour qu'on puisse engager la personne. Ces preuves sont démontrées par l'entremise de petits contrats (au départ) et si le travail est fait dans les normes et les conditions du client, ce dernier pourra accorder un contrat de plus grande envergure.

La troisième et dernière étape se définit par les recommandations. La grande majorité des agences de publicité sont choisies lors de « pitch » publicitaires afin de déterminer quelles entreprises méritent le contrat. Lors de la sélection, il faut apprendre à travailler avec une nouvelle agence. En respectant les deux étapes, la troisième aboutit à un choix plus rapide. Si le client a entendu de bons commentaires sur l'entreprise en sélection, elle n'hésitera pas à lui accorder plus de points que celle qui est complètement inconnue. Par la suite, le client et l'entreprise pourront commencer une relation de confiance. Toutefois, la confiance ne prend pas de temps à se perdre. Une deuxième chance ne s'adresse qu'à une entreprise qui a déjà fait ses preuves. L'entreprise qui a déjà fait ses preuves n'est pas nécessairement prioritaire aux yeux du client si cette dernière ne respecte pas à plusieurs reprises les critères demandés. Le client ne peut pas se permettre de donner, par exemple, cinq chances à la suite de plusieurs erreurs.

Figure 15 : Trois étapes de la confiance



RNM a été une entreprise qui a répondu à ces trois critères. *CES#1* spécifie que cette entreprise termine tous les contrats (petits et gros) et dans les délais demandés. Suite à l'établissement de la confiance, le client peut entreprendre un engagement à plus long terme.

5.2.1.5 Engagement

L'engagement, pour les boîtes de communications, a changé au cours des années. Au début, *RNM* avait une structure ferme à la signature ou l'approbation d'un contrat. Une norme d'éthique afin qu'il n'y ait pas de plagiat entre les différentes compagnies. Il est déjà arrivé qu'une agence crée une promotion spécifique à un client. Par la suite, même si le client a donné plusieurs contrats à une autre agence, la promotion spécifique sera toujours exécutée par l'agence conceptrice.

Les années de service entre les deux parties ont diminué la fermeté des contrats ou des devis. Parfois, le bon de commande arrive pendant ou après la conception du service. La confiance a pris une place déterminante, ce qui rend l'engagement plus facile et flexible. La connaissance, entre les deux parties (*RNM* et *CES#1*), est de plus en plus grande (dix années de collaboration). « *On se connaît et je connais également les coûts de l'entreprise. Alors il n'est pas toujours nécessaire d'entreprendre les démarches des devis.* ».

Une relation peut exiger des compromis de part et d'autre. Dans la relation avec *RNM*, le répondant avoue qu'il y en a déjà eu. Par exemple, des correctifs à propos de concepts publicitaires ou des mandats. Par contre, le nombre de compromis diminue avec le temps, car les deux parties se connaissent davantage et connaissent les critères demandés.

5.2.1.6 Fidélisation

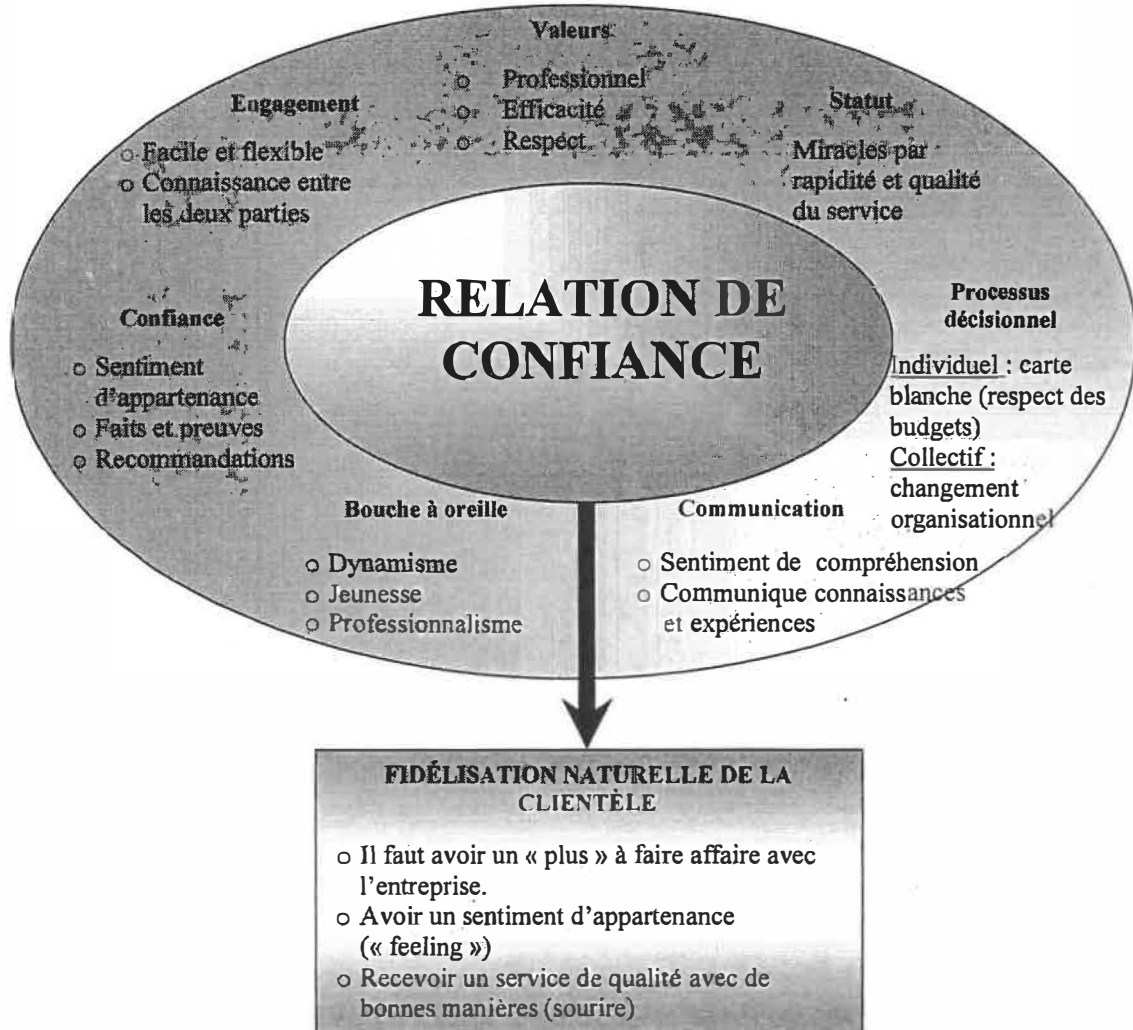
Suite à l'engagement du client, la fidélisation n'est pas acquise. Il faut que l'entreprise puisse donner un service ou des avantages au moins en tenant compte des normes et des attentes des clients. La répondante ajoute que c'est un minimum pour penser à être fidélisée. « L'entreprise n'a pas le droit à l'erreur, il faut qu'elle m'épate parce que je

vais peut-être la rappeler. ». Il n'y a pas seulement le service offert, mais la façon de l'offrir. Le sourire et les bonnes manières sont les principaux critères de *CES#1*. Le besoin ressenti doit être comblé. Parfois, si le sentiment (feeling) n'y est pas, l'entreprise pourra donner tous les cadeaux qu'elle désire ou faire les quatre volontés du client, mais ce dernier ne sera jamais fidèle (le sentiment n'y est pas).

Selon *CES#1*, si le client retrouve un plus à faire affaire avec l'entreprise de services, c'est un élément de confiance et de fidélisation. Il faut que les besoins et les attentes soient comblés en plus que l'entreprise ait un bon comportement (par exemple : offrir avec le sourire).

Le processus de fidélisation englobe plusieurs facteurs (ceux énumérés précédemment) et amène la fidélisation à avoir des avantages et des inconvénients. Toujours selon les propos du client#1, les avantages de la fidélisation s'expliquent par la bonne relation entre le client et l'employé en contact (fidélité attitudinale). Ils se connaissent et travaillent dans un milieu connu. La relation est passée du plan professionnel au plan partenaire d'affaires amical. Ce qui conduit à certains inconvénients. Puisque la relation est rendue presque amicale, il est plus difficile de dire ce que l'on pense si le concept ou la publicité nous déplaît. De plus, certaines entreprises vont prendre le client pour acquis étant donné que la relation entre les deux est établie depuis longtemps. De ce fait, les efforts ne sont pas toujours aussi persistants qu'auparavant. Toutefois, ce n'est pas le cas avec l'entreprise *RNM*.

Figure 16 : Cadre spécifique de CES#1



5.2.2 CES #2

La relation entre le client et l'entreprise s'est établie lorsque la propriétaire de l'entreprise était chargée de projets et de comptes dans une autre entreprise. C'est par le bouche à oreille et en faisant quelques recherches que la répondante a pris connaissance de l'existence de RNM. Suite au poste antérieur que la propriétaire a occupé, la répondante encourage l'entreprise, car elle avait obtenu un excellent service lors des anciennes tâches de la propriétaire. Le jugement du répondant laisse croire que la voie

de *RNM* va être d'une bonne compétence. Toutefois, n'étant pas l'agence principale du client, *RNM* s'occupe des événements promotionnels.

Le choix de l'entreprise est dû à la connaissance du milieu. L'entreprise connaît les critères, les caractéristiques spécifiques et les limites de ce marché. Les points d'avance qu'elle occupe expriment bien le choix du client. La répondante ajoute qu'il est facile d'avoir porté son choix sur l'entreprise grâce à son sens de l'organisation et à son écoute active.

5.2.2.1 Valeurs et Statut

La diplomatie et le professionnalisme sont les deux éléments recherchés pour établir une relation d'affaires. La cliente spécifie qu'il est bien important d'avoir du plaisir et de la diplomatie à travailler ensemble. De plus, le professionnalisme permet d'avoir les bonnes coupures aux bonnes places, c'est-à-dire de se dire la vérité et l'heure juste.

Malgré le professionnalisme et la diplomatie, les points en commun sont importants pour la cliente dans une relation d'affaires. Cette dernière décrit une relation d'affaires comme une relation de couple. « *Il faut se rejoindre, se compléter et vivre au jour le jour!* ». Le sentiment de complicité et de prestige est de mise lors d'une relation d'affaires. Par exemple, le fait d'accorder du temps et de comprendre les demandes du client lui donne une importance au sein de la relation. Il est d'autant plus facile de communiquer, car les deux parties se connaissent depuis une période de temps déterminée. Ceci engendre la diminution de perte de temps et l'augmentation de la productivité. Même si *RNM* n'est pas l'agence principale, elle est très ponctuelle et capable de récupérer les dossiers en répondant aux critères demandés.

5.2.2.2 Processus décisionnel

Avant tout, la décision finale est collective. Le processus décisionnel implique la répondante ainsi que toute son équipe. Individuellement la cliente doit faire un premier tour d'horizon afin d'observer et d'identifier les agences susceptibles à remplir le contrat. Les critères observés sont au niveau de l'expérience de l'agence, c'est-à-dire leurs réalisations antérieures et leur familiarisation avec le secteur du contrat. Par la suite, cette dernière rencontre avec les membres de l'agence a pour but de leur communiquer les critères et les objectifs demandés pour le contrat. Cette étape est appelée le « briefing ». Finalement, une fois que les agences sont sélectionnées (quatre à cinq agences selon la haute direction), ils vont tous en « pitch » afin de déterminer quelle agence va obtenir le contrat. Cette dernière étape est collective. La présentation de chaque agence est faite devant la cliente et son équipe. La décision finale est collective,

« Une décision collective engendre plusieurs interprétations des résultats. Nous avons une imposition de cinq agences afin de faire le « pitch », mais trois seraient suffisantes. Suite à une égalité, nous sommes allés consulter le reste de l'équipe afin de départager leurs opinions. Il est même arrivé que nous sommes allés discuter avec des consommateurs finaux afin d'avoir leurs perceptions. Ces derniers recevaient un certificat cadeau d'une certaine valeur simplement en disant quel était le concept qu'il préférerait sans savoir quelle était l'agence créatrice ».

La cliente précise qu'en faisant de la sorte, elle a éliminé toutes les sources de conflits. Connaissant les opinions de certains de ses consommateurs finaux, elle peut aller chercher le pouls de son secteur d'activités. La résolution à ce problème a été la communication entre les membres de l'équipe et celle des consommateurs finaux.

5.2.2.3 Communication et Bouche à Oreille

La communication est essentielle entre les parties, car son impact débouchera à l'attribution des contrats. La cliente ajoute qu'une semaine de travail englobe 35 à 40 heures de travail avec des clients, des collègues, des fournisseurs, etc. S'il n'y a pas une bonne communication, il ne pourra pas s'établir de confiance dans la relation. Toutefois, la répondante spécifie qu'il faut faire attention entre le côté professionnel et le côté amical d'une relation d'affaires. Il faut toujours respecter les barrières entre ces deux aspects.

Il ne suffit pas d'une communication simplement dite, mais également d'une communication bidirectionnelle entre les parties en gardant une discrétion appropriée. Comme la cliente le précise :

« Si nous ne sommes pas à l'aise avec l'entreprise, nous ne pourrions pas lui transmettre et discuter de certaines divulgations comme des données spécifiques ou de chiffres de notre entreprise! ».

Suite à une communication bidirectionnelle, la cliente félicite le non verbal et l'écoute active de l'entreprise *RNM*. Elle spécifie la ponctualité, la capacité d'écoute et la prise de notes. Ce qui suscite une capacité à poser les bonnes questions afin de cibler les objectifs et de bien comprendre le message du client.

Suite à une bonne communication, nous avons abordé le thème du bouche à oreille. Dans cette section, la cliente énonce qu'elle ne se base pas uniquement sur cet aspect, car elle préfère faire sa propre impression. « *Aux yeux de quelqu'un d'autre l'entreprise peut être vraiment excellente, mais au mien la situation peut être différente!* ». Elle précise que les besoins ne sont jamais les mêmes. Une rencontre permet d'établir le contact et d'observer les connaissances de l'agence recommandée, mais ce n'est pas un

choix définitif. « *Le point positif du bouche à oreille et des recommandations c'est que l'on peut savoir un peu à quoi s'attendre lors de la rencontre avec l'agence!* ».

Pour sa part, *RNM* est fortement recommandé par la cliente. Beaucoup d'éloges sont dis à son propos. Elle précise que le dynamisme, la jeunesse de l'équipe (du sang nouveau), à l'affût des tendances, de la courtoisie, de la créativité et du rapport qualité/prix sont les points culminants de l'entreprise.

5.2.2.4 Confiance

La cliente détermine la confiance par le sentiment d'appartenance et la discrétion. D'une part, le sentiment d'appartenance est évalué par le non verbal et l'intérêt dégagé par le partenaire d'affaires. D'autre part, la discrétion est exprimée par la confidentialité des chiffres ou données spécifiques. « *Nous apprécions que le dévoilement de chiffres et de données restent confidentiel.* ». La répondante spécifie également qu'elle a une bonne évaluation des ensembles. Elle perçoit le monde, avec qui elle fait affaires, d'une bonne façon, mais elle répète qu'elle a une mémoire, c'est-à-dire que l'entreprise ne doit pas la décevoir sinon la relation sera terminée.

Elle précise que c'est la même confiance qu'elle dispose avec l'entreprise *RNM*. Elle n'a jamais été déçue depuis qu'elle utilise ses services. Elle conclut que la confiance est établie depuis déjà longtemps et que c'est un jeu qui se joue à deux, c'est-à-dire que l'entreprise a également confiance vis-à-vis elle. Une poignée de main, les yeux, une bonne présentation, la ponctualité et le sourire sont tous des éléments qui font en sorte que la cliente a de l'intérêt pour l'entreprise. À la suite de ces critères, la cliente attribue quelques petits contrats à l'entreprise afin de voir si elle répond aux normes pour finalement, lui être digne de confiance.

5.2.2.5 Engagement

Comme nous le spécifions au début de l'entretien avec le client *CES#2*, *RNM* n'est pas l'agence principale du client. Toutefois, l'engagement pour des événements promotionnels se fait par l'entremise de bons de commande, des ententes verbales ou des soumissions. À quelques reprises, l'engagement de *RNM* et du client se fait par voie téléphonique ou par voie électronique (courriel). Dans cet engagement, il y a la description des objectifs, des critères et des besoins afin de bien accomplir le contrat. Par contre, la cliente spécifie que les informations données (des informations générales) ne sont pas trop sévères, car elle ne veut pas limiter la créativité de l'entreprise.

L'engagement peut amener à des compromis entre les parties. La cliente précise que la barrière entre le côté professionnel et le côté amical peut devenir un compromis. Cet aspect peut devenir problématique si la barrière est dépassée. De plus, la cliente spécifie de manière générale qu'une agence de publicité peut avoir un style, une signature qui fait en sorte que les consommateurs finaux peuvent déceler une appartenance. Elle précise que ce n'est pas le cas avec *RNM*; mais que ce concept de ressemblance peut devenir une source de conflits. Le compromis étant de changer, à quelques reprises, d'agences publicitaires afin que les consommateurs finaux ne soient pas ancrés à voir toujours le même style de publicité et qu'ils aient le goût de revenir.

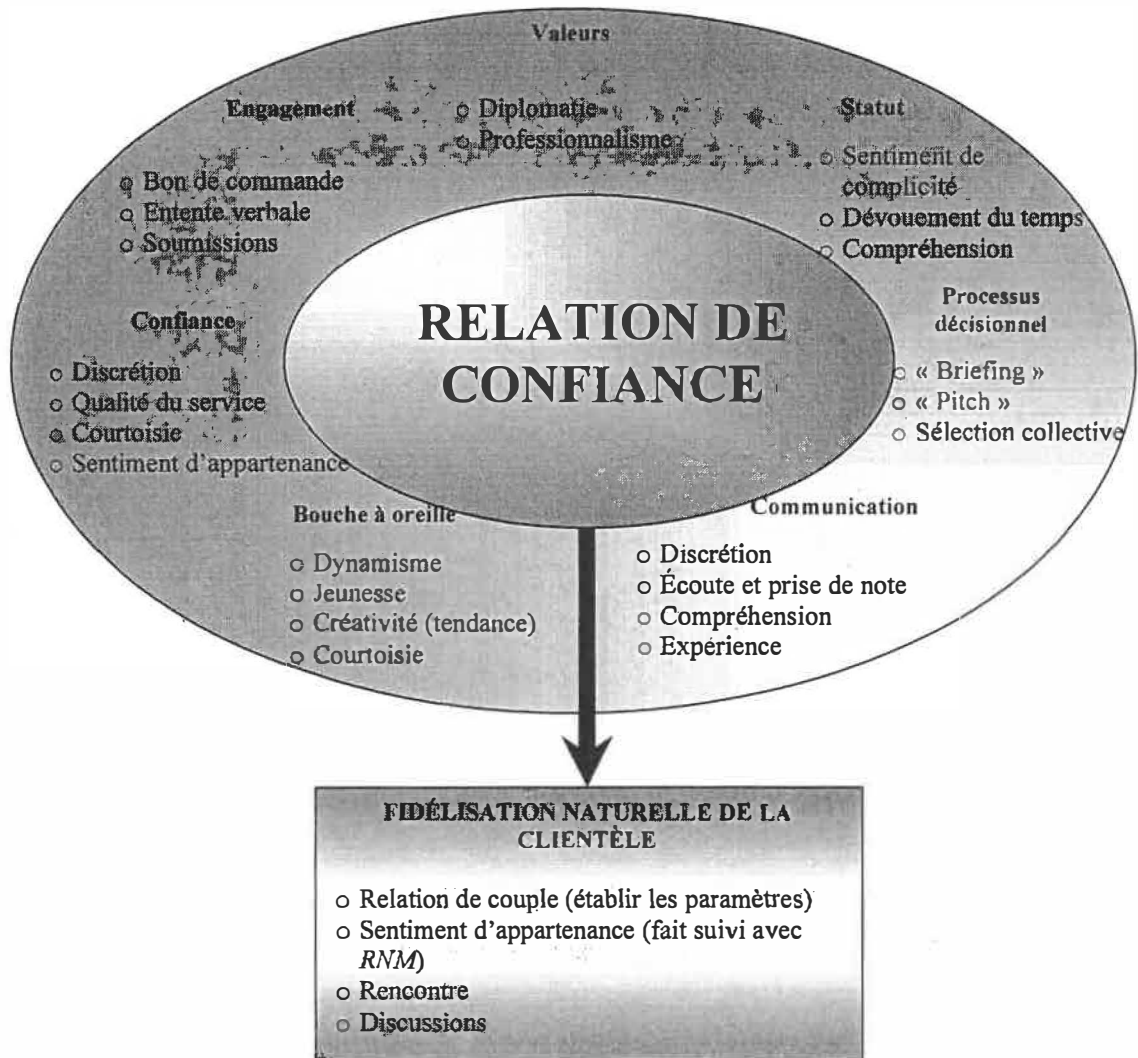
5.2.2.6 Fidélisation

La meilleure définition de la fidélisation, selon la cliente, est sensiblement la même qu'une relation de couple. Il faut établir certains paramètres afin de s'entendre. Une fois les paramètres établis (premières impressions, rencontres, discussions), la confiance, la communication, la sincérité et la discrétion entre les parties sont les éléments de la fidélisation. La répondante spécifie que si elle revient avec une agence c'est qu'elle était vraiment appréciée comme cliente (fidélité comportementale). « *C'est un petit velours*

de se faire reconnaître lorsque nous sommes clients! ». De plus, lorsqu'un client revient à une entreprise c'est qu'il a apprécié tout ce qu'on lui a offert, mais aussi c'est qu'il sait le chemin à prendre (fidélité attitudinale). Les informations sont claires, nettes et précises. « *Le client ne navigue pas dans l'inconnu ou sur des eaux houleuses!* ».

L'expérience d'une entreprise dans un secteur spécifique peut alléger la lourdeur des présentations et les démarches à suivre. Dans ce cas, il va y avoir un gain en temps, en énergie et en argent. Par contre, les désavantages sont aussi importants. « *En étant fidèle à une entreprise, cette dernière peut nous prendre pour acquis ou à vie [...]* ». De plus, le rôle du client a une portion de transparence où ce dernier doit aller voir ailleurs (pour les prix, la qualité, etc.). Ce qui amène à la difficulté de rupture. La barrière professionnelle et amicale est représentée à ce moment. La perception de rupture ne doit pas être prise personnellement, mais plutôt professionnellement. « *Par exemple, si vous n'obtenez pas le « pitch », c'est dommage mais il faut aller avec la meilleure agence!* ».

Figure 17 : Cadre spécifique CES#2



5.2.3 CES #3

La troisième cliente rencontrée utilise les services depuis son entrée en fonction (moins de deux ans de relation). Comme nous l'avons précisé dans la section du profil général, cette dernière connaît l'entreprise depuis la création de *RNM*, mais elle avait une intermédiaire entre elle et l'entreprise. *RNM* était déjà l'agence de publicité pour les événements promotionnels de cette entreprise. La cliente a pris le soin de recueillir

certaines commentaires sur *RNM* avant de rencontrer l'entreprise. Les commentaires recueillis, par le bouche à oreille, ne sont que positifs pour l'entreprise.

Les premières rencontres, entre la cliente et l'entreprise, sont nécessaires afin de valider si la répondante désire continuer avec la même agence. La complicité et le sentiment de sécurité étaient les impressions de la répondante à la suite des premières rencontres. Elle ajoute :

« On aime poursuivre la relation avec la même agence parce qu'elle connaît déjà nos besoins et ceux de la communauté. De plus, la communication et les promotions sont déjà des points que l'agence exerce et c'est ce que nous voulons entretenir comme relation! »

Le choix de rester avec l'agence demande une complicité. De plus, les deux parties développent une complémentarité au niveau des idées et des concepts.

5.2.3.1 Valeurs et Statut

Dans une relation d'affaires, la cliente veut l'établissement d'une confiance. Pour arriver à cette fin, il faut exercer une bonne communication et la chimie doit passer entre les deux parties. De plus, le dynamisme d'une équipe et l'éventail de possibilités qu'elle peut dégager se rapproche des valeurs de la cliente dans une relation d'affaires. Disposant de plusieurs concepts et d'imageries, il est plus facile pour la répondante d'échanger avec ses partenaires d'affaires. C'est ce qu'elle recherche dans ce genre de relation.

Les points en commun sont primordiaux selon la répondante. Elle décrit que les deux parties doivent avoir la même vision de la publicité et des contrats pour satisfaire les consommateurs finaux. Ce procédé facilite l'échange et permet d'être complémentaire l'un à l'autre. Le dynamisme et la capacité de s'adapter rapidement ont été d'autres

éléments énoncés par la cliente au niveau des points en commun dans une relation d'affaires

Le statut du répondant est considéré comme étant très important. Ce statut détermine le niveau d'appréciation que l'agence a à l'égard de ses clients. Sans les clients, l'entreprise ne peut pas continuer son cheminement. « *C'est ce qui amène du beurre sur ton pain!* » cité par la répondante. C'est ce que l'entreprise *RNM* fait avec ses clients. Elle accorde la même importance à ses clients passés, présents et futurs. Elle s'efforce de toujours donner un service personnalisé et de qualité selon les différents besoins de sa clientèle.

5.2.3.2 Processus décisionnel

Le processus décisionnel, dans le cas de la cliente *CES#3*, est individuel. Le cheminement peut être fait à la guise du répondant. La seule spécification des cadres supérieurs est le respect du budget accordé à l'entreprise. Pour le reste, la cliente dispose de tous les moyens nécessaires pour recruter une agence de publicité.

Dans le cheminement décisionnel avec *RNM*, la cliente invite toujours son équipe afin de recueillir les commentaires sur les premières épreuves promotionnelles. Par la suite, l'équipe donne de la rétroaction à la directrice. Ensuite, la cliente retourne voir l'entreprise (*RNM* en occurrence) et planifie son calendrier événementiel. Selon la cliente, *RNM* fait partie de l'équipe.

5.2.3.3 Communication et Bouche à Oreille

La communication amène une bonne complicité entre les parties et permet d'établir une bonne relation d'affaires. De plus, la communication enlève plusieurs sources de conflits et d'incompréhension au niveau des besoins ou des mandats. La communication

bidirectionnelle est le continuum, car elle permet d'établir les attentes de chacun des parties de façon claires et précises. Cette communication décrit le respect entre les deux parties, car chacun d'eux peut montrer leur accord ou désaccord sur le concept de publicité. De ce fait, la critique doit être prise avec une certaine ouverture d'esprit (par exemple : La possibilité de dire qu'on aime ou qu'on n'aime pas le concept).

En plus de la communication verbale, le non verbal est une autre source de communication où le client et l'entreprise peuvent échanger. Au niveau de l'entreprise étudiée (*RNM*), la cliente décrit le non verbal et l'écoute active de la propriétaire d'une façon stimulante.

« Lorsque je rencontre et je discute avec la propriétaire de l'entreprise *RNM*, je vois une stimulation de l'imagination. Je suis en train de lui décrire les besoins du contrat et je remarque qu'elle commence déjà à travailler à l'intérieur d'elle-même. Son non verbal est très prononcé. C'est comme si nous voyions des lumières allumées. C'est motivant et stimulant, car nous sentons que nous sommes appréciés. De plus, elle pense parfois à voix haute, ce qui entraîne donc un échange plus riche en informations! C'est ce qui fait gagner du temps. »

La cliente considère que le bouche à oreille est un bon élément, mais qu'il faut en prendre et en laisser. Il est important de faire sa propre opinion d'une agence. Cet élément dépend des besoins désirés et de la relation déjà établie ou qui s'installe entre les parties. La répondante ajoute qu'une agence peut répondre à des besoins pour une personne, mais l'entreprise référée n'est pas nécessairement celle qui répond aux besoins des autres personnes. Selon la cliente, ce critère détermine l'importance de rencontrer l'entreprise référée afin de faire sa propre opinion et ses impressions.

« Nous ne sommes pas des machines. Nous avons un tempérament et des attitudes différentes! Tout dépend comment on s'est levé le matin parce que le comportement change souvent. »

Au dépend de *RNM*, la cliente n'hésite pas à référer l'entreprise. Le dynamisme, le personnel, la qualité/prix du service, la créativité des concepts et le comportement avant-gardiste sont les éléments énoncés par la cliente afin de décrire l'entreprise. L'entreprise est considérée professionnelle, car la cliente n'a pas besoin de faire un suivi constant, car toutes les idées et les informations sont claires, précises et bien délimitées.

« Les membres de l'entreprise RNM sont vraiment digne de confiance et parfois, l'entreprise ne charge pas assez cher pour les services reçus! »

5.2.3.4 Confiance

La remise d'un projet entre les mains d'une entreprise définit la confiance de la cliente. La répondante poursuit ses propos, sur la confiance, par le professionnalisme des entreprises. Ces dernières ont les qualifications requises pour faire le travail demandé, alors elles doivent épater (par leurs concepts publicitaires) la cliente afin de prolonger la relation. Afin d'atteindre ce niveau de confiance, la cliente spécifie que c'est par le respect entre les parties, la complicité et la communication que la confiance pourra s'établir. Le mensonge n'a pas sa place dans les relations d'affaires. Il faut être capable de faire la part des choses et de se dire les vraies affaires.

C'est exactement la même confiance que la cliente décrit à propos de l'entreprise *RNM*. L'établissement de la relation est accompli depuis plusieurs années. Elle décrit l'entreprise comme étant très professionnelle et dynamique. Lors de l'attribution d'un mandat, la cliente parle de ses besoins avec la propriétaire. Par la suite, l'entreprise *RNM* envoie un devis de conception avec le calendrier et les coûts détaillés des opérations.

Ensuite, l'entreprise envoie les premières épreuves de la conception. C'est suivi d'une correction (s'il y en a) accrue et la dernière étape est la conception finale. Le concept est ensuite approuvé par la cliente qui l'utilise auprès de ses consommateurs finaux.

5.2.3.5 Engagement

À ce niveau, l'engagement avec l'entreprise est à court terme. Il n'y a eu aucune signature de contrat. La procédure d'engagement est exercée par des mandats envoyés mois après mois. Selon les événements promotionnels, il y a des soumissions de la part de l'entreprise de service. « *C'est au jour le jour avec l'entreprise!* ».

La relation n'a pas eu d'accros depuis le début. Il n'y a aucun compromis qui a été exercé ni par la cliente et ni par l'entreprise. Le résultat d'une bonne communication bidirectionnelle est sensiblement le résultat d'une bonne compréhension. De ce fait, les deux parties se comprennent et ils sont très précis au niveau des échéances des mandats.

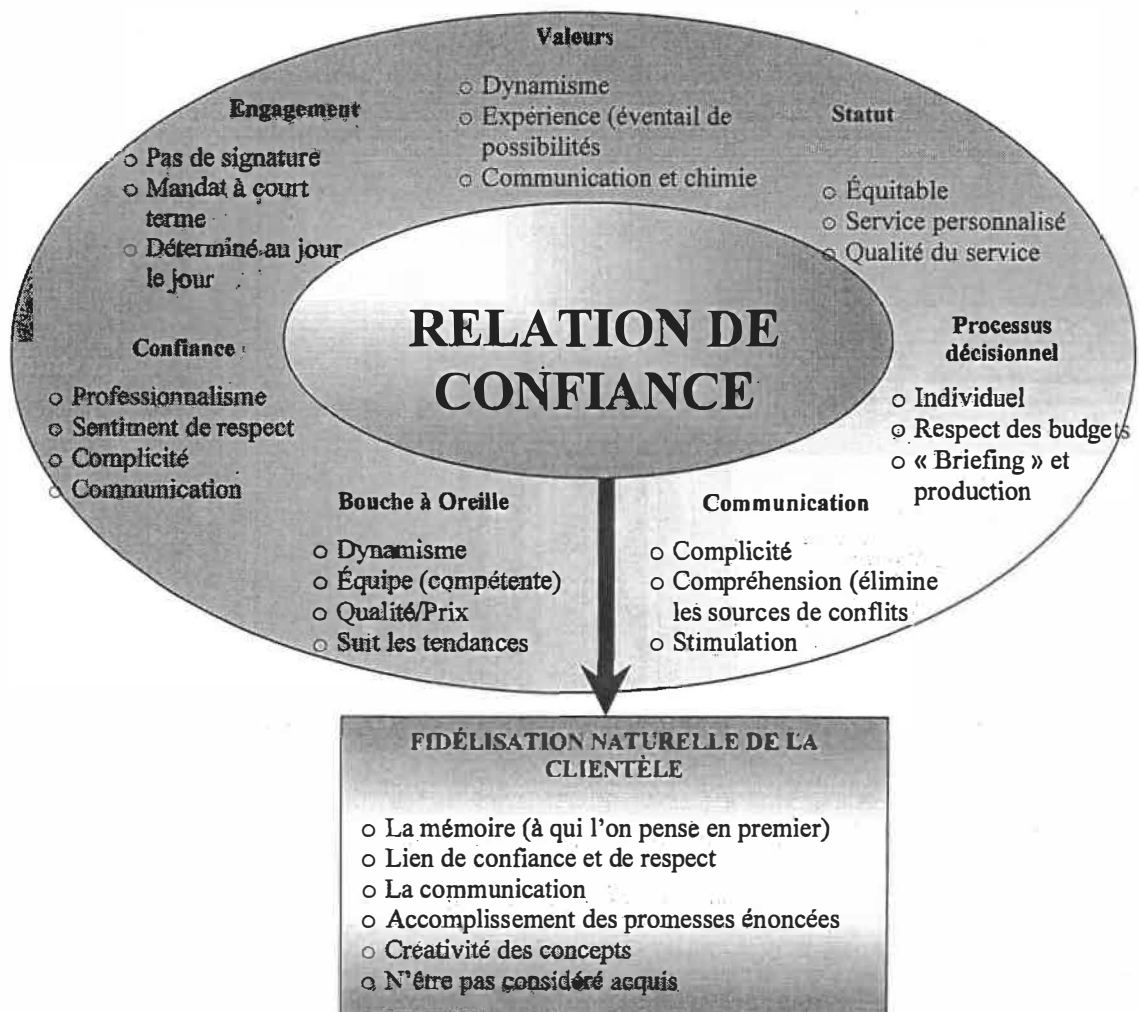
5.2.3.6 Fidélisation

La cliente définit la fidélisation par la mémoire, c'est-à-dire : « *Qu'elle est la première personne à qui l'on pense lorsque nous avons besoins de quelques choses ?* ». Ce critère détermine le lien de confiance et de respect qu'il y a entre les deux parties. Ce lien est construit dès le premier contact. Les échanges et la communication entretenus (incluant la franchise et l'honnêteté) sont déterminants. Le cheminement du premier contact jusqu'à la réalisation doit être le même, c'est-à-dire « *Step up to the plate* » que les promesses énoncées dans le premier engagement soient réalisées. La cliente indique qu'il est important de se fier à ce lien de confiance et de respect, car elle désire être à l'aise et savoir qu'elle obtiendra un bon service dans des projets futurs. Par contre, si elle se sent brimée, elle ne sera pas portée à retourner vers l'entreprise. Avec *RNM*, la cliente ne se sent pas prise pour acquis, car à chaque mandat l'entreprise l'épate avec de

nouveaux concepts qui suivent les tendances. La créativité de ses concepts amène la cliente à revenir utiliser les services de l'entreprise (fidélité comportementale).

La fidélisation, selon la cliente, comporte des avantages et des inconvénients. Dans la première partie, les avantages sont énoncés par la connaissance de l'entreprise dans le secteur d'activités. Cette connaissance amène une économie de temps et d'argent. De plus, l'entreprise connaît les besoins du client et offre une qualité qui répond aux critères et aux attentes. Par contre, en deuxième partie, les désavantages sont exprimés par une zone de confort. L'entreprise possédant des clients fidèles a tendance à laisser retomber la poussière, c'est-à-dire qu'elle n'a plus tendance à vouloir prouver son talent. Elle prend ses clients pour acquis.

Figure 18 : Cadre spécifique CES#3



5.2.4 CES #4

L'entrevue, avec le quatrième client, est différente des précédentes. Deux personnes ont passé l'entrevue soit la directrice marketing et son adjointe. Cette formule permet d'avoir des informations riches, car l'enquêteur accomplit plusieurs échanges avec plus d'une personne. La connaissance de l'entreprise *RNM* a été faite lors d'une assemblée d'un organisme international. C'est l'entreprise qui a approché la cliente afin de lui offrir ses services.

Les premières impressions et les intérêts des clientes rejoignent celles de l'entreprise. La jovialité et le sentiment de sécurité sont les deux comportements retenus des premières rencontres avec l'entreprise. C'est également par l'expérience et la connaissance du secteur d'activités de l'entreprise que les clientes ont donné les premiers contrats à *RNM*. Dans ce cas-ci, il n'y a pas eu de « pitch » entre plusieurs agences. Le processus a été direct, car les clientes retrouvaient leurs besoins dans la présentation des concepts de *RNM*, c'est-à-dire par son expérience, son plan marketing, par son professionnalisme et la créativité de ses concepts. Les clientes recherchaient une agence qui pourrait améliorer l'image de leur entreprise.

5.2.4.1 Valeurs et Statut

La communication est la valeur fondamentale d'une bonne relation d'affaires. Les clientes énoncent que c'est par la communication qu'une entreprise pourra établir une bonne relation et ainsi arriver à ses fins. La compréhension des deux parties est également considérée dans le processus.

« Il faut parler le même langage afin que tout le monde puisse se comprendre. Ceci s'applique à tous les niveaux. En communiquant, nous

pourrons éviter de perdre du temps et de tout expliquer, car nous savons ce que nous voulons et l'entreprise avec qui l'on travaille le sait également! ».

Pour ajouter à la communication et à la compréhension dans une relation d'affaires, les clientes spécifient également l'apport de points en commun entre les parties. Ce procédé accélère la relation, car les deux parties peuvent se comprendre dès les premiers instants. L'adaptation de l'un ou l'autre des parties aide à l'accomplissement du mandat. Les deux répondantes spécifient que c'est ce qui est arrivé avec *RNM*. De plus, elles se sentent pris à cœur par tous les membres de l'entreprise. Ce statut permet aux clients de se sentir confortable dans la relation et d'arriver à un sentiment de confiance.

5.2.4.2 Processus décisionnel

Le processus décisionnel est individuel. Les décisions sont orchestrées par la directrice marketing. Il n'y a pas d'imposition de règlements tant que les responsables ne dépassent pas leur budget. La cliente et son adjointe détaillent le processus en expliquant qu'à chaque année il y a une rencontre annuelle permettant de discuter des différents points. Elles exercent l'échange d'idées à l'aide de la méthode « brainstorming » (Demory, 1990). Cet outil se réfère à un remue-méninge et à l'échange de plusieurs idées entre des personnes. Une fois l'identification de toutes les idées, qu'elles soient farfelues ou terre à terre, les personnes procèdent à un classement par ordre d'importance des idées les plus actuelles et dans le contexte de recherche afin de les mettre en œuvre.

Certains conflits peuvent être présents dans une situation de processus décisionnel. Par exemple, le concept d'une agence ne satisfait pas une cliente. Cette dernière (preneur de décisions) fait appel à ses collègues afin d'identifier ce qui ne fonctionne pas. Lors de la présentation du concept, la représentante de l'agence est présente pour prendre le pouls

de l'équipe et de travailler dans un commun accord. Cette solution permet d'améliorer les demandes du client et ainsi le satisfaire au niveau de ses besoins et de ses attentes.

Avec l'entreprise *RNM*, les clientes n'hésitent pas à dire que l'entreprise satisfait leurs besoins et leurs attentes. L'une d'entre elle spécifie :

« Si tout va bien, je ne remets pas en question les compétences et le travail de l'agence, mais une fois de temps en temps je vais aller voir ailleurs afin de changer de style et de vérifier les prix du marché! Toutefois, *RNM* s'adapte très bien à nos besoins et nous ne voyons pas le même style lors de différentes promotions. »

Par contre, il est possible de rencontrer quelques problèmes. Ce n'est pas le cas avec *RNM*, mais les clientes spécifient qu'elles ont déjà eu à prendre rendez-vous avec un autre fournisseur afin de comprendre pourquoi ce dernier ne comblait plus ses promesses. À la suite de cette rencontre (après plusieurs avertissements de leur part), elles ont commencé à chercher un autre fournisseur afin de combler leurs attentes. Le processus a été la sélection de petits contrats afin de voir si l'entreprise était digne de confiance et après quelques reprises, les clientes avaient remplacé leur ancien fournisseur par le nouveau.

5.2.4.3 Communication et Bouche à Oreille

Selon les clientes, la communication est un élément primordial dans une relation d'affaires. Cet aspect fait parti des valeurs des clientes. La communication n'est pas toujours formelle et c'est ce qui permet d'avoir un sentiment de bien-être avec l'entreprise. S'il n'y a pas de communication, les clientes précisent qu'il y aura une incompréhension des mandats. Ce qui engendrera une perte de temps et une perte de

patience des deux parties. L'impact d'un manque ou d'une mauvaise communication est le changement d'agence.

La communication doit être dans les deux sens, bidirectionnelle. L'importance d'une telle communication permet aux deux parties d'établir une relation et ainsi un sentiment de confiance. Le déclic et le sentiment de bien-être sont les éléments spécifiés par les clientes.

« Il faut que nous soyons au courant des démarches de l'agence avec qui l'on fait affaires. Il faut être capable de se dire les vraies choses sans être obligés de porter des gants blancs. De plus, une fois que nous avons une bonne communication et que nous sommes à l'aise, nous n'avons pas de remises en question. Nous faisons confiance à l'agence. »

Le non verbal et l'écoute active sont deux autres aspects de la communication. Ces deux éléments sont des aspects que la propriétaire de *RNM* maîtrise. Sa jovialité, sa gestuelle et son expressivité sont des critères qui répondent aux attentes des clientes. De plus, la prise de notes et le temps d'exécution des concepts démontrent son intérêt aux yeux des clientes.

Selon les clientes, le bouche à oreille est considéré comme étant la meilleure publicité qu'une entreprise peut avoir à son actif. Ces dernières se fient à 90% aux références qu'elles reçoivent d'un contact ou d'une entreprise. De cette façon, elles essaient l'entreprise référée et si elles n'obtiennent pas satisfaction, elles changeront d'agence. Les clientes spécifient que la première étape, à la recherche d'une entreprise, est d'appeler des contacts afin d'obtenir des références sur l'entreprise pouvant combler ses besoins dans le secteur d'activités désiré. Dans le cas où elles ne sont pas en mesure de trouver des références, elles vont chercher par leurs propres moyens.

Dans le cas de *RNM*, les clientes recommandent l'agence sans hésitation. Les clientes décrivent l'agence par leur dynamisme, leur qualité de services (cible et atteint les objectifs), leur créativité (concepts proposés) et leur service à la clientèle (équipe joviale et offre une atmosphère détendue et sereine).

5.2.4.4 Confiance

La confiance est définie, selon les clientes, par l'établissement d'une relation et d'une communication bidirectionnelle. La confiance, primordiale pour avoir de bonnes relations d'affaires, évite les remises en question. Par exemple, les clientes amènent un argument sur les prix : « *Il faut que l'agence nous en donne pour notre argent!* ». Toutefois, même avec une bonne relation et une communication bidirectionnelle, les clientes reconnaissent qu'il est plus prudent d'offrir, de manière graduelle, les contrats de l'entreprise. La période d'essai (offre de petits contrats) permet l'observation de l'agence avant l'adoption définitive. Les critères d'observation peuvent cibler, par exemple, les délais de services, la créativité des concepts, l'atteinte des objectifs ou la satisfaction des attentes ou des besoins.

Avec l'agence *RNM*, l'échéance et la mise sous contrat ont été moins graduelles. Cet événement est dû à l'approche de la propriétaire de l'agence. Cette dernière a présenté un concept très intéressant et un plan marketing échelonné sur une année complète. À ce moment, les clientes n'avaient pas d'offres ou de références. Toutefois, elles ont offert quelques contrats à l'agence afin d'obtenir satisfaction.

Quelques critères primordiaux sont nécessaires afin d'avoir confiance. Par exemple, les clientes décrivent qu'une résolution de problème efficace aide grandement à l'établissement ou la solidification de la confiance (une comparaison est faite par rapport à une relation de couple). Dans le cas de *RNM*, les clientes notent que la propriétaire prend toujours le temps de répondre à leurs besoins et combler leurs attentes. Par

exemple, la propriétaire ne refuse jamais de les rencontrer afin de discuter des différents concepts et c'est cette dernière qui se déplace à chaque fois. Ces petits éléments ne font qu'augmenter le sentiment de confiance que les clientes ressentent auprès de l'entreprise *RNM*.

5.2.4.5 Engagement

L'engagement entre l'entreprise et l'agence (*RNM*) a été effectué à la suite de la présentation du plan marketing par la propriétaire de *RNM*. Depuis, l'engagement se fait par l'entremise d'ententes verbales et par des devis où ces derniers sont signés au fur et à mesure que les clientes ont besoin de l'agence (très flexible au niveau de l'engagement).

Certains compromis ont été spécifiés lors de la rencontre. La majeure partie des compromis est au niveau budgétaire. Les clientes restreignent les concepts proposés, car le budget ne leur permet pas de l'appliquer. Toutefois, les clientes précisent que ces compromis n'ont jamais abouti à des conflits (ce sont des discussions afin de trouver la meilleure solution). Parfois, l'agence va continuer le concept, mais elle va charger un prix plus bas afin de satisfaire ses clientes.

5.2.4.6 Fidélisation

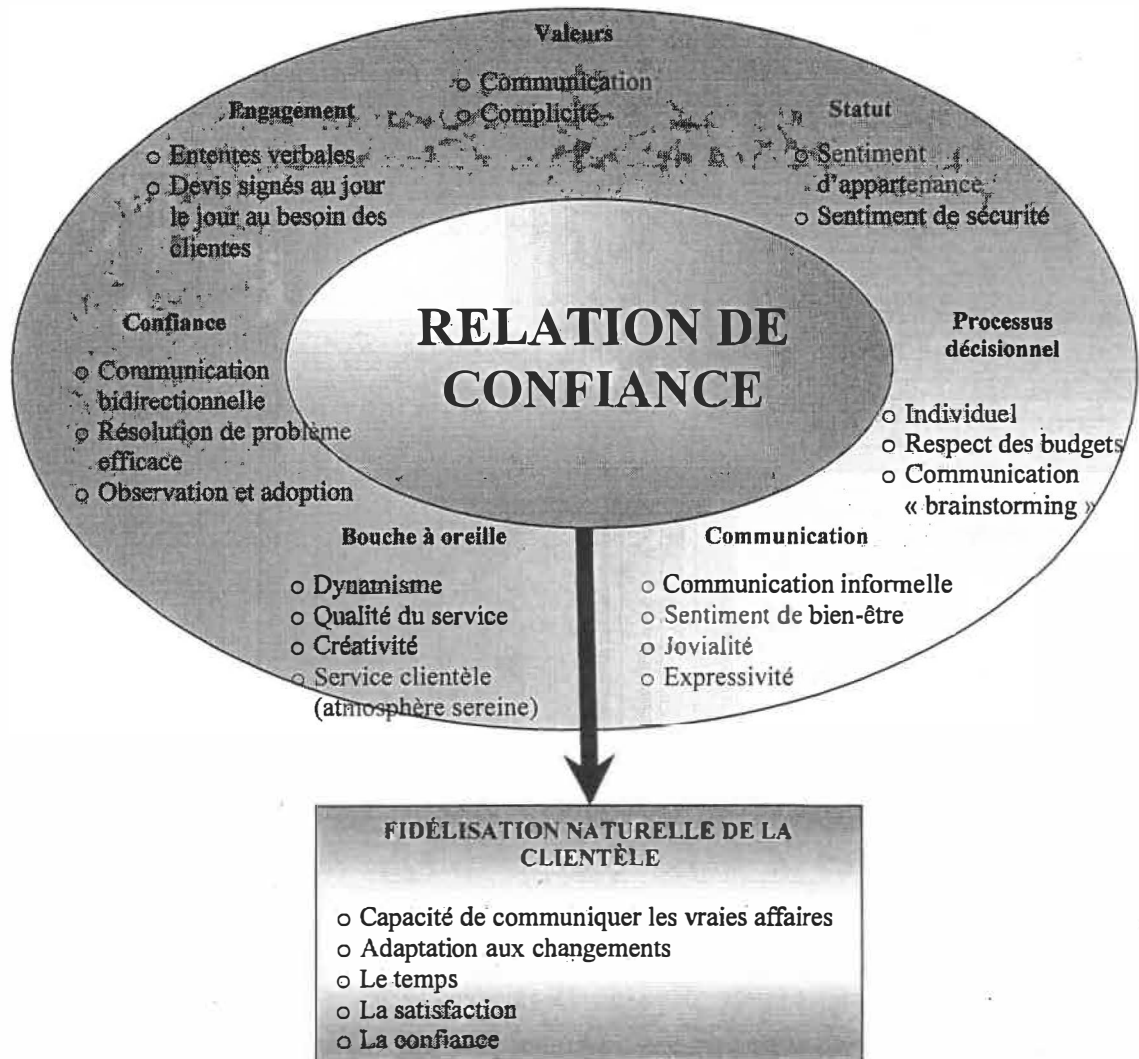
La définition de la fidélisation est sensiblement la même que pour le bloc de la communication. Les clientes apprécient être en mesure de dire les vraies affaires à une entreprise (de mettre carte sur table). Elles précisent que l'entreprise doit être capable de s'adapter, de changer et de continuer à satisfaire les besoins et les attentes de ces dernières suite aux réquisitions. De plus, elles ajoutent que c'est la responsabilité de l'agence ou de l'entreprise, avec qui elles font affaire, de maintenir la relation (fidélité attitudinale) afin de garder leur clientèle fidèle (c'est-à-dire d'être en mesure de s'adapter, d'offrir des prix compétitifs, de suivre les tendances des produits ou services,

etc.). De leur côté, les clientes suggèrent certains éléments afin de constituer une fidélisation de la clientèle. Le premier élément est le temps. « *Le temps n'est pas garant de l'établissement de la relation!* ». La directrice marketing et son adjointe précisent qu'il faut laisser passer du temps entre les deux parties afin de se connaître et, après quelques contrats, identifier si c'est l'agence qu'elles vont choisir. C'est par l'entremise du temps qu'elles décrivent le deuxième élément : la satisfaction. Tout au long des mandats, les clientes vont observer le travail accompli par l'agence (la qualité du service, le délai, la créativité des concepts, etc.). De ce fait, si le travail exécuté par l'agence comble et dépasse leurs attentes, elles seront satisfaites et la confiance (troisième élément) s'installera entre les parties.

Au niveau de la fidélisation, les clientes recensent quelques avantages et désavantages. L'économie de temps, l'exactitude des informations, la connaissance du secteur d'activités et la diminution de documents sont les avantages reliés à la fidélisation. Toutefois, les désavantages exercent un poids à la relation. Les clientes décrètent qu'il est plus difficile de dénoncer l'insatisfaction envers une agence dont elles font affaire depuis longtemps.

« Au moment où nous ne sommes plus satisfaites ou nous manifestons un mécontentement, il est plus difficile de le communiquer à l'agence. C'est malheureux, car nous aimons bien la personne avec qui nous faisons affaire. Toutefois, si le travail n'est pas satisfaisant il faut appréhender la rupture. C'est ce qui est le plus gros désavantage dans la fidélisation. »

Figure 19 : Cadre spécifique CES#4



5.2.5 CES #5

L'entrevue, avec le cinquième client, ressemble à l'entretien effectué avec le quatrième client. Plus spécifiquement, il y avait deux personnes pour l'entrevue, soit la directrice principale du marketing et sa chargée de projets. Cette formule permet d'avoir des informations riches, car l'enquêteur exerce plusieurs échanges qu'avec une seule personne. La principale distinction, de CES#5, c'est qu'il y a plusieurs entreprises à son actif. La gestion en sera différente. La connaissance de l'entreprise *RNM* est due, en

grande partie, au bouche à oreille sur des concepts publicitaires pour des événements promotionnels et spéciaux (ventes trottoirs par exemple). La directrice principale a attribué le premier contrat à *RNM* à la conception de l'entreprise. D'autre part, la chargée de projet est impliquée avec l'agence depuis plus de cinq années.

Le professionnalisme, le travail toujours bien fait, une belle créativité et les délais de livraison sont les commentaires recueillis des clientes. De plus, elles ajoutent que l'entreprise est capable de faire des miracles et qu'elle effectue des concepts solides. La fiabilité est un point fort accordé à l'entreprise *RNM*.

5.2.5.1 Valeurs et Statut

Chaque personne a des conceptions différentes et des valeurs différentes. Dans le cas du cinquième client, les répondantes ont spécifié que la fiabilité était l'élément primordial dans les relations d'affaires. Il est également important d'avoir des points en commun dans ce genre de relation. Il faut avoir un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire un ensemble d'éléments physiques et psychologiques de la personne dans le partenariat.

« Il est très important que la marchandise soit livrée dans les délais prévus.

La fiabilité et la chimie sont très importantes dans ce genre de relation. Si nous ne sommes pas capables de communiquer ou de recevoir notre marchandise, la relation ne pourra jamais s'établir. ».

La disponibilité de la propriétaire, la bonne humeur de l'équipe *RNM* et la rapidité de réponse (retour d'appels) sont les critères favorisant le statut des répondantes. Elles se considèrent importantes, car l'entreprise *RNM* se rappelle des besoins et des attentes que les clientes ont formulées. Ce statut privilégié augmente la satisfaction des répondantes et invite ces dernières à rester avec l'agence (elles ne regardent plus ailleurs).

5.2.5.2 Processus décisionnel

Dans le cas présent, le processus décisionnel est plus complexe. Étant donné que le cinquième client prend des décisions au niveau de plusieurs entreprises, la décision va être collective. Il y a un jumelage pour l'ensemble des entreprises afin de retrouver le même visuel. Une spécification est de mise, les entreprises ne sont pas à proximité les unes des autres. Le fait d'avoir le même visuel n'influence pas le consommateur final. Par contre, le regroupement des entreprises est fait uniquement lors de grosses promotions événementielles ou de concours à travers la province du Québec.

Toutefois, chaque entreprise dispose d'un budget. La prise de décision peut également être individuelle. L'individualité des entreprises est de mise lors des choix de publicités mensuelles. Ces promotions ne sont pas représentées à grande échelle, mais plutôt par secteur ou ville. Pour l'entreprise *CES#5*, le choix a été directement avec l'entreprise *RNM*. Revenant au point de départ, la chimie de l'équipe a uni les deux parties.

Les sources de conflits sont présentes lors des décisions collectives. S'il y a un mécontentement de part et d'autre, les responsables se rassemblent afin de communiquer leurs opinions. Parfois, ils demandent à l'agence choisie de participer aux discussions afin de répondre le plus concrètement possible aux interrogations ou aux points négatifs. Après cette étape, s'il y a toujours du mécontentement, les responsables prennent la décision de changer d'agence afin de trouver quelqu'un répondant mieux à leurs attentes.

5.2.5.3 Communication et Bouche à Oreille

Selon les répondantes, la ligne directrice pour l'ensemble des propriétés est déterminée par la communication. Cet élément est fortement considéré par les clientes rencontrées. Elles continuent l'entrevue en spécifiant que la communication permet de recevoir ce

qu'elles ont demandé. Cette précision n'aurait pas eu lieu sans la communication entre les parties. C'est pourquoi elles considèrent également la communication bidirectionnelle importante afin de bien diriger et de bien informer l'agence traitant les demandes. Par exemple, faisant abstraction à l'entreprise *RNM*, il est déjà arrivé que les répondantes demandent un ou plusieurs concepts et qu'au bout du compte elles n'aient pas reçu ce qu'elles avaient demandé. Le résultat a donné que l'entreprise n'a pas eu le choix d'accepter même si elle n'aimait pas le concept, car elle avait un délai de temps « deadline » à respecter. Avec une bonne communication bidirectionnelle, les deux parties peuvent s'entendre sur les besoins et les attentes et ainsi faire une économie de temps et d'argent (bon concept = bon rendement).

Le non verbal est également considéré comme un élément de la communication. Pour le cas de *RNM*, les répondantes affirment unanimement que la propriétaire exerce un gestuel et une écoute très active qui fait en sorte qu'elle porte de l'intérêt pour l'entreprise. Par exemple, l'attitude adoptée par la propriétaire de *RNM* est très joviale. De plus, les répondantes ajoutent que de recevoir des petites récompenses (dîner d'affaires, tournoi de golf, etc.) sont des pensées touchantes qui augmentent leur sentiment de confort et d'appartenance.

Les répondantes ne voient aucun désavantage en ce qui concerne le bouche à oreille lorsqu'elles sont bien servies. Toutefois, en cas d'insatisfaction le bouche à oreille peut devenir un frein à l'entreprise mal référée. C'est le résultat qui compte, c'est-à-dire que si l'entreprise exerce une bonne communication avec les clients et qu'elle répond spécifiquement à leurs attentes et leurs besoins, elle sera référée sans problème.

Les références sont nombreuses au sujet de l'entreprise *RNM*. La directrice principale du marketing appuie et recommande l'entreprise à plusieurs reprises. Elle décrit cette dernière comme étant une entreprise très dynamique, créative, professionnelle, qui s'adapte aux changements et qui offre un bon rapport qualité/prix.

5.2.5.4 Confiance

D'un commun accord, les clientes ont défini la confiance, dans une relation d'affaires, sur un sentiment de respect des normes demandées. Ceci implique les délais de livraison, le respect du calendrier de travail, le suivi constant et les révisions nécessaires que l'agence doit effectuer du début jusqu'à la fin du mandat.

Les clientes ont précisé qu'il était déjà arrivé qu'une agence ne fasse pas de révision et qu'elle ait oublié des éléments essentiels dans le concept publicitaire. Cette petite erreur peut coûter cher à l'entreprise et à l'agence, car les deux seront mécontentes du résultat.

Le sentiment de respect des normes est la même définition de confiance qui s'applique à l'entreprise *RNM*. Dès les premiers contrats, la directrice principale du marketing spécifie qu'elle a traité l'agence de la même façon que celles auparavant. Les changements (dans les contrats) sont rares, mais il faut toujours vérifier. Selon les répondantes, les critères amenant la confiance sont le temps, l'expérience et la communication. Ces trois critères sont retrouvés dans la relation avec *RNM*, car la propriétaire est facile d'approche, elle est très impliquée dans la relation et elle est généreuse de son temps. Ce dernier aspect est apprécié de la part des clients, car il augmente le sentiment de confort et d'appartenance.

5.2.5.5 Engagement

L'engagement entre les deux parties a débuté par un miracle selon les dires de la directrice principale du marketing. Elle spécifie que le premier contrat avait plusieurs directives pour un gros événement qui s'adressait à toutes les entreprises du réseau de *CES#5*. En surmontant ce défi, l'agence *RNM* a su gagner la confiance de cette entreprise. Depuis, les ententes sont verbales et se déroulent dans un climat de confiance.

Il y a déjà eu des compromis de part et d'autre. D'un côté l'entreprise *RNM* a parfois l'obligance de réduire ses coûts, car la demande du concept est faite en conséquence d'entreprises comportant un budget plus restreint. De l'autre côté, les clientes affirment déjà avoir offert un plus grand délai de réalisation afin que l'agence puisse terminer son concept. Les compromis n'ont jamais engendré de conflits.

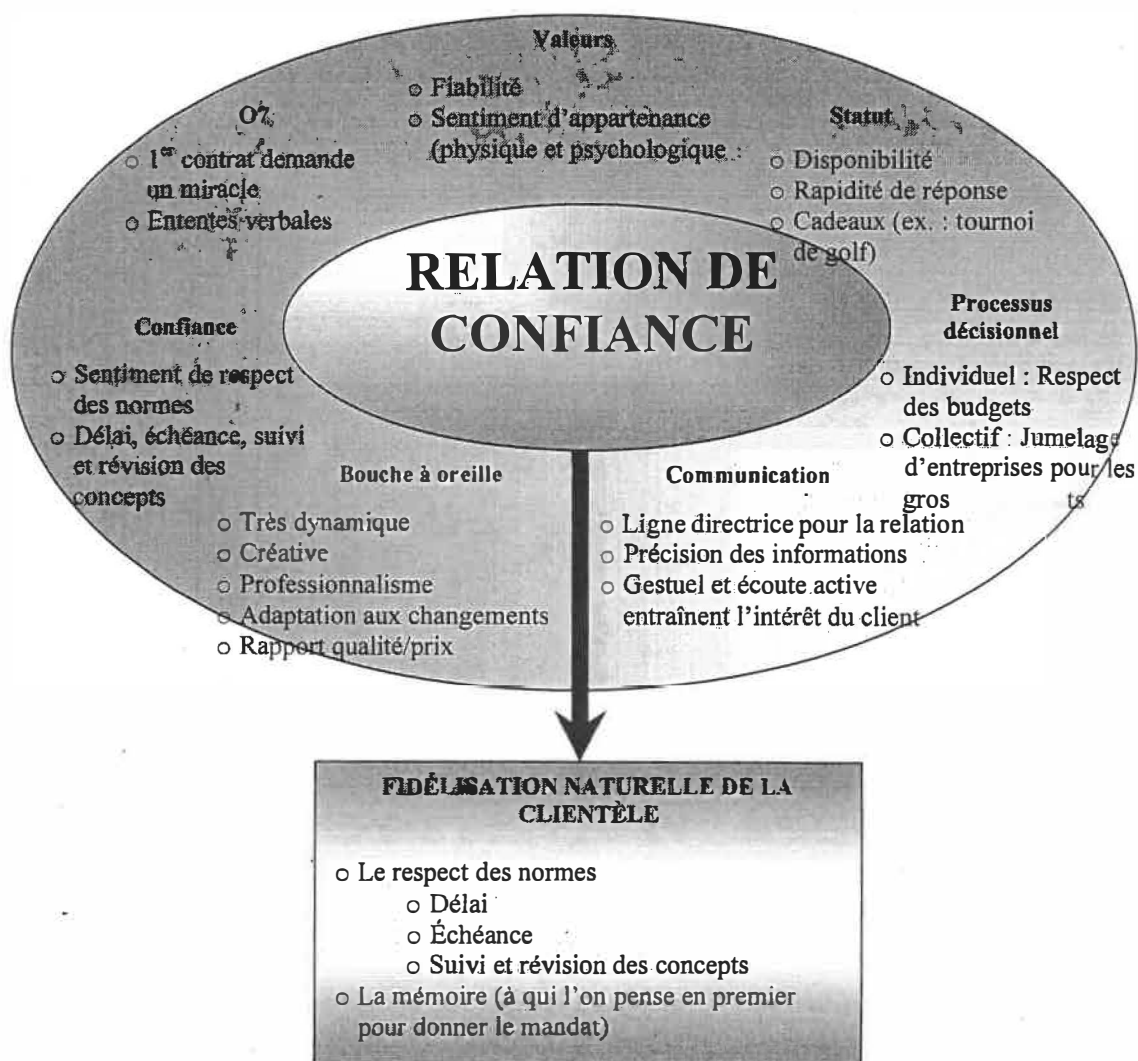
5.2.5.6 Fidélisation

La définition de la fidélisation rejoint indirectement la définition de la confiance en insistant sur le sentiment de respect au niveau de la livraison de la marchandise (le service). De plus, comme observé durant l'entretien de la troisième cliente, les clientes définissent la fidélisation par la mémoire, c'est-à-dire : « *Qu'elle est la première personne à qui l'on pense lorsque nous avons besoins de quelque chose ?* ». Ce critère détermine le lien de confiance et de respect qu'il y a entre les deux parties. Cette affirmation vient compléter la première définition des clientes. Ces dernières établissent qu'elles sont rendues fidèles à *RNM* parce qu'elles savent que les délais (échéances, calendrier, etc.) seront respectés. L'entreprise a déjà prouvé, à l'aide de preuves et de faits antérieurs, qu'elle est fiable et qu'elle va satisfaire sa clientèle. La fiabilité est exprimée de façon à ce que les clientes ne sont jamais surprises des prix demandés et ce, même s'il y a des changements en cours de route. La plupart du temps, *RNM* assume la différence de prix et c'est ce qui donne un sentiment d'appartenance à ses clientes (fidélité attitudinale).

Selon les clientes (*CES#5*), plusieurs avantages sont reliés à la fidélisation. Tout d'abord, la fidélisation amène la création de liens et d'habitudes pour les clients (par exemple : des grilles graphiques utilisées par *RNM*) qui donnent un effet de consistance, de qualité et de professionnalisme. Ensuite, la fidélisation apporte un sentiment et un degré de confort pour les clientes. Ces dernières sont au courant que le travail est bien effectué et s'il y a un problème, elles peuvent dire les vraies affaires à la propriétaire de

RNM. Il y a aussi les attitudes de la propriétaire qui amènent à la fidélisation, c'est-à-dire qu'elle donne de son temps, elle ne prend personne pour acquis et elle s'adapte aux changements (tendances). Le seul désavantage à la fidélisation, toujours selon les clientes CES#5, c'est qu'en restant avec la même entreprise, elles ne vont pas voir ce que le marché offre et elles ne voient pas les nouvelles idées.

Figure 20 : Cadre spécifique CES#5



5.2.6 CES #6

La relation, entre la cliente et la propriétaire de *RNM*, a débuté lors de l'entrée en fonction de la répondante (depuis environ deux années) en tant que coordonnatrice au marketing. Toutefois, elle a entendu parler de l'entreprise par l'entremise de la répondante *CES#1* qui, à cette époque, était la supérieure immédiate de *CES#6* (depuis plus de dix années). Les commentaires recueillis, avant d'entreprendre une relation d'affaires, encouragent le professionnalisme de l'entreprise, la ponctualité et la créativité des concepts (*RNM* répond à tous les critères).

Les impressions de l'entreprise, dans les premières rencontres, face à la cliente amènent un sentiment d'appartenance. La ressemblance entre les deux parties (au niveau comportemental) abouti à une chimie qui s'est dégagée dès les premiers instants. La modestie, la jovialité et les encouragements envers son équipe constituent les premières impressions de la cliente vis-à-vis la propriétaire de *RNM*.

« Avec sa jovialité et sa modestie, nous avons toujours l'heure juste avec elle. Dès que nous entreprenons des discussions à propos d'un nouveau concept, la dirigeante de *RNM* nous donne l'heure juste. C'est ce que j'apprécie dans une relation d'affaires. De plus, elle me ressemble en tant que personne, alors je crois que c'est pour cette raison que la chimie a passé entre nous. »

Les intérêts de la répondante sont du côté promotionnel de son entreprise. Les visuels du marketing des marchands sont les mandats qu'elle occupe généralement. Parfois, quelques gros événements demandent d'aller en « pitch », mais de toutes les façons possibles, *RNM* les remporte tous.

5.2.6.1 Valeurs et Statut

Les valeurs dans une relation d'affaires s'établissent par la communication, le professionnalisme et les délais de livraison. La répondante décrit ses valeurs par le respect des échéanciers à court terme, le travail accompli et l'aptitude aux changements.

« Avec l'entreprise *RNM*, nous ne sommes pas obligés de passer par quatre chemins différents pour avoir quelque chose en particulier. Il s'agit simplement de lui communiquer les informations nécessaires et elle nous arrive avec un concept. Il n'y a pas de délai. Sa rapidité de réponse et de création est remarquable. Toutefois, il est très important de faire une barrière entre la relation professionnelle et amicale. Il ne faut pas prendre la critique de façon personnelle, mais plutôt professionnelle pour aboutir à un meilleur concept! »

Le sentiment de complémentarité et d'appartenance fait partie des points en commun dans une relation d'affaires. La répondante décrit qu'avec l'entreprise elle n'a pas besoin de tout dire, car les deux parties sont complémentaires l'une à l'autre. Les idées se rejoignent durant l'échange d'informations. L'importance de ces sentiments (complémentarité et appartenance) amène à la confiance entre les deux parties.

La répondante approuve qu'il soit important de retrouver un statut en étant client. L'agence (*RNM*) ne fait jamais de différence à l'égard d'un petit ou d'un gros contrat. Elle est équitable avec tous ses clients. La cliente remarque que la dirigeante s'investit toujours au maximum dans les relations avec ses clients et qu'elle donne toujours un service hors pairs de qualité supérieure.

5.2.6.2 Processus décisionnel

À moins d'un événement promotionnel majeur, le processus décisionnel est individuel. À l'occasion d'un « pitch » entre plusieurs agences, il y a une sélection de trois agences (selon les normes du secteur d'activité) de la part des supérieurs. Toutefois, à tous les événements qui ont demandé une sélection entre plusieurs agences, c'est *RNM* qui a remporté le « pitch ». Cette situation n'a jamais occasionné de conflits entre les membres de l'équipe de la cliente, car le choix était unanime. La répondante ajoute qu'il y a eu une fois où le mandat avait été attribué à une autre agence. La situation n'a pas donné les résultats escomptés (l'agence sélectionnée n'avait pas compris le message et les objectifs de l'entreprise) et l'entreprise de la cliente est revenue avec l'agence *RNM* (car elle connaît déjà le secteur d'activité et elle est capable de s'adapter aux changements).

Les décisions individuelles sont plus fréquentes que les décisions collectives. À ce niveau, la coordonnatrice marketing indique qu'elle donne les spécifications à l'agence et cette dernière établit un concept qui ne dépasse pas les budgets accordés pour l'événement. Elle ne se considère pas comme un numéro et à chaque fois elle est épatée des concepts offerts. La cliente ajoute qu'elle n'aime pas les changements (changer d'agence), car elle n'a pas la même relation qu'elle entretient avec *RNM* (toujours selon les normes).

5.2.6.3 Communication et Bouche à Oreille

La communication est un élément ardemment considéré par la cliente. Elle y accorde une importance particulière, car c'est par la communication qu'il est possible d'augmenter le niveau de confiance avec une personne. C'est indirectement l'impact qu'elle accorde à la communication. Au niveau de *RNM*, la cliente spécifie qu'elle peut

attribuer la certification de « ISO²⁹ » à l'agence, car cette dernière offre une communication proactive qui englobe les propos de la cliente. De plus, les commentaires de la cliente sont précis et clairs au niveau de la communication bidirectionnelle. C'est primordial afin de rester à jour dans le mandat en cours.

« L'être humain a été conçu avec deux oreilles. C'est certainement pour être en mesure d'écouter des deux oreilles, c'est-à-dire de communiquer les informations entre les deux parties, mais également être capable d'écouter les propos de l'entreprise et de l'agence. De cette manière, nous savons où nous nous dirigeons (feuille de route et échéancier) et nous sommes en mesure de suivre le cheminement comme il était prévu (suivi des concepts).

Le non verbal et l'écoute active sont deux autres éléments faisant partie de la communication. Dans le cas de *RNM*, la cliente affirme que l'agence exerce une écoute très active et que son non verbal rend la propriétaire de *RNM* transparente. Elle explique ses propos par la jovialité et par les compétences de communication de la dirigeante. Elle spécifie que ce soit la dirigeante ou n'importe quel employé de l'agence, la cliente a toujours les réponses désirées et même si les propos sont communiqués par voie téléphonique (elles sont capables de se comprendre uniquement au ton de la voix).

La cliente ne voit aucun désavantage au bouche à oreille. Elle décrit cet outil comme la meilleure publicité qu'une entreprise peut avoir. C'est très positif, car la référence d'entreprises permet de vivre une expérience et d'être en mesure d'identifier leurs compétences avant même d'avoir utilisé leurs services. « *Si nous n'essayons pas, nous ne le saurons pas!!* ». De plus, la cliente ajoute qu'il est possible de vanter les mérites d'une entreprise, étant donné qu'elle est témoin du travail accompli.

²⁹ La certification ISO est considérée comme un symbole de qualité sur le marché qui est attribuée annuellement. Ce qui résulte à l'offre du meilleur service pour les clients de l'entreprise *RNM* (pour l'exemple de *CES#6*).

Les recommandations ou les références face au travail accompli sont nombreuses dans le cas de l'agence *RNM*. La cliente déclare avoir référé l'entreprise à des amis et même à d'autres agences (la cliente a changé d'entreprise). Elle qualifie les motifs de référence par le professionnalisme, le sentiment de confiance de l'équipe *RNM*, le dynamisme, la qualité du travail, les prix et la créativité des concepts. Elle ajoute que c'est une équipe chaleureuse et qui offre une qualité d'environnement de travail hors pair. Elle est aussi équitable avec son équipe et ses clients et elle a un côté humain très développé (les clients ne sont pas des numéros sur un chèque de paye).

5.2.6.4 Confiance

Le sentiment d'appartenance est la principale définition de la confiance pour la cliente. Elle spécifie que la confiance entre deux personnes doit être basée sur la chimie développée au cours des premiers instants de la relation. « *On n'aime ou on n'aime pas [...] Ça clic ou ça ne clic pas!* ». Dès les premières rencontres, la chimie a passée entre la cliente et la dirigeante de *RNM*. De plus, il n'y a aucun sentiment de trahison entre les deux parties. Elles connaissent les barrières entre une relation amicale et professionnelle.

Plus spécifiquement, la cliente donne sa confiance selon la rapidité de compréhension d'une agence de publicité. Les autres critères recherchés sont un côté créatif, des personnes qui se soucient du client (qui exercent des suivis, qui observent et respectent les tendances et les changements) et une entreprise qui ne prend pas ses clients pour acquis.

5.2.6.5 Engagement

L'engagement est établi annuellement pour tous les événements promotionnels de l'entreprise. C'est par l'entremise d'ententes verbales que la cliente continue de faire affaire avec l'entreprise *RNM*. Depuis l'entrée en fonction de la coordonnatrice

marketing, *RNM* et l'entreprise gardent leurs ententes. Les devis de production sont nécessaires afin d'établir un échéancier des étapes de la création des concepts, mais la grande partie du mandat est approuvé verbalement.

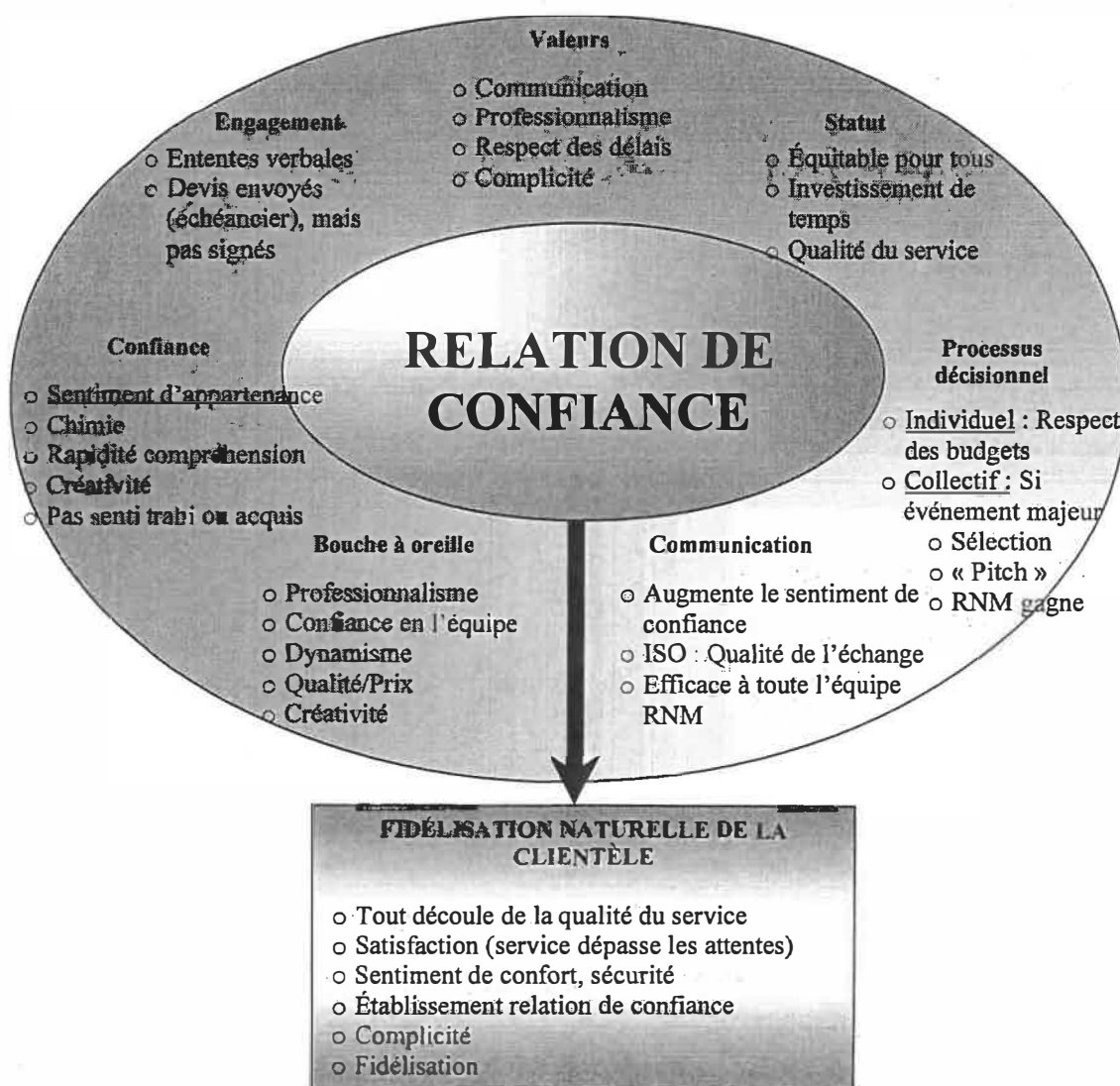
Il y a peu ou pas de compromis chez les deux parties. L'engagement est bien défini par l'agence et par la cliente. Les deux parties discutent des éléments nécessaires à la conception (le détail complet des prix chargés à la cliente) et les devis sont envoyés à la cliente afin qu'elle puisse suivre les étapes de production. Toutefois, à cause de leur bonne communication bidirectionnelle, la répondante ne signe pas les devis et ne les retourne pas à l'agence. L'entreprise *RNM* effectue un suivi constant (les deux parties suivent à la lettre les devis, elles savent donc où est rendue la production) qui donne l'impression à la cliente qu'elle n'est pas obligée de signer quoi que ce soit et pourtant, les concepts arrivent et la cliente paie le travail accompli. De cette manière, les deux parties évitent de faire des changements dans leurs démarches et c'est ce qui permet d'économiser du temps.

5.2.6.6 Fidélisation

La répondante définit la fidélisation en plusieurs parties. Tout découle de l'offre d'un bon service. Elle spécifie qu'à l'obtention d'un service de qualité, elle obtient une satisfaction, car le travail accompli répond ou dépasse ses attentes. De ce fait, la cliente affirme qu'elle ressent un sentiment de confort (elle est à l'aise à faire affaire avec l'entreprise). En augmentant le sentiment d'appartenance et de sécurité, la cliente et l'entreprise entreprennent une relation de confiance. La confiance entraîne les parties à l'étape suivante, la fidélisation (fidélité attitudinale). C'est la base dans une relation d'affaires, si la cliente ou l'entreprise *RNM* ne ressentent pas la confiance l'une envers l'autre, il ne peut pas y avoir un sentiment de complicité. Ce qui résulte à une dissolution de la relation d'affaires.

Les avantages à être fidèle c'est l'obtention d'un service de qualité. La cliente énonce qu'elle connaît comment l'entreprise, avec qui elle entretient une relation, travaille et réalise les mandats. L'authenticité des deux parties permet de connaître les vraies intentions de chacune d'elle. De cette manière, elles communiquent les informations nécessaires afin que l'une puisse accomplir le travail et que l'autre soit épatée par le travail accompli. La seule mise en garde à la fidélisation est au niveau de la barrière entre le côté professionnel et le côté amical de la relation. La cliente termine ses propos en disant qu'une entreprise ne doit jamais tirer profit d'une relation.

Figure 21 : Cadre spécifique CES#6



Le tableau synthèse des réponses des répondants (Tableau 15) englobe tous les éléments qui ont été spécifiés lors des entrevues avec l'enquêteur. Ce tableau permet d'obtenir une vue d'ensemble sur toutes les caractéristiques de chaque client. De ce fait, le lecteur sera en mesure de poursuivre la lecture avec l'analyse *inter-sites* (D'Amboise et Audet; 1996).

Tableau 15: Synthèse des répondants							
CLIENTS	VARIABLES						
	VALEURS	STATUT	PROCESSUS DÉCISIONNEL	COMMUNICATION	BOUCHE À OREILLE	CONFIANCE	ENGAGEMENT
CES#1	<ul style="list-style-type: none"> * Professionnel * Efficace * Respect 	<ul style="list-style-type: none"> * Miracles par la rapidité et la qualité du service reçu 	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Individuel</u>: Carte blanche (respect des budgets) * <u>Collectif</u>: Changement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment de compréhension * Communication des connaissances et des expériences 	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamique * Jeunesse * Professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment d'appartenance * Faits et preuves * Recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> * Facile et flexible * Connaissance entre les deux parties
CES#2	<ul style="list-style-type: none"> * Diplomatie * Professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment de complicité * Dévouement du temps * Compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> * Briefing * Pitch * Sélection collective 	<ul style="list-style-type: none"> * Discrétion * Écoute et prise de notes * Compréhension * Expérience 	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamique * Jeunesse * Créativité * Courtoisie 	<ul style="list-style-type: none"> * Discrétion * Qualité du service * Courtoisie * Sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> * Bons de commande * Ententes verbales * Soumissions
CES#3	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamisme * Expérience * Communication * Chimie 	<ul style="list-style-type: none"> * Équitable * Service personnalisé * Qualité du service 	<ul style="list-style-type: none"> * Individuel * Respect des budgets * Briefing et production 	<ul style="list-style-type: none"> * Complicité * Compréhension * Stimulation 	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamisme * Équipe compétente * Qualité/Prix * Suit les tendances 	<ul style="list-style-type: none"> * Professionnel * Sentiment de respect * Complicité * Communication 	<ul style="list-style-type: none"> * Pas de signature * Mandat à court terme * Déterminé au jour le jour

Tableau 15: Synthèse des répondants (suite)							
CLIENTS	VARIABLES						
	VALEURS	STATUT	PROCESSUS DÉCISIONNEL	COMMUNICATION	BOUCHE À OREILLE	CONFIANCE	ENGAGEMENT
CES#4	<ul style="list-style-type: none"> * Communi-cation * Complicité 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment d'appartenance * Sentiment de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> * Individuel * Respect des budgets * Communica-tion "Brainstor-ming" 	<ul style="list-style-type: none"> * Communication informelle * Sentiment de bien-être * Jovialité * Expressivité 	<ul style="list-style-type: none"> * Dynamisme * Qualité du service * Créativité * Service clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> * Communication bidirectionnelle * Résolution de problèmes efficace * Observation et adoption 	<ul style="list-style-type: none"> * Ententes verbales * Devis signés au jour le jour au besoin des clientes
CES#5	<ul style="list-style-type: none"> * Fiabilité * Sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilité * Rapidité * Cadeaux 	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Individuel</u>: Respect des budgets * <u>Collectif</u>: Jumelage d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> * Ligne directrice * Précisions de l'information * Non-verbal stimule l'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> * Très dynamique * Créativité * Professionnel * Adaptation aux changements * Qualité/Prix 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment de respect des normes * Délai, échéance, suivi et révision 	<ul style="list-style-type: none"> * Miracle au premier contrat * Ententes verbales
CES#6	<ul style="list-style-type: none"> * Communica-tion * Professionnel * Respect des délais * Complicité 	<ul style="list-style-type: none"> * Équitable pour tous * Investissement de temps * Qualité du service 	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Individuel</u>: Respect des budgets * <u>Collectif</u>: si événements majeurs (Sélection, Pitch = RNM) 	<ul style="list-style-type: none"> * Augmente le sentiment de confiance * ISO : Qualité de l'échange * Efficacité de toute l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> * Professionnel * Confiance en l'équipe * Dynamisme * Qualité/Prix * Créativité 	<ul style="list-style-type: none"> * Sentiment d'appartenance * Rapidité de compréhension * Créativité * Pas de sentiment de trahison ou de se sentir acquis 	<ul style="list-style-type: none"> * Ententes verbales * Devis envoyés (échéanciers), mais pas signés

5.3 Analyse *inter-sites*

Lors de l'élaboration de notre modèle spécifique de recherche, nous cherchions des éléments pouvant constituer la fidélisation de la clientèle à une PME dans le secteur des services. Nous avons détaillé ce modèle suite à un certain nombre de variables correspondant à un processus continu.

D'une part, nous avons analysé la clientèle de *RNM* de façon individuelle (analyse *intra-sites*) afin d'observer chacune des composantes de la fidélisation. D'autre part, nous utiliserons la méthode *inter-sites* afin d'identifier les similitudes et les différences de chaque variable entre les répondantes et l'entreprise de services. Nous baserons notre analyse *inter-sites* sur le modèle spécifique synthétisé de recherche (Figure 14 à la section 5.0). Nous terminerons l'analyse avec la résultante de chacune des variables : la fidélisation.

Par la suite, nous présenterons le modèle de façon globale, c'est-à-dire que le lecteur retrouvera les similitudes des répondantes correspondant à chacune des variables utilisées et de la résultante (fidélisation). La partie suivante fera état des limites de cette étude et des pistes futures qu'elle offre à d'autres chercheurs.

5.3.1 Les valeurs

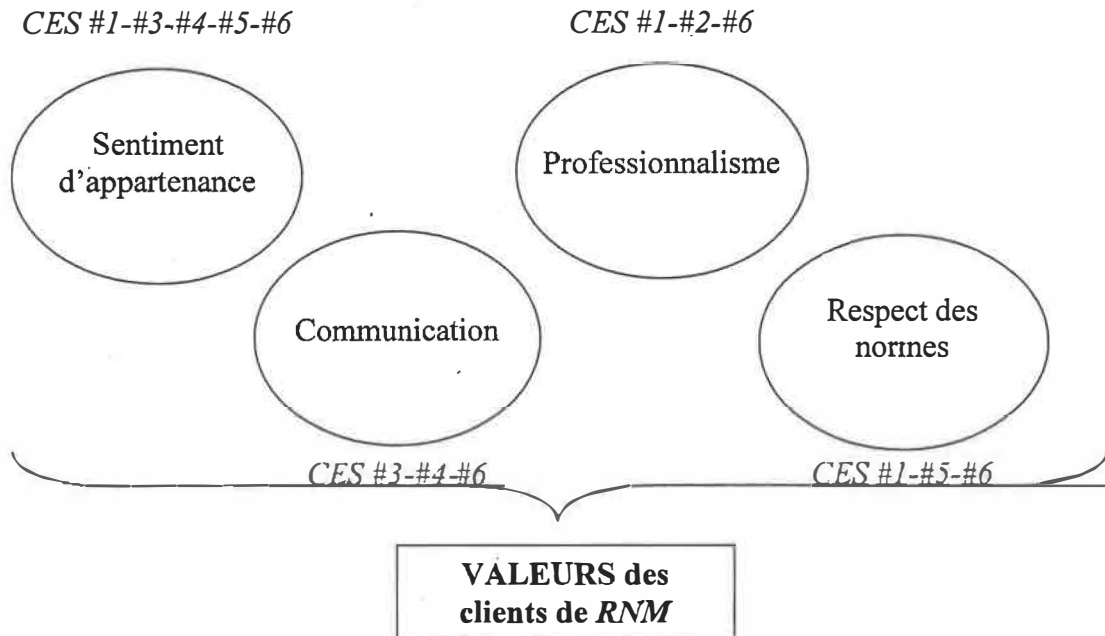
Selon les réponses de la clientèle de *RNM*, plusieurs valeurs sont considérées importantes dans une relation d'affaires. Toutefois, les différents points énoncés ne représentent pas la même importance pour chaque cliente. Rappelons au lecteur les différentes définitions que nous avons choisies pour la composante des valeurs. Nous avons considéré notre choix sur la fusion des définitions des auteurs Dufour et Maisonnas (2006) et de D'Astous, Ballofet, Boulaire et Daghfous (2006). Le résultat de notre choix définit les valeurs comme étant une représentation mentale de nos besoins

fondamentaux de la personne et un moyen de déterminer et d'évaluer si la relation des parties comporte des points en commun.

Concrètement, la reconnaissance des valeurs du client amène l'entreprise à mieux identifier les besoins de la clientèle et ainsi combler ses attentes. De plus, les points en commun accélèrent la relation par le sentiment d'appartenance et de complicité qui se dégage entre le client et l'entreprise. De ce fait, la majorité (*CES #1-#3-#4-#5 et #6*) des clientes de *RNM* a précisé cet aspect. Pour elles, le sentiment d'appartenance et de complicité (la chimie entre deux parties) est considéré très important, sinon il ne serait pas possible d'établir le contact avec l'entreprise.

La communication (*CES #3-#4-#6*), le professionnalisme (*CES #1-#2-#6*) et le respect des normes (*CES #1-#5-#6*) sont trois autres éléments constituant les valeurs des clientes de *RNM*. Ces trois critères sont les points d'observation des clientes afin d'établir ou non une relation avec l'entreprise. Même si chacune des répondantes a des valeurs différentes les unes des autres, ce phénomène n'empêche pas qu'elles recherchent une relation stable et durable avec l'entreprise engagée. Pour ce faire, l'entreprise doit répondre aux valeurs de ses clientes. De ce fait, l'entreprise sera en mesure d'identifier les besoins de chacune de ses clientes et elle pourra établir une relation durable. Toutefois, la cliente devra s'investir dans la relation. L'entreprise aura donc pour mission de lui donner un statut qui répond à ses attentes.

Figure 22 : Les composants des valeurs



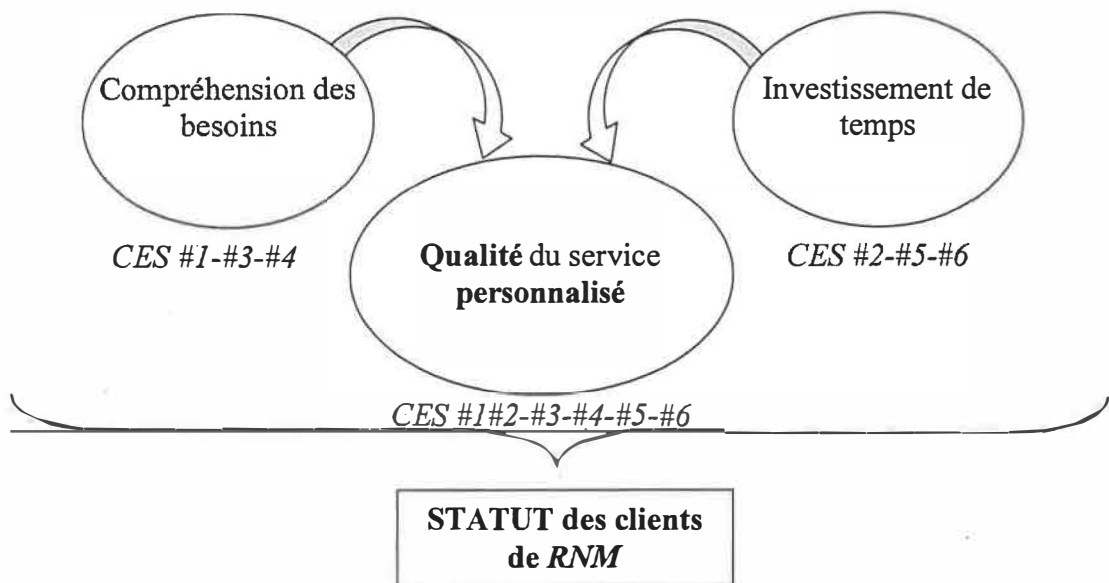
5.3.2 Le statut

Le client est l'acteur clé de l'établissement d'une relation avec l'entreprise. Ce dernier doit ressentir un sentiment de prestige et doit être considéré comme un acteur dans la relation (Lehu, 1999; Hetzel, 2004). Le sentiment d'appartenance et de complicité est toujours recherché afin d'accélérer l'établissement de la relation. C'est la seconde étape afin d'augmenter le sentiment de confiance entre les deux parties et de s'engager dans une relation à long terme (vers la fidélisation).

De ce fait, les clientes de RNM (CES #1-#2-#3-#4-#5-#6) priment la qualité du service comme étant l'élément qui représente le statut. Une qualité supérieure engendre une compréhension assidue (CES #1-#3-#4) et un investissement de temps plus rigoureux (CES #2-#5-#6) afin de combler les besoins de la clientèle. Les répondantes (CES #1-#2-#3-#4-#5-#6) ajoutent que l'entreprise (RNM) est toujours équitable. L'entreprise traite chacune de ses clientes avec la même importance et elle ne les prend pas pour acquises.

Le statut est insuffisant afin que le client devienne fidèle. Il faut savoir si la cliente, traitant avec *RNM*, est la seule à prendre les décisions ou si elle doit répondre à des critères proposés par un comité de sélection.

Figure 23 : Les composants du statut



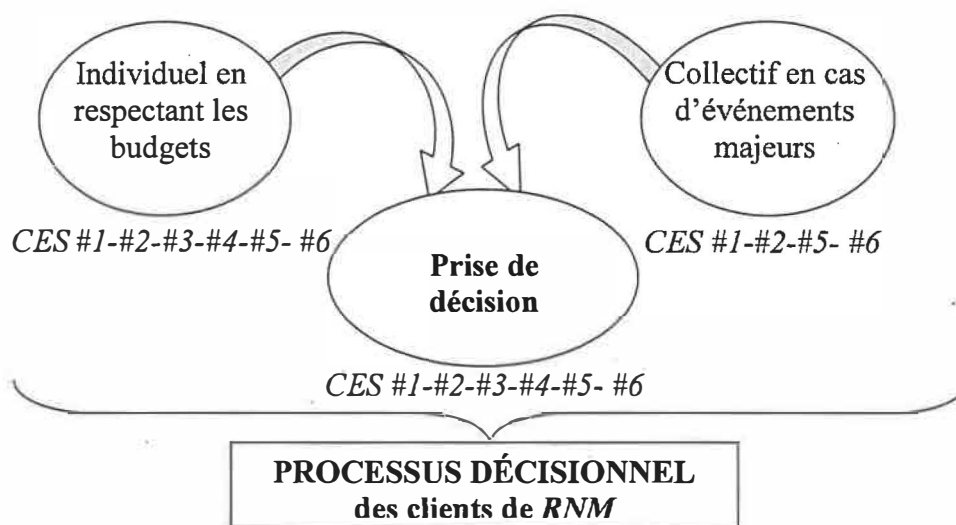
5.3.3 Le processus décisionnel

Le processus décisionnel peut être entrepris sous deux formes : collectif ou individuel. Aux fins de notre recherche, nous avons choisi que la définition était plus collective qu'individuelle. De ce fait, les définitions des auteurs Hermel et Scholasch (1996); Malaval (2001); Pettigrew *et al.* (2002) avaient retenues notre choix en spécifiant qu'une décision collective peut amener à des situations de conflits qu'il faudra gérer afin de préserver la relation de confiance entre les membres.

Toutefois, les clientes rencontrées (CES #1-#2-#3-#4-#5-#6) ont spécifié l'individualité et la collectivité de leur prise de décision. L'individualité de la prise de décision spécifie que leurs supérieurs donnent libre choix à leurs subordonnés à une condition : le respect

des budgets. L'enquêteur n'était pas au courant de ce genre de procédure dans ce secteur d'activités. Cependant, même si le choix du répondant est individuel, les répondantes (CES #1-#2-#5-#6) nous ont expliqué le cheminement lors des décisions collectives. Tout d'abord, lors d'événements majeurs, les répondantes sélectionnent de trois à quatre agences afin de trouver celles à qui elles accorderont le mandat. Par la suite, il y a une séance de « pitch » où les agences doivent vendre leurs idées sur un concept déterminé. Finalement, les répondantes doivent sélectionner l'agence qui a répondu le plus spécifiquement à leurs besoins. La sélection d'une agence, pour un événement majeur, se fait entre l'équipe de gestion.

Figure 24 : Les composantes du processus décisionnel



5.3.4 La communication

Les répondantes identifient à l'unanimité (CES #1-#2-#3-#4-#5-#6) la communication comme étant essentiel dans une relation d'affaires. Les répondantes spécifient que la communication permet d'établir les besoins et d'éliminer l'incompréhension. Ces propos rejoignent les définitions des auteurs que nous avons choisies pour l'étude. Coyles et Gokey (2002); Orsingher, Marzocchi et Valentini (2004) identifient la communication

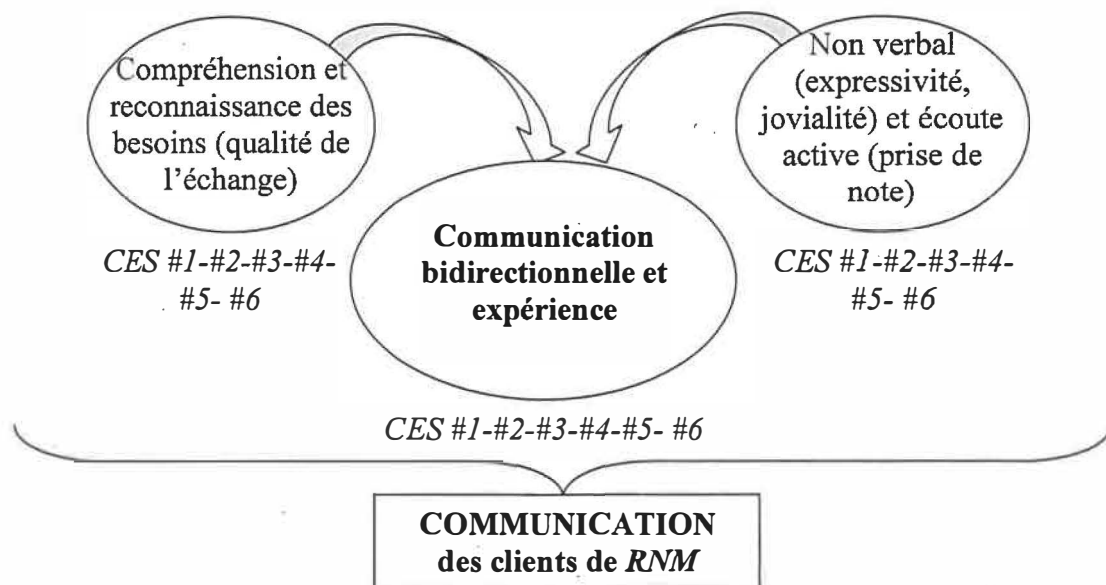
comme un moyen qui permet d'avoir de l'impact sur la relation et qui permet la collecte de renseignements nécessaires afin d'offrir un bon service selon les attentes du client. De plus, Georges et Decock Good (2004) décrivent que la communication de l'entreprise envers ses clients démontre qu'elle implique ces derniers dans le processus de fabrication du service afin de répondre à ses besoins. Ce qui permet un échange d'expériences entre les parties.

À ce point, la compréhension de l'entreprise est primordiale à l'apport des informations de la clientèle. Il est tout aussi important pour le non verbal et l'écoute active. Ces éléments font partie de l'ensemble de la communication (Dubuc, 1993; Gerson, 1995). Les répondantes (*CES #1-#2-#3-#4-#5-#6*) expriment la qualité de l'écoute de la dirigeante de *RNM* comme exemple. De plus, l'expressivité et la jovialité de cette dernière démontrent l'intérêt (le statut) et la stimulation qu'elle apporte à sa clientèle. Considérant ces caractéristiques, les répondantes affirment que la communication est exercée autant de leur côté que du côté de l'entreprise, donc bidirectionnelle.

La résultante d'une communication efficace et d'une compréhension réussie amène à l'augmentation du sentiment de confiance dégagé par les deux parties. La communication est au cœur de la relation de confiance, c'est un élément essentiel au marketing de services (Grönroos, 1980; cité dans Décaudin et Lacoste, 2000). Voilà l'importance d'une communication bidirectionnelle entre les parties.

Le continuum vers la fidélisation ne s'arrête pas à la communication. Le bouche à oreille permet véritablement d'identifier si l'entreprise est considérée et aimée auprès de sa clientèle.

Figure 25 : Les composantes de la communication



5.3.5 Le bouche à oreille

Le bouche à oreille n'a pas la même importance pour chacune des répondantes. Certaines (CES #4-#5-#6) disent que c'est la meilleure publicité qu'une entreprise peut avoir. D'autres (CES #1-#2-#3) spécifient qu'il faut en prendre et en laisser afin qu'elles puissent faire leurs propres impressions. D'une part ou d'une autre, le bouche à oreille positif ou négatif permet de connaître davantage les attentes des clients, la qualité du service reçu et leur satisfaction (Dubuc, 1993).

Le dynamisme est le premier critère qui a ressorti de tous les propos discutés avec les clientes de l'entreprise RNM (CES #1-#2-#3-#4-#5-#6). De plus, les répondantes n'hésitent pas à encourager l'entreprise en la référant à plusieurs contacts. La plupart d'entre elles ont déjà référé l'entreprise à plus d'une reprise. Les propos les plus répétitifs, mis à part le dynamisme de l'entreprise RNM, sont la créativité (CES #2-#3-#4-#5-#6), la qualité du service ([CES #3-#4-#5-#6] qualité supérieur à un prix compétitif) et le professionnalisme ([CES #1-#5-#6] répond aux normes et aux respects

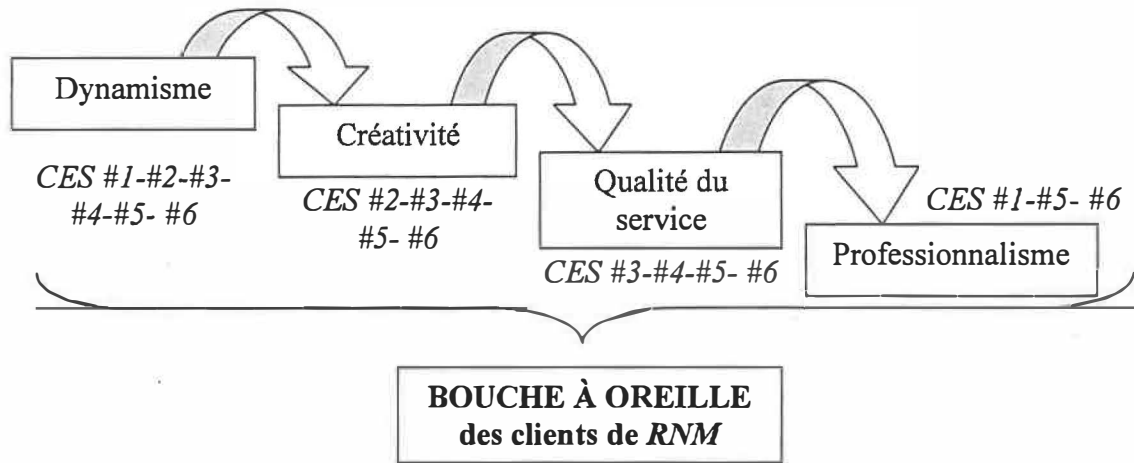
des demandes des clientes) respectivement. Ces compliments proviennent du niveau de satisfaction que ressentent les clientes. Ils permettent de consolider la communication entre l'entreprise et le client (Décaudin et Lacoste, 2000; Gremler *et al.*, 2001; N'Goala, 2003).

Le bouche à oreille est une étape qui permet de vérifier les propos énoncés aux étapes des valeurs et de la communication. Tout d'abord, les valeurs des clientes étaient le sentiment d'appartenance (*CES #1-#3-#4-#5-#6*), le professionnalisme (*CES #1-#2-#6*), le respect des normes (*CES #1-#5-#6*) et la communication (*CES #3-#4-#6*). Ces valeurs représentent les éléments nécessaires à retrouver dans une relation d'affaires. Suivi par le statut, les clientes veulent ressentir un sentiment de prestige et faire partie de la production du service.

Pour ce faire, les clientes et l'entreprise doivent interagir dans les deux sens afin d'éliminer l'incompréhension et de communiquer les besoins et les attentes désirés. Dans les trois cas (valeurs, statut et communication), les répondantes (*CES #1-#2-#3-#4-#5-#6*) ont manifesté leur satisfaction à l'égard de l'entreprise *RNM*. Le bouche à oreille vient, en quelque sorte, confirmer les propos énoncés précédemment, car il témoigne du niveau de satisfaction des clientes et de la qualité du service reçu. De plus, les propos des clientes confirment la crédibilité de la communication qu'elles entretiennent avec l'entreprise de services.

Toutefois, le continuum de la fidélisation ne s'arrête pas à un bouche à oreille positif. Connaissant le niveau de satisfaction, leurs besoins et la qualité du service offert, nous pouvons observer si la confiance est engagée dans la relation.

Figure 26 : Les composantes du bouche à oreille



5.3.6 La confiance

La confiance est essentielle au développement et au maintien des relations (Hetzl, 2004). Cette définition complète les propos des répondantes au cours des entrevues. Afin d'avoir confiance, les clientes de *RNM* définissent cet aspect par le sentiment d'appartenance et la communication. La première cliente avait donné un exemple qui expliquait que par l'absence de chimie entre les parties il ne peut pas y avoir une relation, même si elle travaille avec le meilleur professionnel au monde.

Quelques différences sont observées sur la confiance dans une relation d'affaires. La première cliente (*CES#1*) préconise la confiance par l'apport de faits et de preuves à laquelle une entreprise est capable d'exécuter le service demandé. Elle désire observer l'entreprise afin de mesurer son efficacité et sa capacité à gérer les mandats. Par la suite, si elle est convaincue, elle recommandera l'entreprise et s'engagera dans une relation à long terme.

La deuxième cliente (*CES#2*) définit la confiance d'une relation, sur la discrétion et le professionnalisme de l'entreprise de services. Si elle considère que le travail demandé est effectué de façon courtoise et de bonne qualité, elle aura confiance en *RNM* et

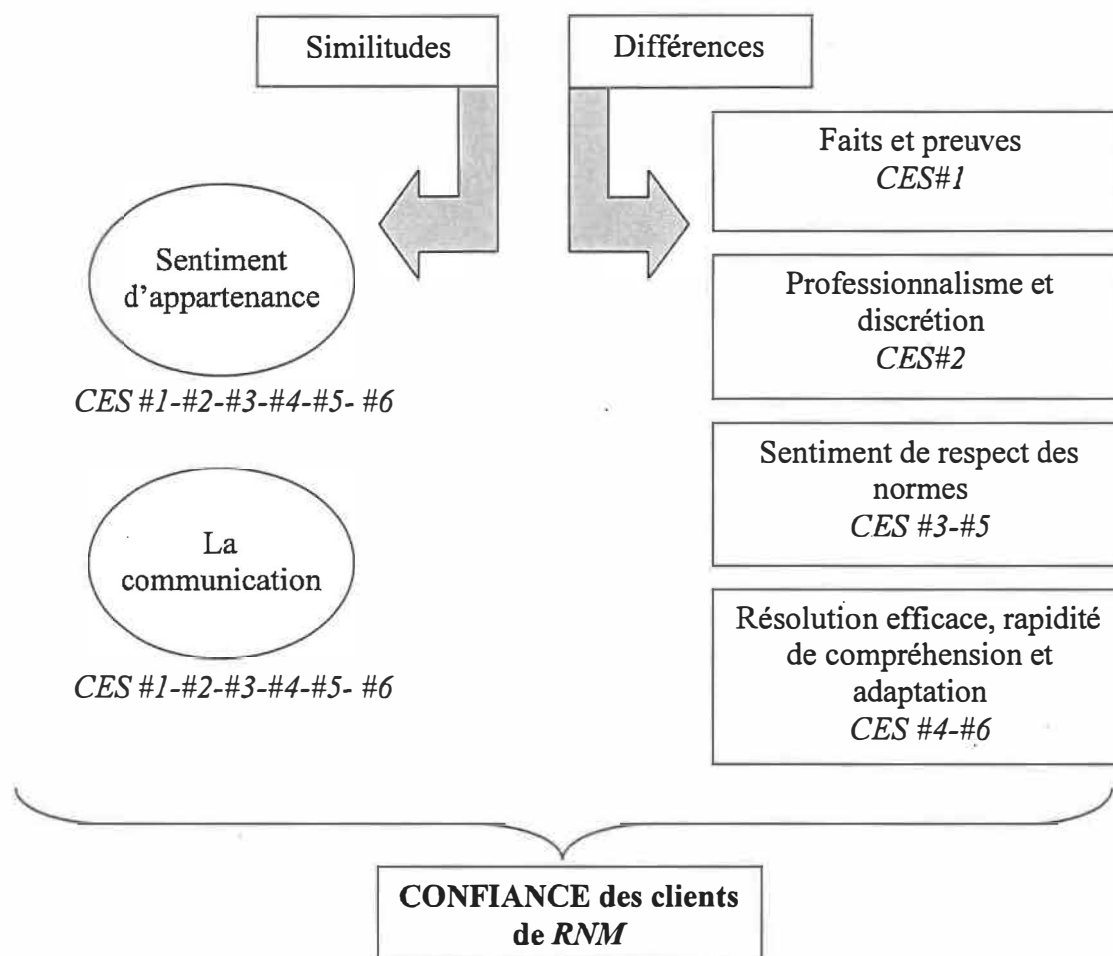
s'engagera à long terme. Toutefois, la discrétion est de mise lors de la production et de l'exécution du service.

Certaines clientes (*CES#3 et CES#5*) prônent le sentiment de respect des normes afin d'avoir confiance en l'autre partie. L'emphasis était mise davantage sur les délais de livraison et sur l'échéancier que sur le service même. Elles attribuent leur confiance si une entreprise possède les compétences nécessaires à respecter leurs demandes et leurs normes.

D'autres répondantes (*CES#4 et CES#6*) émettent une approche différente. Elles considèrent qu'une résolution de problème efficace, une rapidité de compréhension et une adaptation face aux changements sont des critères qui augmenteront la confiance dans une relation d'affaires. Elles observent les services reçus et vérifient que l'entreprise est apte à faire face aux nouvelles tendances et aux problèmes rencontrés.

Malgré les différences, la totalité des clientes se concentre sur le sentiment d'appartenance et sur la communication dans une relation d'affaires. Avant de devenir fidèle, un client et une entreprise doivent s'engager à long terme dans la relation. Il ne suffit pas de démontrer une confiance, mais il faut retrouver des mandats et formuler des demandes. Le cheminement de la confiance dans une relation amène à l'engagement des parties. La confiance est le préalable indispensable à l'engagement dans une relation d'échanges (Morgan et Hunt, 1994). Sans l'engagement des deux parties, il y aura absence de fidélisation.

Figure 27 : Les composantes de la confiance



5.3.7 L'engagement

La dernière composante du continuum est l'engagement des parties. L'engagement constitue une implication implicite ou explicite de continuer la relation avec le prestataire de services (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Hetzel, 2004; Bowen et Shoemaker, 1998; cité dans Ferhi Belaid et Temessek Behi, 2005). Plusieurs volets constituent un engagement, c'est-à-dire que l'entreprise et le client peuvent s'entendre sur un mandat sous différents aspects. Les ententes verbales, les contrats, les soumissions ou les devis sont quelques moyens de consolider l'engagement d'une relation entre le client et

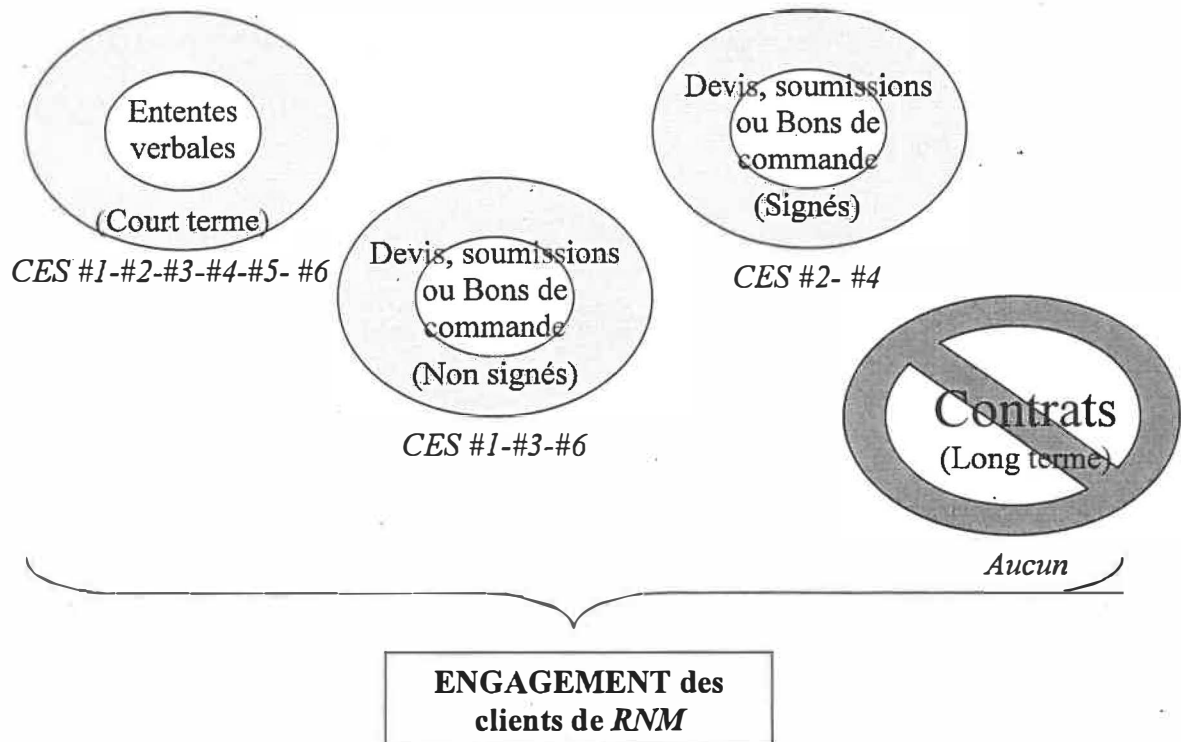
l'entreprise. L'engagement traduit la volonté de poursuivre la relation avec la marque ou le service à long terme (Oliver, 1997; Bozzo, Merunka et Moulins, 2002; N'Goala, 2003; Young, 2006).

L'engagement de l'entreprise *RNM* et de ses clientes se résume de la même manière les unes avec les autres. Les entreprises de l'échantillon proviennent du même secteur d'activités et elles ont approximativement la même taille (moins de 15 employés). La différence entre les clientes, c'est que chacune d'entre elle a une façon de procéder et des sentiments propres à elle. Sans obtenir les mêmes réponses, nous pouvons lier les entreprises de l'échantillon par leur secteur d'activités. Sans avoir les mêmes comportements, les dirigeantes opèrent leurs activités de la même méthode. La résultante c'est que la plupart des entreprises de l'échantillon auront le même genre d'engagement avec l'entreprise *RNM*.

L'engagement découle des composantes précédemment évoquées. Sans un sentiment de confiance ou d'une communication adéquate, le client et l'entreprise ne peuvent pas s'engager, car ils ne voudront pas faire de compromis l'un envers l'autre. L'explication de la confiance amorce l'étape de l'engagement, car pour les clientes de *RNM*, les ententes verbales sont leurs principaux signes d'engagement (c'est flexible et facile). Cependant, les mandats ne sont que d'une courte durée (au jour le jour), mais l'engagement entre les deux parties est à long terme. De plus, la plupart d'entre elles ne retournent pas les devis ou les bons de commande signés. Elles confirment la réception du document, mais elles savent que l'entreprise livrera le service désiré. De ce fait, dès qu'elles reçoivent la facturation, elles connaissent déjà le montant demandé et elles le paient sans controverse. S'il y a l'absence d'un sentiment de confiance dans la relation, aucune entreprise n'accepterait le non retour d'un devis ou d'une signature manquante. De l'autre côté, la cliente n'accepterait pas de recevoir un devis lorsque le travail est déjà en cours d'exécution. Il faut appréhender le client comme un partenaire de la relation; que l'entreprise s'engage à faire participer sa clientèle (Tax *et al.*, 1998; Collin-

Lachaud, 2005). Cet aspect prouve que l'entreprise fait participer sa clientèle, car les clientes connaissent le cheminement du concept et elles voient la progression du service jusqu'à la fin de la conception.

Figure 28 : Les composantes de l'engagement



Le continuum vers la fidélisation est composé de plusieurs composantes. Toutefois, il faut observer et analyser la résultante de ces variables. La fidélisation est le point culminant de cette étude.

5.4 La fidélisation

La fidélisation est la résultante de l'établissement d'une relation stable et durable entre deux parties (soit le client [entreprise-client] et l'entreprise). Pour ce faire, les deux parties doivent identifier et observer les différentes variables de la fidélisation. De ce fait, l'entreprise peut établir une relation d'affaires personnalisée, durable et profitable

avec sa clientèle (Kotler, 1991). L'établissement de cette relation permet de développer une valeur supérieure aux yeux des clients (Webster, 1992). Cette définition rejoint concrètement celle de la cliente *CES#1*. Elle spécifiait qu'il faut obtenir un plus à faire affaire avec une entreprise. Sans cet ajout, la cliente précise qu'elle peut aller voir ailleurs sans hésitation.

Les répondantes de *RNM* décrivent la fidélisation de différentes façons. Certaines (*CES #1-#4-#6*) mentionnent que pour devenir fidèle elles doivent recevoir un service de qualité avec courtoisie. Il faut rappeler au lecteur que la qualité du service est intimement liée à la satisfaction du client. La qualité permet de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport aux attentes du client et au service reçu. Elle est essentielle afin de combler les attentes des clients (Eiglier et Langeard, 1987).

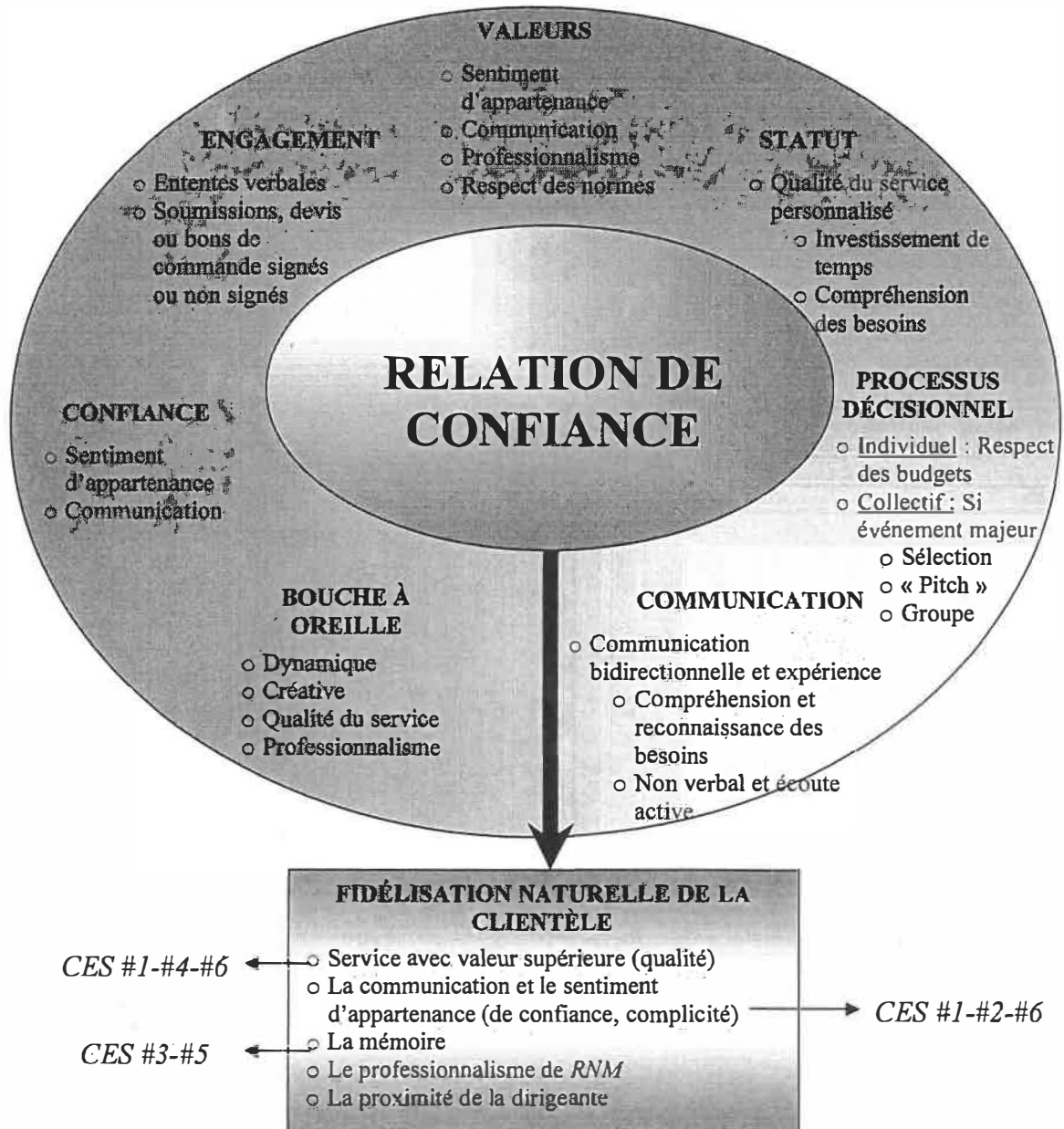
D'autres (*CES #1-#2-#6*) spécifient que c'est par le sentiment d'appartenance (la chimie entre les personnes) qu'elles deviendront fidèles. Indirectement, ce sentiment est intimement lié à la communication, car il est impossible d'avoir une chimie commune s'il n'y a pas d'interactions. C'est ce qui rejoint la définition des auteurs Perrien et Ricard (1995) qui spécifient que l'établissement d'une communication ou d'une relation influence le processus décisionnel et le comportement du client. Lorsqu'il est mention de rencontres, de discussions, de promesses ou de communiquer les véritables affaires, il s'agit des éléments de la communication. Les répondantes ont exprimé le sentiment d'appartenance parallèlement à une relation de couple (il faut apprendre à se connaître, à établir des paramètres et des normes, à s'engager et à être fidèle).

Finalement, quelques unes des répondantes (*CES #3-#5*) ont défini la fidélisation en mentionnant la mémoire. Elles considèrent que le client sera fidèle à une entreprise lorsque le moment où il pense à une agence, il choisira *RNM* (par exemple). Cette portion de définition rejoint celle des attitudes des consommateurs. Plus spécifiquement, la composante affective du consommateur est basée sur des croyances fondamentales qui

comprennent les sentiments et les émotions du client envers un objet ou un service (Kotler et *al.*, 1998; Fishbern, 1966; cité dans Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002).

D'une part ou d'une autre, les répondantes (*CES #1-#2-#3-#4-#5-#6*) approuvent leur fidélisation auprès de l'entreprise *RNM*. Même si elles nous ont confié des définitions différentes de la fidélisation, elles spécifient que l'entreprise a su les rendre fidèles par la qualité de ses services offerts, son professionnalisme, sa proximité (sentiment de confort et d'appartenance), la communication (bidirectionnelle et non verbal) et la complicité (compréhension, échange de connaissances et d'expériences) qu'elle dégage de chaque rencontre avec la clientèle. Cette affirmation prouve que la majorité des clientes rencontrées font affaires avec *RNM* depuis la création de l'entreprise, il y a plus de dix années. Sinon, elles sont clientes depuis plus de deux années consécutives. De ce fait, nous parlons plus d'une fidélité attitudinale (*CES #1-#2-#4-#5-#6*), car c'est par la satisfaction de la relation et de l'établissement d'un lien de confiance que les clientes consomment les services de *RNM*. Une seule cliente (*CES #3*) aborde l'entreprise par une fidélité comportementale, car elle exerce un rachat des services de l'entreprise grâce à sa créativité. L'établissement d'une relation est secondaire à son égard. Voici une vue d'ensemble de toutes les variables de notre cadre spécifique de recherche avec les similitudes des données des répondantes de *RNM*.

Figure 29 : Le cadre spécifique de recherche généralisé



CHAPITRE VI -
CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

*« Je ne connais personne qui ne soit pas heureux de faire du beau travail;
la joie de tout homme est de réussir quelque chose. »*
- **François Michelin**

6.0 Chapitre final

Au cours du chapitre précédent, nous venons d'identifier et d'analyser les résultats des données recueillies dans le but de mesurer la fidélisation de la clientèle à une PME dans le secteur des services. Pour se faire, nous avons basé notre analyse sur les variables choisies préalablement. Nous avons terminé cette section par des tableaux synthèses regroupant les informations de toutes les clientes volontaires de l'entreprise *RNM*.

Principalement, dans cette section, nous identifierons la contribution de la recherche et les différentes limites observées avant et pendant l'étude. De plus, nous introduirons quelques pistes pour des recherches futures dans le domaine. Nous terminerons par une conclusion complète de la recherche.

6.1 Contribution de la recherche

Notre étude, portant sur la fidélisation de la clientèle à une PME dans le secteur des services, apporte une contribution dans les relations d'affaires. La majorité des ouvrages portait sur la satisfaction de la clientèle sans pour autant s'attarder à la fidélité de cette dernière. Au niveau théorique, notre étude vient entrouvrir certaines portes sur les aspects d'une fidélisation potentielle dans des relations d'affaires afin d'établir une relation stable et durable entre les entreprises (le B to B). De notre recherche exploratoire, nous apportons une plus value sur la fidélisation possible entre des PME œuvrant dans le secteur des services. La contribution majeure a été la validation d'un modèle qui a pu être utile dans le processus de fidélisation de la clientèle.

D'un niveau plus pratique, notre recherche permettra aux dirigeants d'entreprise de services d'établir une relation de confiance afin d'en arriver à une fidélisation de leur partenariat. Pour se faire, ils prendront en compte les différentes variables constituant notre cadre conceptuel afin de concentrer leurs efforts sur la relation entre les parties. De ce fait, ils constateront que la communication bidirectionnelle et une appréciation distincte les différencient de leurs concurrents. Ce qui apporte un sentiment de confiance qui émergera à un engagement profond et qui résultera à une relation de confiance et de fidélisation. De plus, ces dirigeants pourront faire la différence entre la fidélité comportementale (le rachat du service) et la fidélité attitudinale (l'engagement envers l'entreprise et la qualité du service offert).

6.2 Limites de la recherche

En référence aux diverses méthodes de travail, nous tentions d'éliminer le plus possible les sources de distorsion entre les données recueillies et la théorie. Toutefois, nous évoquons quelques limites trouvées avant et pendant la réalisation de l'étude. Le lecteur pourra observer les limites de la présente recherche dans les prochaines lignes.

6.2.1 Limites méthodologiques

Méthodologiquement, certaines limites peuvent être retrouvées au cours d'une étude. La première, dans notre cas, est au niveau du secteur d'activités des entreprises clientes. Ne faisant référence qu'à un seul secteur d'activités de l'entreprise, nous ne sommes pas en mesure de valider notre cadre conceptuel afin d'accomplir une étude similaire dans un secteur connexe. La prise en compte de cet élément doit être retenue pour des recherches futures. Le chercheur pourra vérifier si le secteur d'activités a une importance sur la fidélisation de la clientèle. Malgré le fait que nos répondantes étaient issues d'un milieu homogène, nous n'avons pas eu l'opportunité de comparer les données avec d'autres clients de *RNM* venu d'un secteur différent.

La deuxième limite méthodologique se définit par l'approche longitudinale de l'étude. Ce qui occasionne un manque d'informations au cours de l'enquête. Nous spécifions un manque d'informations en référence au moment où le client et l'entreprise ont pris contact. Il était impossible, pour l'enquêteur, d'être présent lors du premier contact (il y a plusieurs années) entre les deux parties. La présence de l'enquêteur à la première rencontre (entre les parties) aurait permis d'observer et d'identifier quelles étaient les attentes des clientes et quelles ont été les attitudes de l'entreprise face aux demandes. Nous aurions été en mesure d'analyser la satisfaction de la cliente face au service reçu. Les observations et les informations recueillies, au cours de l'établissement de la relation entre le client et l'entreprise, auraient permis à l'enquêteur d'approfondir et d'interagir plus aisément avec les clientes rencontrées.

La troisième limite méthodologique fait référence au cadre conceptuel spécifique de la recherche. Nous n'avons pas abordé en profondeur les caractéristiques du service à la clientèle, de l'entreprise, du client ou du service. Même si ces éléments sont l'ensemble des éléments de la satisfaction de la clientèle et qui conduit à la fidélisation, nous possédions une limite temporelle et nous devons répondre aux conditions de la recherche. Cependant, la recherche est complète dans son ensemble. Nous n'avons pas omis ces éléments, mais nous n'avons fait qu'un survol rapide.

6.2.2 Limites de la collecte des données

Une méthode plus théorique aurait été de questionner et de s'entretenir avec tous les clients de l'entreprise *RNM*. Toutefois, le temps accordé pour effectuer la recherche et la durée de la relation entre le client et l'entreprise étaient des facteurs à considérer. Par ailleurs, ceux que nous avons interrogés ont pu être influencés par le service reçu dans les jours précédant les rencontres. En effet, le niveau de satisfaction du client a pu être affecté et a pu biaiser les résultats de la recherche. Bien que le guide d'entrevue ou l'entretien en face à face serve à recueillir des informations sur l'ensemble des services

de l'entreprise, il se peut que le client interrogé ait été influencé par l'environnement direct. Toutefois, il aurait été impossible de recueillir des informations sur un service que le client ne se souvient plus, c'est-à-dire qu'il y a trop de temps écoulé entre le dernier service reçu de l'entreprise et l'entrevue sur la fidélisation de la clientèle.

Par ailleurs, nous concluons qu'un seul observateur a compilé les données recueillies durant la collecte et dans son intégralité. Malgré la diversité des techniques utilisées (guide d'entrevue, magnétophone, prise de note, entrevue face à face) afin d'amoindrir les distorsions, nous pensions que l'information obtenue d'un seul interlocuteur peut être biaisée par sa subjectivité. Toutefois, les données secondaires obtenues abondaient dans le même sens que les renseignements recueillis. De ce fait, nous pouvions introduire les propos du répondant. Il serait préférable, pour des études de cas futures, d'obtenir l'appui d'un deuxième enquêteur afin de séparer les tâches d'entrevue (l'un interagit avec les répondants et l'autre s'occupe de la prise de note et de l'enregistrement).

6.2.3 Limites de l'échantillon

La petitesse de notre échantillon est qualifiable pour une étude qualitative afin d'obtenir des informations riches et en profondeur. Toutefois, en ayant obtenu quelques répondants supplémentaires nous aurions pu comparer davantage les similitudes et les différences entre les clients. Il est cependant important de spécifier que notre échantillon était homogène (le secteur d'activités identique pour tous les répondants). Les services offerts sont les mêmes pour tous les répondants de l'étude.

De plus, les répondants de notre étude ont été sélectionnés par leur volontarisme. De ce fait, nous n'avons pas eu la chance d'aborder tous les clients de l'entreprise étudiée. Une question reste à se poser, est-ce que les clients n'ayant pas répondu à l'appel sont insatisfaits ? Sans avoir de réponse à cette question, nous pouvons confirmer que c'était la meilleure façon de procéder afin d'obtenir un échantillon respectable et conforme.

6.2.4 Limites du guide d'entrevue

La position du bloc sur la fidélisation n'était pas située au bon endroit dans le guide d'entrevue. Nous avons placé ce bloc à la fin du questionnaire juste avant les informations générales du répondant. Toutefois, la première question de ce bloc portait sur la définition du répondant sur la fidélisation (dans ses propres mots). La définition a pu être biaisée, car le répondant avait vu toutes les étapes préalablement discutées. En débutant le questionnaire avec la définition de la fidélisation du répondant, nous aurions eu un meilleur aperçu de leur conception de la fidélisation. Cependant, le guide d'entrevue a été validé par tous les membres de l'entreprise étudiée. Le résultat reste donc le même, car la compréhension des questions était claire et précise par tous les répondants et les membres de l'équipe de *RNM*.

6.3 Pistes futures

Les opportunités d'une telle recherche nous ont permis d'établir différents critères englobant la fidélisation de la clientèle d'une PME dans le secteur des services. Nous avons conscience des limites précédemment expliquées, mais il faut rappeler au lecteur l'aspect exploratoire et novateur de cette recherche. Malgré une démarche plus abstraite dans ce genre d'étude, nous avons une démarche plus libre qui nous a permis de cerner notre problématique et d'établir clairement nos objectifs de recherche.

Depuis plus de 55 ans, le marché des entreprises de services est en constante évolution. Les technologies d'aujourd'hui rendent le client de plus en plus informé (donc difficile à convaincre). Les entreprises de services doivent approfondir leurs réflexions afin de répondre aux différents besoins des clients et de dépasser leurs attentes. De ce fait, une première piste de recherche serait d'observer si la fidélisation est un concept qui évolue parallèlement au marché. Par conséquent, une approche plus longitudinale serait de mise afin d'observer et d'analyser une entreprise et ses clients depuis le début de la relation.

Ce qui permettrait de soutirer des renseignements plus riches sur la fidélisation de la clientèle.

Une autre piste de recherche porterait sur les différentes variables du cadre opérationnel spécifique de notre recherche. Chaque variable pourrait signifier une nouvelle problématique à part entière. Les valeurs ou la communication dans une relation d'affaires (par exemple) sont des éléments qui seront toujours d'actualité. Il y aura toujours des clients pour demander des services et il y aura toujours des entreprises qui offriront des services. La différence est au niveau de la compréhension et de l'analyse à l'établissement de la relation d'affaires.

Les résultats de notre recherche ont permis d'établir que ce modèle convenait parfaitement à des PME de services dans le secteur de la publicité. Toutefois, est-ce que ce modèle (cadre opérationnel) peut être adapté à des entreprises de plus grande envergure (grandes entreprises) ? Certains chercheurs peuvent saisir l'opportunité d'exercer ce modèle à de plus grandes entreprises et de comparer par la suite les résultats obtenus. Mise à part l'ampleur de l'entreprise, les chercheurs peuvent opter pour une adaptation du modèle afin d'analyser s'il convient à des PME de services outre celles dans le secteur étudié (la publicité).

Enfin, la notion de fidélisation peut être appuyée par le comportement du client (telle la fidélité comportementale) et/ou par ses attitudes envers le service (fidélité attitudinale). Nous avons décortiqué et analysé la fidélisation sous plusieurs aspects. Toutefois, il serait intéressant de voir s'il est possible de trouver d'autres variables qui peuvent accentuer la fidélisation de la clientèle. L'adaptation et l'ajout de nouvelles variables au modèle de recherche (en nous servant de celui de Gemme (2004) et Lehu (1999)) amélioreraient peut-être la fidélisation de la clientèle face aux entreprises de services.

6.4 Conclusion de la recherche

La recherche avait pour but principal d'analyser la fidélisation de la clientèle d'une PME (entreprise *RNM*) dans le secteur des services (secteur de la publicité). Au départ, nous avons précisé les différentes stratégies entre un marketing transactionnel (le client est un numéro) et un marketing relationnel (le client fait partie de la production du service). Nous avons également comparé le marketing des produits au marketing des services afin que le lecteur puisse effectuer la différence entre les deux approches. Nous avons complété avec l'explication du marketing industriel et de son système d'échanges (Bagozzi, 1975).

À travers les différentes étapes de la fidélisation, nous avons pris conscience de tous les éléments impliquant un service personnalisé et un marketing relationnel. Plus spécifiquement, nous avons décortiqué ces approches en identifiant les acteurs (le dirigeant, le personnel en contact et le client), leurs rôles et les variables d'une relation de confiance (valeurs, statut, processus décisionnel, communication, bouche à oreille, confiance, engagement) afin d'établir une relation d'affaires stable et durable entre l'entreprise et son client (fidélisation). Ce qui a résulté à notre modèle de recherche adapté de Gemme (2004) et de Lehu (1999).

Passant de l'identification du client, au service, à l'établissement d'un service à la clientèle et à la satisfaction de la clientèle, nous avons concentré notre recherche sur l'établissement d'une relation de confiance menant à la fidélisation. Sans avoir d'ordre d'importance, les composantes de notre modèle de recherche final sont toutes nécessaires les unes aux autres. Nous pouvons conclure, par les résultats, qu'il est impossible d'avoir un sentiment de confiance si nous n'avons pas de communication ou des valeurs similaires à notre partenaire d'affaires. D'autant plus que le client ne s'engagera pas s'il n'a pas confiance (par exemple). De ce fait, nous pouvons également affirmer que les clients de l'entreprise *RNM* sont satisfaits et fidèles à l'entreprise.

Cependant, nous prenons conscience des limites de la recherche tant au niveau méthodologique que pratique. Le modèle de recherche analyse une PME dans le secteur des services publicitaires. Nous sommes conscients que l'application de ce modèle peut être restreinte à certains domaines. Il peut également être infirmé ou confirmé par d'autres chercheurs travaillant dans un secteur similaire ou différent. Toutefois, nous croyons qu'il est possible de l'adapter à de plus grandes entreprises, car le concept d'établissement d'une relation d'affaires est le même d'une grande entreprise à une petite.

À l'aide d'une étude de cas *inter-sites* (D'Amboise et Audet, 1996), nous avons comparé les résultats, obtenus individuellement, afin d'identifier les similitudes des clients de l'entreprise de services. Ces critères similaires aideront la PME à appliquer et à préserver la fidélité de sa clientèle actuelle et future.

Faisant suite à la métaphore initiale, le client est définitivement l'élément vital d'une entreprise tout comme l'est le cœur pour l'être humain. La complicité entre le dirigeant d'entreprise, le personnel en contact et le client aboutit à une relation d'affaires viable et stable. En d'autres mots, le cerveau, le sang et le cœur respectivement doivent être fonctionnels et opérationnels afin de vivre longtemps et en santé. Ce fait se transpose à l'entreprise, car elle souhaite être en santé (être compétitif dans le marché des affaires) et suivre une évolution favorable (offrir des services personnalisés afin d'avoir plus de clients fidèles) dans le monde des affaires. Pour ce faire, elle doit créer une relation avec sa clientèle afin d'obtenir un lien stable et durable (à long terme).

Finalement, l'étude aura analysé plusieurs concepts, méthodes et stratégies de marketing, mais seulement une seule prouve son importance : les PME de services doivent interagir et établir une relation de confiance avec leurs clients afin d'obtenir leur fidélité à l'aide de services personnalisés.

BIBLIOGRAPHIE

Alain, M. (2002). *RÉUSSIR LA PERFORMANCE DES SERVICES AUX CLIENTS dans un monde de géants issus de fusions et d'acquisitions tout en bénéficiant des leviers des technologies de l'information*, Éditions Nouvelles AMS, Montréal, 376 p.

Almquist, E., Pierce, A., et Paiva, C. (2001). *Mercer Managmenet Review*, Best of Marketing, December 2001, p. 33-42.

Astous, A. d', Ballofet, P., Boulaire, C., et Daghfous, N. (2006). *Le comportement du consommateur*, 2^{ième} éditions, Chenelière Éducation, Montréal, 510 p.

Auriacombe, B., Mayaux, F., et Lyon, E.M. (2003). *Garanties de services : Proposition d'une typologie et premières applications opérationnelles*, Acte du 19^{ième} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Tunis, p. 970-985.

Barrette, V., et Joseph, H.C., (2005). *L'activité manufacturière au Québec : synthèse*, Institut de la statistique du Québec, extrait de l'Écostat, mars 2005, p. 1-10.

Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J.S. (2001). *Customer Equity – Building and managing relationships as valuable assets*, Harvard Business School Press, Boston, p. 148-161

Boss, J.F. (1999). *La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients*, Revue Française du Marketing, no. 171, p. 115-128.

Bozzo, C. (1999). *Fidélité, rétention et inertie des clients industriels : proposition d'un modèle de recherche*, Institut d'administration des entreprises, Série « Recherche », W.P. n° 547, avril 1999, 26 p.

Bozzo, C., Merunka, D., et Moulins, J.L. (2002). *Une typologie des clients fidèles : le bon, la brute et le truand*, Acte du 18^{ième} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Lille, p. 375-397.

Cadieux, L. (1999). *La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 182 p.

Churchill, G. A., Jr., et Surprenant, C. (1982). *An Investigation into the Determinants of Customers Satisfaction*, Journal of Marketing Research, vol. 19 (November), p. 491-504.

Citations françaises, (page consultée le 16 octobre 2006). [En ligne]. Adresse URL : http://www.citation.fr/Citation-rechTheme_13.html.

Cohen, J.B., et Houston, M.J. (1972). *Cognitive Consequences of Brand Loyalty*, Journal of Marketing Research, (February), p. 97-99.

Cohen, W.A., et Reddick, M.E. (1981). *Successful Marketing for Small Business*, Amacom, New York, 279 p.

Collin-Lachaud, I. (2005). *Analyse longitudinale de la relation satisfaction-fidélité – L'exemple des services culturels*, Acte du 21^{ième} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Nancy, p. 2-34.

Coupet, A. (1990). *Le service à la clientèle : de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité*, Gestion, (novembre), p. 236-245.

Coyles, S., et Gokey, T. C. (2002). *Customer Retention is not Enough*, The McKinsey Quarterly, no. 2, June 2002, p. 23-29.

D'Amboise, G. et Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation*. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval (Québec). 119 p.

David, C. (2001). *Agir sur ... la relation client – pour une meilleure performance de l'entreprise*, Éditions Liaisons, p. 7 -54.

Décaudin, J.M., et Lacoste D. (2000). *La communication des entreprises de service : Entre théorie et pratique*, Acte du 16^{ième} Congrès International de l'Association Française de Marketing, Montréal, p. 1-10.

Demory, B. (1990). *L'or gris – créativité?, créativité... , créativité : méthodes et outils*, Les Presses du Management, 287 p.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal, 142 p.

Dodge, H. R. (1970). *Industrial Marketing*, McGraw-Hill Book Company, Memphis State, 465 p.

Donato, M. (2006). *Sales and marketing management*, New-York, May 2006, vol.158, no. 4, p. 1.

Dubuc, Y. (1993). *La passion du client – Viser l'excellence du service*, Les Éditions Transcontinentales, Paris, 208 p.

Dufour, J.-C., et Maisonnas, S., (2006). *Marketing et services : du transactionnel au relationnel*, Éditions Chenelière éducation, 468 p.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H., et Oh, S. (1987). *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, vol. 51, (April 1987), p. 11-27.

Eiglier, P., et Langeard, E. (1987). *Servuction – le marketing des services*, Éditions McGraw-Hill, Paris, 202 p.

Eiglier, P. (2002). *Le service et sa servuction*, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, France, p. 1-23.

Fehri Belaid, D., Temessek Behi, A. (2005). *Une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service*, Acte du 21^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, Nancy, p. 1-30.

Fornell, C., et Anderson, E. W. (2000). *Foundations of the American Customer Satisfaction Index*, Total Quality Management, vol. 11, no. 7, (September 2000), p. 869-882.

Garbarino, E., et Johnson, M.S. (1999). *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships*, Journal of Marketing, vol. 63 (April 1999), p. 70-87.

Gault, F.-D. (1997). *Recherche et développement sur une économie fondée sur les services*, Statistique Canada, N° 63-016-XPB au catalogue no. 12, 4^e trimestre 1996.

Gauthier, B. (2004). *Recherche Sociale – De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 4^{ème} édition, 619 p.

Gemme, M. (2004). *Étude de la satisfaction de la clientèle : Le cas d'une PME de service québécoise*. Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Qc.

Georges, L., et Decock Good, C. (2004). *La qualité de la relation prestataire de service / client : proposition et test d'un modèle dans le domaine des services comptables*, Acte du 20^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, St-Malo, (6-7 mai 2004), p. 1-28.

Gerson, R. F. (1995). *Fidélisez à vie vos clients*, Les Presses du Management, Paris, 110 p.

Gremler, D.D., et Brown, S.W. (1999). *The loyalty ripple effect*. International Journal of Service Industry Management, vol. 10, no. 3, p.297-291.

- Gremler, D.D., Gwinner, K.P., et Brown, S.W. (2001). *Generate positive word-of-mouth (WOM) communication through customer-employee relationships*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, Iss. 1, p. 44-62.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hamdani, D. (1998). *Démographie des entreprises, volatilité et changement dans le secteur des services*, Statistique Canada, Division des services, N° 63-016-XPB au catalogue no. 14, 2^e trimestre 1997.
- Hébert, M. (1997). *La publicité est-elle toujours l'arme absolue ?*, Les Éditions Liaisons, Paris, 175 p.
- Hermel, L., et Scholasch, A. (1996). *Le Marketing industriel*, Economica, Paris, 112 p.
- Hetzel, P. (2004). *Que sais-je ? – Le marketing relationnel*, Presses Universitaires de France, Paris, Juin 2004, 127 p.
- Jacoby, J., et Chesnut, R. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York, John Wiley.
- Jacoby, J., et Kyner, D.B. (1973). *Brand Loyalty VS Repeat Purchasing Behavior*, Journal of Marketing Research, vol. 10, (February), p. 1-9.
- Julien, P. A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance – une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 394 p.
- Knox, S. (1999). *Le bon client est un client fidèle* de la version anglaise : *Loyalty-based Segmentation and the Customer Development Process*, L'Expansion Management Review, Juin 1999, p. 29-36.
- Koffi, V. (2006). *Note de cours - Psychologie des PME et Entrepreneuriat*. Cours PLS-6008, Université du Québec à Trois-Rivières, 2^{ième} et 3^{ième} séances, diapositives 19 et 25.
- Kotler, P. (1991). *Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm*, Marketing Science Institute Review, Spring, p.1-15.
- Kotler, P., Di Maulo, V., Armstrong, G., Cunningham, P., et Warren, R. (1998). *Le marketing: de la théorie à la pratique*, Gaëtan Morin Éditeur, 2^{ième} édition, 479 p.

Kotler, P., Jain, D., et Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 192 p.

Lambin, J.-J., et Chumpitaz, R. (2002). *Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché*, Dunod, 5^{ième} édition, p. 287-312.

Lehu, J.-M. (1999). *La fidélisation – client*, Éditions d'Organisation, Paris, p. 203-319.

Little, D. (1999). *Emploi et rémunération dans le secteur des services depuis 1984*, Statistique Canada, Division des services, N° 63-016-XPB au catalogue no. 24, 3^e trimestre 1998.

Lovelock, C., et Lapert, D. (1999). *Marketing des services – Stratégie • Outils • Management*, Publi Union Éditions, Paris, 532 p.

Mac Neil, I. R. (1980). *The new contract – An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.

Malaval, P. avec la participation de Bénaroya, C. (2001). *Marketing business to business*, 2^{ième} édition, Pearson Education France, Paris, 562 p.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, vol. 50, p. 370 - 396

Menvielle, W. (1999). *Mesure de la satisfaction de consommateurs d'activité récréo-touristiques : le cas d'une PME de service atypique*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, 144 p.

Menvielle, W. (2004). *L'intégration d'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise*, Thèse de Doctorat en Administration des Affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 403 p.

Michalowska, A. (1998). *Étude de satisfaction : un marché en effervescence*, Marketing Magazine, no. 29, 01/04/1998, p. 1-4. Consulté [en ligne] le 13 février 2007, Adresse URL : http://www.emarketing.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=4343&iPage=1

Mittal, V., Kumar, P., et Tsiros, M. (1999). *Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach*, Journal of Marketing, vol. 63, (April 1999), p. 88-101.

Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, July, p. 20-38.

Nantel, J. (2003). *L'utilisation des nouvelles technologies par les consommateurs et les détaillants canadiens*, Cahier de recherche, Montréal : HEC, 40 pages.

N'Goala, G. (2003). *Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité*, Acte du 19^{ième} Congrès International de l'Association Française de Marketing, Tunis, p. 510-531.

Office québécoise de la langue française (2005). *Le grand dictionnaire terminologique*, (page consultée le 14 novembre 2006), [En ligne]. Adresse URL : http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp

Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction. A Behavioural Perspective on consumers*, Irwin/McGraw-Hill, New York, NY.

Oliver, R.L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?*, Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue, 1999), p. 33-44.

Orsingher, C., Marzocchi, G.L., et Valentini, S. (2004). *Profils hiérarchiques de satisfaction des consommateurs de services*, Acte du 20^{ième} Congrès International de l'Association Française du Marketing, St-Malo, (6-7 mai 2004), p. 1-22.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., et Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, vol. 49, p. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., et Berry, L. (1988). *SERVQUAL : a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, vol. 64, (Spring), p. 12-40.

Perrien J., et Ricard, L. (1995). *The Meaning of a Marketing Relationship – A Pilot Study*, Industrial Marketing Management, vol. 24, p. 37-43.

Pettigrew, D., Zouiten, S., et Menvielle, W. (2002). *Le consommateur : acteur clé en marketing*, Éditions SMG, Trois-Rivières, Qc., 469 p.

Porter, M. E. (1982). *Cases in Competitive Strategyn*, New York: Free Press.

Prahalad, C.K., et Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review, January-February 2000, p. 31-40.

Ray, D. (2001). *Mesurer et développer la satisfaction clients*. Éditions d'Organisation. Paris, p. 11-107.

Reichheld F.F. (1996). *L'effet loyauté – Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Paris, Dunod, p. 45-102.

- Robert, P. (1995). *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaire de la langue française, Paris, p. 917.
- Robson, C. (1997). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*, Blackwell Publishers Ltd.
- Rolland, S., (2003). *Impact de l'utilisation d'Internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur*, Thèse de doctorat inédite, Université Paris IX, Dauphine, 350 p.
- Roy, C. (2001). *Les industries de service et le commerce des services*, Statistique Canada, N° 63F0002XIB, vol. 36, p. 4-17.
- Sauvé, P., et Filiatrault, P. (1993). *Le marketing des PME de services*, Centre de recherche en gestion, Université du Québec à Montréal, p. 1-13.
- Schultz, G. (2003). *The Consumer Care & Contact Center Handbook*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 271 p.
- Simard, S., et Bureau, J. (2006). *Réflexion sur l'industrie des services – Bilan et perspectives*, Gouvernement du Québec, 78 p.
- Statistique Canada, (2006). *Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2002-aujourd'hui*, (page consultée le 26 mars 2007), [En ligne]. Adresse URL : http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-menu_f.htm
- Statistique Canada, (2004). *L'observateur économique canadien*, N° 11-010-XPB au catalogue, vol. 17, no. 1. (page consulté le 26 septembre 2006), [En ligne]. Adresse URL : <http://www.statcan.ca/francais/freepub/11-010-XIB/0010411-010-XIB.pdf>
- Statistique Canada, (2003). *Indicateur des services*, N° 63-016 au catalogue, 2^{ième} trimestre, vol. 10, no. 2, octobre 2003, Ottawa.
- Statistique Canada, (2002). *Indicateur des services*, N° 63-016 au catalogue, 2^{ième} trimestre, octobre 2002, Ottawa.
- Surprenant, C.F. et Solomon, M.R. (1987). *Predictability and Personalization in the Service Encounter*, Journal of Marketing, vol. 51, p. 86-96.
- Tax, S.S., Brown, S.W., et Chandrashekar, M. (1998). *Customer Evaluations of Service complaint Experiences : Implications for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 62, (April 1998), p. 60-76.

Tremblay, H. P., et D'Annunzio, S. (2003). *L'innovation dans les services pour une stratégie de l'immatériel*, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec, 142 p.

Vaghely, Y. (2006). *Note de cours – Gestion stratégique des PME*, Cours GAE-6004, Université du Québec à Trois-Rivières, 1^{re} séance, diapositive 14.

Voss, G.B., Parasuraman, A., et Grewal, D. (1998). *The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*, Journal of Marketing, Vol. 62, (October 1998), p. 46-61.

Webster, F.E. (1992). *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, vol. 56, (October), p. 1-17.

Weissman, A. (1992). *PME: Votre marketing sur mesure – 10 étapes pour réussir*, Collection PME, Les Éditions d'Organisation, Paris, 222 p.

Wilkinson, I. F. (2006). *The evolution on evolutionary perspective on B2B business*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21, no. 7, p. 458-465.

Young, L. (2006). *Trust: Looking forward and back*, Journal of Business & Industrial Marketing, University of Technology, Sydney, Australia, (July 21th, 2006), p. 439-445.

Zeithaml, V.A., et Bitner, M.J. (1996). *Service Marketing*, McGraw-Hill, p. 118

Zeithaml, V.A., Parasuraman, L.A., et Berry, L.L. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing, vol. 60, no.4, p.31-46.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, L.A., et Berry, L.L. (1985). *Problems and Strategies in Services Marketing*, Journal of Marketing, vol. 49, no. 2, (Spring 1985), p.33-46.

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTREVUE

Analyse de la fidélisation de la clientèle d'une PME œuvrant dans le secteur des services

Entreprise : *CES*³⁰ #
Enquêteur :

Date :
Heure :

Bonjour, nous réalisons actuellement une recherche afin d'analyser la fidélisation de la clientèle d'une PME dans le secteur des services. Nous voulons tout d'abord vous remercier de votre collaboration à cette recherche. Vos réponses seront confidentielles et très importantes au cheminement de la recherche.

Cette entrevue nous permettra de mieux connaître votre niveau de fidélisation. L'entrevue sera dirigée à travers plusieurs blocs qui nous aideront à comprendre l'établissement d'une relation d'échanges entre vous et la PME de services³¹. Elle sera enregistrée et d'une durée approximative de 60 minutes.

BLOC I

1- Présentation (5 minutes)

1.1 De quelle façon (par quels moyens) avez-vous entendu parler de l'entreprise *RNM* ?

1.1.1 Quels étaient les commentaires recueillis ?

1.2 Quelles ont été vos impressions à la suite des premières rencontres ?

1.3 Quels étaient vos intérêts afin de requérir les services de *RNM* ?

BLOC II

2- Les valeurs et le statut (10 minutes)

2.1 Qu'est-ce que vous recherchez dans une relation d'affaires (vos valeurs / vos principes) ?

³⁰ Afin de garder un niveau de confidentialité, nous nommerons le répondant par l'abréviation *CES*.

³¹ Nous nommerons la PME de services par l'abréviation *RNM* pour fins de confidentialité.

- 2.2 Selon vous, quelle est l'importance d'avoir des points en commun dans une relation d'affaires et quels sont-ils ?
- 2.3 Suite à la réquisition des services de l'entreprise, avez-vous senti que vous étiez important aux yeux de cette dernière et quels étaient les avantages ?
- 2.4 En quelques mots, comment qualifieriez-vous l'entreprise *RNM* ?
- 2.5 À quelle fréquence utilisez-vous ses services ?

BLOC III

3- Le processus décisionnel (5 minutes)

- 3.1 Est-ce que le processus décisionnel de votre entreprise est collectif (Q. 3.1.1) ou individuel (Q. 3.1.3) ?
 - 3.1.1 Si *collectif*, avez-vous déjà eu des sources de conflits ?
 - 3.1.2 Quelles ont été les solutions envisagées ?
 - 3.1.3 Quelles sont les étapes de votre processus ?
 - 3.1.4 Si *individuel*, à l'aide de quels moyens vous arrêtez votre choix ?
 - 3.1.5 Quelles sont les étapes de votre processus ?

BLOC IV

4- La communication et le bouche à oreille (10 minutes)

- 4.1 Quelle est l'importance que vous attribuez à la communication dans une relation d'affaires et son impact ?
 - 4.1.1 Pour quelles raisons est-il si important d'avoir une communication bidirectionnelle entre le client et l'entreprise ?

4.2 Lors de vos rencontres avec l'entreprise **RNM**, avez-vous remarqué et apprécié le non-verbal et/ou l'écoute active de l'intervenant ?

4.2.1 Spécifiez un ou deux exemples dont vous vous souvenez :

4.3 Recommanderiez-vous l'entreprise **RNM** ?

4.3.1 Si oui, sur quels motifs vous vous baseriez (service, prix, le personnel, la qualité du service, le service après achat, la relation, etc.) ?

4.3.2 Si non, sur quels motifs vous vous baseriez ?

4.4 Que pensez-vous du bouche à oreille ?

BLOC V

5- La confiance (5 minutes)

5.1 En quoi consiste la confiance dans une relation d'affaires et quelle est son importance ?

5.1.1 Est-ce la même confiance, selon la question précédente, que l'on retrouve dans votre relation avec **RNM** (expliquer le cheminement) ?

5.2 Quels sont les éléments ou critères primordiaux afin d'avoir confiance (émotions, perceptions, environnements, etc.) ?

BLOC VI

6- L'engagement (5 minutes)

6.1 Quelles ont été vos actions (ex. : signature de contrats, ententes, échange de service, etc.) lors de votre engagement ?

6.2 Quels ont été les compromis de part et d'autre afin d'entreprendre et de continuer la relation ?

BLOC VII

7- La fidélisation (15 minutes)

- 7.1 Quelle est votre définition de la fidélisation et comment l'appliquez-vous ?
- 7.2 Selon vous, quels sont les éléments essentiels constituant la fidélisation de la clientèle (décrivez le processus) ?
- 7.3 Quels sont les avantages et les désavantages à être fidèle à une entreprise ?

BLOC VIII

8- Le profil (5 minutes)

- 8.1 Sexe : M F
- 8.2 Fonction du répondant :
- 8.3 Nombre d'employés de l'entreprise incluant le répondant : _____ employés
- 8.4 Chiffre d'affaires de l'entreprise

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| a- < 199 999 \$ | d- 600 000 \$ à 799 999 \$ |
| b- 200 000 \$ à 399 999 \$ | e- 800 000 \$ à 999 999 \$ |
| c- 400 000 \$ à 599 999 \$ | f- > 1 000 000 \$ |
| g- autre : | |

- 8.5 Durée de la relation d'affaires avec l'entreprise **RNM** :
- 8.6 Fréquence annuelle des services obtenus : _____ fois par année.
- 8.7 Lien avec l'entreprise **RNM** :
- a- ami
- b- famille
- c- professionnel
- d- autre : _____
- 8.8 Niveau d'éducation

- a- élémentaire
b- secondaire
c- collégial
d- universitaire
e- autre :