

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple- Un But- Une Foi

Ministère de l'Enseignement supérieur



7, Avenue Faidherbe – BP : 21354 – Dakar, Sénégal
Tel. (221) 849 69 19 – Fax. (221) 821 50 70 –
Site Web: www.supdeco.sn Email: supdeco@sentoo.sn

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MARKETING ET GESTION COMMERCIALE**

THEME :

**L'ANALYSE DE LA PRATIQUE DU MARKETING
RELATIONNEL DANS UNE ENTREPRISE DE
TELECOMMUNICATION :
CAS DE LEO BURUNDI**

**Présenté par :
DUKUZE Concorde**



**Directeur de Mémoire :
Monsieur Saloum DIA**

Professeur de Marketing

Année Académique 2011-2012

Année de soutenance : 2013

Dédicace

A mes parents

A ma chère épouse MUTIMUKEYE Christella

A mes filles Christa Merline et Chrislaine Melvina

A mes frères et sœurs ainsi que leurs familles respectives

Que ce travail vous soit dédié.

Remerciements

Ce travail est le fruit de diverses personnes à qui je ne manquerai d'exprimer ma profonde gratitude.

Je tiens, premièrement, à remercier Monsieur Saloum DIA, directeur de ce mémoire, pour son soutien, son dévouement et surtout sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent aussi à tout le corps professoral et administratif de SUPDECO Dakar ainsi qu'à tous mes camarades de promotion en master II marketing de l'année académique 2011-2012.

Mes sentiments de gratitude s'adressent également au personnel de Leo Burundi et surtout à celui du service Marketing pour leur spontanéité et leur disponibilité malgré les multiples obligations qu'ils ont à leur charge. Je remercie aussi l'Université du Lac Tanganyika de l'attachement qu'elle a conservé. Qu'elle trouve ici la gratitude de sa contribution pour l'effort fourni à la formation professionnelle.

Je ne manquerai pas à remercier mes compatriotes avec qui j'ai partagé le séjour à Dakar.

A toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire ; je dis sincèrement merci.

Avant propos

Ce travail est un mémoire de fin d'études qui sanctionne notre formation en vue d'obtention du diplôme de Master en marketing et Gestion commerciale. Le thème traité est : « L'analyse **de la pratique du marketing relationnel dans une entreprise de télécommunication : cas de Leo Burundi** ». On s'interroge ce que serait les entreprises sans s'intéresser aux clients. La gestion de la relation client cherche de ce fait à créer une relation pérenne entre le client et l'entreprise. Elle s'inscrit dans une démarche visant à retenir les clients de l'entreprise en les fidélisant et en augmentant ses profits. C'est à travers le cas Leo Burundi, leader de la téléphonie mobile, que nous allons démontrer l'importance de cet outil indispensable dans une entreprise soumise à une concurrence accrue.

Sigles et abréviations

%	: Pourcentage
AA	: Année Académique
AFRICELL	: Afrique Cellulaire
ARCT	: Agence de Régulation et de Contrôle des Télécommunications
BIT	: Bureau International du Travail
CRM	: Customer Relationship Management
EAC	: East African Community
FCS	: Facteurs Clés de Succès
GRC	: Gestion de la Relation Client
GSM	: Global System for Mobil communication
HAB.	: Habitant
IDH	: Indice de Développement Humain
MTN	: Mobile Telephone Networks
Op. Cit	: Opere Citato
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNB	: Produit National Brut
PVD	: Pays en Voie de Développement
SA	: Société Anonyme
SIM	: Subscriber Identity Module
TELECEL	: Téléphone Cellulaire
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
U-COM	: Universal Communication

Liste des tableaux et schémas.

Tableaux

Tableau n°1: Distinction entre marketing transactionnel et marketing relationnel.....	12
Tableau n°2 : Répartition du marché de la téléphonie mobile entre les opérateurs par nombre d'abonnés de 2000 à 2010.....	25
Tableau n° 3 : Tarifs internes et interconnexions des différents opérateurs de la téléphonie mobile au Burundi en 2010.....	26
Tableau n° 4 : Facturation par minute au post paid	48
Tableau n° 5 : Facturation par minute au post paid	49

Schémas

1. Modèle initial de Michael Porter.....	5
2. Modèle de 5+1 forces de Michael Porter.....	7
3. Carte du Burundi.....	29
4. Composition du marché.....	32
5. Processus de fidélisation.....	44

Résumé du mémoire

Le contexte concurrentiel dans le secteur des télécommunications au Burundi exige que les opérateurs dépassent le cadre transactionnel pour migrer vers une approche relationnelle afin de satisfaire les clients. Le thème qui est traité analyse la pertinence de la pratique du marketing relationnel au sein de Leo Burundi. Ce mémoire a l'objectif d'étudier la compréhension par la clientèle du marketing relationnel pratiqué par Leo Burundi et savoir si les vendeurs partenaires ont une bonne perception des relations qu'ils entretiennent avec Leo Burundi. Ainsi l'objectif d'étudier la perception et l'implication du personnel de Leo Burundi de cette pratique du marketing relationnel dont ils ont la charge a été aussi l'objet de cette étude. Après avoir relevé de multiples problèmes liés à son organisation interne, à sa clientèle ainsi que ceux liés à ses concurrents dans le secteur ; on se pose la question sur la pertinence d'une meilleure pratique de marketing relationnel. Le travail a pour objectif de savoir si Leo Burundi intègre dans son management la pratique du marketing relationnel.

On remarque qu'il existe des forces et des faiblesses de Leo Burundi mais qu'elle parvient à occuper la position de leader et couvrir le territoire national, ce qui lui confère une force sur les autres opérateurs.

Partant des résultats de l'enquête menée auprès de la clientèle et du guide d'entretien adressé aux vendeurs partenaires, au personnel et à la direction marketing ; il ya lieu de dire que la pratique du marketing relationnel est faite chez Leo Burundi mais il reste beaucoup de choses à faire.

Mots clés : marketing relationnel, GRC, satisfaction, Leo Burundi, client

SOMMAIRE

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Avant propos.....	III
Sigles et abréviations	IV
Liste des tableaux et schémas	V
Résumé du mémoire	VI
SOMMAIRE	VII
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAP I : APPROCHE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE II. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	19
II ème PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL.....	29
CHAPITRE I. CADRE CONCEPTUEL.	29
CHAPITRE II. CADRE ORGANISATIONNEL	45
IIIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS	52
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU MARKETING RELATIONNEL DE LEO BURUNDI	52
CHAPITRE II :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L’ETUDE	56
CHAPITRE III : PROCESSUS-TYPE D’UN MARKETING RELATIONNEL	72
CHAPITRE III : LES RECOMMANDATIONS.....	75
CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXE	III
TABLE DES MATIERES	VII

Introduction

Depuis l'avènement du marketing, la place du client dans la relation entreprise-marché n'a cessé de prendre de l'ampleur car, en marketing, il faut avant tout penser client. Depuis, les entreprises qui gagnent en part de marché et en profit sont celles qui développent de véritables stratégies de gestion de la relation client. Leo Burundi a très tôt compris cela. Cependant, nous avons voulu, à travers ce mémoire, nous assurer de la pertinence de sa pratique du marketing relationnel.

Le marketing étant un processus de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique de consommateurs et plus largement du marché tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes. Il convient donc de souligner le fait que le client prend une place grandissante dans le marketing des entreprises. De ce fait, on affirme que la satisfaction ne concerne plus uniquement les produits de l'entreprise, mais englobe des éléments de la relation, comme la confiance et l'engagement.

Pour cela, l'entreprise recherche une relation continue et orientée dans le long terme dans le cadre d'un marketing relationnel et c'est dans ce cadre que se développent des programmes de fidélisation¹.

Depuis le début des années 1990, bon nombre d'entreprises ont peu à peu pris conscience qu'elles étaient principalement plus préoccupées par les produits qu'elles vendent que les souhaits de leurs clients. Elles ont de mieux en mieux compris l'intérêt d'une part de connaître leurs clients, d'autre part de maîtriser les relations avec eux.

Ainsi, avec la récente orientation interactive du marketing, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients pour juger des informations permettant de créer une relation de qualité.

Le marketing relationnel est apparu comme un domaine majeur de la stratégie marketing. Indéniablement, c'est le sujet qui a suscité le plus d'intérêt dans la discipline marketing.

1. Lars Meyer-Waarden , La fidélisation client :stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Edition Dunod.

La Gestion de la Relation Client correspond au terme anglo-saxon de « Customer Relationship Management » en abrégé « CRM » qui est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. Le CRM est alors défini comme une stratégie d'affaires dérivée du marketing relationnel, qui utilise les technologies de l'information pour fournir à l'entreprise une vision fiable, intégrée et claire de sa base de données clients afin que le processus et les interactions avec les clients soient bénéfiques à tous les partenaires engagés dans la relation.

Pour Sébastien Soulez (2010), l'origine de la gestion de la relation client se retrouve dans deux courants de pensées² : le premier est né dans les années 1980 dans le milieu académique, se présentant comme un courant du marketing relationnel ; stimulé par les problèmes du marketing industriel et des services. Le deuxième courant est le fruit des travaux de consultants. Il correspond aux travaux sur l'orientation client ; se préoccupant de la gestion et du maintien de la clientèle et faisant émerger les idées de portefeuille client ainsi que du marketing « one-to-one ». Cet impératif de personnalisation de la relation client est d'autant plus d'actualité que la concurrence est de plus en plus active dans le secteur des télécommunications où la notion de service prend tout son sens.

Filiaire à 100% du groupe ORASCOM TELECOM HOLDINGS, U-COM Burundi, opérant sous la marque commerciale LEO, se positionne comme un leader des télécommunications au Burundi avec comme valeurs « Confiance, Attention, Vision » et comme devise « Demain commence aujourd'hui, ». La compagnie de télécommunication date de 1996, avec un capital social de 7.458.900.000 BIF. Elle a travaillé sous le nom de TELECEL BURUNDI avant de le changer en juin 2007 pour devenir U-COM et enfin prendre la marque commerciale de LEO. Il a comme objectif l'exploitation des réseaux de télécommunication, avec le plus grand réseau du pays et une couverture qui s'étend sur toutes les provinces du pays. Il se charge aussi de la distribution de l'internet à très haut débit. Elle a créé jusqu'à maintenant 175 emplois directs et plus de 25.000 emplois indirects. Qualifiée, selon ses dirigeants, comme deuxième contribuable

² Sébastien Soulez, Marketing, 2^{ème} édition, Edition Pearson, 2010

du pays, l'entreprise s'efforce également d'offrir des services de télécommunications de normes internationales au Burundi pour accompagner la population dans tous leurs projets. Les services offerts sont variés et sont constitués du service mobile(Leo prepaid, Leo post paid, Leo flotte, Leo transfert, Leo Ezotop, Leo Mpfampfe, Leo Roaming ,Leo plus, Leo Premium, Leo Gold, ...), du service internet(internet mobile, haut débit Wimax) ainsi que d'autres services connexes comme le mobile banking, le déblocage des cartes SIM en cas de perte des téléphones des clients, l'accueil et la fiabilité du réseau sur tous le territoire burundais.

L'ensemble des éléments ci-dessus soulevés constitue le cœur de notre thème dont le développement passera par trois axes à savoir :

- Une approche théorique et méthodologique contenant une revue de littérature, une problématique et des objectifs de recherche, sans oublier le cadre de l'étude ;
- Un cadre conceptuel et organisationnel ;
- Un cadre analytique assorti de recommandations que nous souhaitons opérationnelles.

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAP I : APPROCHE THEORIQUE

1. PROBLEMATIQUE

Lorsque, en 1997, Leo Burundi a vu le jour ; les promoteurs étaient certains d'être et de demeurer les pionniers de la téléphonie et du développement des TICs de manière générale au Burundi. Cependant, rien ne pouvait leur permettre de savoir que quelques années plus tard, ils évolueraient dans un environnement national aussi concurrentiel. En effet, aujourd'hui avec l'arrivée d'Onamob, Africell , Econet et de Lacell, ils sont cinq opérateurs à se disputer les plus grandes parts du marché au Burundi. Cette situation concurrentielle favorise l'émergence d'un certain nombre de problèmes auxquels Leo Burundi doit faire face.

Par rapport à son organisation interne, il est à déplorer une structure hiérarchique tentaculaire qui bloque les prises de décision managériale ; un personnel qui ne maîtrise pas certaines langues indispensables à la performance de ces activités tel que l'anglais et le Swahili mais aussi, chose plus grave, des ruptures de stock aux cartes de recharges qui entraînent d'importants manques à gagner sur le chiffre d'affaires.

Du côté externe, l'organisation de Leo Burundi révèle un tissu relationnel corrompu dans la prise de décisions pendant que l'entreprise elle-même souffre d'un marché saturé, d'impôts et de taxes exorbitants sur la téléphonie mobile. A cela s'ajoutent les problèmes d'électricité et une instabilité politique cyclique dans le pays.

Leo Burundi rencontre des problèmes avec sa clientèle qu'elle ne peut satisfaire en matière de problèmes de gestion de files d'attente, encore moins, en matière de tarification tant son pouvoir d'achat est faible. Ses clients ont tendance à être des consommateurs relatifs profitant des moindres promotions pour migrer vers d'autres opérateurs. Ces situations délicates sont aggravées par des problèmes de connexion aussi bien au plan national qu'international mais aussi par l'insuffisance et l'incompétence d'une partie du personnel.

Le volet concurrentiel et l'impact du poids de l'ARCT viennent compliquer davantage la situation. En effet, au Burundi, il ya souvent des problèmes d'interconnexion entre les opérateurs et la pratique de la concurrence déloyale est pratiquement monnaie courante. De son coté, l'agence de régulation et de contrôle des télécommunications est gérée au niveau de la Présidence de la République, par conséquent ses décisions sont avant tout une question de volonté politique. Avec l'ARCT dont les textes fondateurs ont été tout à fait flous, il ya souvent des conflits d'intérêt qui se soldent au détriment des opérateurs de téléphonie mobile dont Leo Burundi.

Le cadre contextuel ci-dessus nous inspire la question de recherche ci-dessous :

« Le management de Leo Burundi intègre-t-il dans sa pratique marketing une véritable marketing relationnel ? »

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Ils seront de deux natures complémentaires conformément à la méthodologie de recherche.

a. L'objectif général

Analyser la pratique du marketing relationnel dans le secteur des télécommunications à travers le cas Leo Burundi.

b. Les objectifs spécifiques

Ils seront au nombre de trois avec comme caractéristiques communes de faciliter la réalisation de l'objectif général articulé sur les axes suivants :

- Etudier la compréhension par la clientèle du marketing relationnel pratiqué par Leo Burundi,
- Etudier la perception par les vendeurs partenaires de la pratique du marketing relationnel par Leo Burundi,
- Etudier la perception et l'implication du personnel de Leo Burundi de la pratique du marketing relationnel dont ils ont la charge.

3. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

La spécificité de l'hypothèse est de mettre en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre. Nous en retiendrons trois :

- **Hypothèse 1** : la satisfaction et le suivi de la clientèle sont le fondement de toute démarche de marketing relationnel ;
- **Hypothèse 2** : la réussite d'une pratique de marketing relationnel est fonction du niveau de formation et d'implication du personnel ;
- **Hypothèse 3** : le taux de fidélisation client est un révélateur de réussite d'une pratique de marketing relationnel.

4. INTERET DU SUJET

De plus en plus, la maîtrise du client grâce à une bonne compréhension de son comportement d'achat est au cœur de toute démarche marketing soucieuse de préserver le couple « produit-marché ».

De cette manière, ce travail présente des intérêts, en général dans le secteur des télécommunications et en particulier à l'entreprise LEO, car l'étude aura l'objectif de montrer ce qui n'est pas fait dans la gestion de la relation avec sa clientèle afin de prendre des dispositions et parier à la concurrence. L'entreprise est connue comme leader et doit de ce fait garder cette position sur le marché, raison pour laquelle toutes les stratégies prises doivent partir sur de bonnes actions de gestion de la clientèle présente et potentielle.

La distinction permanente des clients importants serait un atout pour parier les attaques des concurrents. C'est l'occasion également de rendre plus attrayant et retenir la clientèle de l'entreprise et lui donner un nouveau visage aux yeux de ses partenaires.

Le marché de la téléphonie subit une mobilité accrue de la clientèle qui peut être due par une mauvaise stratégie de fidélisation.

Maîtriser une telle gestion de la clientèle serait un avantage. En plus, l'entreprise ne fait pas ses actions publicitaires en partenariat avec les agences spécialisées, ce qui peut être un handicap car on part sur de fausses hypothèses.

En développant ce sujet, nous voulons mettre en pratique les théories apprises en classe qui disent qu'en matière de vente « le client est roi ». Le thème pourra nous servir à appliquer la GRC dans certaines entreprises du pays en général et particulièrement dans le secteur de la téléphonie.

5. REVUE DE LA LITTERATURE

La réalisation de cette revue de littérature a nécessité une recherche documentaire qui nous a permis de faire connaissance avec des auteurs tels que Alard Pierre et Guggénos Pierre-Arnaud dans son ouvrage intitulé : « CRM : les clés de la réussite; Daniel Durafour avec son livre intitulé « Marketing et actions commerciales » mais aussi avec bien d'autres auteurs et sites internet ou mémoires déjà soutenus comme en témoigne notre bibliographie.

La concurrence désigne toutes les offres rivales, actuelles ou ponctuelles, qu'un acheteur peut prendre en considération. Elle indique tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins par les mêmes produits et services mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles alternatives. Selon le dictionnaire Petit Larousse, elle est considérée comme une rivalité d'intérêts entre plusieurs personnes provoquant une compétition, en particulier, entre commerçants et industriels qui tentent d'attirer à eux la clientèle par les meilleures conditions de qualité, de prix, etc.

La concurrence, en économie, désigne la présence de plusieurs acteurs qui souhaitent accéder à une ressource limitée, par exemple des agents économiques utilisant simultanément une même matière première ou présents simultanément sur un même marché. Elle correspond à une situation de libre confrontation entre l'offre et la demande sur un marché³.

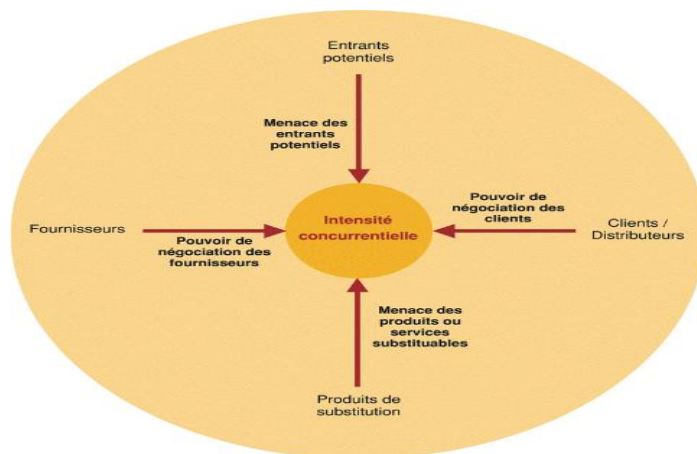
Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, publié en 1980 est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur part du postulat selon lequel le premier avantage pour une entreprise est que sa performance dépend de

³Baray. Et Pelé M., « La détermination du prix de vente grâce à l'analyse de la décision multicritère », la revue des sciences de gestion no 214-215, juillet-octobre, 2005

sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise est d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure par sa capacité à générer du profit (sa performance). Essentiellement, Porter propose un modèle de cinq "forces" qui peuvent être utilisées pour comprendre les dynamiques de concurrence dans un secteur. Etant donné que toute société s'efforce de développer des avantages concurrentiels durables sur les autres, les quatre premières forces aident à évaluer la cinquième, qui est le niveau de rivalité du secteur.

Schéma no 1 : Modèle initial de Michael Porter

Le schéma ci-dessous représente le modèle initial ⁴:



© Pearson Education France

Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée en vue d'accroître le degré de profitabilité de l'entreprise.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doivent permettre de dégager les facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet aussi d'évaluer l'attractivité d'une industrie.

La présentation plus détaillée des 5 forces montre les obstacles de l'une ou l'autre force⁵ :

⁴ Kotler Philip et Dubois Bernard, Marketing management, 12ème édition, Edition Pearson, 2009

- a) **La menace de nouveaux entrants potentiels** est déterminée par la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie. En effet, les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Ces menaces sont faibles quand il existe des barrières à l'entrée. Les barrières peuvent être financières, technologiques, réglementaires ou commerciales.
- b) **La menace des produits de substitution** est liée au fait qu'un besoin du consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou services). Ainsi, la voiture peut être un produit de substitution à un voyage en train ou en avion. La menace que représente cette force est d'autant plus grande que les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles ou que le rapport prix /performance est similaire.
- c) **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** correspond à leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix.
- Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs, qu'il n'existe pas de produit de substitution ; que l'industrie des fournisseurs est concentrée ou que ces derniers représentent une part importante des achats de l'entreprise.
- d) **Le pouvoir de négociation des clients** représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant qu'ils sont concentrés ou achètent des quantités importantes, que les produits qu'ils achètent sont standardisés ou importants dans son budget, que ses profits sont peu élevés (ce qui l'incite à réduire ses coûts d'achat) ou qu'il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

⁵ Notes de cours de « Connaissances des Principales Zones Economiques », Supdeco, A.A.2011-2012

e) **La rivalité entre concurrents existants** correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, le lancement de produit ou la publicité intensive. Elle est la force la plus évidente des 5 forces de Porter et, est renforcée par le nombre de concurrents sur le marché. Elle est aussi d'autant plus puissante que la croissance du secteur est faible, que les coûts fixes sont élevés ou que les barrières à la sortie sont élevées, que les concurrents sont différents en termes d'enjeux, de culture et d'origine.

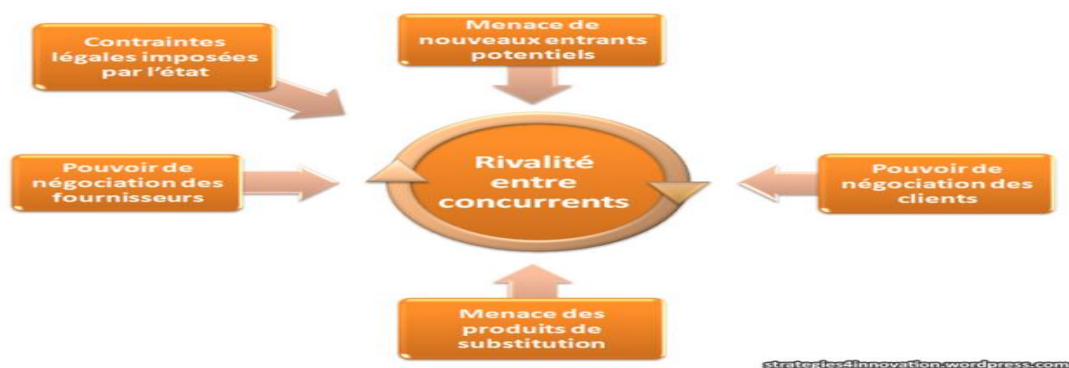
Le modèle décrit par Michael Porter est utile pour un secteur bien déterminé et il ne donne pas de solutions pour le partage des ressources entre plusieurs activités. Il convient surtout à une économie totalement concurrentielle où le rôle de l'Etat est très réduit⁶.

Ce modèle de Michael Porter est particulièrement intéressant mais, dans sa première version, il néglige une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : **l'Etat et son rôle de législateur**.

Ce modèle n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définies par chaque Etat.

C'est pourquoi les derniers livres et articles sur le sujet parlent des 5+1 forces de Michael Porter comme décrit dans le schéma suivant⁷ :

Schéma no 2 : Modèle des 5+1 Forces de Michael Porter



⁶ Durafour Daniel, Marketing et Action commerciale, Edition Dunod, 2000

⁷ Kotler Philip. et DUBOIS Bernard, Op cit.

Par exemple, dans certaines industries le nombre d'entreprises peut être limité par des licences délivrées par l'Etat. On peut notamment citer la licence nécessaire pour être opérateur de téléphonie mobile, ou toute autre réglementation dans un secteur donné.

D'autres industries doivent respecter des critères de sécurité définis par des lois en vue de protéger les salariés ou le consommateur (ex: industrie alimentaire ou celle des jouets pour enfant).

Toutefois, pour ne pas altérer la qualité de l'analyse, il ne faut pas négliger l'influence de l'Etat ni le périmètre légal dans lequel le modèle est utilisé.

En définitive, le modèle des « 5 forces de Porter » est une technique d'analyse de l'environnement et du contexte industriel d'une entreprise axée sur les cinq dimensions principales de son marché. Elle permet d'identifier et de mettre en place des stratégies de développement en ayant pris en compte l'ensemble des opportunités et des menaces du marché. Il est un outil puissant pour l'environnement sectoriel d'une entreprise en évaluant l'attrait d'une industrie, en déterminant les facteurs clés de succès pour y entrer tout en anticipant les risques liés à une modification d'équilibre des forces concurrentielles.

Parler des forces concurrentielles renvoi à s'interroger sur la façon de gérer cet environnement concurrentiel avec une clientèle changeant. D'où le rôle de la gestion de la relation client.

L'un des principes de base du marketing est de toujours veiller à associer toute démarche transactionnelle à une démarche relationnelle. D'où l'importance de la GRC.

La Gestion de la Relation Client est un terme traduit du CRM (Customer Relationship Management) qui a commencé à la fin des années 1980 et qui est aujourd'hui devenu un thème dominant dans les domaines de la gestion et de l'informatisation des entreprises.

C'est une démarche organisationnelle visant, pour une entreprise, à mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité à travers une pluralité de canaux de contacts, dans le cadre d'une relation durable afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. Ces canaux de contact peuvent aller de la technique de face à face (la plus

couteuse), à celle du support téléphonique (la plus utilisée) à celle du serveur vocal, courriers, e-mail ou web (la plus économique)⁸.

L'intention des entreprises qui adoptent cette démarche est explicite car elles poursuivent deux objectifs essentiels complémentaires, d'une part augmenter leur bénéfice et d'autre part accroître la satisfaction client.

Le CRM est différent du marketing traditionnel. Comme l'a souligné Kotler, beaucoup d'entreprises croient pratiquer du marketing alors qu'elles ne font que glorifier une approche de vente. Un marketing intelligent se soucie d'innover, de répondre aux besoins, de satisfaire les clients, ou de les fidéliser dans le temps. La vocation de la GRC est de gérer toutes les phases du cycle de vie du client⁹.

Elle vise à adopter une approche interactive entre vendeurs et acheteurs, d'où des liens sont tissés en connaissant les besoins individuels de chaque client. En d'autres termes les systèmes de GRC permettent d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables, voire d'en conquérir de nouveaux.

Ce n'est pas une activité couteuse car une base de données Excel ou Access peut servir d'outils de GRC. La clé de la réussite ne réside pas dans la technologie, mais dans la volonté de l'organisation, de mieux utiliser les informations dont elle dispose¹⁰.

La GRC a passé d'une orientation produit à une orientation client comme le décrit l'historique suivante :

- 1) Les années 50-60 « l'ère pré industrielle » ont été marquées par la relation de proximité.
- 2) Les années 60, appelées « reconstruction et couche marketing » constituent une période de production de masse où les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et sur l'élargissement de l'offre.

⁸ Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, Gestion de la Relation Client, Edition Pearson , 2009

⁹ Alard Pierre et Guggénos Pierre-Arnaud, CRM : les clés de la réussite, Editions d'organisation, 2005

¹⁰ Marie Louise Fatma Ndoeye, *Nécessité d'une politique de fidélisation et gestion de la relation client au sein de RORO-OCEANIC*, mémoire de master II, Supdeco Dakar (2007)

- 3) Les années 70, appelées « segmentation du marché et masse market » marquent une période de rationalisation où les procédures d'optimisation de la production sont mises en place pour réduire les coûts de fabrication. Les entreprises commencent à segmenter les clients et à élargir leur gamme de produit.
- 4) Les années 80, appelées « one to many » se caractérisent par les exigences des consommateurs qui commencent à se faire sentir, pour les satisfaire il faut améliorer la qualité des produits en développant également de nouvelles techniques d'approche du client. C'est l'époque du toyotisme et de l'ohnisme.
- 5) Les années 90, appelées « Orientation client et le one to some » se sont caractérisées par le passage d'une orientation produit à une orientation client. C'est le début de l'ère client où l'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages d'une relation direct avec le client
- 6) Les années 2000, appelées « inversion des relations clients- fournisseurs et le one to one » où l'offre est spécifique pour chaque client en concentrant les efforts sur la gestion de la relation client.

La GRC s'attache dès lors sur l'ensemble des interactions qui se développent entre le client et l'ensemble de l'équipe commerciale afin d'améliorer la relation client et la fidélité client dans le but de pérenniser une relation durable.

On peut présenter le processus de gestion de la relation client en 5 étapes (identification, segmentation, adaptation, échange et évaluation) ¹¹

La relation client est une technique fondamentalement différente du marketing traditionnel sur beaucoup d'aspects :

- Le marketing veut la transaction, la GRC veut la fidélité
- Le marketing se concentre sur le chiffre d'affaires, la GRC sur la rentabilité
- Le marketing se contente d'études de marché agrégées, la GRC s'intéresse aux données personnelles
- Le marketing traditionnel s'occupe prioritairement du produit, la GRC du client, etc

¹¹ Alard Pierre et Guggénos Pierre-Arnaud, Op.Cit.

Le premier atout de la GRC est qu'elle procure une vision complète du client. C'est pourquoi elle a eu de profonds effets sur l'entreprise en élaborant et en mettant en œuvre des stratégies relationnelles car toutes les activités et tous les acteurs sont concernés. L'entreprise y trouve l'importance du datamining, de l'existence de typologies précises et de la segmentation par la valeur. Le marketing relationnel est un concept indissociable à la gestion de la relation client dans le sens où une réussite doit être préparée soigneusement afin d'avoir de bons résultats.

➤ **Le marketing relationnel**

Le marketing a vu son champ d'action s'élargir suite à la fragmentation du comportement des consommateurs. Le marketing relationnel, devenu un thème à la mode des années 90, émerge en tant que phénomène nouveau. Généralement compris comme la création, le développement et le maintien d'une relation individualisée avec le client¹², il est défini comme un ensemble des outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. Le marketing relationnel se préoccupe de la qualité, de la longévité, de la profondeur et de la valeur de la relation entre une entreprise et ses clients pris un à un. Cette forme est issue de la gestion de la relation client.

On parle de marketing relationnel par opposition au marketing transactionnel puisque ce dernier a comme objectif de vendre de façon ponctuelle des produits ou des services alors que le marketing relationnel vise à fidéliser la clientèle et optimiser sa valeur. C'est la dichotomie entre la transaction pure (échange discret) et la relation (échange continu) qui a donné naissance à la distinction fondamentale entre marketing relationnel et marketing transactionnel.

Puisqu'on ne réfléchit plus en terme d'actions ponctuelles, on cherche à faire migrer les clients le long d'un continuum, passant de l'état de prospect à client, d'occasionnel à assidu, de consommateur à ambassadeur.

¹² Sabine Flambard, Marketing relationnel, nouvelle donne du marketing, 2002

Mais, dans les cas de situations marketing, les gestionnaires utilisent les mêmes médias ciblés tout en identifiant le client. La seule différence se situe au niveau du rôle que vont jouer ces médias, ainsi que les contenus qui sont proposés par les entreprises.

En marketing relationnel, on retrouve non seulement des communications promotionnelles visant à vendre, mais aussi des communications interactives visant à relever la crédibilité de l'annonceur, à bâtir son capital de sympathie, à consolider sa relation avec les clients.

En marketing relationnel, on cherche non seulement à identifier le client, mais également à le connaître et à le comprendre sur le plan démographique parfois, mais surtout sur le plan comportemental. C'est ce qui explique le fait que la fidélisation est également indissociable du marketing relationnel. Le but est d'éviter le départ des clients considérés comme plus profitables pour l'entreprise ou ceux ayant un bon potentiel.

Le tableau suivant fait une distinction entre les deux types de marketing ¹³

Tableau no 1 : Distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel.

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
➤ Orientation à court terme ➤ Intérêt pour la vente isolée ➤ Contact avec la clientèle discontinue ➤ Mise en avant des caractéristiques du produit ➤ Peu d'importance au service clientèle ➤ Engagement limité à satisfaire la clientèle ➤ Contact clientèle modéré ➤ La qualité est d'abord le souci de la production	➤ Orientation à long terme ➤ Intérêt pour la rétention clientèle ➤ Contact avec la clientèle continue ➤ Mise en avant de la valeur du produit ➤ Beaucoup d'importance accordée au service clientèle ➤ Fort engagement à satisfaire la clientèle ➤ Fort contact clientèle ➤ La qualité est le souci de tout le personnel.

¹³ Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, Op Cit

Selon Kotler (1995)¹⁴, le marketing traverse une « crise de maturité » qui nous mène à remettre en question les objectifs traditionnels des entreprises hérités d'un modèle économique néo-classique basé sur la maximisation des profits à court terme. Selon lui, les entreprises doivent bouger d'un but à court terme orienté transactionnel vers un but à long terme orienté construction d'une relation.

Pour d'autres auteurs, le modèle transactionnel est « mort » et/ou remplacé par le modèle relationnel. Toutes fois, les entreprises doivent faire attention avant d'adopter les stratégies relationnelles si elles ne peuvent pas les justifier économiquement.

Dans ce cas, elles sont obligées de les rejeter et d'adopter ou de revenir au modèle transactionnel. Par ailleurs, les stratégies du marketing relationnel comme celles du marketing transactionnel continuent à être largement pratiquées en même temps dans les entreprises.

La majorité des entreprises pratiquent à différents degrés les deux approches en pratiquant le marketing relationnel comme une activité qui n'est pas à part entière avec les aspects transactionnels.

Marketing transactionnel et marketing relationnel ne doivent donc être vu comme mutuellement exclusifs ou uniques mais comme un continuum¹⁵.

Selon Coviello et al.(2002), tous les types d'entreprises(biens et services, B to C, B to B, petites ou grandes, locales ou internationales), on applique le marketing relationnel avec trois aspects dont le marketing d'interaction, le marketing de base de données et le marketing de réseau.

L'économie mondiale a pu se développer pour arriver à son niveau actuel que grâce au secteur tentaculaire de service. Ce secteur a été boosté ces dernières années par les TIC qui ont permis de réduire considérablement le temps et l'espace.

¹⁴ Kotler Philip. et Dubois Bernard, Op. Cit.

¹⁵ Cova B. et Rémy E.(2001), « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? »,Acte du 17^{ème} congrès international de l'AFM.

Les télécommunications désignent toute émission et /ou réception à distance d'informations en formats textuels, sonores, images, vidéo...par voie filaire, radioélectrique, optique ou autres systèmes électromagnétiques¹⁶. Elles constituent à la fois un paramètre indispensable à l'amélioration du bien-être des populations (création des emplois et des nouveaux services connexes), et est un élément crucial de la société moderne qui représentait en 2006 un revenu de 1200 milliards de dollars, soit 3% du revenu mondial.

Les télécommunications comptent aujourd'hui parmi les secteurs clés qui contribuent le plus au développement économique d'un pays car elles constituent des gages de gains de productivité et de compétitivité accrues pour les pays qui les développent, attirant ainsi les investisseurs à s'y établir. Au fil des années, les sociétés de télécommunications sont devenues en Afrique le cœur d'importants flux financiers, dont l'injection sous forme de droits d'acquisition, de licences ou d'investissements directs étrangers.

C'est un secteur plein d'opportunités et d'enjeux car les capitaux sont générés, les revenus augmentent et des emplois sont créés. Selon une étude faite en 2004 par le « London Business School », 10 abonnés supplémentaires au mobile pour 100 habitants induisent une croissance du PIB de plus de 0,59% dans les PVD, et, une augmentation du parc mobile de 2000 à 4000 clients crée un emploi direct et 8 emplois indirects dans l'économie.

Le secteur constitue une source importante de rentrées fiscales pour les Etats (7% en moyenne selon l'Union internationale des Télécommunications et 56 milliards de dollars de revenus, 3,5% du PIB africain, 5,4 millions d'emplois directs et indirects).

Le secteur des télécommunications est de plus en plus libéralisé via la création des agences de régulation ainsi que la révision des politiques et cadres réglementaires. C'est un marché dominé en Afrique, à près de 2 /3 par les 7 groupes transnationaux comme MTN, FRANCE TELECOM, MTC, ORASCOM, VODACOM, MAROC TELECOM, CELTEL,

¹⁶ www.wikipédia.com, les *télécommunications*, consulté le 30 janvier 2013

En dépit du développement du secteur des télécommunications (déploiement des réseaux large bande permettant un très haut débit de transmission), on constate d'une part que les infrastructures restent encore limitées, peu fiables et globalement peu exploitées de façon optimale, d'autre part une faible connectivité intracontinentale qui alourdit les couts engendrant une réduction à l'accès sur les services offerts ainsi qu'un manque de transparence dans la passation des marchés.

CHAPITRE II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

1. CADRE DE L'ETUDE

Dans cette partie, nous aurons successivement à présenter le Burundi et le marché burundais des télécommunications.

a. Présentation du Burundi

Schéma no 3 : Carte du Burundi



Le Burundi est un petit pays enclavé de l'Afrique orientale¹⁷ dont la capitale est Bujumbura. Avec sa faible superficie de 27 834 km², soit 25 950 km² hors lac, il est situé entre 2°45' et 4°28' de latitude Sud, 28°50' et 30°53' de longitude Ouest. Bordé au Nord par le Rwanda (290 km) ; à l'Ouest par le lac Tanganyika et la République Démocratique du Congo (233 km), à l'Est et au Sud par la Tanzanie (451 km), le Burundi fait partie des pays de la région des grands lacs avec une répartition administrative composée de 17 provinces et 129 communes.

Également connu comme "pays des mille et une collines", il a un climat du type équatorial qui distingue les régions accidentées et montagneuses qui sont comparativement plus fraîches que les plateaux ainsi que des plaines qui ont un climat modéré.

Le climat du Burundi a deux saisons distinctes : la saison sèche et la saison des pluies. La saison sèche au Burundi a lieu à partir de juin à août et encore à partir de décembre à janvier. La saison des pluies au Burundi est également divisée en deux périodes, une à partir de février à fin mai et l'autre qui s'étend de septembre à novembre.

La population, estimée à 2 400 000 habitants en 1950 n'a cessé de croître et atteindre 8 557 259 habitants en 2012. Avec une croissance démographique de 2,6%, sa densité s'évalue à 379,3 habitants / km². La répartition par tranche d'âge montre que plus de 45% de la population a moins de 15 ans alors que 2,5 % a plus de 64 ans¹⁸.

L'espérance de vie à la naissance est de 59,24 ans et la population urbaine tourne autour de 11,3 %.

C'est un pays classé parmi les pays les plus pauvres du monde ¹⁹(69% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté avec un IDH de 0,316(en 2011) ; un indicateur de pauvreté de 40,6 et un indice de corruption de 1, 9).

Selon le BIT, le chômage touche 13,5% de la population active dans la capitale Bujumbura. Ainsi, 10,7% des chômeurs n'ont pas été à l'école, 13,7% ont fait le primaire, 18,9% ont le niveau secondaire et enfin 12% ont suivi un enseignement supérieur. 86, 1% des sans emplois sont des jeunes qui appartiennent à la tranche d'âge de 15-30 ans.

¹⁷ La géographie place le Burundi en Afrique de l'Est, alors que l'histoire le place en Afrique Centrale

¹⁸ Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2008

¹⁹ Selon le classement du Doing Business 2012, il est classé 185^{ème} sur 187

Actuellement, son faible revenu par habitant (400 \$ US / hab. en 2011) et un taux d'inflation de 9% en 2011 le classent parmi les pays les plus pauvres du monde. L'économie du Burundi est principalement rurale, basée essentiellement sur l'agriculture et l'élevage. La production agricole se répartit entre les produits destinés à l'exportation, comme le café, le thé, le coton.

La population dépend à plus de 90 % de l'agriculture, qui représente plus de 60 % du PIB²⁰. L'industrie compte pour 13 % du PNB, et les services 27 %. Le secteur industriel est encore embryonnaire à l'exception de la brasserie et de la sucrerie de Mosso. Depuis peu, les Burundais misent sur le tourisme mais, accueillent un effectif faible de touristes.

De nombreuses contraintes structurelles empêchent son développement. Parmi celles-ci, on note sa pression démographique qui ébranle l'autosuffisance alimentaire et qui entraîne, dès lors, des investissements sociaux relativement importants.

L'autre problème pas moins important est la vulnérabilité de l'économie burundaise aux chocs extérieurs du fait de la très grande dépendance de l'aide extérieure qui est parfois imprévisible car exigeant des conditionnalités. Les recettes fiscales n'ont atteint par exemple que 14,4% du PIB en 2011, alors que le pays attendait plus de 80% de l'extérieur.

Depuis la crise de 1993 qui a débuté des massacres ethniques, tous les indicateurs socio-économiques sont passés progressivement au rouge alors que le pays était avancé en matière du niveau d'éducation et de santé. Le secteur des télécommunications est en progression vu la multiplicité des sociétés de téléphonie mobile ainsi que les fournisseurs d'accès internet.

L'adhésion du Burundi dans les zones économiques régionales comme l'EAC constitue une solution à son enclavement géographique et lui permet d'avoir accès à un grand marché des produits de la région.

Les langues officielles du Burundi sont le kirundi et le français. Le français reste toutefois une langue de l'élite, parlée par moins de dix pour cent de la population. Quant au swahili, la langue bantoue régionale, elle est parlée par les commerçants et reste circonscrite essentiellement aux zones urbaines.

²⁰ Jeune Afrique, Hors-série no 30, L'Etat de l'Afrique, 2012

Le tambour est une partie importante de l'héritage culturel burundais. Le célèbre tambour royal du Burundi, qui s'est produit plus de quarante ans à travers le monde entier, est connu pour ses tambours traditionnels, surtout à l'intérieur du pays.

b. Présentation du marché burundais des télécommunications

Le Burundi est un pays en pleine croissance dans le marché de la télécommunication. Les études prévoient que d'ici 2015, un burundais sur deux sera abonné à un réseau mobile (GSM). Actuellement, les Opérateurs de réseaux mobiles qui se partagent le marché burundais de la téléphonie mobile sont : U-Com (actuel Leo Burundi), Onamob, Econet Wireless Burundi, Africell Burundi (Holdings VTEL), et Lacell SU.

Télécel fut la première société privée du mobile qui est apparue au Burundi dans les années 1992. On attribue à cette société qui a adopté, depuis peu, le nom commercial de "LEO" (aujourd'hui, en langue swahili de la région est-africaine). Elle dispose un nombre d'abonnés qui avoisinait en 2004 autour de 600.000 clients avec un taux d'accroissement annuel de 40%.

Le reste des sociétés du mobile se partageaient un petit marché de quelques 200 000 clients (d'après les statistiques de l'Agence de Régulation et de Contrôle des Télécommunications(ARCT)).

Voici la description de ces opérateurs :

b.1. TEMPO AFRICELL

Créée en 1999, sous le nom d'Africa Cellulaire Burundi(AFRICELL) opérant sous la marque SAFARIS, elle a été rachetée en 2008 par le Groupe de Télécommunications VTEL Holdings dont le siège est à Amman, en Jordanie. A la suite de cet achat, la marque changea de nom pour devenir TEMPO AFRICELL. Son siège est situé sur l'avenue de la RDC à coté de l'ambassade de la RDC, en face de la Boucherie Nouvelle.

A l'intérieur du pays, elle a plusieurs agences comme à Rumonge, Ngozi et Gitega.

De 1999 à 2007, elle ne couvrait que huit provinces sur les dix-sept que compte le Burundi.

Aujourd'hui, l'entreprise couvre les chefs lieux de quinze provinces grâce à l'appui du groupe ALCATEL connu dans le monde des télécommunications.

La société comptait plus de 168 000 abonnés en février 2011 avec une couverture de réseau de la grande partie de l'étendue du Burundi ainsi que les régions frontalières du Rwanda et du Congo, alors que jusqu'en 2005, elle n'avait que 17 000 abonnés.

b.2. ONAMOB

L'Office National des Télécommunications, ONATEL en sigle, a été créé par le décret –loi n° 100/146 du 8/11/1979. C'est une entreprise publique qui avait pour mission d'introduire la téléphonie fixe au Burundi.

De la libération du secteur de la téléphonie et l'introduction des opérateurs de la téléphonie mobile au Burundi, est né un projet de l'ONATEL appelé ONATEL Mobile (ONAMOB) par une note de service n° 542 relative à l'affectation du personnel au sein de la structure intérimaire de l'ONATEL le 25/11/2005.

Ce service a été créé pour varier les produits de l'ONATEL qui n'étaient qu'au nombre de trois à savoir la téléphonie fixe, le fax et l'internet. Le projet ONAMOB est donc venu pour diversifier les services offerts en mettant en place le téléphone mobile dans le but de faire face à la concurrence des autres entreprises de télécommunication et couvre tout le territoire du pays. Les produits offerts par ONAMOB peuvent être regroupés en deux catégories à savoir le service prépayé et le service post payé. Elle vient en seconde position sur l'effectif d'abonnés.

b.3. ECONET WIRELESS

ECONET dérivé du nom « Eco Network », a été fondée en 1999 sous le nom de SPACETEL BURUNDI, très récemment changeant en ECONET WIRELESS BURUNDI avec la participation, dans son capital, de la société ECONET WIRELESS International d'origine Zimbabwéenne opérant dans huit pays africains à savoir le Burundi, le Botswana, le Kenya, le Lesotho, la Nouvelle Zélande, le Nigéria, l'Afrique du Sud et le Zimbabwe ainsi qu'en Europe (Angleterre) et dans l'Asie de l'Est.

Son siège est basé en Afrique du Sud. Au Burundi, Econet offre des services de la téléphonie mobile, internet et le transfert d'argent à travers le service Ecocash, en partenariat avec la Régie Nationale des Postes. Cette société est présente dans la ville de Bujumbura et à l'intérieur du pays comme à Ngozi, Gitega et Rumonge.

Son slogan est « ECONET WIRELESS inspiré pour changer votre monde ».

Cette société offre les produits qu'on peut regrouper en 4 catégories à savoir le service prépayé, le service post payé, l'internet et le service ECOCASH.

b.4. SMART MOBILE (LACELL)

SMART MOBILE a obtenu la licence d'exploitation en 2007. Elle est la dernière née jusqu'aujourd'hui sur le marché de la téléphonie mobile car elle a lancé ses activités en septembre 2009. C'est une société unipersonnelle détenue à 100% par le groupe LACELL HOLDING(Singapour). Smart mobile est le nom commercial de Lacell ; qui est un opérateur œuvrant au Burundi, et qui est connu comme déclencheur de l'innovation dans la télécommunication par ses stratégies et techniques d'agir sur le marché.

Sa couverture du réseau s'étend maintenant sur le territoire national avec des tarifs modiques entre les numéros Smart. L'entreprise a comme principes cinq éléments : Efficacité, Détermination, Innovation, Rapidité, volonté.

Le tableau suivant montre la répartition du marché burundais de la téléphonie en termes de nombre des abonnés de 2000 à 2010.

Tableau n°2 : Répartition du marché de la téléphonie mobile entre les opérateurs par nombre d'abonnés de 2000 à 2010

Entreprise Années	LEO	ECONET	AFRICELL	ONAMOB	LACELL	Total
2000	9.870	3.248	3.625	-	-	16.743
2001	19.820	5.776	9.012	-	-	34.608
2002	27.188	6.270	12.997	-	-	46 .385
2003	37.200	8.610	13.883	-	-	59 .693
2004	67.487	8.610	18.945	-	-	95 .042
2005	107.834	11.170	17.705	30.000	-	166 .709
2006	135.225	11.287	10.804	60.000	-	217. 316
2007	159.000	12.300	10.823	55.400	-	237.523
2008	350.000	12.400	40.000	107.500	-	509.900
2009	623.144	66.814	75.456	133.900	9.000	908.314
2010	773.179	80.760	83.779	164.177	27.129	1.129.024

Source : Construit par nous-mêmes à l'aide des données recueillies de l'ARCT

D'après ce tableau, nous remarquons que le nombre d'abonnés de Leo Burundi augmente au fur des années, ce qui n'est pas au même rythme que chez les autres opérateurs.

Le tableau suivant décrit les différents tarifs internes et les interconnexions par minute des différents opérateurs de la téléphonie mobile au Burundi en 2010.

Tableau n° 3 : Tarifs internes et interconnexions des différents opérateurs de la téléphonie mobile au Burundi en 2010(en FBU).

Société	Type de connexions	
	Interne/min	Interconnexions/min
LEO	244	330
ECONET	116	274
AFRICELL	210	270
ONAMOB	259	120
LACEL	99	165

Source : Construit par nous-mêmes à l'aide des données obtenues de l'ARCT.

A partir du tableau ci-dessus, on remarque qu'à l'interne, Onamob et Leo Burundi pratiquent les tarifs les plus élevés ; alors qu'à l'extérieur, Leo Burundi est plus cher, ce qui explique pourquoi Leo Burundi doit penser les critères de choix par sa clientèle.

2. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre étude s'intéresse au secteur spécifique de la téléphonie mobile au Burundi. Cet intérêt sera matérialisé à travers l'étude de la pratique du marketing par l'entreprise pionnière que l'on appelle Leo Burundi. Il reste entendu que cette étude devra intégrer les acteurs du cadre organisationnel que sont l'agence de régulation, les concurrents mais aussi la clientèle, les vendeurs partenaires, les commerciaux et enfin la direction marketing de Leo Burundi.

3. TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Pour réaliser notre étude, trois techniques ont été utilisées dont :

- La recherche documentaire qui a été faite de façon intense en phase exploratoire et qui nous a permis de réaliser toute la partie théorique du mémoire. Bien plus, des sources

aussi diverses que les livres, les mémoires déjà soutenus, les revues et magazines spécialisés, les supports de cours et les sites internet nous ont été d'un grand apport.

- L'observation : Ici, nous avons profité des nombreuses visites rendues à Leo Burundi, aux distributeurs partenaires, de même qu'aux nombreuses rencontres et discussions avec les multiples clients pour nous faire une idée sur les différents aspects de la pratique du marketing relationnel de la société et de ses concurrentes sur le marché burundais.
- Les enquêtes de terrain : pour y parvenir, nous avons confectionné deux instruments de recherche en l'occurrence un questionnaire et trois guides d'entretien.
Les questionnaires nous ont permis de satisfaire la partie quantitative de l'étude tandis que les guides d'entretien nous ont permis de satisfaire la partie qualitative de cette même étude.

C'est ainsi que 56 clients, 10 vendeurs partenaires, 6 commerciaux du front office et un directeur marketing ont été interrogés sous une forme semi directive pendant la période allant du 10 février au 22 mars 2013.

4. DIFFICULTES ET LIMITES RENCONTREES

Comme pour toute étude, nous en avons rencontré un certain nombre de difficultés dont :

- Celles qui nous sont propres et qui sont liées à notre statut d'étudiant chercheur vivant sous la double contrainte des impératifs académiques et celles de la rédaction en temps normal du mémoire de fin d'études.
- L'indisponibilité persistante du personnel et de la direction marketing de Leo Burundi dont les réponses étaient indispensables à la confection de ce mémoire.
- La trop grande méfiance des vendeurs partenaires qui n'ont pas toujours compris notre démarche allant jusqu'à nous prendre comme des agents de renseignement ou des inspecteurs envoyés par Leo Burundi.

- L'indisponibilité et la méfiance de la clientèle utilisatrice des services de Leo Burundi, les quels clients n'ont pas toujours compris le sens de nos questions. Cette situation nous a imposé beaucoup de patience afin d'obtenir des réponses appropriées.

II^{ème} PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

CHAPITRE I. CADRE CONCEPTUEL.

L'importance d'un cadre conceptuel réside dans sa capacité à permettre une meilleure compréhension du thème développé.

Aussi nous avons retenu dans le cadre de notre mémoire les huit concepts ci-dessous :

- le service ;
- le marché ;
- la segmentation ;
- la concurrence ;
- le positionnement ;
- la qualité et la démarche qualité ;
- la satisfaction ;
- la fidélisation client.

1. Le service

Un service est un bien économique immatériel dont la production et la consommation sont théoriquement simultanées. L'achat d'un service est délicat car il est coproduit et le prestataire de service fournit quelque chose qui n'est pas matériel. Judd, dans son journal intitulé « le cas de la redéfinition du service » souligne la dichotomie entre le produit et le service où le service est considéré comme une transaction réalisée par une entreprise et l'objet de l'échange n'est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible.

On définit la servuction comme une organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface clients-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés²¹. Le service, résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire à un niveau de prix donné,

²¹ Charles Ditandy, Meyronin, Benoit ; Du management au marketing des services : améliorer la relation client-développer une véritable culture de service, 2^{ème} édition, Edition Dunod, 2011

est le produit de trois intervenants principaux : le client qui intervient à la fois comme segment à satisfaire et coproducteur du service, les éléments matériels requis (le support physique comme un hôtel) et le personnel en contact.

Une dichotomie fondamentale existe entre le produit et le service. Contrairement au produit, le service est une transaction réalisée par une entreprise, où l'objet de l'échange n'est autre chose que le transfert de propriété d'un bien intangible. Les services se définissent par des prestations à caractère discrétionnaire. Le fait que la prestation soit souvent immatérielle implique que son résultat ne se mesure pas à l'instant où la prestation s'achève. Le résultat s'apprécie sur une période dont il est difficile de déterminer à priori la durée.

Son effet diffus dans le temps interdit également de distinguer son influence des éventuels autres facteurs explicatifs. Il n'existe pas davantage de caractéristiques objectives sur lesquelles le client et le prestataire peuvent fonder l'évaluation du résultat, et ce manque de base objectivable fait que le client peut porter son appréciation sur des éléments extérieurs au cadre strict de la prestation.

Le service est de ce fait²² :

Intangible(ou immatériel)

Les services ne sont pas des objets mais des processus ou des achats. Les conséquences à cette caractéristiques sont que :

- Le client ne peut pas se représenter mentalement le service mais se fonde sur ce qui est affirmé par le prestataire.
- Plus un service est intangible, plus il est difficile d'utiliser les outils standards du marketing développés au départ pour les seuls produits.

Périssable (Non stockable)

La périssabilité traduit l'idée que, généralement les services ne sont pas stockables. Contrairement à la gestion d'un produit, on ne peut jouer sur les stocks : la limite est imposée par la capacité de production, le cas du nombre de places dans une salle de spectacles.

²² Eiglier P. et Langeard E., Servuction, le marketing des services, Ediscience international, 1987.

Comme le prestataire n'expose pas les services à comparer lors de l'achat, il lui est difficile de fournir un service homogène ou bien de stocker ce service car il se consomme au fur et à mesure qu'il est produit. Le service non consommé à temps est perdu à jamais.

Inséparabilité

Les auteurs considèrent cette caractéristique comme le nœud de la problématique : le service est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément. On ne distingue pas, en matière de service, la notion de déchet, rebut, renvoi en usine. Le client est en contact avec le prestataire pendant la production et la livraison du service.

Variable

C'est une conséquence directe de ce qui précède. La variabilité du service provient du fait que, contrairement au produit, il est difficilement standardisable et change à chaque fois que le service est fourni. Le facteur humain entre en compte car moins le service est lié directement à la personne qui l'assure, moins il est homogène.

2. Le marché

Le terme marché peut être appréhendé de différentes façons.

On peut le définir comme un lieu formel ou virtuel sur lequel sont échangés des biens et services de nature diverse. Par extension, on qualifiera de marché comme l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels d'un bien ou d'un service²³.

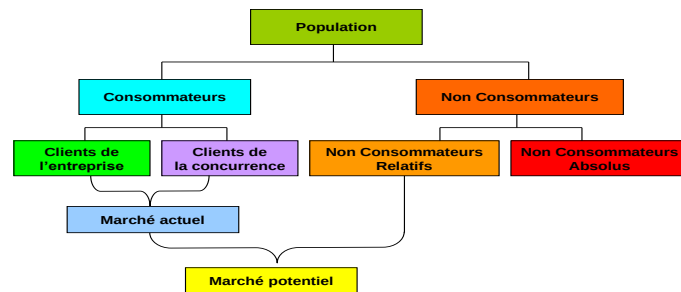
Connaitre le marché consiste, dans une certaine mesure, à identifier un ensemble de marques concurrentes. Ceci implique avant tout la définition de l'ensemble des marques ou des produits à prendre en compte dans toute analyse.

En économie, un marché est la quantité ou la valeur totale des produits ou des services d'une catégorie donnée vendue sur une période de temps donnée sur une zone géographique donnée, par exemple : le marché sénégalais de la téléphonie mobile.

Pour les économistes le marché est donc le lieu virtuel de rencontre entre l'offre et la demande où s'opère la détermination du prix d'un bien ou d'un service.

²³ www.e-marketing.fr consulté le 20 février 2013

Schéma no 4 : Composition du marché en marché actuel et potentiel.



Le marketing propose quatre types de marchés : le marché "produit", le marché environnant, le marché support, et le marché générique.

Selon la vision « produit » le marché se distingue en marché principal qui est l'ensemble des produits semblables entrant directement en concurrence les uns par rapport aux autres , en marché environnant qui est l'ensemble des produits différents mais concourant à la satisfaction d'un même besoin , en marché support qui est constitué des produits dont la présence est nécessaire à la consommation des produits du marché principal et en marché générique fait par l'ensemble des produits issus du marché principal et environnant .

L'analyse du marché aura comme utilité à l'entreprise de :

- Construire un système d'information marketing,
- Analyser son environnement (PESTEL)
- Comprendre la consommation et le comportement d'achat(les facteurs influençant l'achat et le processus d'achat)
- Comprendre la clientèle de l'entreprise
- Analyser la concurrence réelle et potentielle (leurs stratégies, forces et faiblesses, anticiper les réactions, savoir qui attaquer et qui éviter)

3. La segmentation

Les individus sont différents les uns des autres par leur sexe, leurs revenus, leurs besoins, leur comportement, leur niveau d'instruction, leur âge, leur personnalité,...

La segmentation consiste à découper le marché, par nature hétérogène, en sous-ensembles homogènes et distincts composés d'individus ayant des caractéristiques et comportements communs. Ces sous-ensembles, appelés segments, doivent être :

- homogènes (composés d'individus aux comportements de consommation très différents des autres segments identifiés) ;
- accessibles (pouvant être atteint par des actions marketing spécifiques).
- rentables (permettant de rentabiliser les efforts marketing qui vont leur être consacrés).

Ces découpages sont mis en œuvre à partir des informations recueillies par les enquêtes quantitatives.

La segmentation a donc pour but d'identifier des groupes de clients ou prospects aux comportements homogènes, pour lesquels on adoptera une stratégie spécifique qui peut être la satisfaction ou la fidélisation. Plus on affine la segmentation, mieux on cible les actions de l'entreprise.

L'objectif, pour l'entreprise est de mieux satisfaire la diversité des besoins en différenciant l'offre et en adaptant les actions aux différents types d'attentes tout en sachant que le principal avantage est surtout de se distinguer de ses concurrents. En concentrant ses efforts sur certaines cibles, l'entreprise augmente ainsi sa rentabilité.

a. Les différents critères de segmentation

Pour segmenter un marché, il faut au préalable identifier des critères liés aux caractéristiques des individus et pouvant expliquer leur comportement.

On distingue quatre principaux types de critères :

- Les critères sociodémographiques qui sont souvent utilisés, car ils génèrent des segments homogènes et accessibles.
- Les critères géographiques qui à leur tour recouvrent des différences relatives aux modes de vie, aux climats, aux traditions.
- Les critères psychographiques sont de plus en plus pris en compte, car l'utilisation de critères démographiques ne révèle pas toujours de segments exploitables : en effet, les individus au sein d'un même groupe démographique peuvent présenter des profils psychographiques très différents. La personnalité, les attitudes sont autant de critères

psycho graphiques. On peut les découvrir en interrogeant les individus sur leurs activités de loisirs, sur leurs opinions, sur leurs centres d'intérêts.

- Les critères comportementaux qui sont utilisés pour découper en sous-ensembles du point de vue attitudes et comportements des individus par rapport à un produit ou à un groupe de produits.

b. Le choix des critères de segmentation

Pour aboutir à une segmentation efficace et opérationnelle, il faut choisir les critères en fonction des caractéristiques suivantes :

- La pertinence

Pour un produit donné, plus le critère retenu est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent. Ainsi, si le critère du sexe dans le cas du marché de la presse périodique est pertinent, il ne l'est pas pour le marché de l'informatique.

- La possibilité de mesure (mesurabilité)

Un bon critère doit permettre d'évaluer la taille de chaque segment. Tel est le cas des critères sociodémographiques à partir desquels il est aisé de dénombrer, par exemple la répartition hommes/femmes, par tranches d'âge dans une ville, un département ou une région.

- La valeur opératoire (accessibilité)

La valeur opératoire d'un critère sera d'autant plus importante qu'il permettra d'atteindre des segments accessibles en direction desquels des actions commerciales spécifiques pourront être menées.

c. La mise en œuvre de la segmentation du marché étudié

Cette mise en œuvre passe par trois étapes :

- D'abord identifier les bases de segmentation du marché étudié

Quels sont les critères utilisables pour ce marché ? La réponse à cette question nécessite une bonne connaissance des comportements d'achat. Cette connaissance est alimentée par les études de marché réalisées (analyses documentaire, qualitative, quantitative). L'originalité est parfois recommandée. En effet, l'entreprise doit se distinguer autant que possible de ses concurrents et utiliser des approches segmentales originales, créatives.

Il est donc fortement conseillé, pour faciliter la démarche segmentale, lors de la conception des enquêtes quantitatives, d'introduire dans les questionnaires des questions portant sur les caractéristiques sociodémographiques, géographiques, comportementales.

➤ Ensuite développer les profils de segments résultants

Pour opérer une segmentation profitable ou judicieuse, il est préférable d'avoir le choix dans sa décision. Il sera donc nécessaire de réaliser le maximum de stimulation avec les critères de segmentation retenus. On ne perdra pas de vue que la segmentation idéale aura le meilleur compromis « pertinence, mesurabilité, accessibilité ».

➤ Enfin mesurer l'attrait des segments

Chaque segment obtenu fera l'objet d'une analyse approfondie. Il va falloir décider, en effet, quels segments vont être choisis en priorité ; cette analyse s'appelle le ciblage et sera développée dans la suite de cet ouvrage.

Multiplier les critères dans le but d'affiner l'analyse a aussi ses limites notamment en termes de coûts d'analyse et d'étude, de perte d'efficacité ou de dispersion et de perte de rentabilité.

4. La concurrence

En vue de maîtriser son marché, l'entreprise doit avoir une connaissance pointue des acteurs du domaine et des différents niveaux de relations qui existent entre eux. Au-delà des fournisseurs et partenaires régulièrement utilisés, il convient d'analyser en profondeur la concurrence directe et/ou indirecte. Le mot concurrence s'applique aux activités de production, aux activités commerciales, comme aux services et même lorsque ses activités ont un caractère civil.

Dans un contexte commercial ou marketing et du point de vue d'une entreprise, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale. Sous cet angle, on distingue généralement la concurrence directe de la concurrence indirecte.

Une analyse de la concurrence permet d'identifier les concurrents et d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses respectives. En étant conscient des actions des concurrents, l'entreprise a une meilleure compréhension des produits ou des services à offrir, comment les commercialiser de manière efficace, et de comment se positionner.

Michael Porter a identifié cinq forces qui, collectivement, définissent l'attrait à long terme d'un marché ou segment de marché. Elles correspondent chacune à une menace particulière pour l'entreprise en place.

L'analyse des 5 forces de Porter permet de simuler une situation de concurrence. Elle se rapproche d'autres méthodes telles que l'analyse PEST mais se concentre plutôt sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique) plutôt que sur un produit ou une gamme de produit.

Les cinq forces sont les suivantes :

- Les entrants potentiels sont des entreprises susceptibles de pénétrer sur le marché. Ils constituent une menace pour les concurrents actuels, car ils risquent de bouleverser l'équilibre du marché. La protection d'un secteur, face à ses menaces latentes, dépend de la solidité des barrières à l'entrée,
- Les produits de substitution sont les produits capables de remplir les mêmes fonctions que les produits actuels, mais en utilisant une autre technologie, ces produits induisent en effet une limite au prix et donc aux profits qui peuvent être réalisés.
- La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs s'analyse dans la mesure où s'ils sont contraints d'accroître les prix, de réduire la qualité ou la quantité vendue, ils vont disposer d'un atout particulier. Dans le cas contraire, il est prudent de diversifier ses approvisionnements et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.
- La menace liée au pouvoir de négociation des clients est analysée car la force des clients est sentie si leur nombre s'accroît ou si le produit représente un poids important dans le prix de revient de l'acheteur ou s'il est différencié. A ce moment la meilleure stratégie consiste à consolider un avantage concurrentiel autour du produit.
- L'intensité de la concurrence entre les entreprises d'un secteur et le résultat des pressions exercées par les 4 premières forces. Si ces pressions sont fortes, la lutte entre les concurrents du secteur est intense et réciproque.

Michael Porter intègre une 6^{ème} force qui est la pression de l'Etat et son rôle de régulateur car on suppose qu'il influence beaucoup dans la compétitivité des entreprises. C'est le cas des entreprises de télécommunications les licences d'exploitation sont délivrées par l'Etat. Dans ce cas, des mesures de sécurité doivent être observées

5. Le positionnement

Une fois la segmentation marketing et le ciblage marketing réalisés, il convient de s'assurer que l'offre de l'entreprise s'ancre dans l'esprit de la (ou des) cible(s) de manière distincte et significative par rapport aux offres concurrentes. En d'autres termes, il s'agit de positionner son offre.

Dans un monde où les individus sont en permanence bombardés de messages et de stimuli de natures diverses, et notamment d'origine publicitaire (affiches, magazines, journaux, radio, TV etc. auxquels il faut bien sûr ajouter la multiplicité des formats que l'on trouve sur une multitude de sites Web), réussir à se positionner peut se révéler extrêmement compliqué, mais c'est une action qui est d'autant plus indispensable.

Le positionnement est un terme marketing dont la définition peut varier selon le contexte d'usage. Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques).

Ries et Trout ont donné la définition la plus complète du positionnement : « le positionnement est l'acte de conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différenciée de celle occupée par la concurrence »²⁴. Cette définition passe par le concept d'image.

Le positionnement est d'abord et avant tout une question de perception de l'offre, de la marque, de l'entreprise, par le consommateur.

²⁴Ries A. et Trout J. ; Le positionnement ; la conquête de l'esprit, MacGraw-Hill, 1987.

➤ Les clés d'un positionnement réussi

L'objectif du positionnement est d'amener la cible à se faire une représentation de l'offre qui sera la plus proche possible de celle que l'entreprise a effectivement cherché à attribuer à cette offre.

En effet, des écarts entre la représentation client et la représentation de l'offreur peuvent conduire rapidement à des échecs (ceux-ci peuvent, par exemple, découler d'une mauvaise compréhension du message par les consommateurs, d'une communication non adaptée à la cible, d'une mauvaise identification des besoins et/ou attentes de la cible, etc.).

Ainsi, les clés d'un positionnement réussi reposent sur :

- **La clarté** : Le message et l'avantage distinctif de l'offre par rapport aux concurrents doit être facile à comprendre (le cas de LEO : Demain commence aujourd'hui).
- **La cohérence** : Il est nécessaire que le message envoyé soit cohérent dans le temps. Ainsi, communiquer une année sur « les prix les moins chers », et l'année suivante sur « la meilleure qualité de service » est problématique, car l'un et l'autre ne vont pas souvent de pair dans l'esprit des consommateurs.
- **La crédibilité** : Les avantages différenciateurs mis en avant à travers la communication doivent être crédibles aux yeux de la cible. Ceci explique notamment l'échec des marques de voitures françaises sur le haut de gamme, où elles sont jugées moins crédibles que leurs concurrentes allemandes, par exemple.
- **La compétitivité** : L'offre elle-même doit apporter quelque chose de plus à la cible. La notion de valeur d'usage est ici essentielle. Le succès des produits Smartphones est ainsi une conséquence directe de ce que les clients assimilent aux produits de cette marque une certaine simplicité d'utilisation, et un design qu'ils ne retrouveront chez aucune autre marque.

La place occupée par l'entreprise sur son marché varie ainsi selon le point de vue que l'on adopte. Plus précisément, cette position est déterminée par les différents acteurs en présence : l'entreprise elle-même, ses concurrents et les consommateurs.

La coexistence de ces trois acteurs conduit certains à parler du " triangle d'or du positionnement"²⁵.

En effet, la politique marketing et commerciale menée par l'entreprise n'est pas indépendante de celle de ses concurrents : les consommateurs évaluent l'offre proposée par l'entreprise en tenant compte de celles des concurrents. En d'autres termes, la place assignée à l'entreprise est déterminée par ses actions et la perception qu'en ont les consommateurs compte tenu de leurs attentes et des offres concurrentes présentes sur le marché.

➤ **La démarche de positionnement s'effectue en deux étapes :**

- l'identification
- la différenciation.

L'identification est le type de produit auquel on souhaite que le consommateur se réfère (l'expression consacrée est « univers de référence »...) et la différenciation est la recherche de caractères qui distinguent notre merveilleux produit de ses banals concurrents. Il est habituel de la représenter sous forme d'un « **triangle d'or** » du positionnement dont les trois angles correspondent aux problématiques suivantes : les attentes du consommateur ciblé (déterminées par des études qualitatives), les atouts potentiels du produit (analyse objective de ses avantages) et le positionnement des produits concurrents.

6. La qualité et la démarche qualité

La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins exprimés ou impliqués. ²⁶ Elle est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire dans les moindres délais et au moindre coût les besoins des consommateurs ou utilisateurs. Elle a pour objectif premier d'améliorer sans cesse les performances d'une structure de tout type, une amélioration des performances qui déclinent toutes les parties prenantes de l'entreprise que sont les clients ou le personnel.

²⁵ Lendrevie Jacques, Levy Julien, Lindon Denis, Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing ; 9^{ème} édition, Edition Dunod

²⁶ Kotler Philip, DUBOIS Bernard, 12ème édition, Op. Cit.

Pour l'entreprise, cette notion couvre deux aspects²⁷ : l'angle interne et celui externe.

Pour la qualité interne, elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise qui a pour but de mettre en œuvre les moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

C'est une démarche participante qui engage la direction et le personnel qui concoure à la conformité des activités de l'entreprise.

La qualité externe quant à elle a pour but de fournir des produits et services conformes aux attentes des clients en les fidélisant et en améliorant la part de marché.

La notion de qualité est qualifiée de subjective mais peut se quantifier par une mise en conformité avec des standards fixes, ce qui fait appel à la notion de normes dans la certification.

La qualité fait référence à la notion de démarche qualité. Une démarche qualité est un processus mis en œuvre pour implanter un *système qualité* et s'engager dans une démarche d'amélioration continue sur la base d'un contrat passé entre le candidat et un organisme commercial certificateur sur la base d'une charte de qualité²⁸.

Le terme démarche qualité désigne aussi, par extension, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001.

En marketing, la démarche qualité revêt un aspect global de management de l'entreprise qui a pour but la satisfaction du client grâce à une pratique d'amélioration continue du système générale de l'entreprise en visant les objectifs d'améliorer le produit et le service, de devenir compétitif, rester présent et créer des emplois et conduire le changement. En faisant face à la concurrence en recherchant la meilleure réactivité à la demande, on obtient les gains de parts de marché.

²⁷ Marie GAYE, Analyse de la pratique de la gestion de la relation client dans le secteur touristique : cas de l'hôtel Faïdherbe de Dakar, mémoire de master II, Supdeco Dakar, Sénégal, 2012

²⁸ www.google, consulté le 28 février 2013

Le processus de démarche qualité suit un ensemble de 20 étapes pour leur mise en place. Ces démarches sont²⁹ : définir et hiérarchiser les étapes à suivre, formaliser l'engagement de la direction de l'entreprise, réaliser le diagnostic de l'entreprise, définir le mode de fonctionnement du comité de pilotage, définir le mode de fonctionnement des groupes de travail, sensibiliser le personnel, former le personnel, communiquer en interne et en externe, planifier la mise en place de la démarche qualité, suivre l'avancement des activités menées, lister les documents à établir, établir et mettre en œuvre les procédures, suivre l'application des procédures, identifier et quantifier les moyens, définir les indicateurs de performance-qualité, rédiger la procédure des procédures, rédiger la procédure des audits internes, rédiger la procédure des activités correctives et préventives, établir les documents préparatoires nécessaires aux groupes de travail, auditer les procédures mises en place.

Bien que la démarche qualité soit avantageuse, elle recouvre des limites en termes de lourdeur du système (beaucoup de papiers, multiplicité des réunions), démarche qui se veut standard mais qui, dans la réalité, ne peut pas s'appliquer de la même manière à tous les services. En plus d'une absence d'une vision stratégique à LT, on peut aussi citer la limite liée à la mauvaise lisibilité de ce système par les salariés qui le vivent comme une contrainte et ne se l'approprient pas.

7. La satisfaction

Contrairement à la hiérarchie traditionnelle des entreprises, le client est, dans une version nouvelle, comme la véritable source des profits car ce n'est pas le dirigeant qui est au sommet de la pyramide mais plutôt le client parce que celui qui détermine la survie et le développement de l'entreprise.

Le client cherche toujours celui qui lui procure le maximum de valeur. Il ne sera satisfait du produit acheté que lorsque celui-ci lui délivre la valeur qu'il en attendait. De ce point de vue, on peut affirmer qu'il existe un lien entre la valeur de l'offre et la satisfaction du client.

²⁹ <http://www.scholarvox.com.fr>

La satisfaction client peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.³⁰ En d'autres termes, elle est un engagement ou une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autres parts les attentes préalables. On notera qu'à chaque expérience de consommation du client, sa perception du produit ou service évolue et ses attentes peuvent en être modifiées.

Certains auteurs disent que la satisfaction pourrait être vue sous un autre angle comme étant un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction.

Mesurer la satisfaction des clients, c'est évaluer ou encore apprécier leur satisfaction face au produit de l'entreprise.

Toute entreprise qui souhaite se développer doit, sur le long terme, s'assurer de la satisfaction de ses clients. « On ne mesure pas l'intelligence en demandant à une personne si elle s'estime intelligente », de cette assertion de LADWEIN Richard, professeur à l'institut d'Administration des Entreprises de Lille en France ; on pourrait également dire qu'on ne mesure pas la satisfaction des clients en leur demandant s'ils sont satisfaits.

Comme la tâche n'est pas aisée à accomplir, certaines méthodes existent pour mesurer la satisfaction. C'est le cas de l'utilisation des clients mystères, de l'étude des indicateurs de satisfaction (suggestions, réclamations et taux de défection ou d'abandon) et enfin des enquêtes de satisfaction.

Pour les entreprises, l'insatisfaction des clients coûte chère dans le monde compétitif où la satisfaction est une des clés de la réussite. Le client perdu implique une perte de l'image pour l'entreprise. D'abord s'il est mécontent, il en parle à dix autres. Ensuite, pour l'entreprise, c'est une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels, proches ou futurs. C'est enfin des dépenses supplémentaires en temps et en argent, pour trouver de nouveaux clients.

8. La fidélisation client

Si la mesure de la satisfaction est simple, la mesure de la fidélité des clients est plus complexe. En effet, « être satisfait » est un concept simple, pouvant être exprimé à l'aide d'une seule

³⁰ Lendrevie Jacques, Levy Julien, Lindon Denis, Op. Cit.

réponse et ensuite analysé dans le détail à l'aide de tous les éléments du parcours client (de l'Accueil au SAV). Mais, « être fidèle » est une notion plus complexe.

C'est un concept qui doit être décrit à l'aide de plusieurs questions : de comportement d'achat (ancien et futur), d'attitude (favorable – défavorable) de relation à la concurrence.

Oliver donne la définition : « la fidélité du consommateur est un engagement profond à racheter le même produit ou service dans le futur et ce, malgré les efforts marketing qui pourraient potentiellement faire diverger le consommateur vers un autre produit ou service »³¹. Selon cette définition, la fidélité est un comportement (i.e. comportement de rachat persistant dans le temps), jumelé à une composante psychologique, c'est-à-dire une préférence marquée. Ces deux composantes doivent, de surcroît, persister dans le temps malgré les efforts des autres entreprises pour attirer le consommateur.

Pourquoi est-ce important de fidéliser ? Tout simplement car la fidélisation demeure l'un des plus puissants leviers pour développer son entreprise sur le moyen et long terme. Elle permet d'écouter son marché en permanence pour être en phase avec ses mutations, de lutter contre la concurrence, d'optimiser ses coûts de conquête, d'affiner son fichier client, de savoir le niveau de maturité des clients face à l'acte d'achat, de déterminer les critères essentiels qui permettront de définir des profils clients et enfin d'affiner son offre.

Pour qu'un programme de fidélisation fonctionne il est indispensable de mettre en place les conditions adéquates pour qu'il donne des résultats.

Pour cela il faut se représenter le processus de fidélisation comme décrit par la Pyramide suivante

³¹Lars Meyer-Waarden , La fidélisation client :stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Edition Dunod

Schéma no 5 : Processus de fidélisation



Si les fondements de cette pyramide ne sont pas bons, il ne sera pas possible d’aller plus loin et de transformer ses clients en Fans. Connaître ses clients (base de données unifiée et centralisée), et analyser les mécanismes de leur fidélité constitue la base de l’activité. Une fois que ces éléments ont été assimilés il sera possible de mettre en place les fondamentaux d’une politique de fidélisation (outils + méthodes), pour enfin atteindre le sommet de la pyramide en mettant en place les conditions nécessaires à obtenir naturellement la fidélité de ses clients.

Le Marketeur doit désormais avoir conscience qu’on ne vend plus aux clients, ce sont les clients qui décident s’ils veulent ou pas acheter les produits et services.

CHAPITRE II. CADRE ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, nous allons présenter successivement Leo Burundi et l'ARCT.

1. Présentation de LEO Burundi



La société de téléphonie cellulaire U-COM (Universal Communication) dérive de la société TELECEL-BURUNDI qui était une société par actions à responsabilité limitée d'un capital social de 7 458 900 000 FBU et installée au BURUNDI en 1992. LEO est une filiale à 100% du groupe Orascom Telecom Holdings qui se positionne comme leader de la téléphonie cellulaire au Burundi avec aujourd'hui plus de 1 000 000 d'abonnés et le plus grand réseau du pays³². Elle fut la première à introduire la technologie sans fil au Burundi. Elle a travaillé sous le nom de TELECEL jusqu' en Avril 2007 lorsqu'elle a pris le nom de U-COM. Dès Novembre 2009, U-COM exerce sous le nom commercial LEO

Son slogan « Simplement pour vous » est devenu « Avec LEO, Demain commence aujourd'hui » et maintenant « Où que vous soyez, nous y sommes ».

« L'Attention, la vision et la confiance » sont les valeurs de LEO.

³² La Connexion s'étend sur les 17 provinces du pays.

Son siège est situé géographiquement au building « Leo » qui est en face de la place de l'indépendance et le rond point « Water Front Hotel, ex-Novotel ».

Leo Burundi a mis en place une structure hiérarchique pour organiser, suivre et contrôler ses activités comme le montre son organigramme en annexe. Elle est organisée en 6 directions principales que sont :

- la direction générale
- la direction informatique
- la direction technique
- la direction administrative et des ressources humaines
- la direction marketing
- la direction financière

Chacune des directions a en charge des départements et des équipes plus ou moins grandes.

La direction générale a un pouvoir étendu de coordination des activités et de décisions. Les autres directions sont l'autorité hiérarchique de la direction générale et s'occupe de la gestion courante dans leurs domaines respectifs.

Dans le souci de rapprocher ces clients ; elle a multiplié les agences à travers tout le pays. En plus de son siège, elle a ouvert 4 agences dans la ville de Bujumbura (Place de l'Indépendance, Bwiza, Kanyosha, Kinanira) et 5 autres à l'intérieur du pays comme Gitega, Ngozi, Muyinga, Makamba et Rumonge.

Elle a également ouvert des centres d'appel dans beaucoup de quartiers de la ville afin de rester en contact avec les clients sur les différentes doléances.

L'entreprise dispose de 200 emplois directs et 25000 emplois indirects répartis sur le territoire burundais.

Actuellement, elle opère dans trois DAS : la téléphonie mobile de deuxième génération (GSM), le service fixe sans fil avec la technologie CDMA (telema) et l'internet. Sa mission est d'offrir à la population burundaise un moyen facile de communiquer. Elle vise l'innovation et l'amélioration de la qualité.

Leo Burundi offre des produits regroupés en trois catégories à savoir le service prépayé, le service post payé et les services à valeur ajoutée.

Le service prépayé comprend les abonnements prépayés, la carte SIM prépayé, les cartes de recharges, le SMS local et international, transfert des unités, appel en attente, les téléphones, le service internet et TELEMA³³. C'est l'option idéale pour les appels de durée moyenne ; les appels par tranche de 12 secondes. Pour les appels de courte durée, l'entreprise facture à la seconde.

Tableau n° 4 : Facturation par minute au post paid

Description	Tarifs par minute	SMS
Leo vers leo-peak ³⁴	150	15
Leo vers leo (leo-off peak)	120	15
Leo vers pfampfe (friend et familly)	120	15
Leo vers autres réseaux	300	35

Quant au service post payé, il offre l'abonnement post payé qui comprend :

l'abonnement post payé ; le service U-max qui concerne la connexion internet à haut débit ; le service Roaming qui donne au client la possibilité de voyager avec sa carte SIM et de rester joignable ; le service Conference Call qui permet au client d'être en conversation avec plusieurs personnes en même temps et en fin l'appel en attente. La formule Leo Postpaid est la plus idéale pour les professionnels (hommes et femmes d'affaires) qui téléphonent beaucoup ; longtemps et fréquemment. Il se caractérise par un paiement d'une consommation à la fin du mois dès réception de la facture moyennant une réduction de 30% sur ses appels.

³³ www.Leo.bi consulté le 20février 2013

³⁴ Peak : 6h-21h 59, Off Peak : 22h-5h 59

Tableau n° 5 : Facturation par minute au post paid

Description	Tarifs par minute	SMS
Leo vers leo-peak	99	15
Leo vers leo-off peak	79	15
Leo vers pfampfe(friend et famillt)	79	15
Leo vers autres réseaux	275	35

Pour le service à valeur ajoutée, il comprend le centre d'appel au numéro 611 tous les jours, le service réclamation qui est un service chargé de rester en contact avec la clientèle, le service U-plus qui est un service où on est informé des pharmacies de garde, des matchs programmés, le taux de change, les heures de vol et les autres informations. C'est une offre de communication de groupe destinée aux Entreprises, ONG ou Ambassades qui ont un volume important de communication interne. Cette offre permet aux clients de réaliser des économies substantielles et d'optimiser le budget communication. Elle a mis en place un système de transfert d'argent appelé Leo MANOTI.

On peut noter aussi le service « Friends and family »(PFAMPFE), qui permet de choisir 5 abonnés qu'on peut téléphoner à coût réduit sur tous les appels.

Outre les activités liées à son métier d'entreprise de télécommunication, LEO a pris la décision depuis 2005, de lancer un marketing social en aidant la communauté Burundaise à répondre à ses préoccupations sociales afin de participer au développement du Burundi. On peut citer notamment le programme « Un écolier, un banc » qui vise depuis 2005 à doter des écoles du pays de bancs pupitres pour permettre aux élèves d'étudier dans les meilleures conditions.

On peut citer aussi le programme « Education aux orphelins et autres enfants vulnérables, sourds muets, aveugles et handicapés » de jouir au même titre l'éducation et la santé que les autres enfants plus favorisés.

Comme outils de communication marketing, l'entreprise utilise plusieurs supports dont la Télévision, la radio, l'affichage, le sponsoring, les relations publiques, l'internet, les jeux concours ; les bonus sur les ventes, les caravanes,...

2. Présentation de l'Agence de Régulation et de Contrôle des Télécommunications

Le gouvernement du Burundi a mis en place un organisme chargé de réguler le marché très concurrentiel de la téléphonie mobile avec comme objectifs de protéger les consommateurs, fournir des services optimaux aux utilisateurs finals et réaliser les objectifs nationaux tels que l'accès universels, la compétitivité industrielle ou la croissance de la productivité économique.

Au Burundi, la réglementation des télécommunications est régie par le décret-loi N°1/011 du 04 septembre 1997 portant cadre organique sur les télécommunications.

L'Agence de Contrôle et de Régulation des Télécommunications (ARCT) a été créée par le Décret N°100/182 du 30 septembre 1997 et son application par l'ordonnance ministérielle N°520/730/540/231 du 9 avril 1999 fixant les conditions d'exploitation des activités dans le secteur des télécommunications au Burundi³⁵. L'agence est organisée en une direction générale et deux directions : la direction technique ainsi que la direction administrative et financière. L'ARCT a comme mission générale d'assurer le contrôle et la régulation du secteur et de faire respecter la réglementation y relative. La loi lui accorde aussi les missions spécifiques :

- Assurer la surveillance et la régulation du secteur des télécommunications
- Participer aux négociations des traités, conventions et règlements internationaux relatifs aux télécommunications
- Faire respecter la politique tarifaire
- Définir les règles d'utilisation des circuits ou des réseaux loués à des utilisateurs privés
- Donner des avis techniques au gouvernement pour les autorisations d'exploitation des services marchands

³⁵ Sept ans après le fonctionnement du premier opérateur en télécommunication(LEO)

- S'assurer que les accords d'interconnexions au réseau public sont non discriminatoires, équitables et raisonnables, et offrir le plus grand bénéfice à tous les usagers.

L'ordonnance fixe dans son annexe les taxes, les redevances et les amendes pour tous les exploitants dans le secteur. L'ARCT a le principal rôle de réguler les opérateurs de téléphonie en matière de licences d'exploitation, de contrôle des réseaux, de fixation des prix, de distribution.

Le législateur voulait faire de l'ARCT un organisme autonome en vue d'un véritable épanouissement de tous les intervenants dans ce secteur, ce qui n'a pas été le cas. L'organe de régulation est un service géré à la présidence de la république.

On a par la suite observé qu'en cas de conflit, l'agence joue le rôle de juge et parti, ce qui ne favorise pas les opérateurs de la téléphonie mobile.

IIIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU MARKETING RELATIONNEL DE LEO BURUNDI

Il sera réalisé sous forme d'un SWOT de Leo Burundi, principalement axé sur sa pratique du marketing relationnel.

1. Diagnostic interne

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
• Forte part de marché et grande base de données • personnel suffisant avec un bon niveau de qualification • entreprise pionnière • existence d'une direction marketing innovante et proche de la clientèle • le plus grand réseau du pays • les agences à travers tout le pays • dynamisme du service marketing et intenses actions publicitaires sur tous les supports médias • couverture nationale et régionale du réseau • marché de l'EAC couvert • pratique du marketing social • une notoriété et une image de marque • capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits	• Rupture des stocks de cartes • Services offerts qui sont relativement élevés • Encombres pendant les heures pointues • Des procédures administratives lourdes • Personnel qui ne maîtrise pas certaines langues

Leo Burundi connaît des forces pas moins négligeables notamment celles liées au fait qu'elle est pionnière et possède une grande base de données constituée de clients passifs qui ont une image de l'entreprise leader. Avec sa couverture nationale et régionale, Leo Burundi se positionne sur tout le territoire avec plusieurs agences pour faciliter sa clientèle car les équipements sont installés dans toutes les provinces du pays.

Sa direction marketing est toujours dynamique et prête à écouter la clientèle et apporter des innovations tout en améliorant les produits et services existants pour une clientèle bien ciblée. Son personnel est réparti sur tout le territoire national et travaille 24h sur 24h en vue de faciliter le rapprochement de la population. Elle a même entamée des programmes de marketing social qui vise la scolarisation et l'intervention dans le secteur sanitaire en payant les soins de santé aux plus démunis.

Concernant ses faiblesses, Leo enregistre des manquements comme les prix qui sont qualifiés d'élevés vue le pouvoir d'achat de la population. Il faut noter aussi une rupture de stocks qui entraîne un manque à gagner sur le chiffre d'affaires ainsi que des encombrements dans les heures pointues.

La concurrence se multiplie et elle est même constituée des opérateurs de la sous région qui commencent à inonder le marché burundais de la téléphonie mobile. Signalons aussi que le personnel ne maîtrise pas certaines langues indispensables à l'activité de communication comme le Swahili et l'anglais.

Ce diagnostic interne, particulièrement dans la majorité de ses composantes des forces, vient confirmer notre troisième hypothèse qui dit que le taux de fidélisation client est un révélateur de réussite d'une pratique de marketing relationnel.

2. Diagnostic externe

<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
• Leader de la téléphonie au Burundi • Gagner le marché de l'EAC • Economies d'échelle déjà réalisées • Coûts de production inférieurs qui constituent une barrière à l'entrée des autres opérateurs • L'augmentation de la demande des produits et services • Capacité d'innover en lançant de nouveaux produits • Infrastructures constituées par des antennes partout • Révision de la réglementation de la téléphonie mobile. • Clientèle passive • SMS international	• Présence des concurrents • Niveau de revenu faible de la population • Dévaluation de la monnaie burundaise • La fluctuation des devises • L'intégration du Burundi à l'EAC • Importation du matériel en devises • Population non instruite • Pays avec un degré de corruption élevée. • Coupure fréquente d'électricité

En analysant les éléments du tableau ci-dessus, Leo Burundi dispose beaucoup d'opportunités sur d'autres opérateurs car elle a réalisé les économies d'échelle, ce qui est une barrière à l'entrée aux concurrents car les coûts de production deviennent inférieurs. Sa capacité d'innover est une opportunité qui s'offre surtout pour une entreprise qui dispose d'un service marketing qui utilise un budget de communication très élevée (par exemple 510 188 517 Fr Bu en 2009).

En intégrant l'EAC, Leo Burundi a gagné une part de la clientèle qui s'étend hors du territoire burundais. L'augmentation de la demande des services de Leo sur le marché témoigne un attachement de la clientèle burundaise qui se veut passive sur les produits de Leo Burundi.

Il faut noter aussi une opportunité liée au fait que Leo offre certains produits que les concurrents ne distribuent pas, c'est le cas par exemple les SMS à l'international.

Mais certaines menaces ne manquent. C'est le cas du pouvoir d'achat des burundais qui bloque certains clients à se procurer ses produits et services. L'inflation et la dévaluation de la monnaie burundaise cause un préjudice à Leo qui est obligé de toucher une population pauvre et qui doit effectuer des importations en devises.

Certains services sont difficilement maîtrisés par la population constituée des analphabètes. Enfin, l'intégration du Burundi au sein des communautés régionales n'est pas seulement une opportunité, mais elle constitue aussi une menace dans la mesure où certaines entreprises clients de Leo Burundi disparaissent car moins compétitives sur le marché.

En plus des coupures fréquentes de l'électricité, il faut aussi ajouter le fait que le Burundi est classé par le Doing Business parmi les pays les plus corrompus du monde (185^{ème} sur 189 pays).

Le chapitre suivant présente et analyse les résultats de l'étude tout en distinguant les données qualitatives tirées des réponses du questionnaire aux clients et celle quantitatives tirées du guide d'entretien adressé aux vendeurs partenaires, commerciaux et au responsable marketing.

CHAPITRE II :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

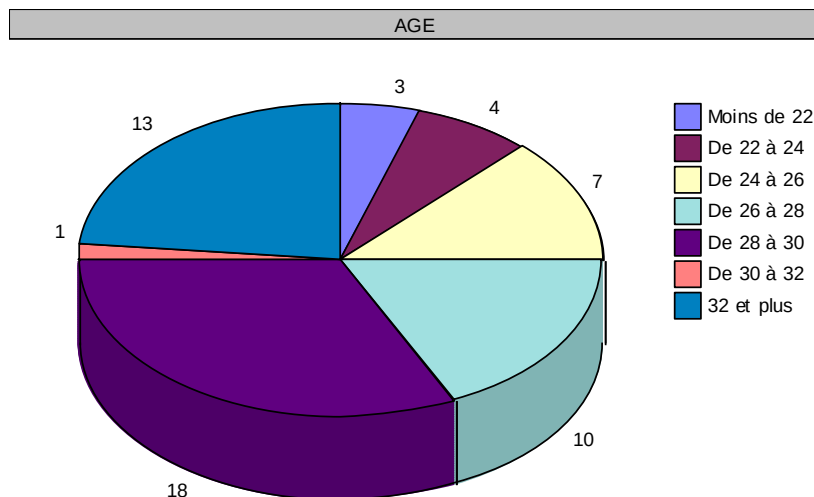
Ici nous aurons successivement à présenter et à analyser les données relatives :

- à la clientèle ;
- à la direction marketing ;
- au personnel front office ;
- aux vendeurs partenaires.

II.1. Données quantitatives relatives à la clientèle de LEO Burundi

L'étude a été menée auprès des clients consommateurs des produits de Leo Burundi en se basant sur certains éléments explicatifs de la pratique du marketing relationnel, ce qui va ressortir des résultats suivants :

1. L'âge

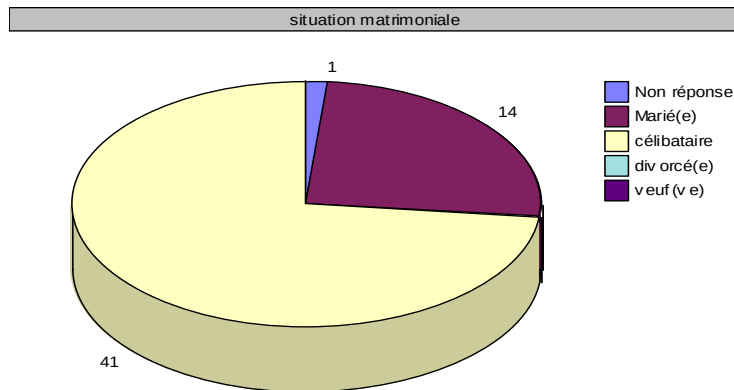


Nous remarquons que la majorité de la clientèle de LEO est constituée des personnes qui sont dans une tranche jeune et qui ont entre 26 et 30 ans(67%) suivie des clients qui ont entre 32 et plus(23%). Ce qui montre que les jeunes préfèrent beaucoup LEO. Les raisons de ce choix seront matérialisées par la suite dans une autre question.

2. Le sexe

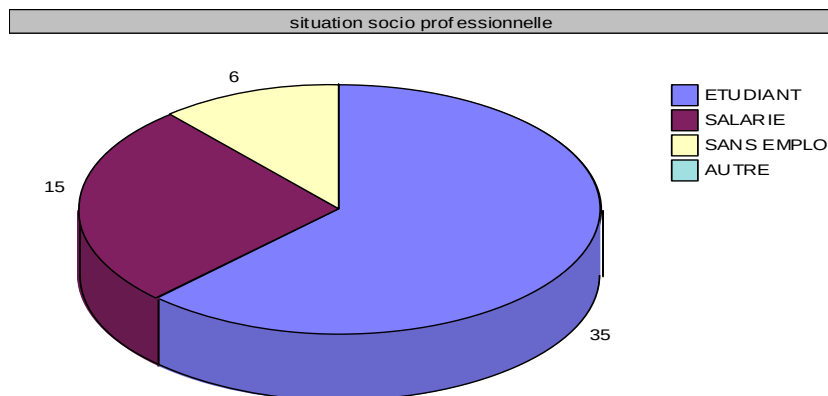
L'étude a été menée sur un échantillon constitué par 31 hommes et 25 femmes, soit respectivement 55,36 % et 44,64 %.

3. La situation matrimoniale



Parmi les répondants, 41 clients sont des célibataires, 14 sont mariés alors qu'une personne n'a pas complété la case de la situation matrimoniale ; soit respectivement 73,32% des célibataires, 25% des mariés et 1,7% qui n'a pas répondu.

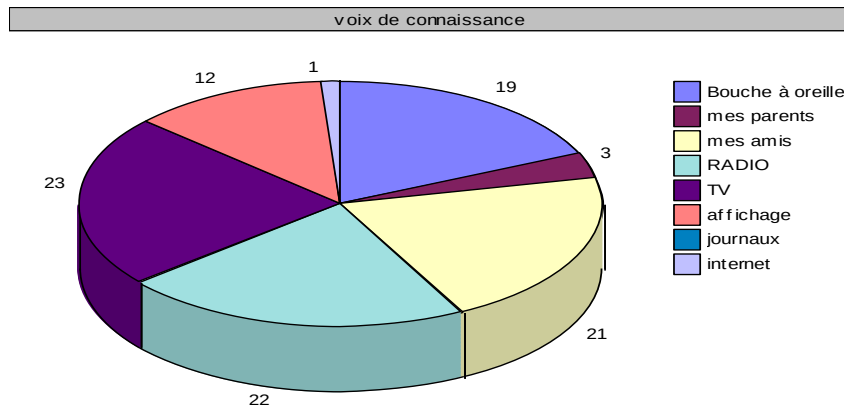
4. La catégorie socio professionnelle



Ici la majorité des clients de LEO est constituée d'étudiants (62,5%) alors que 26,78% sont des salariés et 10,71% sont des sans emplois. Ceci s'explique par le fait que les étudiants choisissent

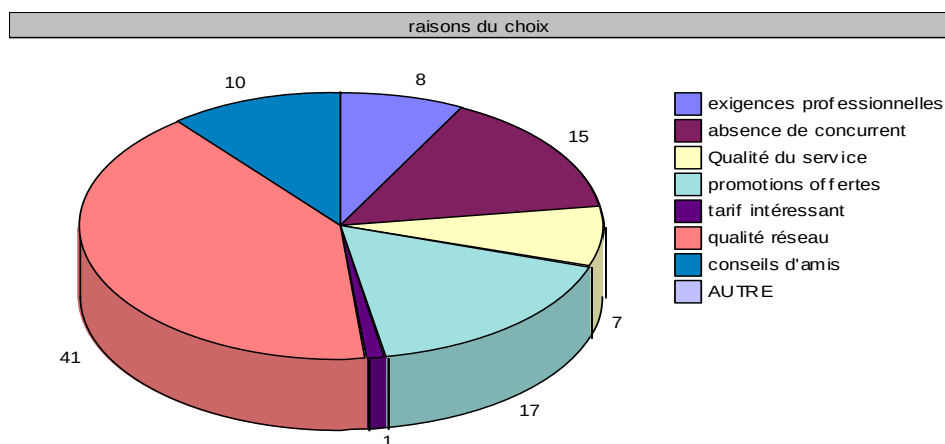
Leo plus que les salariés car ils bénéficient des services moins chers que sont les SMS et les différentes promotions offertes pendant les week end comme ça sera démontré dans les questions ultérieures.

5. La voix de connaissance



Comme Leo Burundi est l'opérateur pionnier dans la téléphonie mobile, on remarque que les clients affirment avoir connu l'entreprise par la voix publicitaire qui passe par la TV(41,07%), la radio(39,28%), et l'affichage(21,42%). L'entreprise se fait parler d'elle car 37,5 % l'ont connu par la voix de bouche à oreille ou par voix de recommandations de leurs amis. Trop peu ont connu Leo par la voix de l'internet ou de leurs parents.

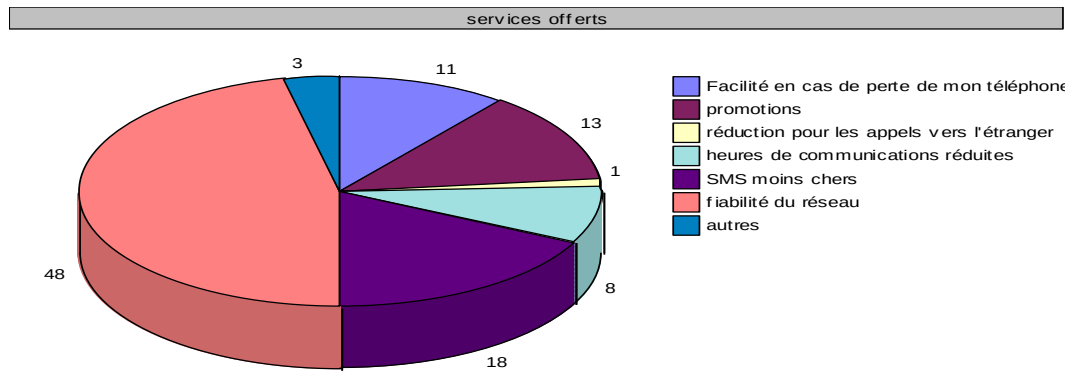
6. Les raisons du choix de LEO



Concernant les raisons qui ont poussé les clients à s'abonner chez Leo, beaucoup affirment choisir Leo car elle a une couverture de réseau sur le territoire national (73,21%). D'autres ont

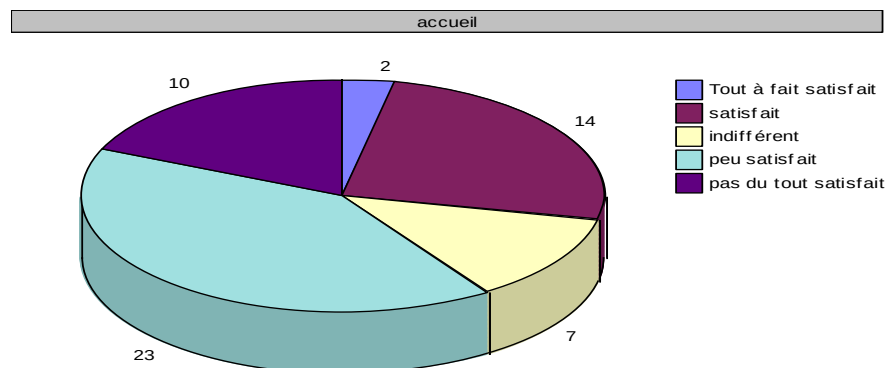
choisi Leo car elle offre des promotions (30%) ou l'ont choisi parce qu'elle était la première à s'installer (26,7%). Nous remarquons que, suite au tarif élevé de Leo, peu de clients (1,78%) ne considèrent pas ce critère pour le choisir.

7. Les services offerts par LEO



Par rapport à cette question, les clients étaient appelés à cocher au maximum sur deux services que Leo Burundi leur offre. Bien qu'étant multiples, beaucoup de clients (85,71%) mettent en avant le fait que le réseau est fiable ainsi que le fait que les SMS sont moins chers (23,14%) ou qu'ils sont facilité en cas de perte de leur téléphone (19,64%). Ce qui prouve que les clients ne mettent pas en avant les relations que l'entreprise entretienne avec les clients.

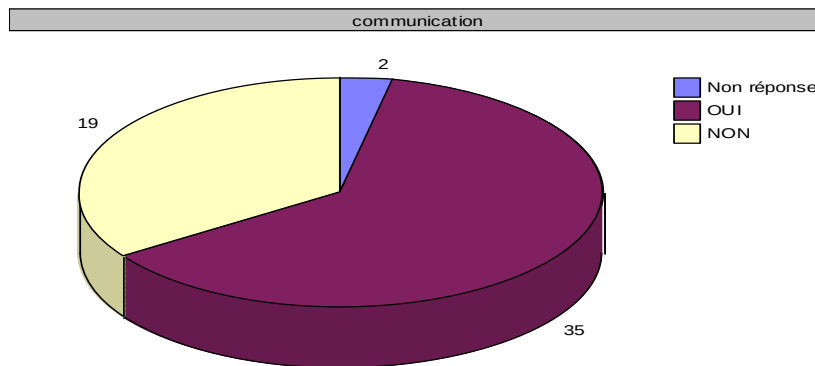
8. Degré de satisfaction de l'accueil du personnel



Concernant la satisfaction apportée à l'accueil du personnel, les opinions restent diverses mais 23 sur 56, c'est-à-dire 41% de la population enquêtée sont peu satisfaits, alors 17,85% ne sont pas du tout satisfaits et 25% sont satisfaits. Ceux qui sont tout à fait satisfaits ne représentent que 3,57%. L'entreprise devrait s'interroger pourquoi la majorité des clients ne sont pas satisfaits ou sont indifférents.

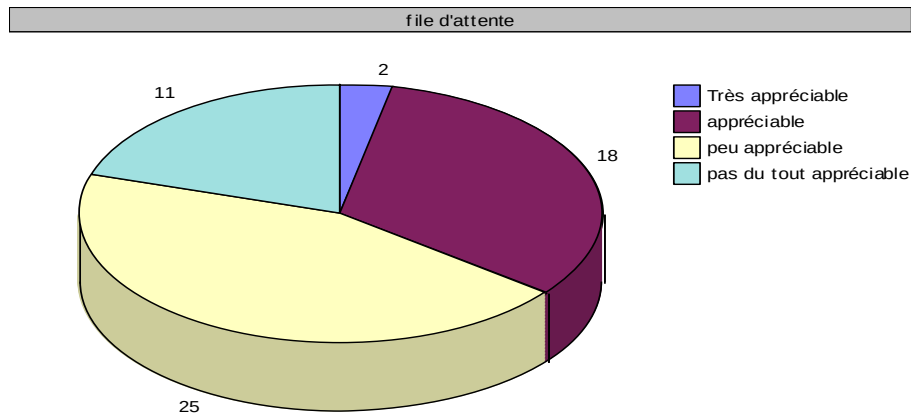
Les données qui précèdent viennent parfaitement confirmer notre deuxième hypothèse qui dit que la réussite d'une pratique de marketing relationnel est fonction du niveau de formation et d'implication du

9. Degré de satisfaction de la façon de communiquer du personnel aux clients



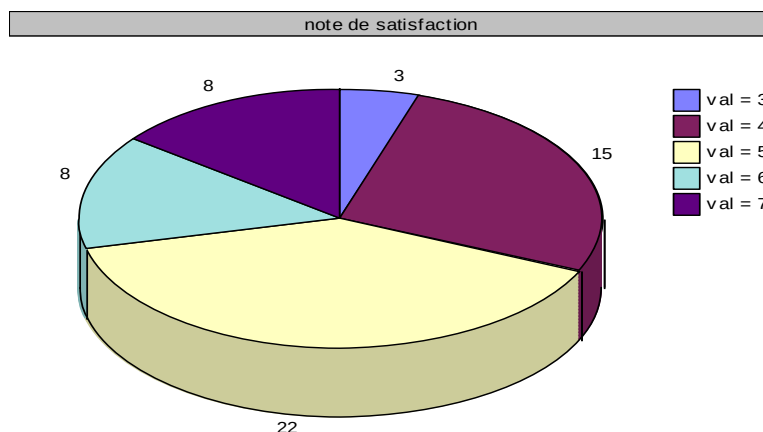
Le degré de satisfaction de la façon de communiquer du personnel aux clients est un facteur qui explique combien de fois le personnel va contacter les clients en utilisant par exemple les supports médias ou par des contacts face à face. Leo est apprécié par ses clients car 62,5% affirment du mode de communication. Il ne suffit pas de communiquer, il reste à savoir qu'est ce qu'on communique et comment on le fait et surtout évaluer les résultats du message communiqué.

10. Degré d'appréciation des clients sur la gestion des files d'attente



Quant à l'appréciation de la gestion des files d'attente par le personnel, les clients disent qu'elle est peu appréciable (44,64%) et pas du tout appréciable (19,64%) alors que ceux qui l'apprécie ne sont que 35%. Ce qui témoigne que Leo Burundi devrait faire plus d'efforts pour multiplier les agences ou instaurer un système de gestion des réclamations.

11. Note globale de satisfaction des clients sur les services offerts

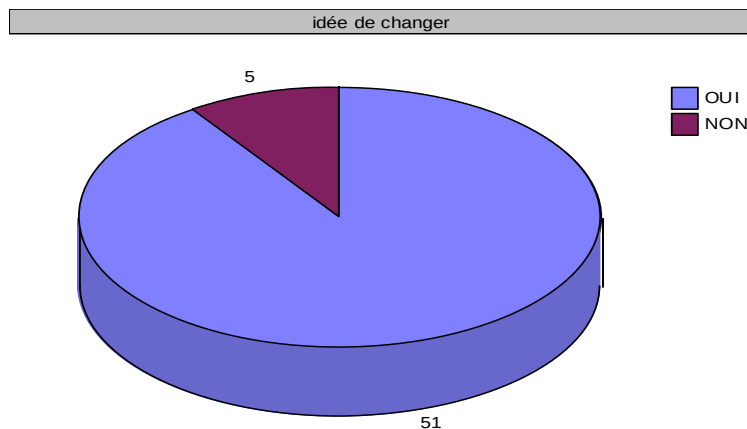


Considérant que les clients peuvent être différemment satisfaits par un service plutôt qu'un autre, nous avons voulu que chacun attribue une note sur 10 par rapport à la satisfaction des services offerts par Leo Burundi. On constate que ceux qui donnent plus de la moitié ne sont que 28,57%

alors que la majorité donne la note 5(39,28%), ce qui n'est pas un bon score vue la multiplication des autres concurrents sur le marché.

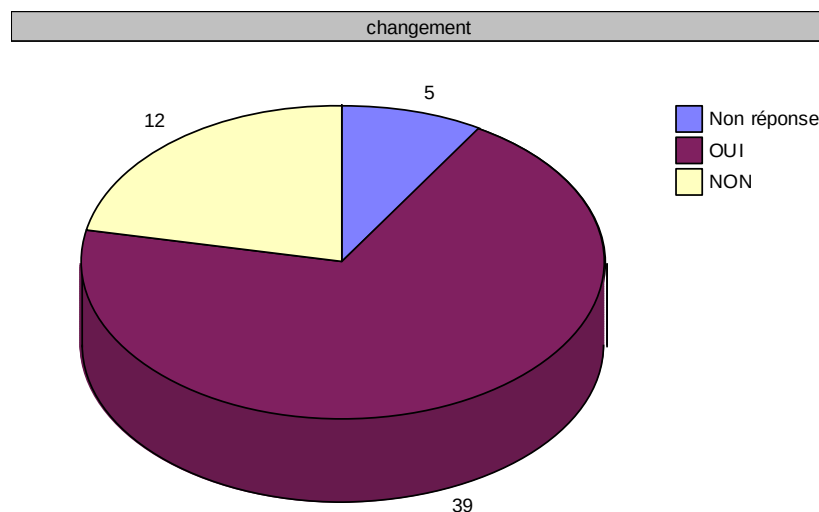
Les données ci-dessus analysées viennent confirmer notre première hypothèse qui rappelle à Leo Burundi que la satisfaction et le suivi de la clientèle sont le fondement de toute démarche de marketing relationnel.

12. L'effectif de ceux qui ont eu l'idée de changer



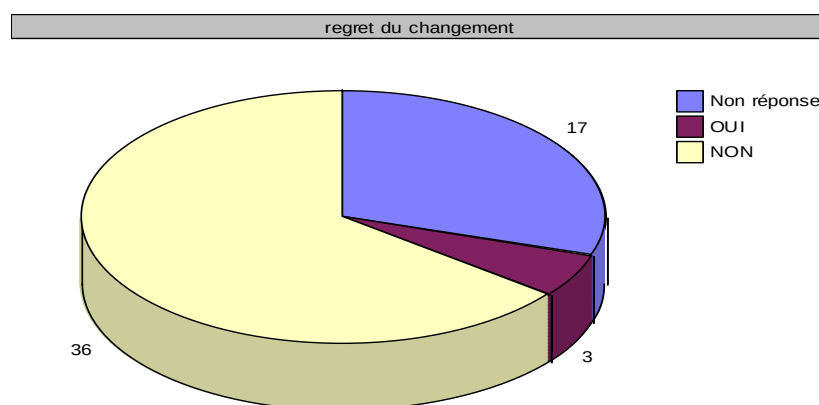
On remarque d'ailleurs que 91,07% des clients ont eu l'idée de changer et que seuls 8.92% n'ont pas eu cette idée. Ce qui témoigne un degré élevé de quitter Leo Burundi vers d'autres opérateurs. Il faut pousser loin pour savoir s'ils ont effectivement changé d'opérateurs car les raisons étant multiples. On peut ne pas changer par simple exigence professionnelle ou par influence des autres. Les raisons peuvent trouver leurs origines à l'intérieur de Leo, c'est le cas d'un accueil insatisfaisant, des services chers ou des publicités sans impact sur la cible.

13. Ceux qui ont effectivement changé



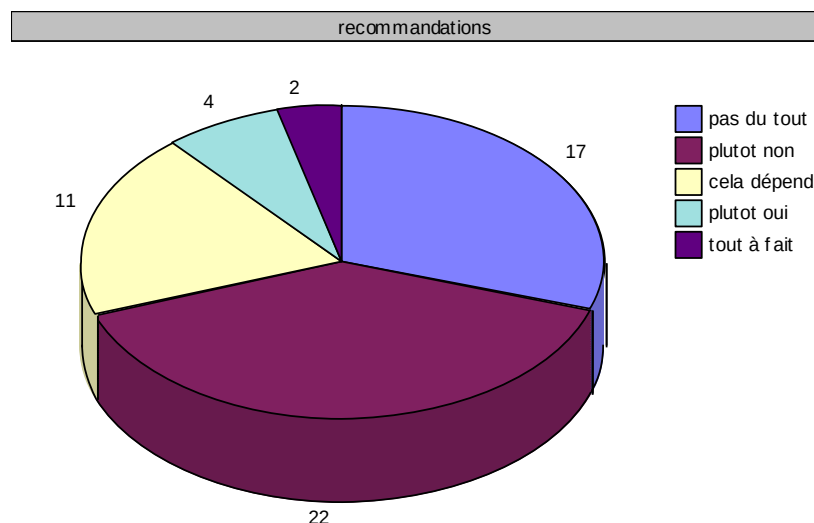
Par rapport à la question précédente, on remarque effectivement que 69,64% ont changé d'opérateurs et seuls 21,42% n'ont pas changé. Ce qui témoigne un taux de déperdition des clients de Leo Burundi. On s'interroge si ceux qui ont effectivement changé regrettent de l'avoir fait. C'est l'objet de la question suivante.

14. Ceux qui regrettent du changement



Par rapport à cette question, 64,28% ne regrettent pas du changement effectué et seuls 5,35% le regrettent. Cela témoigne que les clients qui sont partis ne sont pas prêts à revenir, donc ils se font abonner ailleurs.

15. Ceux qui sont prêt à recommander LEO aux autres



Nous constatons par contre que les clients qui sont tout à fait prêts à recommander Leo Burundi aux autres sont nombreux (39,28%) et qui disent oui sont 7,14%. Ceux qui ne sont pas prêts à recommander Leo aux autres ne sont que 33,9%. Ce qui témoignent que, bien que les clients veulent partir, ils ont une bonne image de l'entreprise car ils sont prêts à bien parler d'elle. Cette affirmation se retrouve même dans les comportements des burundais qui constituent une clientèle passive.

L'étude a essayé de savoir ce que les clients peuvent suggérer à Leo Burundi en vue d'améliorer ses services. Sur toute la population enquêtée, 45% suggèrent une réduction des tarifs appliqués sur leurs services alors que 18% disent qu'il faut diminuer les encombrements dans les appels.

D'autres clients ont même suggérer d'augmenter les agences et de donner plus de facilité aux clients.

Cela permettra à la direction marketing et au personnel de savoir ce qu'ils pensent et d'envisager des actions de fidélisation de la clientèle.

II.2. Données qualitatives :

Les paragraphes précédents présentent les réponses aux questions des guides d'entretien qui ont été adressées à la direction marketing, aux vendeurs partenaires ainsi qu'au personnel front office.

1. La direction marketing

Cinq thèmes ont constitué le guide d'entretien adressé au responsable de la direction marketing.

Thème I : Objectifs et organisation de la direction marketing

a) Comment est organisée votre direction marketing ?

Comme décrit dans l'organigramme en annexe, la direction marketing est l'une des directions parmi les 5 directions de Leo Burundi. Elle a sous sa responsabilité les départements et se charge de superviser les agences en matière de la commercialisation des produits de Leo Burundi.

b) Quels sont les objectifs généraux de la direction marketing ?

La direction marketing est chargée d'élaborer et de proposer à la direction générale les grandes lignes de la stratégie commerciale pour la vente des produits. Pour cela elle doit déterminer si les produits ou services proposés correspondent aux attentes du client, le cas échéant les adapter, et mettre en place des actions dans le cadre de la stratégie marketing : publicité et communication, promotion des ventes, etc. Comme la direction marketing est à l'écoute des clients, elle fait, en collaboration avec la direction générale, des analyses marketing pointues en veillant sur l'accroissement des ventes et en surveillant la concurrence. Elle participe à la définition du plan marketing (études de marché, argumentaires de vente,...).

Elle s'intéresse à la globalité de la stratégie de commercialisation et de communication du produit ou du service à promouvoir.

c) Quelles sont les forces et faiblesses de la pratique du marketing ?

La principale force dans la pratique du marketing est que Leo Burundi est une entreprise pionnière et leader de la téléphonie mobile au Burundi avec le plus grand réseau qui couvre tout le territoire ainsi qu'une multitude d'agences dans toutes les 17 provinces du pays. Les burundais sont des clients passifs et n'aiment pas changer dans leurs attitudes d'achat.

En offrant des produits et services à valeur ajoutée qui sont adaptés aux besoins de la population, Leo Burundi a ciblé également le marché régional et international car elle a parvenu

à capter des clients de l'EAC et de certains pays européens comme la France, la Hollande, la Belgique. Leo est prêt à affronter les opérateurs de la sous région.

Leo Burundi participe activement dans le désenclavement numérique (internet à très haut débit) ainsi que le développement socio-économique du pays (programme de marketing social lancé chaque année dans les écoles et hôpitaux du pays). Signalons aussi que Leo Burundi aide les clients qui ont perdu leur téléphone de les trouver ou bien de bloquer leurs cartes SIM, ce qui contribue à diminuer le vol des appareils. Des centres d'appel et antennes sont installés partout, ce qui permet d'être joignable 24h sur 24.

L'entreprise n'a pas beaucoup de faiblesses sauf que certains produits sont chers et ne sont pas adaptés à certaines catégories de population non instruite et ont du mal à les adapter.

Dans certaines situations, elle enregistre une clientèle trop intense qui fait que la gestion des files d'attente constitue un frein aux autres activités. La présence des concurrents constitue une faiblesse car les innovations peuvent varier d'un opérateur à l'autre.

Thème II : Identification des problèmes relatifs à la concurrence

a) Comment parvenez-vous à battre votre concurrence ?

Les campagnes promotionnelles et la couverture nationale et régionale constituent les forces de Leo Burundi par rapport à ses concurrents.

b) Quels sont les problèmes rencontrés face à votre concurrence ?

Les concurrents imitent quelque fois les produits de Leo et lancent une campagne de contre propagande aux actions que nous entreprenons. Des innovations que nous lançons sont quelque fois imitées par nos concurrents.

Thème III : Identification des problèmes relatifs à l'Etat

a) Avez – vous des problèmes particuliers avec l'Etat ? si oui, les quels ?

Au départ, Leo Burundi avait des problèmes liés aux textes régissant le métier de la télécommunication qui étaient mal conçus, non discutés avec les partenaires. Bientôt le problème a été réglé.

b) Etes- vous en bon terme avec l'organe de régulation de la téléphonie ? Si non, pourquoi ?

Il faut signaler que Leo n'est pas toujours en bon terme avec l'ARCT. L'Agence de régulation est gérée au niveau de la présidence, ce qui fait qu'en cas de conflit, elle doit engager un contentieux qui n'aboutit pas car l'Etat se positionne comme juge et partie au conflit.

Thème IV : Identification des problèmes relatifs aux distributeurs et à la clientèle

a) Comment jugez-vous les relations que vous entretenez avec vos distributeurs ?

Les relations entre notre entreprise, les distributeurs et les clients sont excellentes, en témoignent notre position de leader sur le marché burundais et sous régional.

b) Exercent-ils leurs missions comme convenus dans les termes du contrat ?

Sauf cas exceptionnel, les distributeurs sont obligés de respecter les termes du contrat à défaut d'être remplacé.

c) Quels sont les problèmes que vous rencontrez pour satisfaire la clientèle ?

En cas de réclamations nombreuses, certains clients affichent un comportement incontrôlé et peuvent aussi nous quitter. Certains clients ne veulent pas changer d'opérateurs et d'autres ont des exigences professionnelles qui les empêchent de consommer nos produits.

d) Quels sont les indicateurs de mesure de la satisfaction de votre clientèle ?

A part la satisfaction éprouvée par les clients qui nous contactent sur le centre d'appel au numéro 611, nous effectuons des enquêtes de satisfaction ainsi que des panels afin de savoir si les clients sont satisfaits ou non. Cela peut également être prouvé par les abonnements qui se multiplient dans tout le territoire national. La part de marché et le taux de couverture nous renseignent ainsi sur leur satisfaction.

Thème V : Perspectives et suggestions d'amélioration du marketing de LEO Burundi

a) Avez-vous des perspectives d'amélioration du marketing relationnel de votre entreprise ?

Approcher plus nos clients en multipliant les agences dans toutes les communes du pays et même toute la sous région, y compris la RDC. L'entreprise, par le réseau internet à haut débit veut développer certaines applications dans les milieux intellectuels et professionnels.

b) Qu'est ce que vous pouvez suggérer en but d'améliorer l'aspect relationnel avec vos clients ?

On peut suggérer de suivre les innovations de Leo et de s'adapter aux changements que nous offrons. Au personnel, on peut envisager des formations en anglais et en informatique pour être au diapason des changements.

2. Personnel front office et commerciaux:

Les commerciaux et le personnel front office ont eu à répondre à 4 thèmes

Thème I : Ancienneté et appréciation de Leo Burundi

a) Depuis quand avez-vous été recruter ?

Parmi les commerciaux interrogés, la majorité viennent de passer dans l'entreprise Leo Burundi plus de 7 ans avec comme tâches d'être prêts des clients dans les réclamations, les expositions etc. Certains ont été recrutés en tant que pigistes et ont eu leurs contrats une année après.

b) Quelle appréciation faites-vous de l'entreprise ?

Les clients interrogés apprécient l'entreprise car elle est parvenue à progresser en fidélisant plus de clients et en battant les concurrents.

c) Comment appréciez-vous les autres opérateurs de la téléphonie ?

Ils sont nombreux mais ne nous font pas peur car ils reprennent les actions que nous réalisons.

Thème II : Compréhension de votre fonction et de vos missions

a) Quelles sont vos missions ?

Les missions sont nombreuses mais le personnel de Leo Burundi a comme principale mission d'être à l'écoute de la clientèle et de répondre à leurs attentes en temps voulu avant et après l'acte d'achat.

b) Votre fonction est bien définie ?

Oui elle est clairement définie.

c) N'ya t-il pas chevauchement des taches entre le personnel de LEO ?

Pas de chevauchement des taches car chacun est affecté dans un service approprié avec des taches précises.

Thème III : Problèmes rencontrés dans l'accomplissement de votre travail

a) Quels problèmes rencontrez-vous dans l'exercice de votre mission ?

Des accusations de la clientèle d'une lenteur dans le traitement de leurs doléances car de telles situations peuvent créer de longues files d'attentes difficiles à gérer.

b) Trouvez-vous des problèmes dans les contacts que vous avez avec la clientèle ?

Les problèmes rencontrés sont liés à des effectifs élevés qui viennent réclamer et qui ne maîtrisent pas certaines langues. Certains clients contactés nous font croire qu'ils sont complètement satisfaits mais restent aussi fidèles aux autres opérateurs.

c) Selon vous, quels sont les points que vous pouvez corriger dans votre travail ?

Lorsqu'il s'agit de corriger les fautes liées à notre travail, le personnel suggère une amélioration de la gestion des files d'attente surtout au niveau du siège.

Thème IV : Apports du marketing par Leo Burundi

a) Qu'est ce que vous suggérez pour améliorer les relations entre les clients et LEO ?

Le personnel interrogé suggère à la clientèle de suivre leurs améliorations et consommer Leo Burundi. Ce qui pourrait l'aider à connaître plus nos produits et bénéficier des diversifications offertes.

b) Croyez vous que le marketing chez LEO est bien mené ? expliquez

Oui, le marketing chez Leo Burundi est bien menée vue les actions promotionnelles et la part du marché que nous occupons sur le marché burundais de la téléphonie mobile. L'entreprise essaie d'être en contact avec les clients et en faisant tout pour les fidéliser.

3. Vendeurs partenaires :

a) Depuis quand êtes- vous vendeur partenaire avec LEO Burundi ?

Pour certains vendeurs, ils ont des contrats de partenariat depuis le lancement des activités de Leo Burundi, c'est le cas d'Espace télécom, Tangonette. D'autres ont commencé à commercialiser les produits de Leo Burundi depuis 2002 comme GB Télécom. Il ya des partenaires qui ont connu Leo depuis 2004 comme Bip télécom, d'autres en 2011 comme SOPECO.

b) Etes vous aussi partenaire avec d'autres opérateurs ? Les quels ?

Tous les vendeurs distributeurs sont en partenariat également avec d'autres opérateurs qui sont : ONAMOB, TEMPO AFRICELL, ECONET WIRELESS, SMART LACELL. Seulement, les produits et services diffèrent selon les distributeurs car certains vendent les cartes de recharges seulement ; les autres ajoutent à ces cartes les téléphones et les cartes SIM.

c) Par quel biais avez-vous noué des relations de contact avec LEO ?

Tous les partenaires ont noué les relations de contact avec Leo Burundi par les appels d'offre que l'entreprise a lancé.

d) Quels services effectuez-vous avec LEO ?

Tous les opérateurs ont un contrat de vente de cartes de recharge. Jusqu'à maintenant Leo donne aux distributeurs les cartes de recharge de 300 Fr, 500Fr, 1000Fr, 2000Fr, 5000Fr et de 10000 Fr. D'autres ont un contrat qui inclut la vente de ces cartes ainsi que les cartes SIM et des téléphones. C'est le cas de SOPECO et de Tangonette. SOPECO distribue également des services particuliers comme le Banking Mobile Money Transfert et les unités Bonus EDV.

e) Que dire de vos relations avec LEO ?

Certains partenaires ont de bonnes relations avec Leo Burundi comme BIP Télécom, SOPECO, ESPACE Télécom alors que d'autres estiment que ces relations sont excellentes comme GB

télécom et Tangonette. Pour les distributeurs personnes physiques, ils affirment que ces relations ne sont pas bonnes car les commissions sont moindres par rapport à ce qu'ils gagnent.

f.) Que pensez-vous des prix offerts par LEO rapport à d'autres opérateurs ?

Tous les vendeurs affirment que LEO est l'opérateur le plus cher par rapport aux autres.

g.) Que pensez-vous des innovations de LEO par rapport aux autres opérateurs ?

Les distributeurs disent que Leo offre les mêmes services que les autres opérateurs qui cherchent à faire des innovations afin de pénétrer le marché. Mais d'autres affirment que les innovations de Leo sont très compétitives, donc figurent parmi les premières à pénétrer le marché.

h) Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent avec LEO ?

- par rapport au stock :

Les distributeurs rencontrent le plus souvent des problèmes liés à la rupture du stock de certaines cartes de recharge et parfois de cartes SIM. D'autres parlent du problème de changement fréquent de packaging lié au changement de fournisseurs.

- par rapport à la distribution :

Les vendeurs partenaires disent avoir des problèmes liés au manque de supports publicitaires ou qu'il n'existe pas de facilité et de soutien au distributeur. Le distributeur est quelque fois laissé à lui-même dans l'exercice de son métier et a une rémunération insuffisante sur les produits vendus.

i). Pensez-vous que vos clients sont satisfaits des produits et/ou services (de LEO BURUNDI) que les distributeurs offrent par rapport à ceux des autres opérateurs ?

Tous les distributeurs affirment que les clients se plaignent par rapport aux tarifs de consommation de LEO par rapport aux autres opérateurs. Ils disent que les clients ne sont pas du tout satisfaits surtout parce qu'ils sont les plus chers mais quand même ils sont les plus accessibles en termes de connectivité du réseau par rapport aux autres produits.

j). Quelles sont vos recommandations par rapport à l'organisation et à la commercialisation des produits et services de Leo ?

Les recommandations des distributeurs par rapport à l'organisation de Leo Burundi sont les suivantes :

- Leo devait mettre en place une équipe qui travaille 24h/24 pour aider les clients en cas de vol de cartes ou téléphone ou de blocage de services
- Leo devait augmenter des bureaux d'accueil dans les grands centres du pays.
- Leo devrait revoir la tarification des produits qui est vraiment très chère pour rendre leurs produits accessibles ;
- Leo devrait veiller à la bonne connexion technique du réseau en vue de la rendre meilleure par rapport aux autres (services SMS, internet, etc)
- Leo devrait renforcer la couverture de la sous région (la communauté de l'Afrique de l'Est) et le Congo pour faciliter la communication intrarégionale.

k). Selon vous, qu'est ce qui freine l'évolution de la téléphonie mobile au Burundi ?

Selon les distributeurs, ce qui freine l'évolution de la téléphonie mobile au Burundi est :

- L'analphabétisme qui fait que beaucoup de clients ne peuvent utiliser que peu de services parmi ceux offerts par les opérateurs ;
- le niveau bas de revenus de la population ;
- la tarification des produits appliquée qui est vraiment très chère
- Les antennes ne sont pas accessibles partout
- Certains coins ne sont pas couverts de réseau.

Le chapitre suivant fera le point du processus-type d'un marketing relationnel qui s'accompagnera d'un rapprochement sur ce qui se fait au sein de Leo Burundi.

CHAPITRE III : PROCESSUS-TYPE D'UN MARKETING RELATIONNEL

Le processus relationnel suit un certain processus tout en permettant une approche individualisée, contrairement à celle transactionnelle :

<u>Client :</u>	<u>L'entreprise se pose la question suivante :</u>
➤ Est-il motivé ? ➤ Est-il informé ? ➤ Cherche-t-il à visualiser l'offre et ses avantages ? ➤ Est-il convaincu des contacts ? ➤ Cherche-t-il des raisons de confiance ? ➤ Achète-il le produit ou le service ? ➤ Accepte-il de payer le service ? ➤ Dispose-t-il du produit ou service ? ➤ Utilise-t-il le produit ou le service ? ➤ Vit-t-il avec le produit ou le service ?	➤ communique-t-elle à ses clients du produit ou service ➤ les contacts (visites) avec les clients sont-ils personnalisés ? ➤ différencie-t-elle les clients (prépaid et post paid) ➤ le point de vente est captivant ? ➤ le conseil offert est-il adapté ? ➤ sait-on capturer l'instant de vente ? ➤ les conditions sont-elles acceptées ? ➤ les délais et les conditionnements du service sont-ils adaptés ➤ l'entreprise fournit-elle des SAV ? ➤ l'entreprise donne-t-elle les moyens de fidéliser leurs clients

Ce processus permet de construire la relation client et également d'identifier le moment où la relation s'est interrompue et ainsi de comprendre pourquoi cette interruption. Ces étapes exigent certaines caractéristiques comme décrit ci après :

- concernant la perspective temporelle, l'approche continue (à long terme) est la plus utilisée ; telle est aussi observée chez Leo Burundi ;

- un marketing interactif (soutenu par le marketing mix) constitue une approche marketing dominante : ce qui n'est pas par contre le cas chez Leo car, dans certaines situations, l'aspect transactionnel domine au détriment du relationnel,
- la composante stratégique principale de l'entreprise se base sur la dimension relation que sur l'approche produit ; or nous avons constaté que certains clients de Leo Burundi ne sont pas satisfaits des services offerts et ne sont même pas prêts à recommander les autres cette entreprise.
- Alors que le marketing transactionnel a un système d'informations basé sur les clients et qui utilise les enquêtes de satisfaction ; le marketing relationnel utilise un système de mesures instantanées où on est obligé d'avoir un feed back en temps réel des clients. C'est qui n'est pas le cas chez Leo
- Le profil-type du marketing relationnel se caractérise aussi par un souci de qualité de tout le personnel de l'entreprise. Or, ce souci ne se manifeste pas au personnel de Leo Burundi.

Ce pendant du point de vue du marketing approfondi, la comparaison entre la démarche transactionnelle et celle relationnelle s'articule autour de 6 paramètres tels qu'indique dans le tableau ci-dessous :

Comparaison entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel

	MARKETING TRANSACTIONNEL	MARKETING RELATIONNEL
Perspective temporelle	Court terme (approche discrète)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de bases de données relationnelles (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonctions de l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transactionnelle et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

CHAPITRE III : LES RECOMMANDATIONS

Elles sont par définition les outils d'aide à la prise de décision et ou à l'action. Aussi, nous en formulerons un certain nombre relativement aux forces et aux faiblesses de Leo Burundi mais aussi relativement à ses opportunités et ou menaces qui pèsent sur elle.

II. 1. Recommandations générales

Le présent travail s'attache à enrichir la théorie en rapport avec le marketing relationnel et apporte des recommandations à l'endroit de Leo Burundi car, être orienté client est une action qui se veut importante dans les entreprises de télécommunications. En s'appuyant sur la relation client afin de développer l'avantage concurrentiel est un impératif.

C'est pour cette raison que Leo Burundi devrait veiller à renforcer la gestion de la relation client en musant sur les différentes forces.

Elle pourrait procéder à des actions qui leur conduisent à affiner leur offre et savoir le niveau de maturité des clients face à l'acte d'achat dans ce monde où le client a beaucoup de choix.

II. 2. Recommandations relatives aux forces

Comme Leo Burundi détient la place de leader sur le marché burundais de la télécommunication et a le plus grand réseau du pays ; elle devrait renforcer la présence géographique et savoir profiter des économies d'échelle acquises.

La Direction marketing, forte de son dynamisme est un atout très important qu'elle devrait renforcer dans les actions de communications et surtout en analysant bien les cibles visées.

La capacité d'innovation et le développement de nouveaux produits sur le marché pourrait être un plus pour battre une concurrentielle qui se charge. Leo Burundi devrait profiter des clients qui ne sont pas prêts à changer leurs abonnement du fait des raisons professionnels ou ceux qui sont passifs car ils constituent les précurseurs aux clients potentiels.

II.3. Recommandations relatives aux faiblesses.

Leo Burundi perd quelque fois les clients parce qu'ils estiment que les prix sont élevés et trouvent des encombrements dans les heures de pointes. A ces sujets, elle devrait tenir compte des indicateurs de qualité des services et faire une étude de pondération des critères de choix par les clients.

On observe dans certains coins du pays des ruptures de stock des cartes de recharge et des cartes SIM. Pour parier à ce problème de rupture de stocks des cartes de recharges et de cartes SIM, Leo Burundi devrait suivre le mouvement de stocks et diversifier les vendeurs partenaires.

Elle pourrait, dans la mesure du possible, penser à recruter et former un personnel qui maîtrise les langues swahili et anglaises afin de répondre à certaines doléances des clients constitués des congolais et d'autres provenant de l'EAC.

II.4. Recommandations relatives aux opportunités

Comme le Burundi est dans beaucoup d'organisations régionales, Leo Burundi devrait profiter du marché de l'EAC pour élargir sa couverture.

Comme elle a gagné des parts de marché et qu'elle dispose d'un budget marketing suffisant, Leo Burundi devrait faire correspondre le message à la parole car certains clients affirment que le discours publicitaire ne correspond pas à la réalité sur le terrain surtout en matière des prix des produits.

Comme elle a des infrastructures techniques fortes, elle devrait voir comment les exploiter pour rentabiliser le marché international des SMS, surtout en réduisant les tarifs aux messages.

II.5. Recommandations relatives aux menaces

L'adhésion du Burundi à l'EAC n'est pas seulement source d'opportunités mais constitue aussi une menace car d'autres opérateurs de la sous région commence à opérer sur le sol burundais, ce qui peut nuire aux opérateurs qui ne sont pas proches à leurs clients et surtout quand ils donnent plus d'avantages à leurs clients.

Une autre menace pas moins importante est la situation de coupure de courant qui est devenue monnaie courante au Burundi. A ce problème, Leo Burundi devrait penser offrir des services adaptés comme les téléphones portables à énergie solaire

La population burundaise non instruite commence à donner plus d'importance à l'utilisation des téléphones car elle s'ouvre au commerce dans la sous région. Leo devrait savoir segmenter la clientèle constituée des gens non instruits et les petits commerçants.

CONCLUSION

Le marketing relationnel se manifeste comme un outil important aux entreprises qui veulent accroître leurs chiffres d'affaires et conserver leurs clientèles. Le client cherche toujours celui qui lui procure le maximum de valeur. Il ne sera satisfait du produit acheté que lorsque celui-ci lui délivre la valeur qu'il en attendait. Maintenir les relations avec ses clients pourrait être vue comme étant un continuum.

Mesurer la satisfaction des clients, c'est évaluer ou encore apprécier leur satisfaction face au produit de l'entreprise. Toute entreprise qui souhaite se développer doit, sur le long terme, s'assurer de la satisfaction de ses clients. « On ne mesure pas l'intelligence en demandant à une personne si elle s'estime intelligente », de cette assertion de LADWEIN Richard, professeur à l'institut d'Administration des Entreprises de Lille en France ; on pourrait également dire qu'on ne mesure pas la satisfaction des clients en leur demandant s'ils sont satisfaits.

En développant ce sujet intitulé : « L'Analyse de la pratique du marketing relationnel dans une entreprise de télécommunication : cas de Leo Burundi », nous voulons montrer que Leo Burundi a plus de chances d'affronter la concurrence dans le secteur en maîtrisant les relations qu'elle entretient avec ses clients.

Ayant constaté que Leo Burundi subit beaucoup de problèmes tant à l'interne, qu'avec ses concurrents ou même sa clientèle, le travail veut analyser comment faire face à ces problèmes. C'est pourquoi, nous nous proposons d'élargir le champ du marketing relationnel en étudiant sa pratique dans l'entreprise Leo Burundi et en voulant s'intéresser particulièrement à ses clients et partenaires.

Ainsi la question principale qui constitue notre problématique est de savoir la place du client dans les stratégies développées par Leo Burundi.

Le travail analyse le management de Leo Burundi pour voir s'il intègre un véritable marketing relationnel. C'est aussi l'occasion de voir le degré d'implication du personnel dans une démarche relationnelle entre Leo Burundi et ses clients.

Subissant une concurrence accrue dans le secteur de la téléphonie mobile, Leo Burundi met en place des stratégies de développement en ayant pris en compte l'ensemble des opportunités et des menaces du marché et parvenir à gérer cet environnement concurrentiel avec une clientèle changeant.

Comme l'a souligné Kotler, beaucoup d'entreprises croient pratiquer du marketing alors qu'elles ne font que glorifier une approche de vente. Un marketing intelligent se soucie d'innover, de répondre aux besoins, de satisfaire les clients, ou de les fidéliser dans le temps. Ce qui le distingue de la conception traditionnelle basée sur le marketing transactionnelle. En d'autres termes les systèmes de GRC permettent d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables, voire d'en conquérir de nouveaux.

Les entreprises doivent veiller à associer toute démarche transactionnelle à une démarche relationnelle et mettre plus d'importance sur le marché que sur les produits vendus.

Partant de l'analyse SWOT faite par Leo Burundi, il ya lieu de remarquer que des efforts sont à entreprendre surtout en cherchant la fidélisation et en gardant la place qu'elle occupe sur le marché.

Avec un avantage concurrentiel sur les économies d'échelle réalisées, la couverture du réseau et une grande base de données des clients, Leo prend son élan sur les autres opérateurs.

D'autres chercheurs pourront approfondir les indicateurs comparatifs d'une meilleure pratique de marketing relationnel. Ce qui pourrait constituer les pistes de recherches ultérieures.

Au moment de retenir ce thème que nous venons de développer, nous ne doutons point avoir autant d'opportunités pour consolider les concepts et les expériences acquis au cours de notre formation au sein du Groupe SUPDECO. Toutefois ceci ne nous fera pas perdre de vue le fait que nous ayons produit un travail intellectuel tout à fait perfectible par d'autres chercheurs plus outillés que nous.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Alard Pierre et Guggénos Pierre-Arnaud, CRM :les clés de la réussite, Editions d'organisation, 2005
2. Ditandy Charles, Meyronin,Benoit ;Du management au marketing des services : améliorer la relation client-développer une véritable culture de service, 2^{ème} édition, Edition Dunod, 2011
3. Durafour Daniel, Marketing et Action commerciale, Edition Dunod, 2000
4. Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, *Gestion de la Relation Client*, Edition Pearson, 2009
5. Eiglier P. et Langeard E., Servuction, le marketing des services, Ediscience international, 1987.
6. Lars Meyer-Waarden , La fidélisation client :stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Edition Dunod
7. Lendrevie Jacques, Levy Julien, Lindon Denis, Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing ; 9^{ème} édition, Edition Dunod
8. Kotler Philip. et Dubois Bernard, Marketing management, 12^e édition, Edition Pearson, 2009
9. Sabine Flambard, Marketing relationnel, nouvelle donne du marketing, 2002
10. Sébastien Soulez , Marketing, 2^{ème} édition, Edition Pearson, 2010.
11. Ries A. et Trout J. ; Le positionnement ; la conquête de l'esprit, MacGraw-Hill, 1987.

Mémoires

1. . Marie Louise Fatma Ndoye, *Nécessité d'une politique de fidélisation et gestion de la relation client au sein de RORO-OCEANIC*, mémoire de master II, Supdeco Dakar (2007)
2. Marie GAYE, Analyse de la pratique de la gestion de la relation client dans le secteur touristique : cas de l'hôtel Faidherbe de Dakar, mémoire de master II, Supdeco Dakar (2012)

Notes de cours

Notes de cours de « Connaissances des principales zones économiques », Supdeco, AA2011-2012

Revues et articles

1. Baray. Et Pelé M.,(2005), « La détermination du prix de vente grâce à l'analyse de la décision multicritère », la revue des sciences de gestion no 214-215, juillet-octobre, pp63-73
2. MEYER-WAARDEN, L'impact des programmes de fidélisation sur le comportement d'achat, 18^{ème} congrès E.Thil,La Rochelle
3. Cova B. et Rémy E.(2001), « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? »,Acte du 17^{ème} congrès international de l'AFM.
4. Jeune Afrique Hors-série no 30, L'Etat de l'Afrique. P. 142

Sites internet

www.Leo.bi consulté le 20février 2013

www.wikipédia.com,les *télécommunications*, consulté le 30/janvier 2013

[www .e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

www.google, consulté le 28 février 2013

[http://www. Scholarvox.c](http://www.Scholarvox.c)

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

12. Alard Pierre et Guggénos Pierre-Arnaud, CRM :les clés de la réussite, Editions d'organisation, 2005
13. Ditandy Charles, Meyronin,Benoit ;Du management au marketing des services : améliorer la relation client-développer une véritable culture de service, 2^{ème} édition, Edition Dunod, 2011
14. Durafour Daniel, Marketing et Action commerciale, Edition Dunod, 2000
15. Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, *Gestion de la Relation Client*, Edition Pearson, 2009
16. Eiglier P. et Langeard E., Servuction, le marketing des services, Ediscience international, 1987.
17. Lars Meyer-Waarden , La fidélisation client :stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Edition Dunod
18. Lendrevie Jacques, Levy Julien, Lindon Denis, Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing ; 9^{ème} édition, Edition Dunod
19. Kotler Philip. et Dubois Bernard, Marketing management, 12^e édition, Edition Pearson, 2009
20. Sabine Flambard, Marketing relationnel, nouvelle donne du marketing, 2002
21. Sébastien Soulez, Marketing, 2^{ème} édition, Edition Pearson, 2010.
22. Ries A. et Trout J. ; Le positionnement ; la conquête de l'esprit, MacGraw-Hill, 1987.

Mémoires

3. . Marie Louise Fatma Ndoeye, Nécessité d'une politique de fidélisation et gestion de la relation client au sein de RORO-OCEANIC, mémoire de master II, Supdeco Dakar (2007)
4. Marie GAYE, Analyse de la pratique de la gestion de la relation client dans le secteur touristique : cas de l'hôtel Faidherbe de Dakar, mémoire de master II, Supdeco Dakar (2012)

Notes de cours

Notes de cours de « Connaissances des principales zones économiques », Supdeco, AA2011-2012

Revues et articles

5. Baray. Et Pelé M.,(2005), « La détermination du prix de vente grâce à l'analyse de la décision multicritère », la revue des sciences de gestion no 214-215, juillet-octobre, pp63-73
6. MEYER-WAARDEN, L'impact des programmes de fidélisation sur le comportement d'achat, 18^{ème} congrès E.Thil,La Rochelle
7. Cova B. et Rémy E.(2001), « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? »,Acte du 17^{ème} congrès international de l'AFM.
8. Jeune Afrique Hors-série no 30, L'Etat de l'Afrique. P. 142

Sites internet

www.Leo.bi consulté le 20février 2013

www.wikipedia.com,les *télécommunications*, consulté le 30/janvier 2013

[www .e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr) consulté le 15 mars et le 20 mars 2013

www.google, consulté le 28 février 2013

[http://www. Scholarvox.com](http://www.Scholarvox.com)

GUIDE D'ENTRETIEN

a) La direction marketing

Thème I : Objectifs et organisation de la direction marketing

Comment est organisée votre direction marketing ?

Quels sont les objectifs généraux de la direction marketing ?

Quelles sont les forces et faiblesses de la pratique du marketing ?

Thème II : Identification des problèmes relatifs à la concurrence

Comment parvenez-vous à battre votre concurrence ?

Quels sont les problèmes rencontrés face à votre concurrence ?

Thème III : Identification des problèmes relatifs à l'Etat

Etes- vous en bon terme avec l'organe de régulation de la téléphonie ?

Si non, pourquoi ?

Thème IV : Identification des problèmes relatifs aux distributeurs et à la clientèle

Comment jugez-vous les relations que vous entretenez avec vos distributeurs ?

Exercent-ils leurs missions comme convenus dans les termes du contrat ?

Quels sont les problèmes que vous rencontrez pour satisfaire la clientèle ?

Quels sont les indicateurs de mesure de la satisfaction de votre clientèle ?

Thème V : Perspectives et suggestions d'amélioration du marketing de LEO Burundi

Avez-vous des perspectives d'amélioration du marketing relationnel de votre entreprise ?

Qu'est ce que vous pouvez suggérer en but d'améliorer l'aspect relationnel avec vos clients ?

b) Le Personnel front office et les Commerciaux

Thème I : Ancienneté et appréciation de Leo Burundi

Depuis quand avez-vous été recruter ?

Quelle appréciation faites-vous de l'entreprise ?

Comment appréciez-vous les autres opérateurs de la téléphonie ?

Thème II : Compréhension de votre fonction et de vos missions

Quelles sont vos missions ?

Votre fonction est bien définie ?

N'ya t-il pas chevauchement des tâches entre le personnel de LEO ?

Thème III : Problèmes rencontrés dans l'accomplissement de votre travail

Quels problèmes rencontrez-vous dans l'exercice de votre mission ?

Trouvez-vous des problèmes dans les contacts que vous avez avec la clientèle ?

Selon vous, quels sont les points que vous pouvez corriger dans votre travail ?

Thème IV : Apports du marketing par Leo Burundi

Qu'est ce que vous suggérez pour améliorer les relations entre les clients et LEO ?

Croyez vous que le marketing chez LEO est bien mené ? Expliquez.

c) Les vendeurs partenaires :

Depuis quand êtes- vous vendeur partenaire avec LEO Burundi ?

Etes vous aussi partenaire avec d'autres opérateurs ?

Les quels ?

Par quel biais avez-vous noué des relations de contact avec LEO ?

Quels services effectuez-vous avec LEO ?

Que dire de vos relations avec LEO ?

Que pensez-vous des prix offerts par LEO rapport à d'autres opérateurs ?

Que pensez-vous des innovations de LEO par rapport aux autres opérateurs ?

Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent avec LEO ?

- par rapport au stock :

- par rapport à la distribution :

Pensez-vous que vos clients sont satisfaits des produits et /ou services (de LEO BURUNDI) que les distributeurs offrent par rapport à ceux des autres opérateurs ?

Quelles sont vos recommandations par rapport à l'organisation et à la commercialisation des produits et services de Leo ?

Selon vous, qu'est ce qui freine l'évolution de la téléphonie mobile au Burundi ?

PHOTOS





Partagez du crédit en toute simplicité



Joignable 7 jours/ 7 et 24h/24.



Pour que tous les enfants aient les mêmes

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Avant propos.....	III
Sigles et abréviations	IV
Liste des tableaux et Schémas.....	V
Résumé du mémoire	VI
SOMMAIRE	VII
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAP I : APPROCHE THEORIQUE.....	4
1 .PROBLEMATIQUE.....	7
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	5
a. L’objectif général	5
b. Les objectifs spécifiques	5
3. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	6
4. INTERET DU SUJET.....	7
5.REVUE DE LA LITTERATURE	7
CHAPITRE II. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	19
1. CADRE DE L’ETUDE.....	19
a. Présentation du Burundi.....	19
b. Présentation du marché burundais des télécommunications.....	22
2. DELIMITATION DU CHAMP DE L’ETUDE	26
3. TECHNIQUES D’INVESTIGATION	26
4. DIFFICULTES ET LIMITES RENCONTREES	27

II ème PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL.....	29
CHAPITRE I. CADRE CONCEPTUEL.	29
1. Le service	29
2. Le marché.....	31
3. La segmentation	32
a. Les différents critères de segmentation.....	33
b. Le choix des critères de segmentation	34
c. La mise en œuvre de la segmentation du marché étudié.....	34
4. La concurrence.....	35
5. Le positionnement.....	37
6. La qualité et la démarche qualité	39
7. La satisfaction	41
8. La fidélisation client	42
CHAPITRE II. CADRE ORGANISATIONNEL	45
1. Présentation de LEO Burundi	45
2. Présentation de l'Agence de Régulation et de Contrôle des Télécommunications	49
IIIème PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS	51
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU MARKETING RELATIONNEL DE LEO BURUNDI	51
1. Diagnostic interne	51
2. Diagnostic externe	53
CHAPITRE II :PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	55
II.1. Données quantitatives relatives à la clientèle de LEO Burundi	55
1. L'âge	55
2. Le sexe	56
3. La situation matrimoniale	55

4. La catégorie socio professionnelle.....	56
5. La voix de connaissance	57
6. Les raisons du choix de LEO	57
7. Les services offerts par LEO.....	58
8. Degré de satisfaction de l'accueil du personnel.....	58
9. Degré de satisfaction de la façon de communiquer du personnel aux clients	59
10. Degré d'appréciation des clients sur la gestion des files d'attente	60
11. Note globale de satisfaction des clients sur les services offerts.....	60
12. L'effectif de ceux qui ont eu l'idée de changer	61
13. Ceux qui ont effectivement changé.....	62
14. Ceux qui regrettent du changement	62
15. Ceux qui sont prêt à recommander LEO aux autres	63
II.2. Données qualitatives relatives à :	633
1. La direction marketing.....	64
2. Le personnel front office.....	67
3. Les vendeurs partenaires.....	69
CHAPITRE III : PROCESSUS-TYPE D'UN MARKETING RELATIONNEL	72
CHAPITRE III : LES RECOMMANDATIONS.....	76
CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXE	III
TABLE DES MATIERES	VIII