



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**L'analyse de la gestion de la relation client et la performance :
Cas CNEP-Banque Tizi-Ouzou**

Présenté par :

ATMIMOU Lamia

BELAMINE Chahrazed

Encadré par:

Mme. FERNANE Djamila

Membres de jury :

Président : Mr MALEK Nadir, MAA, UMMTO

Examinatrice : Mme LAMROUS Katia, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mme FERNANE Djamila, MCB, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciements

Ce jour marque la fin d'une longue période d'étude à l'université de Mouloud Mammeri. Nous tenons à remercier premièrement le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nos sincères remerciements à:

✚ Madame **FERNANE** pour nous avoir encadrées tout au long de ce travail, notamment pour la confiance, les conseils que vous nous avez accordés, merci également pour votre disponibilité et votre gentillesse.

✚ Madame **ADKHIS KAHINA**, notre encadreur à l'agence CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, qui nous a très bien accueilli et accompagner durant la période de notre stage pratique.

✚ L'ensemble des enseignants de la faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de gestion qui nous ont accompagnées tout au long de notre cursus universitaire.

✚ Nous tenons aussi à remercier les membres du jury pour avoir accepté D'examiner ce travail.

✚ Enfin, nous tenons à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

LAMIA & CHAHRAZED

Dédicaces

Je dédie mon travail :

A mes chers parents, Mohammed et Yamina,

Qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études, qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs et pour leurs patiences que Dieu les protègent et les gardes pour moi.

A mes chères frères Wahib, Djamel et Yacine,

Pour leurs soutient moral et leurs conseils précieux tout au long de ma vie et mes études.

A mon binôme Chahrazed,

Pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

A mes très chère copines Lydia et Louisa,

A mes très chers amis,

Pour leurs encouragements et leurs présences

LAMIA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au
Long de mes études et à qui je souhaite une longue
Vie.*

A mon frère Aimad.

A mes très chères sœurs (Rebiha . Aldjia . Melissa).

A mes chers tantes (surtout Farida) et oncles.

A toute ma famille paternelle et maternelle.

*A mon binôme Lamia, tout mes amies et amis
chacun de son nom.*

*A toute personne qui m'a soutenu de près ou de
loin durant ce travail.*

Chahrazed

Résumé

Sous l'influence des avancées technologiques, de la mondialisation et de la responsabilité sociale, de nouveaux comportements ont émergé sur le marché, notamment le marketing relationnel, qui représente une tendance émergente et une stratégie cruciale pour toutes les entreprises, en particulier celles offrant des services. Cette approche vise à maintenir des relations solides avec l'ensemble de la clientèle et à renforcer la durabilité de l'entreprise. La gestion de la relation client (GRC), également connue sous le nom de Customer Relationship Management (CRM), englobe un ensemble d'outils et de techniques marketing et commerciales utilisés par une entreprise pour atteindre divers objectifs. Ces objectifs comprennent la meilleure collecte et analyse des données clients ou prospects, la création de relations étroites avec eux, l'amélioration de leur satisfaction et la fidélisation.

Dans le cadre de notre étude au sein de la CNEP Banque, nous avons constaté l'importance accordée à la gestion de la relation client par cette institution. Cela se manifeste par la mise en place de plusieurs actions et moyens visant à satisfaire la clientèle. À travers la réalisation d'un questionnaire destiné aux clients de la CNEP Banque, nous avons également pu répondre à la problématique soulevée dans notre thème de recherche, à savoir "l'importance de la gestion de la relation client sur la performance de la banque". Nos conclusions montrent clairement que la GRC est indispensable au sein de la CNEP Banque pour atteindre son objectif principal, qui est la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle, tout en améliorant ses performance globale.

Mots clés : Gestion de la relation client, clientèle, banque, performance, satisfaction.

Abstract

Under the influence of technology, globalization, and social responsibility, new behaviors have emerged in the market, such as relationship marketing, which represents a growing trend and a critical strategy for any business, especially service providers. This approach aims to maintain strong relationships with the entire customer base and enhance the sustainability of the company. Customer Relationship Management (CRM), encompassing a set of marketing and commercial tools and techniques, is employed by a company to achieve various objectives. These objectives include better data collection and analysis of customers or prospects, creating close relationships with them, improving their satisfaction, and fostering loyalty

In the context of our study within CNEP Bank, we observed the significance placed on customer relationship management by the institution. This is evident through the implementation of various actions and means to satisfy their clientele. Through the administration of a questionnaire to CNEP Bank's customers, we were also able to address the issue raised in our research theme, namely, "the impact of customer relationship management on the bank's performance." Our findings clearly demonstrate that CRM is essential within CNEP Bank to achieve its primary goal of customer Satisfaction and loyalty , while also enhancing overall performance .

Keywords: Customer relationship management, customers, bank, performance, satisfaction

Liste des abréviations

APC : assemblée populaire communal

BDD : base de données

C.S.D.C.A: caisse de solidarité des départements et communes

CE : carte épargne

CIB : carte interbancaire

CNEP : caisse nationale d'épargne et de prévoyance

CRM : Customer Relationship management

DAS : domaines d'activité stratégique

EPLF : entreprise de promotion du logement familiale

GRC: gestion relation client

LTV: life time value

OPGI : Office de promotion et de gestion immobilière

RFM : (R) récence, (F) fréquence, (m) montant

RH: ressource humaine

ROE: return on equity

SIG: soldes intérimaires de gestion

SWOT: strengths, weaknesses, opportunities

TIC : technologies d'information et de communication

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

Liste des figures

- Figure 1** : les composantes du marketing. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 2** : les missions du marketing. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 3** : les facteurs de réussite du marketing relationnel. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 4** : Les caractéristiques de la satisfaction. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 5** : les 5 étapes de la démarche de fidélisation. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 6** : les objectifs du CRM. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 7** : stratégie défensive vs stratégie offensive. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 8** : les trois phases de la stratégie client. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 9** : les étapes de gestion de la relation clients. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 10** : la matrice SOWT analyse stratégique de l'entreprise. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 11** : les composants de la performance. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 12** : Les caractéristiques de la performance. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 13** : diagramme en bâton de sexe. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 14** : diagramme en bâton de l'âge. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 15** : diagramme en bâton de l'activité socioprofessionnelle. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 16** : diagramme en bâton de la source de connaissance de l'agence. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 17** : diagramme en bâton de la durée de jointure de la CNEP-Banque. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 18** : diagramme en secteur de l'opération aux guichets. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 19** : diagramme en secteur de livret d'épargne. 91
- Figure 20** : diagramme en secteur des crédits immobiliers aux particuliers. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 21** : diagramme en secteur financement des promoteurs. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 22** : diagramme en secteur de financements des entreprises. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 23** : diagramme en secteur des délais du virement. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 24** : diagramme en bâton de degré de satisfaction de la banque. **Erreur ! Signet non défini.**
- Figure 25** : diagramme en bâton de satisfaction des produits et services proposer. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure 26 : diagramme en bâton de qualité d'accueil de personnel. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure 27 : diagramme en bâton de mode de communication. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure 28 : diagramme en bâton de difficultés rencontrées avec la banque. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure 29 : diagramme en bâton de réclamations. 100

Figure 30 : diagramme en bâton de souhait de changement de la banque. **Erreur ! Signet non défini.**

Figure 31 : diagramme en bâton de la motivation de fidélité. 102

Figure 32 : diagramme en bâton de recommandation de la banque à d'autres personnes. **Erreur ! Signet non défini.**

Liste des tableaux

Tableau 1 : la mise en œuvre des méthodes et techniques. **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau 2 : les différentes définitions du marketing relationnel. 12

Tableau 3 : de marketing transactionnel au marketing relationnel. 14

Tableau 4 : définitions de la GRC..... 25

Tableau 5 : la fonction relation client..... 30

Tableau 6 : les dimensions de la performance. 59

Tableau 7 : la répartition des clients selon la variable sexe..... 84

Tableau 8 : la répartition des clients selon les tranches d'âge. 85

Tableau 9 : la répartition des clients selon l'activité socioprofessionnelle. 86

Tableau 10 : la répartition des clients selon la source de connaissance de l'agence. 87

Tableau 11 : la répartition des clients selon la durée à joindre la CNEP banque. 88

Tableau 12 : la répartition des clients selon la satisfaction des opérations courantes aux guichets. 89

Tableau 13 : la répartition des clients selon la satisfaction du livret d'épargne. 90

Tableau 14 : la répartition des clients selon la satisfaction des crédits immobiliers aux particuliers..... 91

Tableau 15 : la répartition des clients selon la satisfaction de financement des promoteurs. . 92

Tableau 16 : la répartition des clients selon la satisfaction de financement des entreprises. .. 93

Tableau 17 : la répartition des clients selon la satisfaction des délais des virements. 94

Tableau 18 : la répartition des clients selon le degré de satisfaction chez la banque. 95

Tableau 19 : la répartition des clients la satisfaction des produits et services proposer. 96

Tableau 20 : la répartition des clients selon La qualité d'accueil de personnel de la banque.	97
Tableau 21 : la répartition des clients selon le mode de communication.	98
Tableau 22 : la répartition des clients selon les difficultés rencontrés avec la banque.	99
Tableau 23 : Les répartitions des clients selon leurs réclamations.	100
Tableau 24 : la répartition des clients selon le Souhait de changement de banque.	101
Tableau 25 : la répartition des clients selon Les motivations de fidélité.	102
Tableau 26 : la répartition des clients la recommandation de la banque a d'autre personne.	103

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Marketing relationnel et le CRM	05
Section 1 : le marketing et marketing relationnel	07
Section 2 : les fondements de management relation client	25
Chapitre 2 : Présentation de la performance	46
Section 1 : Typologie de la performance	48
Section 2 : la mesure de la performance	56
Chapitre 3 : L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP-Banque	69
Section 1 : Présentation de la démarche d'étude et l'organisme d'accueil	70
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	80
Conclusion générale	109
Bibliographie	113
Annexes	

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Marketing relationnel et le CRM	5
Introduction de chapitre	6
Section 01 : le marketing et marketing relationnel	7
1.1. Fondement du marketing	7
1.2. Historique du marketing	7
1.3. Les définitions du marketing	8
1.4. Les concepts clés du marketing	9
1.4.1. Le marketing stratégique	9
1.4.2. Le marketing opérationnel	9
1.4.3. Le marketing relationnel	9
1.5. Les composantes du marketing	9
1.5.1. L'état d'esprit : une orientation marché-client.....	10
1.5.2. La mise en œuvre des méthodes et des techniques.....	10
1.6. Le marketing relationnel	11
1.6.1. Les définitions de marketing relationnel.....	12
1.6.2 Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	13

1.6.3 Les missions du marketing relationnel	15
1.2.4 Les objectifs du marketing relationnel	16
1.2.5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	17
1.2.7. Les avantages et limites du marketing relationnel.....	19
1.3. La satisfaction et la fidélisation clientèle	20
1.3.1 La satisfaction	20
1.3.2 La fidélisation	22
Section 02 : les fondements de management relation client	25
2.1. Définitions et historique de la GRC.....	25
2.1.1. Définitions de la GRC	25
2.1.2. L'historique de la GRC	26
2.3. Les objectifs de la gestion de la relation clients.....	28
3.4. La fonction de la GRC.....	29
2.5. Stratégie de gestion de la relation client	30
2.5.1 La stratégie relationnel	30
2.5.2 La mission de l'entreprise	31
2.5.3 La stratégie offensive ou stratégie défensive	31
2.5.4. Créer une culture relationnelle au sein de l'entreprise	32
2.5.5. La stratégie client.....	33
2.5.6. La mise en œuvre de CRM.....	34
2.6. La démarche du CRM.....	36
2.6.1. Connaître ses clients	36
2.6.2 différencier ses clients	37
2.6.3. Dialoguer avec ses clients	39
2.6.4. Proposer une offre personnalisée	39
2.7. Les outils de la GRC.....	39
2.7.1 Le centre d'appels.....	39
2.7.2 Le service à travers du web.....	40
2.7.3. Le fichier clients	40
2.7.4. La base de données	40
2.7.5. Multi-canal	41
2.7.6. Les TIC de la CRM	41
2.8. La relation client au cœur du management stratégique	41
2.9. La matrice SWOT	42
2.9.1. Optimiser la satisfaction client.....	44
2.9.2. Maîtriser les fondamentaux de la relation	44

2.9.3. Gérer les situations difficiles.....	44
2.9.4. Adopter les clés du savoir-être.....	44
Conclusion de chapitre	45
Chapitre 2 : Présentation de la performance	46
Introduction de chapitre	47
Section 01 : Typologie de la performance	48
1.1. L'historique de la performance	48
1.2. Définition de la performance	48
1.3. Les principaux critères de la performance	49
1.3.1. L'efficacité	49
1.3.2. L'efficacité	49
1.3.3. L'économie	50
1.3.4. La productivité.....	50
1.3.5. Rentabilité	50
1.4. Les différents aspects de la performance	51
1.4.1. La performance économique.....	51
1.4.2. La performance financière	51
1.4.3. La performance sociale	51
1.4.4. La performance humaine.....	52
1.4.5. La performance managériale.....	52
1.4.6. Performance organisationnelle.....	53
1.4.7. La performance technologique	53
1.4.8. La performance commerciale.....	53
1.4.9. La performance Sociétale.....	54
1.4.10. La performance stratégique.....	54
Section 02 : la mesure de la performance	56
2.1. Définition de la performance organisationnelle.....	56
2.2. Evaluation de la performance organisationnelle.....	56
2.3. Les caractéristiques d'un modèle de la performance.....	57
2.4. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle.....	60
2.4.1. L'efficacité organisationnelle	60
2.4.2. L'efficacité organisationnelle	60
2.4.3. La pertinence.....	60
2.4.4. La viabilité financière	61
2.5. Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	61
2.5.1. Notion de l'indicateur.....	61

2.5.2 Les différents types d'indicateurs	62
Conclusion de chapitre	68
Chapitre 3 : L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP-Banque	69
Introduction de chapitre	70
Section1 : présentation de la démarche d'étude	71
1.1. La présentation de l'enquête	71
1.1.1.L l'objectif de l'enquête	71
1.1.2.La cible de l'enquête.....	72
1.2. L'échantillonnage	72
1.2.1. Définition de la population d'étude	72
1.2.2. La détermination de la base de sondage	72
1.2.3. Le choix de la méthode d'échantillonnage.....	72
1.2.4. Déterminer la taille de l'échantillon	72
1.3. L'élaboration du questionnaire	73
1.3.1. Les différents types de questions	73
1.3.2. La rédaction du questionnaire	74
1.4. Le choix de mode d'administration du questionnaire	74
1.5. L'analyse des résultats.....	75
1.6. Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
1.6.1. Histoire	75
1.6.2. Missions et opérations de la CNEP-Banque	76
1.6.3. Les différents produits et services de la CNEP.....	77
1.6.4. L'effectif de l'agence	80
1.6.5. L analyse par la méthode SWOT	81
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	83
2.1. Etude des résultats de l'enquête réalisée par le questionnaire	84
2.2. Synthèse des résultats de l'enquête.....	104
2.3. Suggestions.....	105
2.4. Limites de la recherche.....	106
2.5. Teste des hypothèses	106
2.5.1. Hypothèse 1.....	106
2.5.2. Hypothèse 2.....	107
2.5.3. Hypothèse 3.....	107
Conclusion de chapitre	108
Conclusion générale	109
Bibliographie	113

Annexes

Table de matière

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Le domaine économique a pénétré une phase où les clients sont de plus en plus exigeants. Les entreprises de divers secteurs doivent affronter le phénomène de « zapping » de la part de leurs consommateurs, qui explorent les meilleures offres de la concurrence. En réponse à cela, de nombreuses entités optent pour l'adoption d'une stratégie marketing axée sur les relations. Cette approche vise à établir une connexion personnelle, constante et sur mesure avec chaque client, dans le but de les fidéliser sur le long terme.

Le marketing relationnel n'est plus considéré, aujourd'hui, comme étant une fonction managériale d'appoint cantonnée dans une division administrative, compte tenu de sa place stratégique dans la gestion du service, il est devenu un outil stratégique dans la quête de la performance, ayant de plus en plus un caractère transversal, il s'est approprié en conséquence par l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Parmi les aspects les plus marquants du marketing relationnel figurent la gestion de la relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management). Ce dispositif a connu un certain engouement dans les grandes entreprises depuis la fin des années 1990, dans ce sens, nombreux sont décortiquer et d'apporter des définitions à ce système devenu de plus en plus cruciale et profond dans les démarches marketing appliquées par les entreprises.¹

Pour réussir et prospérer dans une entreprise commerciale, chaque organisation doit obligatoirement atteindre un objectif fondamental du marketing : assurer la satisfaction du client, afin de se développer et prospérer.

Cette satisfaction du client doit donc constituer la préoccupation principale de toute entreprise qui se veut être performance, car le client étant un cœur de la stratégie marketing, c'est lui qui permet à cette dernière d'accroître ses parts de marché et son chiffre d'affaire par la même occasion

Donc on peut dire que le marketing joue un rôle très important dans la vente des produits et services aux clients, il est chargé de fidéliser les clients et surtout de créer une image positive et très favorable de leur entreprise

La fidélisation client dans le domaine du marketing vise à établir une relation durable et de confiance, ce qui implique pour l'entreprise de conserver sa clientèle attentive aux communications de la marque et aux nouveautés. Cette stratégie permet à l'entreprise de générer des revenus sans nécessiter l'acquisition de nouveaux clients, car les clients fidèles

¹ Ed peelen f. Frédéric et p. volle (gestion de la relation client) 3ème édition 2008 p.17.

Introduction générale

reviennent naturellement. De plus, ces clients ont tendance à parler positivement de la marque, agissant ainsi comme des promoteurs via le bouche-à-oreille. Cependant, la fidélisation des clients est un processus complexe et progressif, évoluant de la première interaction jusqu'au suivi post-vente.

Objet de la recherche

L'objectif de cette étude consiste à apporter une meilleure compréhension de tous les éléments liés à la gestion de la relation client et à ses aspects de performance, de satisfaction et de fidélisation des clients. Cette recherche positionne au centre de la problématique de l'orientation client, une préoccupation essentielle pour les entreprises contemporaines.

Problématique majeur

Notre problématique est centrée sur la question suivante :

«Comment la gestion de la relation client contribue-t-elle à la performance de la banque ? »

Pour permettre une meilleure analyse de la problématique, nous avons jugé utile de la bifurquer en sous-question qui est comme suit :

A quoi renvoie le concept de marketing relationnel ?

En quoi consiste le CRM et quels sont ses objectifs et sa démarche ?

Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ?

Les hypothèses

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous tenons de vérifier à travers notre étude.

Hypothèse 1

Les clients de la CNEP-Banque, sont des clients satisfaits par les services fournis.

Hypothèse 2

La satisfaction contribue à la fidélisation de la clientèle.

Introduction générale

Hypothèse 3

La GRC contribue positivement à la performance de la CNEP-Banque.

Choix de sujet

Le choix de ce sujet est motivé par notre intérêt pour la gestion de la relation client et la performance, la construction d'une relation durable avec les consommateurs et la fidélisation grâce aux relations et l'attention portées aux clients.

La démarche méthodologique

En partant de l'importance du marketing relationnel dans les stratégies de satisfaction et de fidélisation, nous avons choisi une approche méthodologique axée sur la collecte d'information à partir d'une revue de littérature spécialisée (ouvrage, articles, revues). D'une part, cette démarche a permis de définir le cadre théorique relatif à l'importance du marketing relationnel, la gestion de la relation client, ainsi qu'aux processus de satisfaction et de fidélisation. D'autre part, nous avons mené une enquête au sein de la CNEP banque en utilisant un questionnaire (voir annexe 1) pour obtenir une perspective qualitative sur les pratiques de gestion de la relation client, ainsi que leur effets sur la satisfaction et la fidélisation.

Structure de la recherche

La structure de mémoire de notre thème s'inscrit dans une logique de recherche de l'impact de la gestion de la relation client sur la performance. Pour cela trois chapitres feront l'objet de notre recherche

- Le premier chapitre porte sur le marketing relationnel et la gestion de la relation client.
- Le deuxième chapitre a pour objectif de s'étaler sur la performance organisationnelle.
- Le troisième chapitre portera le volet empirique qui porte sur l'effet de la gestion de la relation client sur la performance de la CNEP banque.

Et enfin après la présentation et l'analyse des résultats de notre recherche, nous terminerons notre travail par la suggestion et une conclusion.

Chapitre 1 : Marketing relationnel et le CRM

Introduction de chapitre

Aujourd'hui, le marketing est considéré comme un élément fondamental dans les sciences de gestion de par le fait qu'il est un système de pensées et d'action mis à la disposition de la firme. C'est pourquoi on dit souvent que la démarche marketing est fondamentale pour l'ensemble des structures organisationnelles qui s'en servent régulièrement pour un meilleur positionnement sur le marché.

Le marketing relationnel et la gestion de la relation client constituent des piliers fondamentaux dans le paysage concurrentiel actuel où les entreprises cherchant à se démarquer et à fidéliser leurs clientèle. Dans un environnement économique dynamique et en constante évolution, la réussite d'une entreprise ne dépend plus uniquement de la qualité des ses produits ou services, mais également de sa capacité à établir des relations solides avec ses clients.

Dans ce premier chapitre nous allons essayer de définir la gestion de la relation client et de voir la place du client au sein d'une stratégie marketing relationnel et orientée client. Pour cela nous avons divisé ce chapitre en deux sections.

Dans la première section nous allons essayer de comprendre le marketing relationnel et son évolution dans le temps, sa mission et ses facteurs de réussite afin de satisfaire et fidéliser les clients.

Dans la seconde section nous allons comprendre la notion de la gestion de la relation et nous relèverons sa stratégie et sa démarche.

Section 01 : le marketing et marketing relationnel

Plusieurs entreprises ont réussi à être présentes sur des marchés concurrentiels grâce à un marketing qui a été mis en évidence. Ensuite, au cours des évolutions récentes de l'environnement économique, technologique et socioculturel, le marketing s'est professionnalisé et enrichi.

1.1. Fondement du marketing

Le marketing est fondé sur les éléments suivants :²

- **Le besoin** : c'est une sensation de privation.
- **Le désir** : c'est un moyen privilégié de satisfaction.
- **La demande** : c'est le nombre d'unités d'un bien particulier que les consommateurs sont disposés à acheter durant une période de temps donné, sous des conditions déterminées.
- **Le produit ou service** : est tout qui peut être offert sur le marché et qui est apte à satisfaire un besoin ou un désir.
- **L'échange** : une opération qui consiste à obtenir de quelqu'un un produit désiré en lui offrant quelque chose en retour.
- **La transaction** : un acte par lequel, au moins, deux parties concrétisent un accord d'échange de valeurs.
- **La relation** : la manière de concevoir l'échange de valeur avec un client dans le but d'établir, d'enrichir et de consolider les liens d'affaires personnalisés et durable pour mieux répondre à l'ensemble des ses besoins.
- **La valeur d'un bien ou d'un service** : est sa capacité à satisfaire les besoins à un prix raisonnable.

1.2. Historique du marketing

L'historique du marketing est passé par quelques étapes importantes que nous évoquerons dans ce qui suit :

- **L'économie de production (1900)** : elle a pour principe de départ « *fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer* »³

Si la demande est supérieure à l'offre, le chef d'entreprise ne se préoccupe que des problèmes techniques.

² KOTLER P, « Marketing Management », 13^{ème} EDITION Pearson. 2010 p 15-17.

³ CLAUDE.D ? « Aide-mémoire marketing », 4^{ème} EDITION, 2007, p4.

- **L'économie de distribution (1900-1960)** : son principe est « *il faut vendre ce qu'on a fabriqué* ». c'est la règle du vendeur qui cherche à faire connaître le produit aux distributeurs et à prendre commande.

- **L'économie du marché (1960-1980)** : elle, son leitmotif est « *il faut produire ce que l'on peut vendre* ». Dans une situation d'abondance apparente, où l'offre est supérieure à la demande, l'économie de la répartition a laissé la place à l'économie mercantile extension de la fonction commerciale dans l'entreprise.

- **L'économie d'adaptation (depuis 1980)** : l'entreprise dépend de plus en plus de son environnement national et international. Or celui-ci connaît des mutations technologiques, sociales, politiques de plus en plus importantes et rapides.

- **Les fonctions commerciales et humaines** : deviennent vitales dans l'entreprise : il faut adapter l'entreprise à ce que l'on peut vendre.

1.3. Les définitions du marketing

YVES CHIROUZ définit le marketing comme étant « *un état d'esprit qui consiste à ce placer systématiquement de façon à répondre aux mieux aux besoins des consommateurs* ».

La définition du marketing donné par **Philippe KOLTER** et la suivante « *l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur les clients en vue de satisfaire les désirs et les besoins du groupe des clients sélectionnés de façon rentable....* »⁴

Selon **J.HELPER** et **J. ORSONI**, « *le marketing est processus, un ensemble de décision et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en visant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes* ».⁵

D'après ces définitions on constate que le marketing est l'approche systémique d'une entreprise pour satisfaire de manière rentable les besoins des clients cibles en organisant des activités, en planifiant des stratégies, et en allouant des ressources. Cela permet à l'entreprise d'offrir des produits ou services adaptés en visant la rentabilité.

⁴ KOLTER, PHILIP « Marketing management » 9^{ème} éd. Paris 1999.

⁵ HALFER(J.P) et ORSANI(J). « Marketing », 11^{ème} édition, Vuibert, juillet 2009, p7.

1.4. Les concepts clés du marketing

Pour jeter un regard approfondi sur les composants du marketing, débuterons par l'exploration des concepts clés suivants :

1.4.1. Le marketing stratégique

Le marketing stratégique désigne la démarche qui, à partir de l'analyse du marché, permet d'identifier les différents segments actuels ou potentiels de la demande, de choisir les segments et les cibles et de définir un positionnement pour un concept de produit. Le premier moment de la démarche consiste donc dans la segmentation du marché.

1.4.2. Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel désigne les actions commerciales qui s'efforcent de réaliser un chiffre d'affaire en s'appuyant sur des moyens tactiques. Ces moyens relèvent de choix qui ne concernent que les 4p, le produit, le prix, la distribution et la communication.

1.4.3. Le marketing relationnel

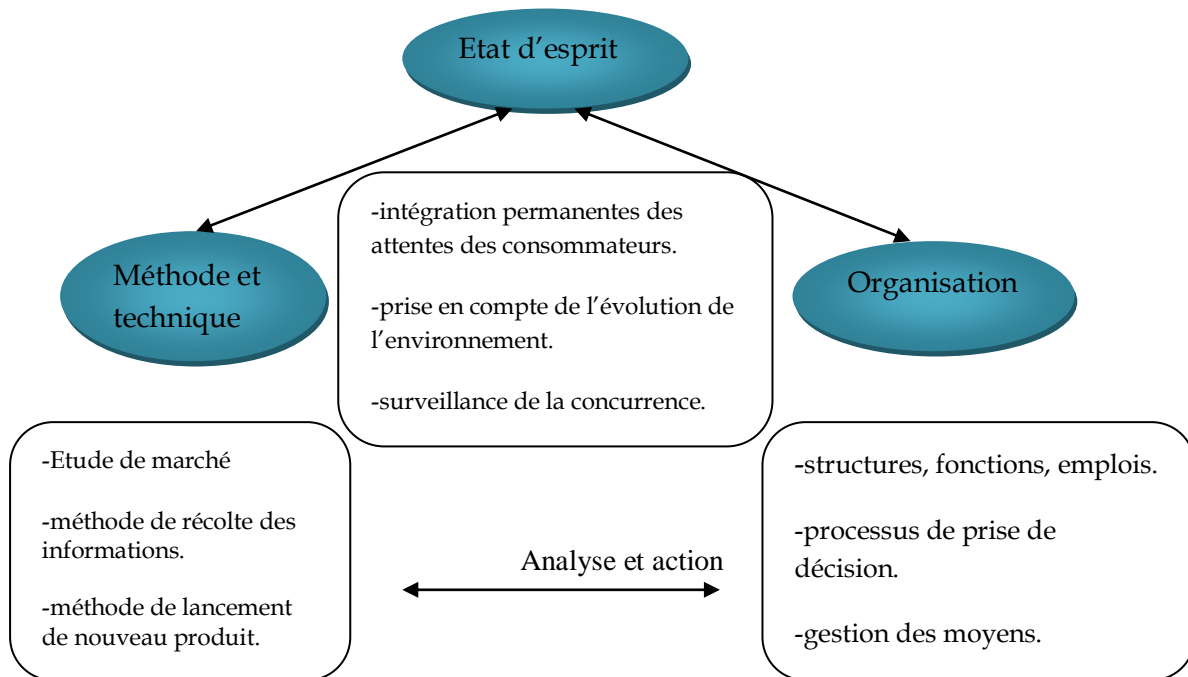
Le marketing relationnel s'intéresse aux thématiques de fidélisation de la clientèle. Il vise le développement d'une relation de plus en plus personnalisée et individualisée avec le client. Il se fonde sur la connivence, le contact personnalisé, la customisation (qui consiste à construire une relation unique), la proximité. Il se fonde également sur l'engagement de l'organisation et la confiance de l'usage. Le marketing relationnel permet l'adaptation des services existants aux besoins des groupes d'utilisateurs, dans le but constant de les satisfaire. Il suppose donc un échange incessant entre partenaires.

1.5. Les composantes du marketing

Le marketing est d'abord un état d'esprit qui consiste à placer le client et ses attentes au centre des préoccupations de la gestion de l'entreprise le marketing propose également des méthodes, des techniques et une organisation qui permettent à l'entreprise de suivre. Elle doit en effet aujourd'hui se développer dans un environnement turbulent car les comportements des consommateurs changent très vite, les technologies évoluent et la concurrence devient mondiale.⁶

⁶ EDDAIMI : Revue d'un mémoire de licence : «l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélisation client » Canada. 2012.

Figure 1 : les composantes du marketing.



Source : D. Ray, « mesure et développement la satisfaction client », édition d'organisation, 3^{ème} tirage, paris, 2002, p25

1.5.1. L'état d'esprit : une orientation marché-client

Au sens large le marketing recouvre l'ensemble des actions qui visent à intégrer durablement l'entreprise dans son environnement proche (clients et partenariale) et lointain (structures sociales économique cultures...) afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs (profit, connaissance, développement, survie...)

Plusieurs principes justifient cette démarche (libre choix de consommateurs, exacerbation de la concurrence, évolution des mentalités changement des technologies...)

L'état d'esprit marketing se caractérise donc par :

- _ Une écoute permanente de l'environnement.
- _ La recherche permanente d'offres commerciales attractives.

1.5.2. La mise en œuvre des méthodes et des techniques

Adaptées avoir une démarche marketing c'est étudier son marché, anticiper son évolution et celle de l'environnement puis s'y adapter globalement, les méthodes et techniques utilisées appartiennent à 2 grands domaines :

Tableau 1 : la mise en œuvre des méthodes et techniques

Etude de marché	Moyen d'action
<p><u>Enquête :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaires • Sondage • Réunion de groupe • Entretien individuel • Panel <p><u>Veiller :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrentiel • Technologique • Juridique <p><u>Observer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportement des consommations ou d'achat • Changement des modes de vie <p><u>Tester :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un concept ou une idée, un nouveau produit • Un élément de mix marketing 	<p><u>Identifier et choisir</u> son DAS à partir des avantages concurrentiels</p> <p><u>Segmenter</u> son marché</p> <p><u>Choisir</u> les cibles</p> <p><u>Positionner</u> son offre (produit, services, gamme...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Occuper une place dans l'esprit du consommateur <p><u>Construire</u> un plan marketing</p>

Source : LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », édition Dalloz, paris, 2003.

On constate que, pour réussir en marketing, il faut un bon état d'esprit, une organisation efficace, et des techniques performantes. Ces trois éléments sont essentiels pour obtenir des résultats durables dans le monde du marketing.

1.6. Le marketing relationnel

Actuellement, et dans un marché de plus en plus concurrentiel, la majorité des entreprises sont confrontées aux mêmes problèmes, elles doivent réduire leurs coûts d'exploitations ainsi que maintenir leurs rentabilité face à des clients toujours plus exigeants. Ces derniers s'intéressent au prix qu'aux services adossés aux produits commercialisés et demandent des facilités et des

communications plus personnalisées ainsi les entreprises doivent exploiter chaque interaction avec leurs clients pour donner une impression positive et susciter une fidélisation.

1.6.1. Les définitions de marketing relationnel

Tableau 1 : les différentes définitions du marketing relationnel.

Auteur	Définition
Morgan et Hunt	Le marketing relationnel est vu comme toute autre activité de marketing (en générale) dirigées vers l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échanges réussites.
Grondons	Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer les relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent, ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement des promesses.
shani et chalasan	Le marketing relationnel est un effort intégré d'identifier, de maintenir et de construire un réseau avec des consommateurs individuels et de le renforcer continuellement à travers des contacts interactifs, individualisés et à réelle valeur ajoutée durant une longue période de manière à s'assurer du bénéfice mutuel des parties.
Benamour et prim	Stratégie orientée vers les clients rentables et qui désirent s'engager dans une relation, destinée à maintenir et à améliorer cette relation, et associée à une relation d'échange et à des interaction continues et personnalisées permettant la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client.
Bruhn	Le marketing relationnel couvre toutes les actions d'analyse, de planification, de réalisation et de contrôle des mesures qui initient la stabilisation, l'intensification, et la réactivation des relations d'affaires avec les parties prenantes de la société-essentiellement des clients-et à la création de valeur mutuelle avec toutes parties .
El-Omari	C'est un concept basé sur la création, l'innovation et l'optimisation à long terme, des bénéfices mutuels entre les entreprises.

Source : EDDAIMI.Op.Cité.p06.

Après avoir examiné plusieurs définitions du marketing relationnel, nous avons constaté que c'est une approche marketing axée sur l'établissement et le maintien de relations solides et durables avec les clients, basées sur la personnalisation des interactions pour répondre à leurs besoins et attentes spécifiques.

1.6.2 Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Avant d'aborder le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel, définissons d'abord le marketing transactionnel

1.6.2.1. Définition du marketing transactionnel

Comme son nom l'indique, le marketing transactionnel est centré sur « la transaction » représente l'événement durant lequel un échange de valeurs a lieu entre deux acteurs économiques où chaque transaction est indépendante. C'est la forme d'échange la plus simple. Elle se déroule à un moment précis, possède un début et une fin, facilement identifiable et de courte durée.⁷

L'approche transactionnelle se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien ou un service requis par un usager d'autre part. Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment et le montant de la transaction sont valorisés et les parties sont réputées insensibles à la personnalité de leur partenaire, mais attendent simplement de lui qu'il remplisse ses obligations.

Deux approches transactionnelles de l'échange peuvent être identifiées : classique et néoclassique :

- **Approche classique**

Pour cette approche, l'échange correspond à une transaction unique où toute l'information est contenue dans le prix du produit et la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat. En se focalisant sur le prix en tant qu'élément essentiel de l'échange, cette approche fait abstraction de tous les autres éléments pouvant intervenir dans la relation d'échange, dont notamment les caractéristiques des parties.

⁷ MAISONNAS (S) et DUFOUR (J), « marketing des services » ; 3^{ème} édition, Dunod, 2009. P197.

- **Approche néoclassique**

Cette approche appréhende l'échange comme une succession de transaction selon Webster, les échanges répétés constituent une série d'échanges indépendants ne créant aucune forme d'interdépendance entre les parties. En effet, alors qu'au sein de l'approche classique, seul le prix constitue un élément décisif, l'approche néoclassique élargit cette analyse en considérant des achats répétés comme unité d'analyse.

Tableau 2 : de marketing transactionnel au marketing relationnel.

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
orientation à court terme _ Intérêt pour la vente isolée _ Contact avec la clientèle discontinue _ mise en avant des caractéristiques des produits _ 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 _ la qualité est le souci de tout le personnel

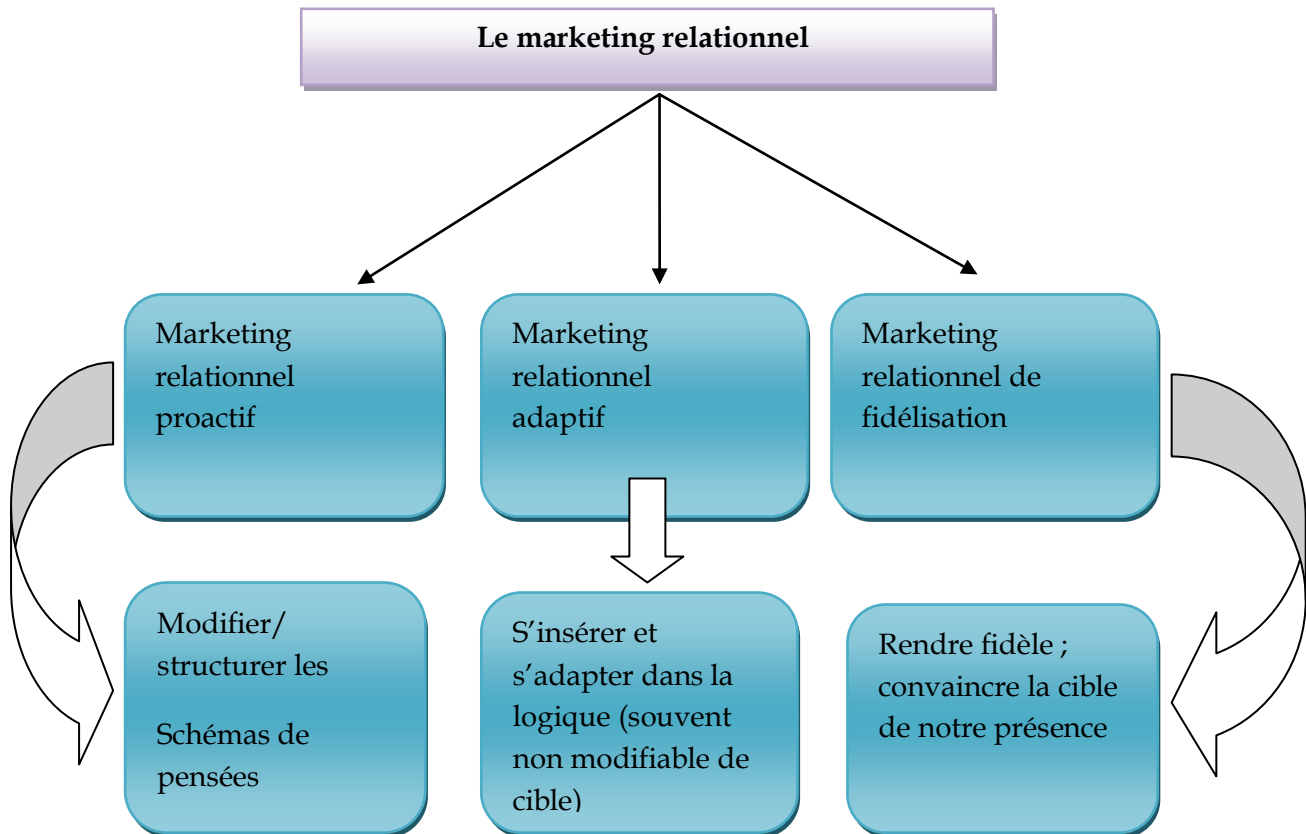
Source : LENDREVIE, LEVY, LIDON, « Mercator », Édition Dalloz, paris, 2003.

L'aptitude de l'entreprise à modifier certains accords plus au moins formels et s'adapter

1.6.3 Les missions du marketing relationnel

On peut illustrer les missions du marketing relationnel dans le schéma qui suit :⁸

Figure 2 : les missions du marketing.



Source : https://www.memoireonline.com/12/07/806/m_les-enjeux-de-la-relation-

⁸ https://www.memoireonline.com/12/07/806/m_les-enjeux-de-la-relation-client4.html#toc7

Consulter le 15/07/2023. A19h12.

Source : https://www.memoireonline.com/12/07/806/m_les-enjeux-de-la-relation-

Ce schéma résume brièvement les missions du marketing relationnel dont nous allons donner plus de détails dans la partie qui suit :

1.6.3.1 Marketing relationnel proactif

Dans ce cas l'entreprise intègre les points de vue, suggestions et propositions de ses clients pour améliorer ses produits et apporter de nouveaux produits dans le but de repérer, structurer ou reconnaître les attentes et les besoins des clients.

1.6.3.2 Marketing relationnel adaptif

L'entreprise s'occupe elle-même d'aller pour téléphoner pour s'assurer que les produits répondent d'une manière favorable aux attentes de ses clients et de leur satisfaction dans le but de rester toujours en contact avec eux

1.6.3.3 Marketing relationnel de fidélisation

Dans ce cas la dimension proactive est très importante car elle montre que l'entreprise s'intéresse réellement à l'avis et proposition des clients en proposant des solutions et actions correctives aux problèmes comme elle les incitent à réagir librement et clairement en tout ce qui concerne le produit quel que soit une question, commentaire....

1.2.4 Les objectifs du marketing relationnel

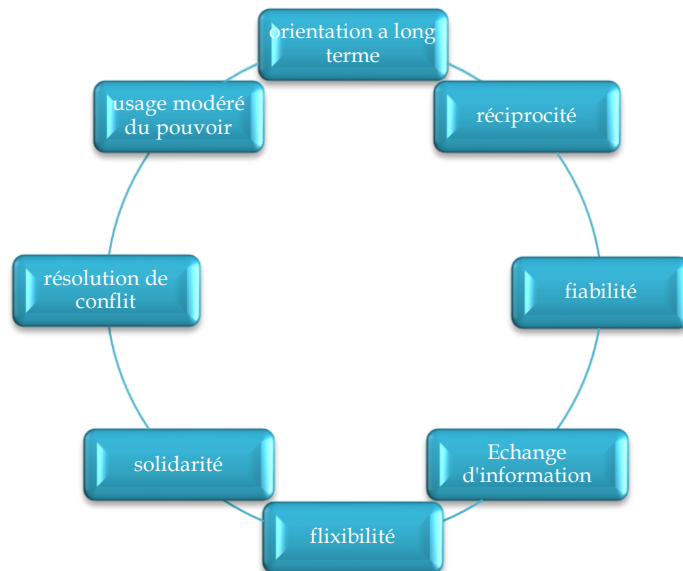
Objectifs	Moyens d'actions
Connaître les clients	Bases de données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier, personnalisé, site web, e-mail....
Les écouter	Enquêtes, centres d'appel, sites internet
La récompense	Cartes et points de fidélité
les associer	Clubs de clients, parrainage, forums

Source : LENDREVIE LEVY LINDON. Mercator, 8^{ème} édition, paris, dunod, 2006.p905.

Le tableau des objectifs du marketing relationnel met en évidence une approche axée sur l'établissement de relations solides avec les clients. Cette stratégie vise à renforcer la satisfaction des clients, tout en favorisant la croissance et la durabilité de l'entreprise.

1.2.5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel

Figure 3 : les facteurs de réussite du marketing relationnel.



Source : Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhefer, les facteurs de réussite du marketing, juillet 2003, p15.

1.2.5.1 Orientation à long terme

Dès le premier contact, l'entreprise doit veiller à maintenir la relation avec le client, ce qui constitue la base de la confiance et justifier l'engagement de l'entreprise.⁹

1.2.5.2 Réciprocité

Dans cette vision l'entreprise doit montrer au client qu'il ne s'agit pas de l'exploitation pour son propre profit mais au contraire elle doit montrer qu'elle entretient avec lui une relation gagnant-gagnant.

⁹Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhefer, « les facteurs de réussite du marketing », juillet 2003, p15.

1.2.5.3 Fiabilité

Dans une approche relationnelle, l'entreprise doit savoir anticiper les besoins du client, comprendre ses attentes et s'y adapter.

1.2.5.4 Echange d'information

C'est une preuve de confiance qui reste très utile pour les partenaires.

1.2.5.5 Flexibilité

L'aptitude de l'entreprise à modifier certains accords plus au moins formels et s'adapter aux attentes du client prouve qu'elle tient à maintenir sa relation avec le client.

1.2.5.6 solidarité

Cela consiste à aller jusqu'à proposer de l'aide à ses clients (aide immatérielle ou matérielle).

1.2.5.7 Résolution de conflits

Dans le cas où des conflits surviennent, l'entreprise doit tenter de trouver un compromis qui satisfait les deux parties pour permettre la continuité de la relation.

1.2.5.8 usage modéré du pouvoir

L'entreprise, si elle est en position de pouvoir, ne doit jamais l'utiliser pour mettre la pression au client, ceci peut perturber le climat d'échange et interrompre la relation.

Les tâches d'un vendeur ne sont pas simples et encore moins homogènes face aux clients ; chaque client exprime un besoin différent et réclame un service adapté à ses attentes.

1.2.6 Les outils du marketing relationnel

Les outils utilisés par le marketing relationnel sont nombreux, voici les principaux :¹⁰

1.2.6.1 La publiposte

Il consiste à l'envoi par la poste, une publicité personnalisée.

¹⁰FARES Khalida Mémoire de fin d'étude « gestion de la relation client dans une banque » 2021/2022p.33.

1.2.6.2 Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont devenus des outils particuliers pris pour réaliser le marketing relationnel, cela permet d'avoir une véritable interaction entre la marque et le consommateur.

1.2.6.3 Télémarketing

Le téléphone reste un moyen de réaliser un marketing relationnel efficace.

1.2.6.4 Email

L'E-mail permet d'entretenir une relation avec ses clients, qui soit personnalisée et qui coûte beaucoup moins cher qu'un publipostage.

1.2.7. Les avantages et limites du marketing relationnel

1.2.7.1 Les avantages du marketing relationnel

- il porte de la valeur pour le client
- il met l'accent sur la conservation du client
- la méthode est une approche du marketing du service et de la qualité par conséquent elle fournit de meilleures bases pour réaliser un avantage concurrentiel¹¹
- les clients de long date sont moins enclin (prédisposer) à aller chez les concurrents ceci rend la tâche des concurrents plus ardue pour accéder au marché,
- des clients plus heureux peuvent mener à des employés plus heureux.
- Les clients de longue date peuvent faire de la publicité gratuite par le bouche à oreille et leur préférence.

On distingue dans un second temps :

1.2.7.2 Les limites du marketing relationnel

- L'établissement d'une communication personnalisée est régulière avec les consommateurs et cela revient très cher, (coût d'achat de la base ou saisie des noms, coût de l'informatique, coût des médias...) ¹²
- La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes
- Les consommateurs ne sont pas tous des demandeurs d'une relation personnalisée

¹¹ LEFEBURE, René., VENTURL, Gilles. Op.cit.p 157.

¹² LENDREVIE LEVY LINDON. Op.cit, p907.

➤ Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation de ces bases de données. La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing

Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les clients, le marketing relationnel est utilisé pour des objectifs précis soit, identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux, les fidéliser, les récompenser, les associer à la vie quotidienne de l'entreprise comme s'ils étaient engagés à celle-ci.

1.3. La satisfaction et la fidélisation clientèle

1.3.1 La satisfaction

Pour ne pas perdre ses clients, l'entreprise cherche à rester plus près d'eux et de faire face à leurs exigences pour les satisfaire.

1.3.1.1 La définition de la satisfaction

La satisfaction 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 »¹³, ou encore comme « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation, elle résulte d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et sa performance perçue »¹⁴

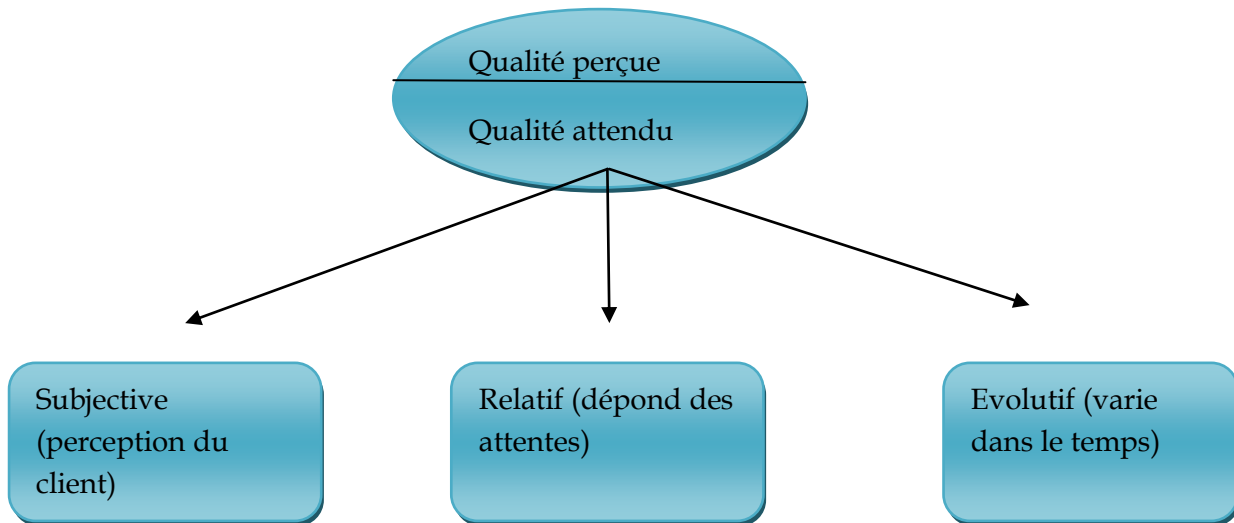
Ainsi, nous pouvons dire que la satisfaction est un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

¹³ LENREVIE-LEVY-LINDON. Op cit, p859.

¹⁴ KOTLER-KELLER-DUBOIS-MANCEAU. Marketing management.12^{ème} édition, Pearson éducation ? Paris, p172.

1.3.1.2 Les caractéristiques de la satisfaction

Figure 4 : Les caractéristiques de la satisfaction.



Source : DANIEL. Ray, 2002, mesure et développer la satisfaction, paris, édition : organisation, p2.

L'évaluation d'un client vis-à-vis d'un service repose sur un ensemble de critères : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.¹⁵

1.3.1.2.1 La satisfaction est subjective

La satisfaction des clients peut dépendre en grande partie de leurs inspirations, et de leur perception des services, non de la réalité évaluatif portant sur une expérience résultent de processus cognitifs, et intégrant des éléments affectifs.

1.3.1.2.2 La satisfaction est relative

Le caractère relatif de la satisfaction est attaché aux points des attentes initiales des clients, la segmentation joue un rôle important dans l'identification des segments de personnes ayant des attentes semblables afin d'adapter l'offre à leur besoin. Les attentes des clients forment à partir de leurs souhaits fondés sur une base de référence qui dépend d'un certain nombre de paramètres : l'état actuel du marché, son expérience et toute information obtenue de médias, de la bouche à l'oreille, des promesses des vendeurs.... C'est dans ce cadre que les entreprises doivent bien présenter leurs offres.

1.3.1.2.3 La satisfaction est évolutive La satisfaction a une évolution en fonction des attentes et des standards avec le temps, et du cycle de la vie de l'utilisation du produit ou

¹⁵ DANIEL. Ray, 2002, mesure et développer la satisfaction, paris, édition : organisation, p3

service. Elle dépend des évolutions du marché aussi, de la performance des entreprises à s'adapter de ses évolutions.

1.3.1.3 Les déterminants de la satisfaction

Les déterminants organisationnels de la qualité de service sont adaptés pour comprendre la satisfaction des clients en général. La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit chacune de ses deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les autres :

- La bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre.
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction
- L'expérience passée de l'offre (comprendre des attentes à travers les études de marché, création des produits qui répond aux attentes et la réalisation effective du produit « fabrication »
- La communication de l'entreprise envers les clients.

Leur modèle reprend le paradigme de la confirmation/infirmation tout en intégrant les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison, et en soulignant les écarts susceptibles d'engendrer l'insatisfaction

1.3.2 La fidélisation

La fidélisation permet de lutter contre la concurrence par une différenciation des offres et l'amélioration continue des services offerts aux clients.

1.3.2.1 Définition de la fidélité

La fidélité peut être perçu comme l'attachement plus en moins exclusif à une ou plusieurs marques au cours d'achats qui se succèdent. Elle résulte d'un processus psychologique entraînant une préférence.

Une mesure complète de la fidélité suppose donc, non seulement la prise en compte de la dimension comportementale (achat répété), mais aussi une dimension attitudinale, exprimant la prédisposition d'un individu envers une marque donnée¹⁶

¹⁶ LEHU Jean-Marc « la fidélisation client » édition d'organisation, paris, 2000, p31.

1.3.2.2 L'importance de la fidélité

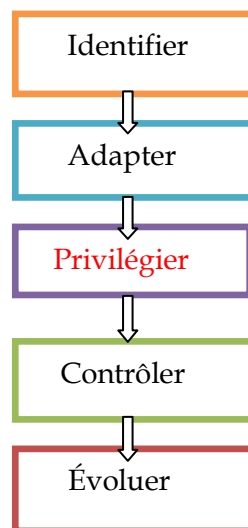
Nous pouvons dire que la fidélité des clients, des employés et des actionnaires d'une entreprise sont considérés comme la cause principale de leurs succès ou de leurs échecs. Et pour élargir cette idée nous pouvons citer les principaux arguments sur lesquels la fidélisation se base et qui sont les suivants :

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'acquiescer un client nouveau
- Les clients fidèles sont un gage de stabilité
- Les clients fidèles sont la source d'une bouche à oreille positif

1.3.2.3 La démarche de fidélisation

Cette démarche peut être définie en 5 étapes, que nous allons expliquer :

Figure 5 : les 5 étapes de la démarche de fidélisation.



Source : LEHU Jean-Marc, op.cit, p74.

La première étape consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques.

C'est une procédure d'audit pour ces trois éléments, un audit du portefeuille clients, un autre audit de la concurrence, et finalement un audit des techniques de fidélisation.

L'étape qui suit consiste quant à elle à s'adapter, puisque l'environnement de l'entreprise est sans cesse en évolution. Il est nécessaire d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

La troisième étape représente en elle-même l'action de fidélisation, et c'est le cœur de la démarche, le consommateur reste fidèle car il tire un avantage lord de la consommation du service l'action de fidélisation amplifie d'avantage l'intérêt du client a l'entreprise.

La quatrième étape, consiste à contrôler l'efficacité des techniques utilisées dans le but de garder un lien durable entre l'entreprise et le consommateur, parfois une stratégie de fidélisation peut faire appel à de moyens financiers important.

La cinquième étape doit permettre à cette dernière étape de faire évoluer la stratégie elle-même, cette évolution est indispensable aujourd'hui, car le client actuel a besoin de nouveauté.

Comme nous l'avons avancé, le cœur de cette démarche reste la troisième étape qui consiste à utilisé certaines techniques et programmes.

Section 02 : les fondements de management relation client

Aujourd'hui, la mondialisation des marchés, la professionnalisation des comportements d'achat, l'avènement des technologies liées à la communication compressent le temps et l'espace, ont déplacés le pouvoir du producteur vers le consommateur, le client a désormais le contrôle car il dispose d'une marge de manœuvre plus large que l'entreprise. Alors pour reprendre le contrôle du client, c'est-à-dire le fidéliser, il faut désormais construire une stratégie d'entreprise autour de lui, appelée GRC.

2.1. Définitions et historique de la GRC

Avant de présenter la gestion de la relation client, il est nécessaire de donner sa définition.

2.1.1. Définitions de la GRC

On peut donner de différentes définitions par de différents auteurs

Tableau 3 : définitions de la GRC.

Auteur	Définitions
Selon LENDERVIE	La politique relationnel, ou CRM, est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaire et rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ¹⁷
Selon Kolter et Dubois	La GRC correspond à toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux et à l'élaboration d'offres personnalisées ¹⁸
Selon Lévy j, lindon.D	Une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et satisfaire les clients identifier par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

A travers ces définitions on convient de dire que la gestion de la relation client se définit comme une démarche qui vise à identifier, cibler, attirer, conserver les bons clients et en acquérir des nouveaux afin d'augmenter la valeur du capital client.

¹⁷ LANDERVIE, Dunod, 2009, p906.

¹⁸ KOLTER PHILIP, DUBOIS BERNARD, « marketing management » 12^{ème} édition, France, 2006.p413.

2.1.2. L'historique de la GRC

L'évolution historique de la GRC peut être expliquée comme une échelle à 6 marches et c'est ce que nous allons éclaircir dans ce qui suit.¹⁹

2.1.2.1 Marche 1 : la fin de l'ère préindustrielle

La première étape se caractérise par la transition vers l'ère préindustrielle, dont la datation varie selon les secteurs d'activité. Prenons l'exemple du commerce, qui était autrefois marqué par une relation de proximité entre le vendeur et le client, en contraste avec la situation actuelle où plusieurs services sont regroupés en un même lieu. Cela démontre que la relation entre le vendeur et l'acheteur n'est pas récente, car cette connexion, plus ou moins directe avec le client, a toujours existé.

2.1.2.2 Marche 2 : les années cinquante et soixante

La deuxième étape de cette évolution est relativement courte, s'étendant sur une décennie seulement, les années cinquante et soixante. Cette phase est connue sous le nom de « reconstruction » et de « push marketing », car elle se caractérise par une production de masse. Cependant, durant cette période, les entreprises se sont également concentrées sur la diversification de leur offre afin de répondre aux demandes des clients qui étaient alors relativement simples.

2.1.2.3 Marche 3 : l'ère de la rationalisation dans Les années soixante-dix

La troisième étape, s'étendant sur les années soixante-dix, est marquée par la rationalisation et se caractérise par une segmentation des marchés. Durant cette période, l'accent a été mis sur l'optimisation de la quantité produite dans le but de réduire les coûts de production. Cela a entraîné une amélioration des processus de vente et la création de nouveaux moyens pour mieux atteindre la clientèle. Les entreprises ont ainsi obtenu une part de marché plus importante, ce qui a incité à la segmentation des clientèles et à la présentation d'une variété différente de produits.

2.1.2.4 Marche 4 : les années quatre-vingt

Cette marche revêt une importance particulière, car elle marque l'avènement du marketing one-to-many. À partir des années quatre-vingt, les consommateurs ont commencé à exprimer

¹⁹ LEFEBURENE, VENTURIGLES, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, Paris 2005, p10-11.

des exigences de plus en plus élevées, poussant les entreprises à se concentrer sur la qualité et le développement des services clients. C'est pourquoi cette période a été qualifiée de « période des années de la qualité ». Pendant plus de trente ans, les entreprises ont déployé des efforts pour mieux connaître et maîtriser leurs produits. A ce moment, les entreprises se sont orientées d'avantages vers le produit, tandis que les approches axées sur les clients ont été développées, mais de manière encore sommaire, informelle et méconnue.

Depuis l'époque préindustrielle jusqu'aux années quatre-vingt, la seule véritable nouveauté réside dans la naissance de la qualité. En d'autres termes, les entreprises ont désiré fabriquer et mettre sur le marché des produits solides et attrayants, contrairement à leurs débuts où elles se contentaient de satisfaire simplement la demande.

2.1.2.5 Marche 5 : les années quatre-vingt-dix

A partir des années quatre-vingt-dix, les entreprises ont complètement changé leur perspective en passant d'une orientation axée sur la qualité du produit à une orientation centrée sur la satisfaction des besoins du client. La création de relations étroites avec les clients est devenue une stratégie clé, permettant d'attirer de nouveaux clients, de renforcer les liens avec eux et de les fidéliser. En même temps, les bases de données clients ont commencé à émerger pour stocker toutes les informations disponibles sur chaque client.²⁰

Cette évolution a ouvert la voie à un marketing plus individuel avec l'apparition du « marketing one-to-one », grâce aux avancées technologiques dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, ce type de marketing a pu segmenter le marché de manière plus fine et placer le client au centre des préoccupations, ceci marque ainsi la sixième étape de cette évolution.

Cependant, on ne peut pas passer par l'évolution le GRC et laisser de côté les concepts clés liés à cette dernière. Leur importance les rend indispensables.

2.2 Les composantes du CRM (GRC)

Depuis l'année 2000, le processus du CRM a été progressivement adapté pour s'aligner sur les évolutions technologiques liées aux technologies de l'information et de la communication.

²⁰ LEFEBURENE, VENTURIGLES, « la gestion de la relation client » op cit. p 13.

Ces adaptations sont en fonction des priorités spécifiques de chaque entreprise et de la maturité des solutions logicielles comme²¹

- Mise en place des centres d'appels
- Conception d'outils de pilotage pour l'entreprise
- Construction d'entrepôts de données
- Développement de la connaissance des clients
- Informatisation des forces de vente
- Développement des contacts à distance.

De nos jours, le CRM doit être conçu selon une approche orientée, les applications et le personnel pour soutenir des activités variées telle que la vente, la communication, l'analyse, le contrôle, etc..... les principales composantes du CRM dans cette deuxième génération sont :

- **le CRM opérationnel** : il se concentre sur le traitement des commandes et des interactions avec les clients en temps réel (front-office)
- **le CRM collaboratif** : il implique l'interaction avec le client à travers tous les canaux possibles, favorisant ainsi une communication efficace (Middle-office)
- **le CRM analytique** : il repose sur des analyses de données pour faciliter la prise de décision éclairée (Back-office).
- **Le CRM procédural** : il vise à optimiser les flux de données entre les différents canaux de diffusion pour une meilleure efficacité globale.

La collaboration des ces quartes composants vise à atteindre l'objectif central de la stratégie CRM de l'entreprise, qui consiste à développer et optimiser la relation client.²²

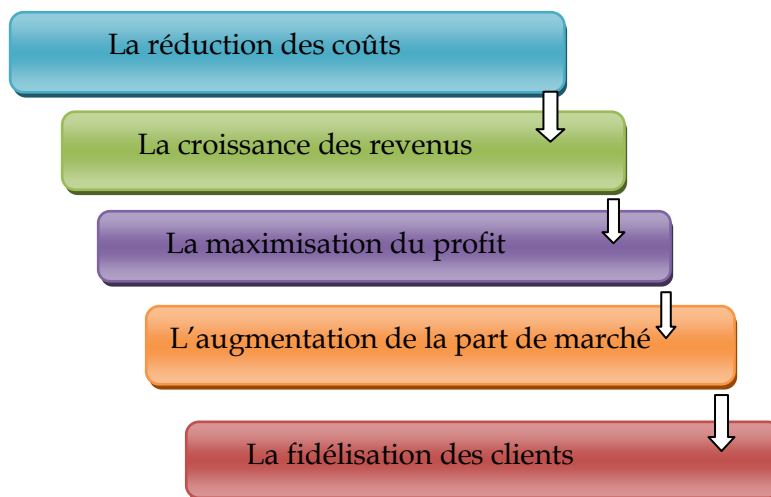
2.3. Les objectifs de la gestion de la relation clients

Les objectifs du CRM peuvent être déclinés en différentes politiques en fonction de la valeur attribuée au client au sein de la stratégie de l'entreprise.

²¹ Gilles Venturi, René Lefébure, «Gestion de la relation client », EYROLLES, 2005, p228-229.

²² Andreas Meier et autres, Rapport de séminaire, « le CRM analytique les outils d'analyse OLAPet Data mining » faculté des sciences économiques et sociale, université de Fribourg, le 26 avril 2008, p6.

Figure 6 : les objectifs du CRM.



Source : cours conférences du Dr BENCHENI Yousef, université Abdelhamid Iben Badais Mostaganem, année 2018-2019.

En d'autres termes, la priorité constante de toute entreprise est de gérer la relation client de manière à les fidéliser le plus longtemps possible tout en augmentant les revenus. De nos jours, les entreprises considèrent essentiel de recruter des profils appropriés pour le personnel en contact direct et permanent avec les clients, de les former et de leur donner plus d'autonomie dans le but d'améliorer la qualité du service. L'objectif recherché est donc la satisfaction et la fidélisation des clients, car c'est la clé pour établir une relation solide et durable avec eux.

3.4. La fonction de la GRC

La fonction relation client est aujourd'hui aussi importante que les autres fonctions, car elle recouvre l'ensemble des activités de gestion des clients et parfois de vente ou de communication.

Souvent la GRC est perçue comme les centres d'appels qui gèrent de façon réactive les appels des clients, mais en réalité cette perspective est restrictive de cette fonction.

La fonction relation client est en réalité plus qu'un simple centre d'appel, elle est liée aux équipes chargées de gérer les demandes des clients et les problèmes auxquels ils sont confrontés en matière de dysfonctionnement techniques, d'erreur de facturation ou de réclamation. Elle recouvre donc aussi dans certains cas des forces commerciales, télévendeur,

commercial gérant un portefeuille de clients. Dans tous les cas, elle englobe toute l'activité traditionnellement appelée « service client »²³

Dans ce qui suit, un tableau qui montre la fonction cible de gestion de la relation client.

Tableau 4 : la fonction relation client.

La fonction relation client
Gestion des contacts
Génération et suivi de propositions mesure
Masure de la valeur
Accompagnement et suivi de prospects clients
Fonction support, formation et suivi après vente
Données aspects clients
Passage de commandes

Source : NATAHALIE LAETHEM Van, l'essentiel du plan marketing opérationnel, édition Eyrolles, paris 2013, p.145.

Ainsi, nous pouvons dire que la fonction client est un centre qui prend en charge l'ensemble des demandes et des réclamations effectués par le client, elle comprend également quelques fonctions reliées au commercial comme la vente.

2.5. Stratégie de gestion de la relation client

La stratégie relationnelle peut être le fruit d'un schéma de décision cohérent claire le résultat de l'analyse systémique des opportunités et des menaces qui se posent à l'entreprise sur son marché et la mise en évidence de ses compétences distinctives après l'examen approfondie de ses forces et de ses faiblesses.

Ces décisions concernent non seulement ce à quoi l'entreprise aspire mais aussi comment elle souhaite atteindre ses objectifs sur le plan relationnel.

2.5.1 La stratégie relationnel

Un plan global et cohérent visant à atteindre les objectifs marketings

²³WASERMAN SYLVAIN, L'organisation relation client, édition Dunod, paris 2001, p4.

Elle consiste à déterminer les choix fondamentaux et les actions à entreprendre pour positionner sur le marché, attirer les clients obtenir un avantage concurrentiel et maximiser la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Elle vise à créer un avantage concurrentiel durable en développant

Des avantages distinctifs en répondant aux besoins des clients de manière supérieure par rapport à la concurrence, et en construisant des relations solides avec les clients.

L'entreprise doit penser sa mission, sa culture, la gestion de son personnel, sa structure et ses systèmes d'exploitation en cohérent avec son orientation client le but de cette réflexion stratégique est de créer un environnement qui puisse faciliter et encourager la recherche de la satisfaction du client

2.5.2 La mission de l'entreprise

Elle vise à créer une relation durable avec ses clients, pour satisfaire ses objectifs stratégiques, l'entreprise essaie d'en apprendre d'avantages sur les besoins et les désirs spécifiques de chacun de ses clients²⁴

Elle étudie avec soin les incertitudes possibles vécues par eux au cours de la relation. Priorité est donnée au travail conjoint pour développer et fournir des solutions personnalisées.

2.5.3 La stratégie offensive ou stratégie défensive

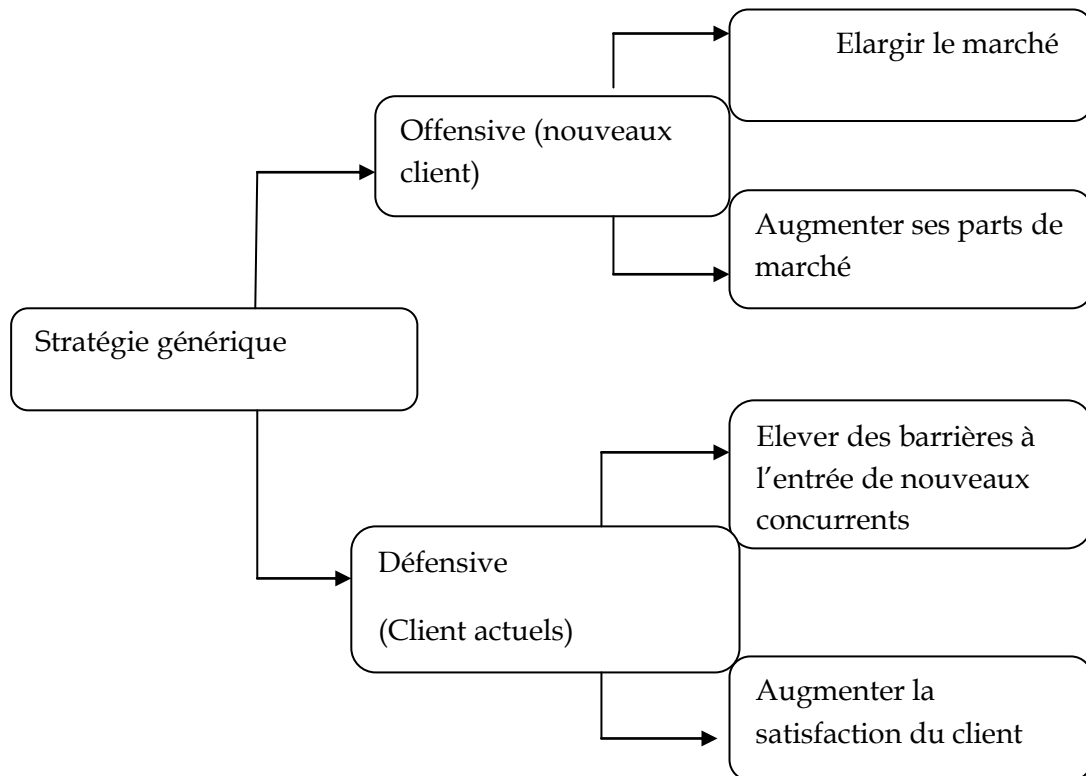
Une stratégie offensive est centrée d'avantage sur la conquête de part de marché, sur l'acquisition de nouveau client et sur l'élimination aussi rapide que possible de toutes formes de concurrence. C'est cette stratégie qui est très utilisée en marketing

Pendant de nombreuses années. La stratégie défensive, quand à elle, favorise le fait de garder de défendre sa position, l'entreprise ne cherche plus à gagner du terrain mais à défendre ses positions pour rester à l'arbitrage de la concurrence. La stratégie relationnelle qui promeut la meilleure connaissance possible du client est une stratégie défensive par essence. Elle se concentre d'abord sur la rétention du client.²⁵

²⁴ Ed peelen f. Frédéric et p. volle (gestion de la relation client) 2ème édition 2006 p.48

²⁵ Idem, p.49.

Figure 7 : stratégie défensive vs stratégie offensive.



Source : PEELLEN, Frédéric, P. Volle, « gestion de la relation client » 2^{ème} édition 2006, p.49.

De cette figure nous pouvons différencier entre ses deux stratégies ont des conséquences directe sur la manière de mesurer le succès de l'entreprise. Pour une stratégie offensive, la part de marché représente un des principaux critères de succès, tandis que dans une stratégie défensive, des mesures telles que la perte de client.

2.5.4. Créer une culture relationnelle au sein de l'entreprise

La culture est l'un des aspects essentiels de l'entreprise relationnelle, la culture est composée de normes et des valeurs internes, ainsi que la manière dont les employés interagissent avec le clients.

Il apparait que la culture de l'entreprise peut être plus malléable ce qu'on a longtemps cru mais qu'un développement culturel nécessite une étude et un horizon sur le long terme donc il est important de²⁶ :

- Savoir décrire les valeurs et les normes communs au sein de l'entreprise.

²⁶ Gestion de la relation client op cit, p51.

- Communiquer en interne ces normes et ces valeurs plus systématiquement et savoir les traduire en actions concrètes.
- Prendre des mesures concrètes c'est-à-dire mesure précisément la performance relationnelle des employés afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté vis-à-vis des améliorations susceptibles d'être apportées aux résultats obtenus .

2.5.5. La stratégie client

Définir une stratégie client permet à l'entreprise d'établir une relation continue, interactive, individualisée et enrichie avec le client. Elle représente aussi un acte qui implique les différentes fonctions de l'entreprise, bien sur la direction marketing est plus impliquée que les autres fonctions de nos jours.²⁷

Pour définir la stratégie client, l'entreprise doit passer par trois phases : la première commence par apprendre à connaître les clients afin de mieux choisir ses cibles, une étape cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et fidélité. A partir des bases de données clients l'entreprise peut segmenter et faire une sélection des clients à forte valeur pour l'entreprise en d'autres termes ceux qui contribuent d'une façon durable au chiffre d'affaire, à la rentabilité et l'image de l'entreprise.

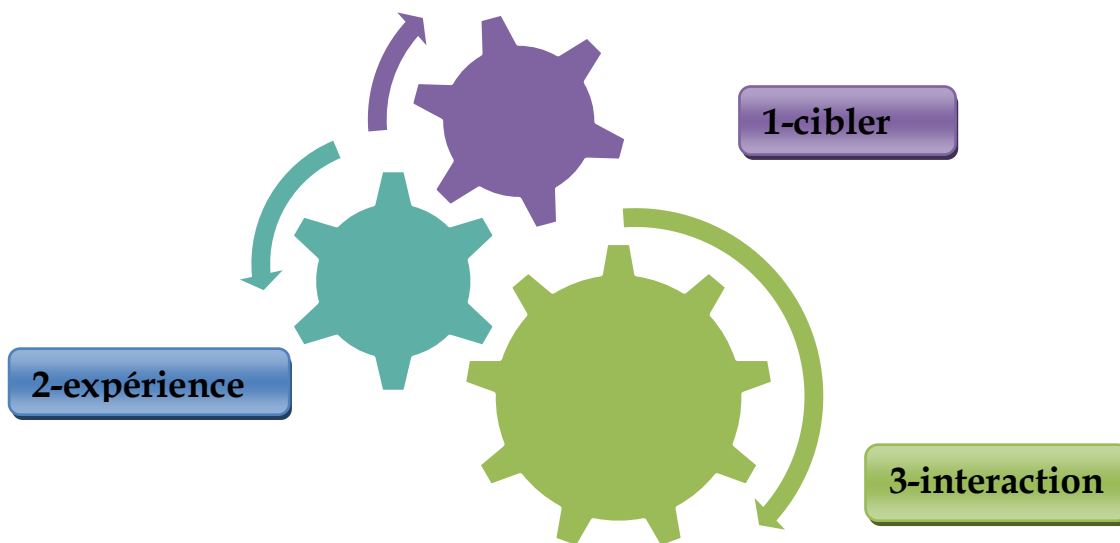
Puis viens la phase qui permet la construction d'expérience cohérente avec le positionnement et l'image de l'entreprise, qui ne consiste pas juste à vendre le service mais à instaurer une relation riche et durable avec les clients, un accompagnement relationnel permettant de développer la satisfaction des clients.

L'interaction est la dernière phase qui consiste à interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat, il s'agit de préciser la nature et l'intensité des interactions avec les clients, car il reste toujours impliqué, c'est avec ces différents niveaux de participations que l'entreprise peut créer de la valeur additionnelle pour le client et l'entreprise ²⁸ la figure qui suit, retrace le cheminement et l'importance de ces 3 phases l'ors de l'établissement de la stratégie client.

²⁷ CHABRY LAURENCE, GILET-GOINARD florence et al (la boîte à outils de la relation client) Edition DUNOD, paris 2014 p57.

²⁸ IDEM p57.

Figure 8 : les trois phases de la stratégie client.



Source : CHABRY Laurence, GILET-GOINARD et al, p.56.

2.5.6. La mise en œuvre de CRM

La mise en œuvre efficace d'un programme CRM requiert cinq éléments : stratégie, segmentation, processus, technologie, la structure organisationnelle.²⁹

2.5.6.1 La stratégie

Il existe six stratégies applicables dans un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité.

Mais les trois premiers qui exercent un impact.

- La stratégie de distribution : consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client.
- La stratégie de segmentation définit comment la clientèle seront aborder sur le plan marketing.
- La stratégie prix représente le facteur de différenciations le plus déterminantes entre le produit ou services.

2.5.6.2 La segmentation

La segmentation est la division des clients en des groupes homogènes d'individus aux comportements identiques face aux variables du marketing-mix. Les similarités dans les

²⁹ BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson education, Paris, 2007. P41.

groupes doivent être plus importantes que les différences entre individus à l'intérieur d'un même groupe.³⁰

La segmentation c'est une méthode qui permet à l'entreprise de :

- _ Mieux connaître ses clients actuels et d'améliorer ses performance.
- _ modéliser le cycle de d'un client
- _ réaliser un bilan du différent segment sur chaque période.
- _ créer divers segments de clientèle dans le but de leurs proposer des offres et des services adaptés à l'historique de leurs achats.
- _ prévoir les clients qui peuvent être Perdu.

2.5.6.3 Le processus

L'identification des processus nécessaire à la mise en œuvre d'un programme CRM ne présente pas, en soi de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répondre leur emploi. Le processus CRM est l'ordre de la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécutées, sans être excessivement compliquées. il exige des délais brefs, par conséquent, l'essentiel des offerts de re-engineering des processus vise à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances.

2.5.6.4 La technologie

Le processus CRM repose sur les données informatisées. Il compte un aspect technique primordial, la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle, il est essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de la base de données, le data MININFG, l'équipement matériel et les centres d'appels, le soutien personnel en contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet.

2.5.6.5 La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de CRM parce que le marketing des entreprises repose, le plus souvent sur les médias. C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des

³⁰ (R)LEFBURE, (G) VENTUREI.GESTION DE LA RELATION CLIENT, paris, édition 2005.p.116

difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipe interdisciplinaire répartie par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et mettre en pratique le nouveau style de compagnes. Chaque équipe devrait tour à tour, travailler sur les différents types que nous avons définis : récupération, fidélisation, élargissement, amélioration de l'offre et prospection. Dans chaque une, certaines personnes sélectionnées devrait apprendre comment accélérer les transferts de connaissance et guider leurs collègues dans cette voie.

2.6. La démarche du CRM

La gestion de la relation client passe généralement par 4 étapes, comme on peut bien le remarquer à travers l'illustration suivante ³¹

Figure 9 : les étapes de gestion de la relation clients.



Source : SOULEZ(S), « le marketing » 4^{ème} édition 2014, p142

2.6.1. Connaître ses clients

Dans cette étape on doit d'abord définir le client

2.6.1.1 définition du client

Un client est une personne ou une entité qui achète un bien ou un service proposé par une entreprise, son sens peut différer selon le domaine ³².

Le client est l'élément important de la GRC, il est essentiel à l'entreprise de connaître et d'avoir des informations sur ce dernier, il peut être défini aussi comme ³³(une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, des fournitures commerciales ou services)

³¹ SOULEZ(S) « le marketing » 4^{ème} édition GUALINO, 2014, p.142.

³² <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/definition-client-lactif-le-plus-important-de-lentreprise> consulté le 05/06/2023 à 17 :14.

Avant toute chose, pour faire du marketing relationnel, il faut d'abord parfaitement connaître chaque client, l'entreprise devra connaître le mieux possible ses clients, elle doit collectées les informations qui permettent de caractériser sa clientèle, de la positionner sur le marché, le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de collecte la collecte et du traitement des données clients, d'où la nécessité absolue de bâtir une base de données(BDD).³⁴

Pourquoi la nécessité d'une BDD ? D'abord, parce que pour fidéliser le client le connaître, ensuite parce que pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables. Plus d'informations c'est plus de connaissance et donc plus d'efficacité dans la relation.

L'entreprise doit d'abord nourrir sa base de données d'information multiple sur le client pour résumer, on doit trouver pour chaque client :

- ses données personnelles
- son historique d'achats
- ses préférences et ses besoins

La base de données n'a d'utilité que si elle est en permanence enrichie (nouvelles données) et actualisée (données les plus récentes) grâce à des informations internes (vendeurs....) et externes (achat de fichier...). Tout ceci vise à segmenter la clientèle et adapter la politique de communication aux attentes des clients.

Plusieurs méthodes existent pour enrichir sa base de données clients et permettre de générer des contacts qualifiés, une partie des méthodes sont énumérés comme suit :³⁵

- les jeux, concours, loterie, promotions coupons
- les newsletters
- les livres blancs
- le parrainage
- les études, enquêtes, questionnaires
- les bons de garantie
- les cartes de fidélité

2.6.2 différencier ses clients

Une fois que la base de données est constituée, il est nécessaire de l'exploiter dans un sens relationnel. Pour établir un lien avec le client, et pour le fidéliser, il faut le connaître et le

³³ http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_cliente/16519, consulté le 5/06/2023 à 17h42

³⁴ SOULEZ Sébastien, « Le marketing », Edition Gualino, Issy les mouline aux 2016, p.140.

³⁵ LAETHEM VAN Nathalie, BILLAN Corine et al. op.cit, p.155.

différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le principe de ces secondes étapes, est d'attirer et de développer des relations avec le client plus rentable.

Cependant, nous signalons que la vocation d'une entreprise (one to one) n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

On a deux façons de différencier ses clients :

la segmentation comportementale, et en particulier la règle RFM

les outils de différenciation financière, en particulier la (life time value)

2.6.2.1 La règle RFM

La règle RFM a pour objectif de segmenter la clientèle actuelle d'une entreprise de sorte à affecter les moyens du marketing aux clients les plus intéressants pour l'entreprise.

- **La récence (R)** : c'est-à-dire le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande
- **La fréquence(F)** : c'est le nombre d'achat effectué par le client sur une période
- **Le montant (M)** : c'est la valeur cumulée des achats effectués par le client sur la même période.

2.6.2.2 Les outils financiers de différenciation

L'un des objectifs de la GRC est d'accroître la valeur du client pour l'entreprise, mais comment, concrètement, calculer cette valeur ? Les anglo-saxons ont inventé le terme de (life time value), ou valeur à vie du client, autrement dit, la valeur du client n'est pas simplement calculée sur le premier achat, elle est estimée sur l'ensemble du cycle de vie.

La valeur à vie du client peut se définir comme le bénéfice futur cumulé que l'entreprise escompte :

$$LTV = \text{bénéfices cumulés} - \text{coûts d'acquisition}$$

Le bénéfice escompté dépend :

- _ De l'historique de l'achat
- _ De la durée de vie espérée et des marges
- _ Des stimulations promotionnelles
- _ Des variables sociodémographiques

Une entreprise qui escompte une forte valeur à vie pour un client lambda va nécessairement essayer de le fidéliser et pourra engager des sommes plus importantes en fidélisation que si elle escompte un retour financier plus faible.

2.6.3. Dialoguer avec ses clients

Toute entreprise orientée vers des clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue à un réel intérêt pour l'entreprise de fait qu'il permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance par l'entreprise de ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc les profits de l'entreprise par conséquent.³⁶

2.6.4. Proposer une offre personnalisée

Une fois que la base de données est construite, les clients différencier et leurs attentes connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée. Mais pour rester dans des coûts de production acceptables, la production de masse demeure indispensable, d'où l'invention du sur-mesure de masse.

Ce type de sur-mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants : les exemples sont nombreux tels que Nike, Smart, et surtout Dell.

A fin de permettre ce sur-mesure de masse, et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués :

- concevoir l'interface des contacts : le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir, pour cela il faut créer un outil qui permette ce dialogue interactif et de façon permanente.
- Mémoriser les spécifications du client : si un client a une demande particulière à moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact, il faut donc mémoriser les désirs du client pour appliquer une véritable stratégie relationnelle.

2.7. Les outils de la GRC

Les outils de management de la relation client sont des programmes conçus pour aider les entreprises qui cherchent à améliorer leur efficacité à fidéliser leur clientèle et pour améliorer sa stratégie marketing et ses croissances :

2.7.1 Le centre d'appels

Le fonctionnement des centres d'appels est une série de personnes appelées opérateurs se situent dans un local³⁷ ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leur sont transmises ou traiter un dossier. Pour

³⁶ SOULEZ(S). .op cité. 143,144.

³⁷ ALLARD(P), DIMINGER(D) (la stratégie de la relation client), Edition DUNOD, paris.2000.p43.

chaque type d'appels il existe une procédure standard (script) mentionnant les questions à l'improvisation.

2.7.2 Le service à travers du web

Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois, une des demandes peut être satisfaire sur un site web exemple : (consultation du compte bancaire via internet) qui intègre des outils basés sur des technologies.

2.7.3. Le fichier clients

L'entrepôt des données comprend des informations dont dispose l'entreprise, et notamment l'information sur les clients (base de donnée client). Cette masse de données sur la clientèle provient de sources internes et externes divers, ces informations une fois collecté par l'entreprise, lui permette de construire ses fichiers clients qui aident à l'élaborer ses stratégies marketing et lui facilite de décision.

2.7.4. La base de données

Pour simplifier, une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres, de nouvelles informations.³⁸

Contrairement aux fichiers traditionnels, elles procurent la malléabilité nécessaire pour s'enrichir de manière permanente de sources extérieure. Elle présente un autre atout majeur la souplesse d'accès.

En effet les bases de données disposent d'outils d'interrogation qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses requêtes sans mobiliser tout un service informatique, on distingue trois types de base de données :

Les bases de données hiérarchiques : Elles sont très utilisées dans le domaine de la Gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à relier les différentes données concernant Un individu dans sa vie dans l'entreprise, mais elles sont peu adaptées aux analyses marketing³⁹

³⁸ LASSERRE. (Line). LEGRAND(Bernard). CRM. Les attentes clients. VPM, paris.2002

³⁹ VAN LAETHEM Nathalie Toute la fonction marketing. Paris : Edition Dunod. 2005. P.105.

Les bases de données objet : Elles sont connues par leur capacité à traiter des données Multimédia. A partir de ce type de base il est possible de construire de nouveaux types ou Classes qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite

Les bases de données relationnelles : qui sont basées sur la théorie de l'algèbre relationnel. Dans cette théorie, une relation est représentée par des lignes d'une table. Elles peuvent être décrites, pour simplifier, comme un ensemble de tableaux. Ainsi une base de données clients comprendra le tableau des coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau de données relationnelles est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing

2.7.5.Multi-canal

C'est l'ensemble des interactions avec le client à travers tous les canaux possibles. Ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettre... cette partie multi canaux a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.⁴⁰

2.7.6.Les TIC de la CRM

Les technologies d'information et de communication contribuent à la gestion de la relation client avant et après le service, et pendant l'expérience relationnelle et la collaboration en réseau. D'abord les TIC contribuent à l'optimisation des informations sur les clients et la collecte d'informations, et la segmentation de la base clients pour mieux orienter les ressources marketing. Aussi grâce aux TIC les consommateurs par l'usage des nouveaux médias.

2.8. La relation client au cœur du management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont ambition de définir les grandes orientations de l'entreprise.

⁴⁰ JALLAT(F), STEVENE(E), VOLLE(P), (gestion de la relation client), Edition Pearson, 2006 p225.

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principale d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Elles reposent sur une analyse des forces et faiblesses internes de l'entreprise et des opportunités /menaces sur son marché qui permet d'établir une matrice SWOT.

La relation client constitue un enjeu stratégique incontournable de l'entreprise car la compétitivité est intimement liée à la satisfaction client.⁴¹

Par ailleurs, la stratégie de l'entreprise est définie une trilogie :

- **Mission** : raison d'être de l'entreprise, le métier, les clients (que deviendra notre métier ? que devrait-il être ?)
- **Vision** : intention stratégique, état future souhaité.
- **Valeurs** : ensemble des principes qui constituent l'identité intrinsèque de l'entreprise et orientent les actes gouvernance.

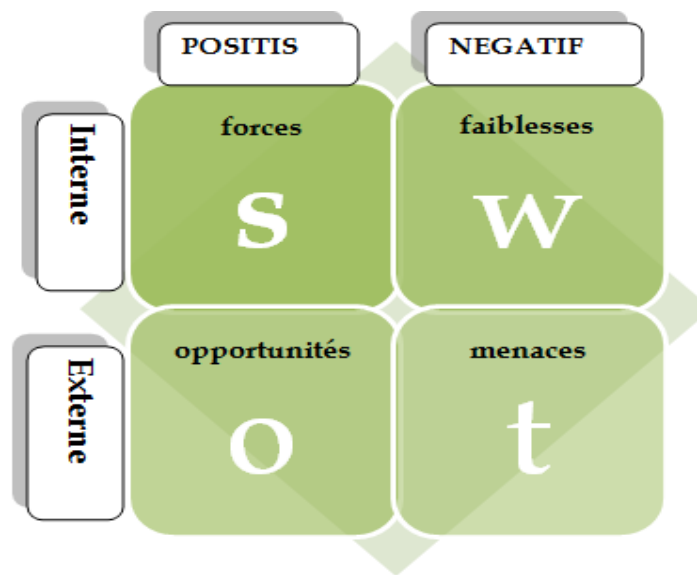
2.9. La matrice SWOT

La matrice SWOT est outils d'analyse stratégique largement utilisé dans la gestion d'entreprise. Elle permet d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise.

Dans le contexte de la gestion de la relation client, la matrice SWOT peut jouer un rôle important en aidant à identifier les éléments clés qui influencent la satisfaction et la fidélité des clients.

⁴¹ Livre blanc < la relation client levier de performance collective .FRANCE, 2019 p44.

Figure 10 : la matrice SOWT analyse stratégique de l'entreprise.



Source : réaliser par nous même.

Voici comment la matrice peut être utilisée dans la gestion de la relation client⁴² :

_ forces : cette catégorie examine les atouts internes de l'entreprise en matière de relation client. Il peut s'agir de ressources, de compétences, de processus ou d'avantage concurrentiels qui contribuent à la satisfaction des clients, une force peut inclure en excellence service client.

_ Faiblesses : cette catégorie examine les domaines où l'entreprise peut avoir des lacunes ou des faiblesses qui pourraient affecter négativement la relation client. L'identification des faiblesses permet de mettre en place des actions correctives pour améliorer la relation client et combler les lacunes.

_ Opportunités : cette catégorie examine les tendances, les événements ou les développements externes qui peuvent être exploités, cela peut inclure l'évolution des besoins des clients l'émergence de nouveaux canaux de communication, ou l'entrée sur un nouveau marché

_ menaces : finalement cette catégorie examine les facteurs externes qui peuvent représenter une menace pour sa relation avec les clients. Cela peut inclure la concurrence intense, les changements réglementaires ou les attentes changeantes des clients.

⁴² Livre blanc, op cit, p 45.

L'identification des menaces permet de mettre en place des stratégies défensives pour minimiser leur impact négatif sur la relation et la satisfaction des clients.

En vue de maximiser notre compréhension sur le sujet, nous accompagnons dans cette démarche les quatre piliers du management de la relation client de façon rapide et efficace.⁴³

2.9.1. Optimiser la satisfaction client

Etre à l'écoute et prendre en compte les nouvelles attentes des clients est essentiel pour atteindre un haut niveau de satisfaction client. Pour cela il est conseillé d'utiliser les repères du marketing de service au quotidien et intégrer en permanence l'évolution de la relation client, ouvrir les consciences au travers des nouvelles tendances clients et sensibilisera sur le travail à accomplir pour passer du parcours à l'expérience client.

2.9.2. Maitriser les fondamentaux de la relation

Savoir s'approprier les bases d'une communication efficace est une étape indispensable. S'il n'est pas toujours évident de prendre conscience des ses propres comportements, il nous paraît fondamental d'apprendre à les décorer et d'analyser leur impact dans une situation de service.

2.9.3. Gérer les situations difficiles

Savoir anticiper les contextes de crise s'apprend tout autant. Identifier la source d'un problème, atténuer les émotions des clients et analyser les propres attitudes sont de réels axes d'amélioration de la relation client. L'usage des techniques de résolution « gagnant-gagnant » consent à adopter une posture plus constructive.

2.9.4. Adopter les clés du savoir-être

Le premier contact entre un collaborateur et un client est déterminant, tout comme la clôture l'échange. L'idée d'accompagner au mieux les clients pour lui donner envie de revenir. Il faut également garder à l'esprit que la satisfaction client nourrit des écarts de perception.

Ces quatre piliers du management de la relation client sont les bases de notre cursus certifiant « relation client, les clés de la réussite » un parcours de formation qui permette de développer et maîtriser les compétences dans la relation client. Elles peuvent aussi être le socle la formation sur mesure pour amener les organisations vers une expérience client personnalisée.

⁴³ [https://www.academieduservice.com/2021/03/16/management-relation-client-experience-client.consulter 14/06/2023 à 11h56.](https://www.academieduservice.com/2021/03/16/management-relation-client-experience-client.consulter%2014/06/2023%20%C3%A0%2011h56)

Conclusion de chapitre

Le marketing relationnel est une certaine façon de pousser la relation entre l'entreprise et ses clients, d'adopter une orientation vers les clients. C'est à cet effet que les spécialistes du marketing relationnel affirment qu'il faut ajouter la qualité de la relation à la qualité produit

Cette politique relationnelle passe par la mise en place de processus qui permettent de mieux comprendre les besoins des clients, mieux les segmenter en fonctions de leurs besoins, mieux adopter son offre à leurs attentes, proposer des innovations, se soucier de la qualité du produit et/ou service, évaluer la satisfaction des clients : sont autant de moyens de mieux satisfaire et de fidéliser les clients.

Ce première chapitre aussi nous a permis de comprendre ce qu'est la gestion de la relation client et connaître sa démarche, sa stratégie, ses outils qui permettre une mise en place efficace de cette dernière et cela grâce à l'utilisation d'un logiciel appelé CRM (Customer Relationship management)

En conclusion de ce chapitre, la gestion de la relation client joue un rôle crucial dans ses efforts marketing et commerciaux en améliorant la qualité de service dans le but de satisfaire et fidéliser le client et enfin booster la performance commerciale.

Chapitre 2 : Présentation de la performance

Introduction de chapitre

L'idée de la performance n'est pas une notion simple, de nombreux chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification. Dès lors, la définition de la performance nécessite son explication à travers son efficacité et son efficacité.

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des indicateurs, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs. La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre à la performance, nous l'aborderons dans la première section dans sa globalité, en se référant aux définitions et aux différents aspects qu'elle peut prendre. Puis dans la deuxième section, nous parlerons de la performance organisationnelle qui constitue une variable de notre recherche, et on va finir par les indicateurs de la performance organisationnelle.

Section 01 : Typologie de la performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Dans cette section, Nous essayons d'éclairer cette notion de performance, en explicitant les points suivants : sa définition, ses critères, ses caractéristiques, ainsi ses différents aspects.

1.1. L'historique de la performance

Le terme de performance est largement utilisé. Sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot, comme l'explique Khemakhem dans son ouvrage « la dynamique de contrôle de gestion » par la manière suivante :

« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : performance en latin et to perform en anglais »⁴⁴. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- **To perform** signifie : *« accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus particulièrement, c'est donner l'effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande »⁴⁵.*
- **Performare** signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance de personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

1.2. Définition de la performance

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont réussi à la définir de différentes manières telles que :

BOURGUIGNON dans son ouvrage intitulé « peut-on définir la performance », a défini la Performance comme *« la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat »⁴⁶.*

⁴⁴KHEMAKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, paris, 1976, p119.

⁴⁵ Idem. P6.

⁴⁶BOURGUIGNON. A, « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, n°269.

Selon SELMER : « *la performance peut se concevoir étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique* ».4 Même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires).

La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace. Pour **Philippe LORINO**, « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » et « *Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur /cout* »⁴⁷

On peut dégager d'après ces différentes définitions que, la performance est à la fois l'efficacité (c'est l'atteindre des objectifs quel que soit leurs natures) et l'efficience (c'est le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part).

1.3. Les principaux critères de la performance

Maîtriser la performance est complexe car, elle regroupe plusieurs dimensions. Pour l'atteindre, il faut apprécier un certain nombre de critères, qui sont :

1.3.1. L'efficacité

Se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. On peut l'apprécier par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rebuts), ou en termes monétaires (augmentation de chiffre d'affaires augmentation de la marge ...).

1.3.2. L'efficience

C'est la relation entre les résultats et les moyens consommés pour y arriver. Autrement dit, l'entreprise va chercher à optimiser les ressources consommées. Alors que la notion d'efficacité est « binaire », dans la mesure où l'objectif est atteint ou pas, l'efficience est quant à elle, relative. La consommation de moyens varie plus ou moins.

C'est le rapport entre l'effort et /les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part».

⁴⁷MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, Paris, 1991, P38

1.3.3. L'économie

C'est le degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.

1.3.4. La productivité

Quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée, ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées.

1.3.5. Rentabilité

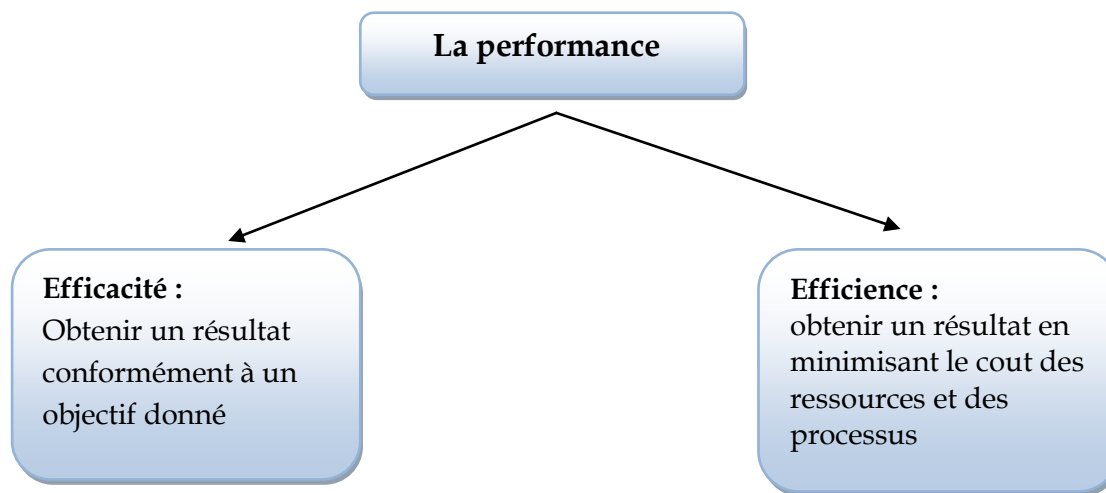
Considérer comme une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements d'une entreprise.

Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

- **Efficacité** = Profitabilité = Rentabilité
- **Efficience** = Economie = productivité.

En fin, nous pouvons dire que la performance c'est : Efficacité + Efficience. Dans la figure suivante, nous illustrons les composantes de la performance.

Figure 11 : les composants de la performance.



Source : AIGLAVE C. ET all, « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, 2008, P39.

1.4. Les différents aspects de la performance

Il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique, etc. Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

Cherif LAHLOU cite dix dimensions de la performance au sein même de l'entreprise à savoir⁴⁸ :

1.4.1. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité.

Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG)⁴⁹.

1.4.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (ROE : return on equity). Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

1.4.3. La performance sociale

Nous pouvons définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »⁵⁰, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.) ;

⁴⁸Lahlou cherif@yahoo.fr

⁴⁹MARMUSE Christian, « politique général, langages, modèles et choix stratégique », édition ECONOMICA, 2eme édition, P110.

⁵⁰MARMUSE Christiane. Op cité. P110.

- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec membres du comité d'entreprise

1.4.4. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

1.4.5. La performance managériale

La performance managériale est définie comme « la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés »⁵¹. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des Concepts ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ; Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;
- L'habilité d'exécution : application pure et simple ;

⁵¹In PAYETTE, A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Québec Les Presses, Montréal, 2000, P162

- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

1.4.6. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la dimension qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche, cette dimension est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ces conséquences éventuelles de nature sociale ou économique, ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leur premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ⁵²

1.4.7. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition «de briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules *e-Learning* et des résultats des tests d'acquisition des compétences.

1.4.8. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;

⁵²KALIKA Michel, « structure d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions ECONOMICA, Paris, 1988, p340

- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc.

1.4.9. La performance Sociétale

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères¹³ :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché ;
- Une crédibilité et une confiance ;
- La croissance du mérite.

1.4.10. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour se faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, là où ci majeure à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à ⁵³:

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Après avoir expliqué la performance globale, il convient de s'attarder sur la dimension organisationnelle de la performance et sa mesure.

⁵³BARRETTE. Jacquest, BARRETTE. Jocelyn, « gestion de la performance liée la stratégie aux opérations », revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000, P15.

Section 02 : la mesure de la performance

Pour éclaircir ce concept nous allons d'abord proposer quelques définitions sur la performance, citer ces indicateurs et ces objectifs, comment le piloter, ainsi leurs typologies.

2.1. Définition de la performance organisationnelle

Selon **MARMUSE.C** « *la performance organisationnelle, Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* »⁵⁴

Selon **GIRAUD et al** : « *la performance organisationnelle est définie comme étant « un rapport entre une production de valeur ou efficacité opérationnelle et une consommation de ressources (cout) »*⁵⁵

En effet, la performance consiste à créer des biens ou des services tout en minimisant le coût. En définitive, la performance organisationnelle consiste à une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

Selon **l'afnor** «la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus (réel ou simulé) par rapport à un nombre un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie de l'entreprise. Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier, par exemple l'amélioration des délais est une forme de performances.

2.2. Evaluation de la performance organisationnelle

Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. Ainsi cela nous conduit à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation de la performance.

Avant d'aborder cette méthodologie, nous allons d'abord faire un point sur la notion de mesure de la performance. La notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». H .BOUGUIN définit la mesure des performances comme « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* »⁵⁶.

⁵⁴MARMUSE. Christian, « Politique générale, Langages, intelligence, modèles et choix stratégique », Edition ÉCONOMICA, 2ème édition, 1996, P111.

⁵⁵GIRAUD. F, SAUPLIC. O, NAULLEAU. G, et al, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2eme éditeur, 2eme édition, P 40.

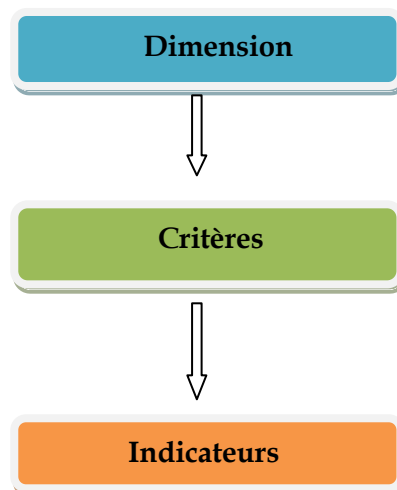
⁵⁶BOUQUIN. H, in PESQUEUX Yvon, « la notion de performance globale », Forum international ETHICS, Tunis, 2004, P8.

P.L BESCOSAT et AL, utilisent les expressions « suivi » ou « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de « mesure des performances » ou « d'évaluation de la performance » pour les trois processus du contrôle de gestion que soit la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de sanction-récompenses. La performance ne peut ainsi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise⁵⁷.

2.3. Les caractéristiques d'un modèle de la performance

La notion de performance et sa mesure reste un sujet difficile à traiter à cause de sa polysémie. La méthodologie ou la manière de procéder pour mesurer la performance est moins ambiguë et fait l'objet d'un consensus, ainsi MORINE identifie trois niveaux d'abstraction que nous pouvons résumer à travers le graphique suivant :

Figure 12 : Les caractéristiques de la performance.



Source : Adapté de l'article d'Estelle Morine, « mesure la performance organisationnelle », gestion, volume21, numéro, septembre, 1996.

Lorsqu'on veut mesurer la performance d'une organisation, il faut d'abord déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire. En d'autres termes, il faut choisir un nombre minimal de composantes principales, suffisantes pour rendre compte, le mieux possible, la performance organisationnelle.

Les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance organisationnelle, mais leur niveau d'abstraction est tel qu'il faut, encore déterminer les

⁵⁷Ibid. P8.

indicateurs qui les représentent. D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs qui les représentent, peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats set/ou des objectifs préétablis.

VOYER considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation⁵⁸.

BERGERON ajoute que les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance⁵⁹.

Afin d'illustrer cette méthodologie, ce travail se limitera à la présentation du modèle de la performance organisationnelle. **D'ESTELLE MORIN et ALL** ; qui comporte quatre dimension (efficacité économique ; pérennité ; valeurs des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externe)

Ces dimensions sont décrites à l'aide de treize critères, eux même décrits par plusieurs indicateurs.

Ce modèle est résumé dans le tableau suivant :⁶⁰

⁵⁸ESSID Moes, « les mécanismes de contrôle de la performance global : le cas des indicateurs non financiers de la RSE »,

Thèse doctorat, science de gestion, université paris-sud-faculté jean Monnet, 2006, P39.

⁵⁹Ibid. P40.

⁶⁰TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de

Tableau 5 : les dimensions de la performance.

<p>Valeur des ressources humaines</p> <p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p><u>Moral du personnel</u> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés.</p> <p><u>Rendement de personnel</u> Qualité et /ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p><u>Développement du personnel</u> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p>Efficience économique</p> <p>Economie des ressources Degré auquel réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><u>Productivité</u> Quantité et /ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport a la quantité des ressources utilisés pour leur production durant une période donnée</p>
<p>Légitimité auprès des groupes externe</p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs de fond estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimal.</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que port le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>	<p>Pérennité de l'organisation Qualité du produit /service Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financier de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, P.26.

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes. »⁶¹ La mesure de la performance en effet est toujours étroitement lié à la stratégie de l'organisation, elle destiner à contribuer à la prise de décision ainsi quels sont les progrès réaliser vers l'obtention des résultats.

2.4. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

« L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères»⁶².

2.4.1. L'efficacité organisationnelle

« L'efficacité organisationnelle est La mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts »⁶³. l'efficacité peut être définis comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mise en œuvre par l'organisation.

2.4.2. L'efficience organisationnelle

L'efficience organisationnelle est relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et /ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité ». revue en effet l'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais en courus pour atteindre les objectifs.

2.4.3. La pertinence

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir » 14 dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est lié à la capacité de l'organisation de faire en sorte

⁶¹ SAULQUIN, G, SCHIER, Op, cit, p 17.

⁶² CHARLES Lusthier, MARIE, HELENE, Op, cit, p 151

⁶³ CHARLES Lusthier, MARIE, HELENE, Op, cit, p 154

que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins Principaux intervenants. Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

2.4.4. La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.⁶⁴

2.5. Les indicateurs de la performance organisationnelle

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur.

2.5.1. Notion de l'indicateur

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions.⁶⁵

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quel résultat avons-nous atteint ? »
- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? ».

⁶⁴CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.173

⁶⁵PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, p 130.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc

2.5.2 Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

2.5.2.1 Les indicateurs financiers

« Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité ».

➤ Taux de rentabilité

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre. C'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire) ⁶⁶

Taux de rentabilité = résultat net de l'exercice

➤ Taux de profitabilité

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser »

Taux de profitabilité = résultat net de l'exercice

2.5.2.2. Les indicateurs commerciaux

➤ Chiffre d'affaire

⁶⁶MARTINE BURNES, Op, cit, p 242.

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise.

Chiffre d'affaire = total des ventes

➤ **Part de marché**

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents.

➤ **Fidélité de la clientèle**

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

➤ **Image de l'organisation**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

2.5.2.3. Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

2.5.2.3.1. Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

➤ **Taux d'encadrement**

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif ;

Taux d'encadrement = effectifs cadre / effectifs total

➤ **Taux d'effectif productif direct**

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif.

Taux d'effectif productif = Effectif productif direct /

2.5.2.3.2. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants :⁶⁷

➤ Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

Le montant à la formation / masse salariale total

➤ Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

Taux de participation à la formation = Nombre de salariés formés / effectif

2.5.2.3.3. Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

➤ Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

➤ Indicateur de la masse salariale

⁶⁷AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion » Management des organisations, 2005-2006, P 18.

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

➤ **Indicateur du système de paie**

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

2.5.2.3.4. Indicateur de climat social

➤ **Taux d'absentéisme**

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productif⁶⁸.

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés)/jour du travail prévue

➤ **Nombre d'accident du travail**

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident

➤ **Le turnover**

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante : 20

Nombre de départ durant l'année/Effectif

➤ **Taux de démission**

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission /total de départ

⁶⁸MARTINE BURNES, Op, cit, p 242.

2.5.2.3.5. Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

➤ **La qualité de recrutement**

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Nombre de candidat restant au bout d'un an/nombre de recrutement

➤ **Délai d'embauche**

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat le délai doit être court.

2.5.2.3.6. Les indicateurs fonction RH

➤ **Dépenses RH par employé**

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous traitant, et les coûts liés à la technologie RH).

➤ **Ratio RH par employé**

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

➤ **Satisfaction par rapport aux RH**

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

2.5.2.3.7. Les indicateurs de mouvement (mobilité)

➤ Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

➤ Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

➤ Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion +rétrogradation +transferts)

Conclusion de chapitre

La performance peut se définir comme l'optimisation du rapport valeur/coût donc c'est la réalisation d'un chiffre d'affaires élevé au moindre coût, elle est mesurée avec des indicateurs. Cependant, ce chapitre nous a permis de définir et mieux comprendre les aspects de base de la performance, ses différents types et indicateurs. La performance est toujours liée à la stratégie de l'organisation. Globalement, ce chapitre nous a permis de conclure que la performance est fondée sur des concepts de base qui sont l'efficacité et l'efficience. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés ; elle est efficiente lorsqu'elle réalise ses objectifs avec une utilisation optimale des ressources dont elle dispose. La mesure de la performance organisationnelle se fait par les différents types d'indicateurs qu'on a développés avec leur fonction de calcul dans la deuxième section. L'aspect théorique des deux premiers chapitres est complété par l'aspect pratique de la performance de l'entreprise qui fait l'objet du troisième chapitre.

**Chapitre 3 : L'effet de la GRC sur la performance
de la CNEP-Banque**

Introduction de chapitre

L'agence bancaire constitue la cellule polyvalente de base de l'exploitation de la banque, elle doit être en mesure, grâce à ces structures d'accueil et de traitement efficace, de satisfaire la clientèle quelque soit sa nature et son secteur d'activité.

Pour accomplir au mieux ses missions très variées, C'est- à- dire traitant l'ensemble des opérations, l'agence doit se doter d'un pays type d'organisation performant pour assurer l'efficacité de sa prestation par ses services entre autre, opération de caisse, opération de portefeuille et gestion des comptes de la clientèle. C'est ce que nous essayerons de voir en étudiant le cas de la CNEP-Banque.

Pour ce faire nous avons en plus des investigations sur terrain, nous avons aussi eu recours à un questionnaire (voir annexe01).

Pour mettre en valeur les éléments développés dans l'étude théorique précédente, ce dernier chapitre sera consacré au volet pratique de notre travail, nous avons organisé notre travail en deux sections. La première section sera consacrée sur la présentation de la méthodologie de recherche et l'évolution de la CNEP-Banque, ses missions, l'organigramme, ainsi que les valeurs, mode d'organisation du groupe de CNEP- Banque. Enfin, dans la dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats de notre enquête réalisée durant le stage.

Section1 : présentation de la démarche d'étude et l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche, et l'analyse des données collectées durant la période de notre stage, à l'aide de deux outils le guide d'entretien et le questionnaire. Et nous allons voir un bref historique sur la CNEP Banque et son évolution depuis sa création.

1.1. La présentation de l'enquête

L'enquête montre son utilisation croissante dans les études liées aux produits et aux marques. L'enquête est une approche de collecte d'informations ciblées sur un sujet spécifique. On peut également la définir comme « une méthode d'investigation consistant à interroger et écouter un groupe d'individus sur leurs comportements, opinions ou valeurs pour obtenir des informations en utilisant le mode déclaratif ». On observe deux grandes catégories de techniques d'enquête : l'entretien (individuel ou de groupe) et de questionnaire (ouvert ou fermé), chacun ayant ses particularités. Les enquêtes par sondage, quant à elles, sont parmi les méthodes les plus utilisées en marketing pour assurer la qualité et la fiabilité des résultats obtenus.

1.1.1. L'objectif de l'enquête

Le but de notre enquête à pour deux raisons :

1.1.1.1 Questionnaires pour les clients de la CNEP -Banque

Le but de notre étude est permettre aux clients de la CNEP banque de donner leurs avis sur les services offerts et les produits auprès de leurs prestataires et de savoir la manière de gérer les relations, et de mesurer le degré de satisfaction client et leurs perception afin de trouver des moyens pour améliorer les produits et services.

1.1.1.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien peut être défini comme un document qui précise à l'enquêteur, en plus de la consigne initiale (identique à celle d'un entretien en profondeur), l'ensemble des facettes du thème étudié qui doivent être abordées avec détail au cours de l'entretien. Le guide d'entretien effectuer avec la responsable du service commerciale et le personnels de l'agence pour collecter et analyser des informations. Notre objectif est de présenter l'application de la GRC au sein de la CNEP banque.

1.1.2. La cible de l'enquête

C'est la population à laquelle nous nous intéressons. Pour le questionnaire, nous avons ciblé les clients de l'agence CNEP banque de Tizi-Ouzou, et pour le guide d'entretien nous ciblé la responsable et le personnels de l'agence.

1.2. L'échantillonnage

Il est composé de quatre étapes :

1.2.1. Définition de la population d'étude

Nous avons réalisé sur le terrain une enquête dans le but faire un diagnostic interne de la gestion de la relation client au niveau bancaire. Une enquête sur le terrain a été organisée et elle a permis d'apporter une touche à nos connaissances théoriques exposées dans ce mémoire.

Dans notre étude sur la gestion de la relation client au sein de la CNEP banque, la population mère est constituée par l'ensemble des clients de la CNEP (actuel), c'est-à-dire les clients qui fréquentent la banque en ce moment et au par-avant.

1.2.2. La détermination de la base de sondage

La base de sondage représente la liste de tous les clients de la CNEP banque au niveau national. Du fait de la sensibilité de ce genre d'information nous n'avons pas eu accès.

1.2.3. Le choix de la méthode d'échantillonnage

Vu l'indisponibilité d'une liste exhaustive de clients de la CNEP banque, condition primordiale pour effectuer un tirage au hasard, nous avons opté pour une méthode non probabiliste qui consiste à choisir le répondant (qui est le client) au niveau de l'agence.

1.2.4. Déterminer la taille de l'échantillon

Déterminer un échantillon représentatif n'est pas une chose simple, vu le nombre de clientèle existante auprès de la banque, la détermination de la taille de l'échantillon dépend généralement du budget nécessaire à la réalisation de l'étude d'une manière globale et de la durée favorable de celle-ci, en vue de ces contraintes nous avons pris quatre-vingt « 80 » personnes à interroger sur l'objet de notre travail de recherche.

1.3. L'élaboration du questionnaire

Une fois qu'on a fini les étapes citées au préalable, on a élaboré un questionnaire, qui celui-ci est un outil privilégié de sondage et de support par le quel on a traduit les objectifs de notre enquête en interrogeant une certaine catégorie de clientèle pour obtenir des informations susceptibles de la part des interviewés, qui ce dernier a permis de répondre à notre question d'étude et aux hypothèses qu'on a voulu confirmées.

1.3.1. Les différents types de questions

La qualité de la réponse dépend, souvent de la qualité de la question. Dans notre questionnaire nous avons élaboré 13 questions concernant notre problématique, et 4 question concernant la fiche signalétique dans laquelle on a pu déterminer : le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelles

Ce présent questionnaire contient deux types de questions : des questions fermées et des questions ouvertes

1.3.1.1 les Questions fermées

Elles servent à comprendre et à faciliter l'expression, à dialoguer et échanger des informations. Se sont des questions de différents types, là où on demande aux répondants de choisir leurs réponses parmi les suggestions proposées, ses réponses sont précise et facilement exploitable par l'informatique. Et trouve plusieurs types :

1.3.1.1.1 Les questions dichotomiques

Question fermée pour laquelle le choix du répondant se résume à deux possibilité (plus souvent oui/non). Par exemple dans la 14^{ème} question « souhaitez-vous changer de banque », ici l'interviewé doit répondre soit par oui, ou par non.

1.3.1.1.2 Les questions Multichotomiques à réponse unique

Oblige le prospect à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées. Par exemple dans la 5^{ème} question « depuis combien de temps êtes-vous clients de la CNEP banque ? », dans cette question l'interviewé choisit l'une des quartes propositions, soit moins d'une année, entre une et cinq ans, entre cinq et dix ans ou plus de dix ans.

1.3.1.1.3 Les questions d'échelle de jugement

Une échelle évaluant un produit ou un service sur un critère. Dans la 9^{ème} question « comment évaluez-vous la qualité du service clientèle ? », le répondant évalue la qualité de l'accueil, soit elle est excellente, bonne, moyenne ou mauvaise.

1.3.1.1.4 Les questions d'échelle de satisfaction

Mesurer le niveau de satisfaction par apport aux produits et services dans un tableau. Par exemple la 6^{ème} question « Etes-vous plutôt », par apport aux produits proposé par la banque, l'interviewé répond soit par : très satisfait, assez satisfait, peu satisfait ou pas du tout satisfait

1.3.1.2 Les questions ouvertes

Est une question dont la formulation laisse au répondant toute l'attitude pour construire librement sa réponse, mais elles sont difficiles à dépouiller. Par exemple dans la dernière question « Qu'est-ce que vous recommandez à la CNEP banque pour améliorer sa relation avec les clients ? », on laissé les enquêtés s'exprime et donner leurs avis et leurs opinions.

1.3.2. La rédaction du questionnaire

La structure générale de notre questionnaire est assez classique et découpée en trois parties :

- L'introduction : qui présente l'étude et son objectif, elle amène le thème et qui rassure l'enquêté sur le temps passé à le remplir.
- Le ceps du questionnaire : qui contient l'ensemble des questions posées à savoir les questions simples pour mettre l'enquêté en confiance avant d'aborder des questions plus complexe
- Et enfin la conclusion, qui comprend les remerciements

Les questions de notre étude sont faciles et compréhensibles et le vocabulaire utilisé est adapté aux personnes à interroger. On a également utilisé des mots simples du langage courant, et des questions claires, précises, non ambiguës.

1.4. Le choix de mode d'administration du questionnaire

On a choisi le mode d'administration en face à face, car c'est le moyen le plus fiable pour le recueil d'information dans la mesure où les personnes à identifiées, c'est l'outil le plus privilégié pour ce type d'enquête.

1.5. L'analyse des résultats

Une fois qu'on a terminé la collecte des données, on passe à l'analyse des résultats. Le traitement des données s'effectue à l'aide d'un logiciel spécialisé nommé : SPSS.

Ce logiciel permet d'effectuer automatiquement un grand nombre de tâches comme la présentation graphique

1.6. Présentation de l'organisme d'accueil

Pour enrichir notre travail nous avons choisi de suivre notre stage pratique auprès de l'agence CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, et pour cela nous allons d'abord la présenter

1.6.1. Histoire

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP est une institution financière créée par la loi 64-227 du 10 août 1964. Succédant à l'ancienne institution française qui est la caisse de solidarité des départements et communes d'Algérie (C.S.D.CA).

La CNEP a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution. On distingue différentes périodes en fonction des conjonctures économiques, politiques et sociales.

➤ La période 1964- 1970 :

La CNEP était essentiellement tournée vers la collecte de l'épargne sur livret née de la conjoncture de la (C.S.D.C.A) qui avait l'expérience des collectivités locales et des prêts aux logements d'une part ? Et d'une autre part, du réseau postal structuré à l'époque pour la collecte de l'épargne.

➤ La période 1970- 1979 :

L'arrêt du 19 février 1971 du ministre des finances confère à la CNEP la vocation de banque de l'habitat, L'instruction n°08 du 27 avril 1971 charge la CNEP de financer les différents programmes d'habitat, en utilisant soit les fonds d'épargne, soit les fonds du trésor public. C'est à la fin de l'année que les premiers logements ont été vendus au profit des épargnants.

➤ La période 1980 – 1990 :

La décennie 80 a imposé une nouvelle dynamique à la CNEP, lui assignant de nouvelles missions de rendre aux services des particuliers et des promoteurs de logement. Son nouveau s'articulait autour de deux axes principaux : L'encouragement de l'initiative individuelle dans

la construction de logement et la mise en place des crédits sur fonds épargne au profit des promoteurs publics et privés, pour la réalisation des logements au bénéfice des épargnants.

1.6.2. Missions et opérations de la CNEP-Banque

1.6.2.1. Les missions de la CNEP-Banque

Les missions de la CNEP-Banque portent essentiellement sur :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.⁶⁹

1.6.2.1.1 La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le Réseau propre à la CNEP-Banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 wilayas

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire).

CNEP-Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales ;
- Les bons de caisse ;
- Les dépôts à terme pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

A. Le financement de l'habitat

Les prêts par la CNEP-Banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

⁶⁹ Document interne de la CNEP-Banque.

B. La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP-Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.⁷⁰

1.6.2.1.2 Les opérations de la CNEP-Banque

Aujourd'hui, la CNEP-Banque n'est plus une caisse d'épargne. C'est une banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997 et qui consistent à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ;
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la Banque.

1.6.3. Les différents produits et services de la CNEP

Les banques et les établissements financiers sont soumis à une concurrence exacerbée où la transformation des informations clients en connaissance et en actions est primordiale pour conquérir dans, fidéliser les clients et rentabiliser l'activité commerciale.⁷¹

1.6.3.1. La carte épargne

Avec la carte épargne, on peut retirer notre argent sur notre compte épargne dans toutes les agences de la CNEP-Banque ainsi les distributeurs automatiques de billets.

La carte épargne « CE » est une carte adossée obligatoirement à tout compte épargne de logement ou de placement, elle est délivrée au titulaire du compte en question par son agence et il est possible pour titulaire du compte épargne de mandater une personne pour ces

⁷⁰ Document interne de la CNEP-Banque.

⁷¹ <http://www.softcomputing.com>.

opérations, cette carte est a une durée de validité de 5 ans renouvelable automatiquement à échéance qui justement motionné sur la même.⁷²

1.6.3.2. Crédits immobiliers aux particuliers

Ces crédits se font sous toutes leurs formes que ce soit un crédit d'achat d'un logement en vente sur plan ou d'un crédit d'un logement promotionnel aidé ou d'une construction d'une habitation.

1.6.3.2.1. Crédit achat d'un logement en vente sur plan

La condition est d'avoir un revenu permanent et régulier et d'avoir un apport personnel représentant la différence entre le montant du crédit et le prix du logement, ce montant ne peut pas être inférieur à 10% du coût du logement, d'avoir aussi ne attestation de garantie du promoteur qu'il doit souscrire auprès du fond de garantie et de caution mutuelle de la promotion immobilière.⁷³

La durée du crédit est de 30 ans maximum dans la limite d'âge de 75 ans.

1.6.3.2.2. Crédit achat d'un logement promotionnel aidé

La CNEP-Banque peut accorder les financements nécessaires pour l'achat d'un logement social participatif en vente sur plan ou en état fini.

Le montant du crédit est déterminé en fonction de la capacité financière de remboursement, de l'âge du montant de l'acquisition, des intérêts cumulés acquis sur les livrets d'épargnes pour les épargnants.

La durée du crédit est de 30 ans dans la limite d'âge de 70 ans.

1.6.3.2.3. Prêt immobilier jeune

C'est pour les personnes ayant 40 ans au maximum au plus qui ont un revenu permanent et qui peuvent bénéficier d'un crédit pouvant aller jusqu'à 100% pour l'achat d'un logement (auprès d'un particulier, promotionnel, social participatif, vente sur plan) ou la construction d'une habitation.

⁷² Document interne de la banque.

⁷³ Les crédits immobiliers, disponible sur : <http://www.cnep.dz>.

1.6.3.3. Activités bancaires

Trois activités principales :

1.6.3.3.1. Carte interbancaire

La carte de paiement et de retrait interbancaire (CIB) est un instrument de paiement pour une adhésion libre et payante, la carte est facile à utiliser elle permet d'effectuer des retraits 7jours/7 et 24heurs/24 et le paiement de tout achat, elle garantie une sécurité renforcés et un gain de temps appréciable.

1.6.3.3.2. Compte courant commercial

Le compte courant commerciale est un compte de dépôt à vue non rémunéré, aux personnes physique ou morales justifiant d'une activité commerciale et l'ouverture du compte est gratuit dans l'ensemble des agences CNEP-Banque et les frais de gestion de compte sont de 500DA+TVA en vigueur.

1.6.3.4. Financement des entreprises

L'objectif est de proposer de financer les projets liés aux entreprises de la part de la banque car celle-ci les accompagne tout au long de leur projet. (Voir les formulaires à remplir).⁷⁴

1.6.3.5. Financement des promoteurs

L'objectif est de proposer de financer les projets de réalisation de biens immobiliers destinés à la vente ou à la location.

La CNEP-Banque peut financier jusqu'à 80% du coût globale du projet immobilier

La durée d'utilisation crédit est adossée à la durée retenue pour la réalisation du projet immobilier et le taux d'intérêt est de 5.75% selon les conditions de banque en vigueur.

1.6.3.6. Bancassurance

La CNEP-Banque offre :⁷⁵

1.6.3.6.1. SAHTI

SAHTI l'assurance santé adéquate pour nous aider dans les moments difficiles.

⁷⁴ Financement des entreprises. Disponible sur : <http://www.cnep.dz>.

⁷⁵ Bancassurance. Disponible sur : <http://www.cnep.dz>.

- D'un capital en cas de diagnostic d'une maladie aggravée ;
- D'indemnités journalières en cas d'hospitalisation ;

Deux formules de protection au choix :

- Formule individuelle : couvre l'adhérent ;
- Formule familiale : couvre l'adhérent, son conjoint et les enfants mineurs ((moins de 19ans).

Pourquoi souscrire à SAHTI ?

- Un seul contrat d'assurance pour toute la famille ;
- Couverture immédiate en cas d'accident et des 90jours à compter de la date d'adhésion en cas maladie ;
- Un capital versé quelque soit la structure hospitalière choisi (publique ou privée) ;
- Des garanties valables également à l'étranger.⁷⁶

1.6.3.6.2. CNEP totale prévoyance

Consiste à préserver l'autonomie financière des ses proches.

L'assurance CNEP préserve notre entourage d'éventuelles financières en cas de décès, ce service permet d'assurer l'avenir de ses enfants ou encore de maintenir le niveau de vie de son conjoint.

C'est aussi un capital contre les coups durs, dans ce cas la CNEP totale prévoyance offre une double garantie en cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive, toutes causes ou à la suite d'un accident.

1.6.4. L'effectif de l'agence

- 01 directeur d'Agence par intérim ;
- 01 Directeur adjoint ;

Compartiment Secrétariat des engagements :

- 01 Chargé d'Etude.
- Compartiment Support :

⁷⁶ SAHTI. Disponible sur : <http://www.cnep.dz>.

- 03 Secrétaire ;
- 02 Comptable principal ;
- 01 Chargé d'Etudes.
- Compartiment Transactionnel :
 - 01 Chef de Section ;
 - 01 Caissier ;
 - 04 Guichetiers.
- Compartiment commercial :
 - 04 Chargés d'Etudes ;

1.6.5. L analyse par la méthode SWOT

A l'intérieure de la banque on retrouve principalement les forces et faiblesses :

1.6.5.1 Les forces de la banque :

- Connue pour la banque de l'épargne depuis 1964 c'est le leader en ouverture des comptes épargne excellence (800 milliard de dinar).
- Comme pour la banque de l'immobilier. les programmes immobiliers publique les plus connu OPGI/EPLF/APC tous ont étaient fiancés par la CNEP.
- Effectifs jeune bien formé au niveau de la banque : ce que prouve l'efficacité des services menés par ce dernier.
- Des crédits pouvant y aller jusqu'à 100% du prix de cession (achat d'un logement social participatif achat d'un logement vente sur plan.⁷⁷

1.6.5.2 Les faiblesses de la banque

- Méconnaissances des besoins des clients : pas assez des perspectives de collecte d'informations concernassent les clients de la CNEP.

⁷⁷ Entretien personnel avec le responsable de l'agence.

- Lenteur dans la prise en charge de la clientèle : les délais d'exécution de certaines opérations sont plus au moins longs.
- Ressources rémunérés 156 milliard
- Gamme de produits limités : inexistence des ressources divisées.

A l'extérieure de la Banque en trouve principalement les opportunités et menaces :

1.6.5.3 Les opportunités de la Banque

- Les programme étatique : l'état encourage le marché de l'immobiliers en accordant des terrains aux promoteurs immobiliers pour des dinars symbolique ;
- Un marché bancaire au potentiel inexploité (72 de son portefeuille immobiliers) ;
- Bonification des taux d'intérêts : accordé des crédits de manière à en réduire le niveau pour l'emprunteur ;
- Une bancarisation de plus en plus accru par la clientèle : la demande est élevée c'est le cas actuellement des crédits immobiliers (surtout le promoteur immobiliers) ;

1.6.5.4 Les menaces de la banque

- L'arrivée de nouveaux concurrents : notamment au niveau du secteur bancaire privé ;
- Politique de l'état : augmentation des taux d'intérêts suite à la chute des prix des hydrocarbures ;
- Le développement des crédits bancaire non performants et le risque d'inflation ;
- Faute de dispositions de la réglementation étatique. ce qui conduit la CNEP à voir des difficultés à pratiquer d'autre activités bancaire et ce qui amène les autres banques à grignoter des parts de marchés à celle-ci.

La CNEP –Banque se caractérise et se différencie par les services qu'elle offre à sa clientèle et par ses domaines d'activités stratégique qui grâce à ce derniers peut faire face à la concurrence accru qui ne cesse de se manifester.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Nous avons mené une enquête au moyen d'un questionnaire dans le but de recapturer les niveaux de satisfaction et de fidélité des clients de la CNEP-Banque. Cette démarche nous a permis d'approfondir notre connaissance théorique exposée dans ce travail. En réalisant cette enquête à la CNEP-Banque, nous avons tenté d'évaluer les deux axes primordiaux de la gestion de la relation client, à savoir la satisfaction et la fidélisation des clients de cette institution financière. Tout ceci a été accompli après avoir élaboré une fiche signalétique contenant les informations relatives aux clients qui suivent.

Dans cette section, on doit analyser et traiter les données collectées, cette phase consiste à dégager la signification des résultats obtenus à l'aide d'une présentation graphique pour faciliter la lecture.

2.1. Etude des résultats de l'enquête réalisée par le questionnaire

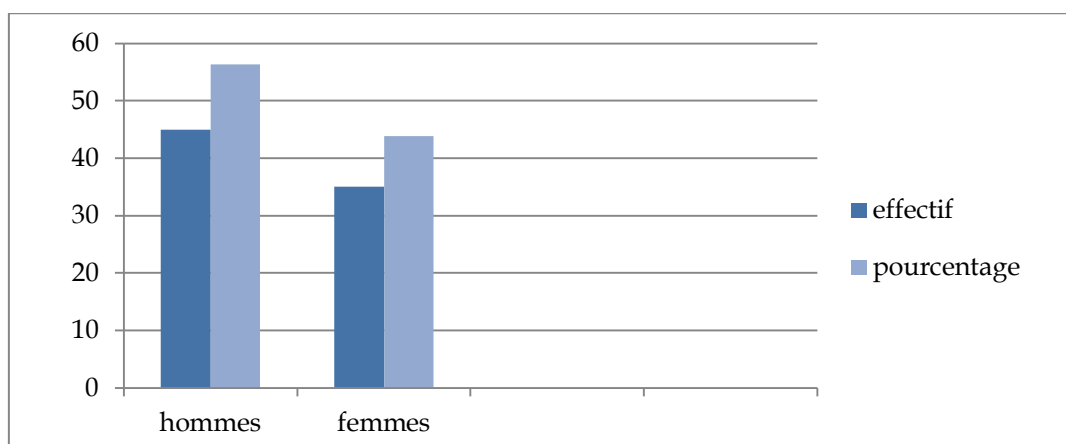
Question n°1 : votre genre de sexe ?

Tableau 6 : la répartition des clients selon la variable sexe.

	effectifs	Pourcentage
Homme	45	56.3%
Femme	35	43.8%
Totale	80	100%

Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Figure 13 : diagramme en bâton de sexe.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Nous remarquons qu'il y'a 56.3% d'hommes et 43.8% de femmes, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie par rapport à notre échantillon d'étude, et nous tenons à signaler que le choix des clients questionnés s'est fait d'une manière totalement aléatoire. Nous pouvons dire, qu'au sein de cette agence que les hommes sont plus nombreux à faire recours aux services de la banque que les femmes, ce qui peut-être explique par le fait que les offres de service sont mieux adapter au profil masculin que féminin.

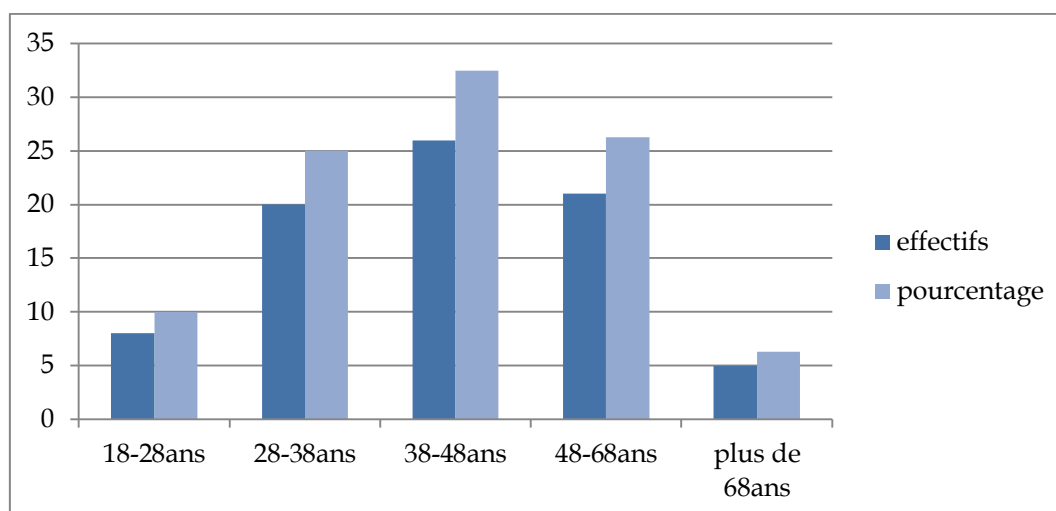
Question n°2 : votre tranche d'âge ?

Tableau 7 : la répartition des clients selon les tranches d'âge.

	Effectifs	Pourcentage
18-28ans	8	10%
28-38ans	20	25%
38-48ans	26	32.5%
48-68ans	21	26.3%
plus de 68ans	5	6.3%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées.

Figure 14 : diagramme en bâton de l'âge.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Dans ce tableau on trouve la présentation des tranches d'âge des clients, ces tranches sont classées par ordre, la première catégorie est celle de 18 à 28ans dont le pourcentage de 10%, la deuxième catégorie est celle de 28 à 38ans dont le pourcentage de 25%, la troisième catégorie est celle de 38 à 48 ans dont le pourcentage de 32.5%, la quatrième catégorie est celle de 48 à 68ans dont le pourcentage de 26.3%, la cinquième catégorie est celle de plus de 68 ans dont le pourcentage de 6.3%.

Nous déduisons que la majorité des clients de la CNEP banque sont des jeunes de 38 à 48 ans.

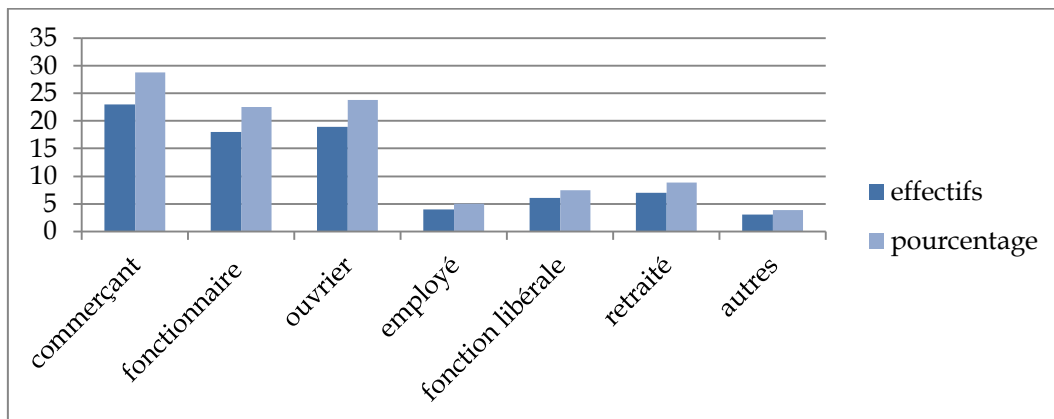
Question n°3 : votre activité socioprofessionnelle ?

Tableau 8 : la répartition des clients selon l'activité socioprofessionnelle.

	Effectifs	pourcentage
commerçant	23	28.8%
fonctionnaire	18	22.5%
Ouvrier	19	23.8%
Employé	4	5%
Fonction libéral	6	7.5%
retraité	7	8.8%
autres	3	3.8%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées.

Figure 15 : diagramme en bâton de l'activité socioprofessionnelle.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

A travers des données du tableau, on trouve que la majorité des clients interrogé dont le pourcentage important est de 28.8% sont des commerçants, nous avons trouvé aussi la part des fonctionnaires représente 22.5%, la part des ouvriers dont le pourcentage aussi important est de 23.8%, en troisième position viennent les employées, les retraités, et la fonction libérale avec un pourcentage de 5%, 8.8% et 7.5%.

Nous avons constaté que la plupart des clients sont des commerçants.

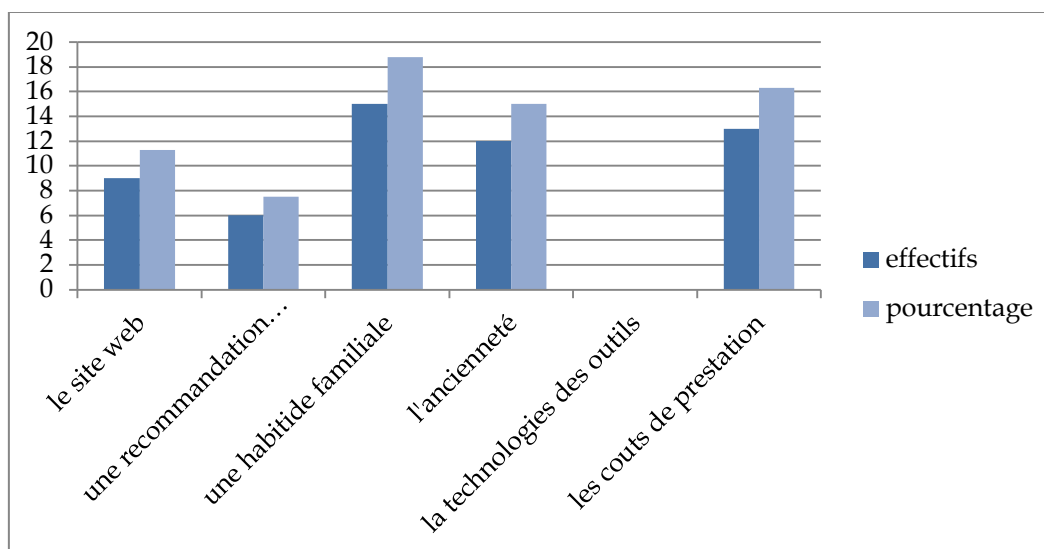
Question n°4 : comment avez-vous entendus parler de cette banque ?

Tableau 9 : la répartition des clients selon la source de connaissance de l'agence.

	Effectifs	pourcentage
Site web	09	11.3%
Une recommandation d'un proche	06	7.5%
Une habitude familiale	15	18.8%
L'ancienneté	12	15%
La technologie des outils	00	00%
Les couts de prestation	13	16.3%
Les conditions de prêt	23	28.8%
Autres	02	2.5%
Totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées.

Figure 16 : diagramme en bâton de la source de connaissance de l'agence.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

A partir des données du tableau, nous avons examiné comment les clients ont découvert cette banque, nous avons constaté que 28.8% des clients ont choisi la banque en raison des conditions de prêt proposer par la banque, 18.8% ont opté pour la banque en raison de traditions familiale, soulignant l'influence des habitudes familiale dans leur choix.

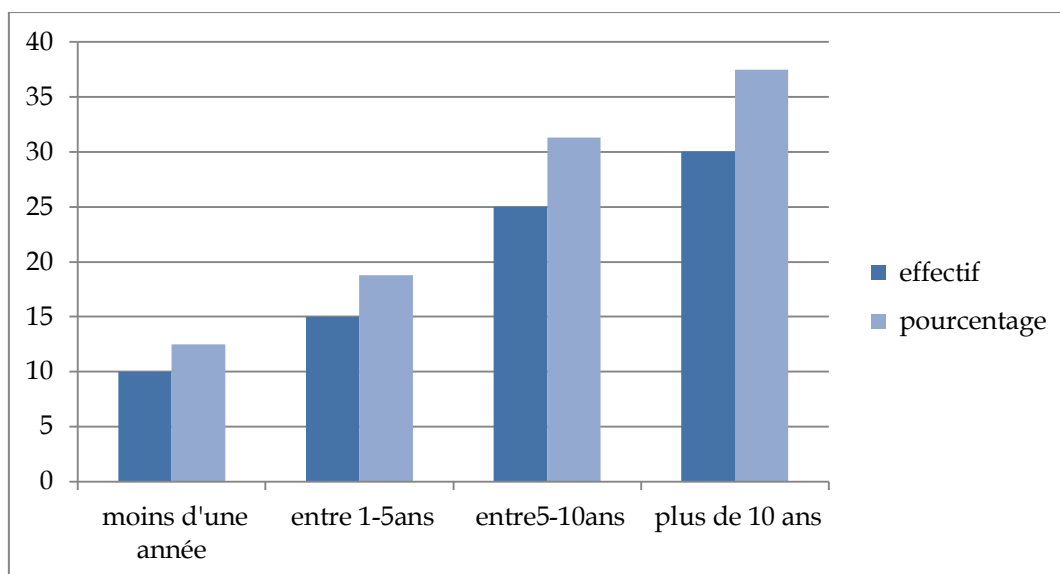
Question n°5 : depuis comme bien de temps êtes-vous client de la banque ?

Tableau 10 : la répartition des clients selon la durée à joindre la CNEP banque.

	effectifs	pourcentage
Moins d'une année	10	12.5%
Entre 1-5ans	15	18.8%
Entre 5-10ans	25	31.3%
Plus de 10ans	30	37.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées.

Figure 17 : diagramme en bâton de la durée de joindre de la CNEP-Banque.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Suite de ce tableau, nous avons remarquons pour l'aspect de la fidélité, qu'il ya 12.5% qui moins d'une année sont les clients de la CNEP, 18.8% qui d'entre 1-5ans sont des clients de la banque, 31.3% qui d'entre 5-10ans sont des clients de la banque, 37.5% qui plus ce 10 ans sont des clients de la CNEP banque.

Nous avons constaté que la plus part des clients de la CNEP banque sont des clients fidèle.

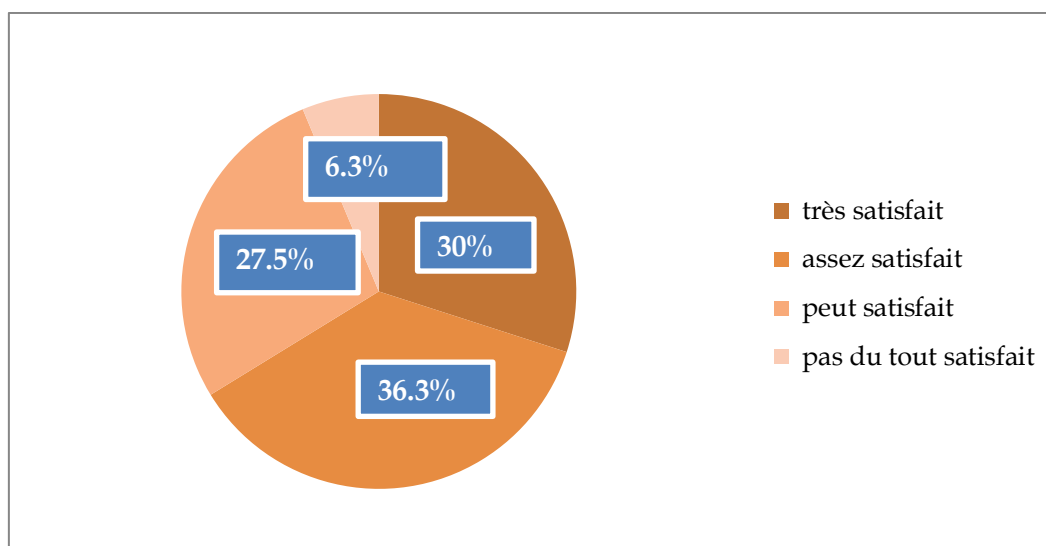
Question n°6 : Etes-vous plutôt ?

Tableau 11 : la répartition des clients selon la satisfaction des opérations courantes aux guichets.

	effectifs	pourcentage
Très satisfait	24	30.0%
Assez satisfait	29	36.3%
Peut satisfait	22	27.5%
Pas du tout satisfait	5	27.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées

Figure 18 : diagramme en secteur de l'opération aux guichets.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Dans ce tableau, nous remarquons que 30% des clients sont très satisfait, 36.3% des clients sont assez satisfait, 27.5% des clients peut satisfait, 6.3% des clients pas du tout satisfait.

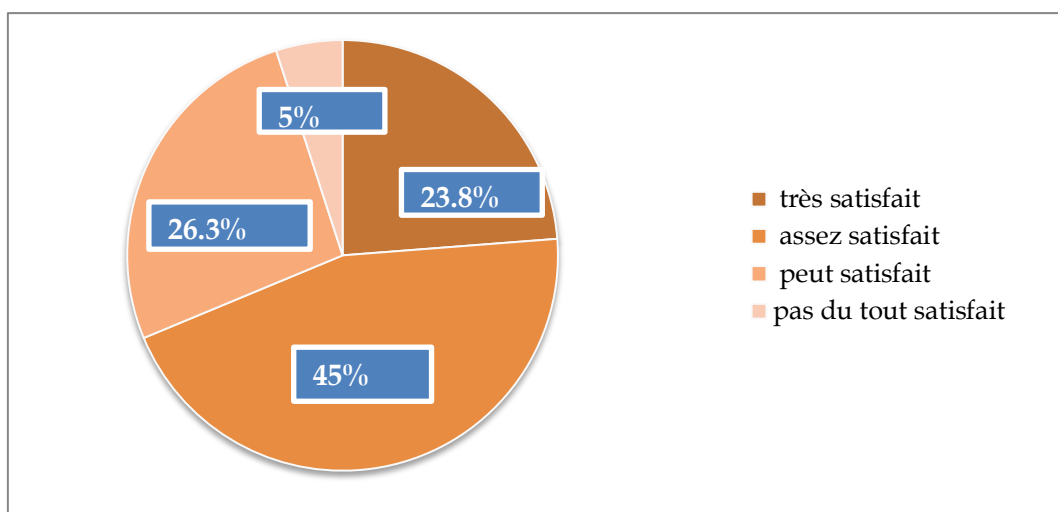
Nous avons constaté que 36.3% des clients sont satisfaits des opérations courantes aux guichets.

Tableau 12 : la répartition des clients selon la satisfaction du livret d'épargne.

	effectif	pourcentage
Très satisfait	19	23.8%
Assez satisfait	36	45.0%
Peut satisfait	21	26.3%
Pas du tout satisfait	4	5.0%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous à partir des données collectées.

Figure 19 : diagramme en secteur de livret d'épargne.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

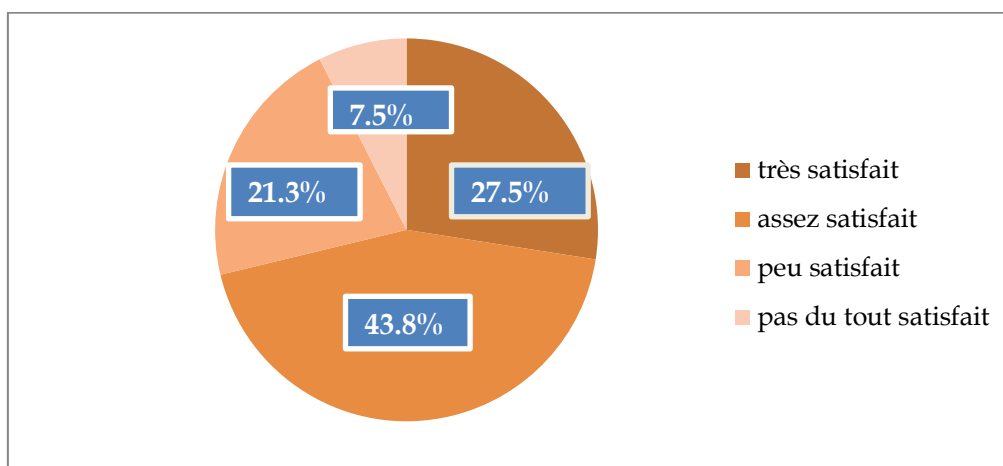
Dans ce tableau nous remarquons que 23.8% des clients sont très satisfait des livrets épargne, 45% sont assez satisfait, 26.3% sont peu satisfait et 5% des clients sont pas du tout satisfait des livrets épargne de la CNEP.

Tableau 13 : la répartition des clients selon la satisfaction des crédits immobiliers aux particuliers.

	effectifs	pourcentage
Très satisfait	22	27.5%
Assez satisfait	35	43.8%
Peu satisfait	17	21.3%
Pas du tout satisfait	6	7.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 20 : diagramme en secteur de livret d'épargne.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

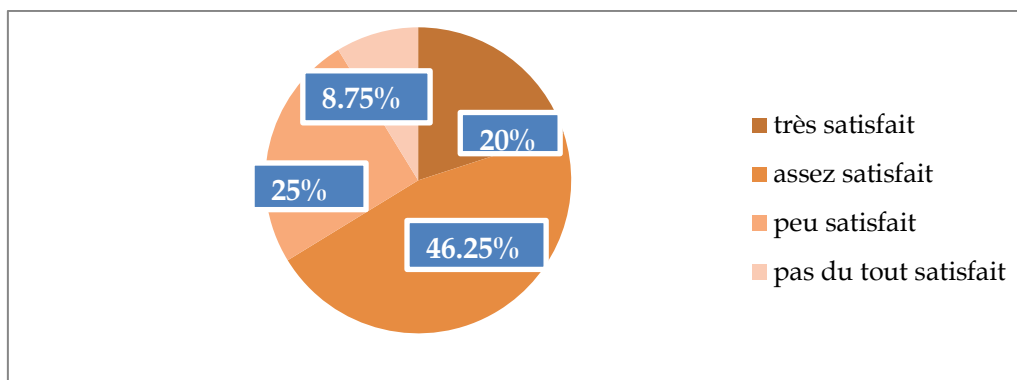
Commentaire

Nous remarquons que 27.5% des clients sont très satisfaits des crédits immobiliers, 43.8% sont assez satisfaits, 21.3% sont peu satisfaits et 7.5% ne sont pas du tout satisfaits des crédits immobiliers par la CNEP.

Tableau 14 : la répartition des clients selon la satisfaction de financement des promoteurs.

	effectifs	pourcentage
Très satisfait	16	20%
assez satisfait	37	46.25%
Peu satisfait	20	25%
Pas du tout satisfait	7	8.75%
Totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées

Figure 21 : diagramme en secteur financement des promoteurs.

Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

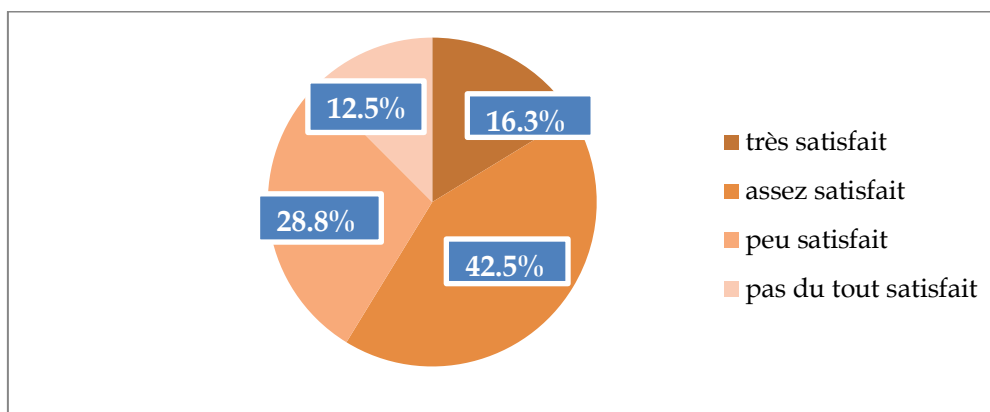
Dans ce tableau, nous remarquons que 20% des clients sont très satisfaits du financement des promoteurs, 46.25% sont assez satisfaits, 25% des clients sont peu satisfaits et 8.75% ne sont pas du tout satisfaits du financement des promoteurs.

Tableau 15 : la répartition des clients selon la satisfaction de financement des entreprises.

	effectifs	pourcentage
Très satisfait	13	16.3%
Assez satisfait	34	42.5%
Peu satisfait	23	28.8%
Pas du tout satisfait	10	12.5%
Totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 22 : diagramme en secteur de financements des entreprises.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

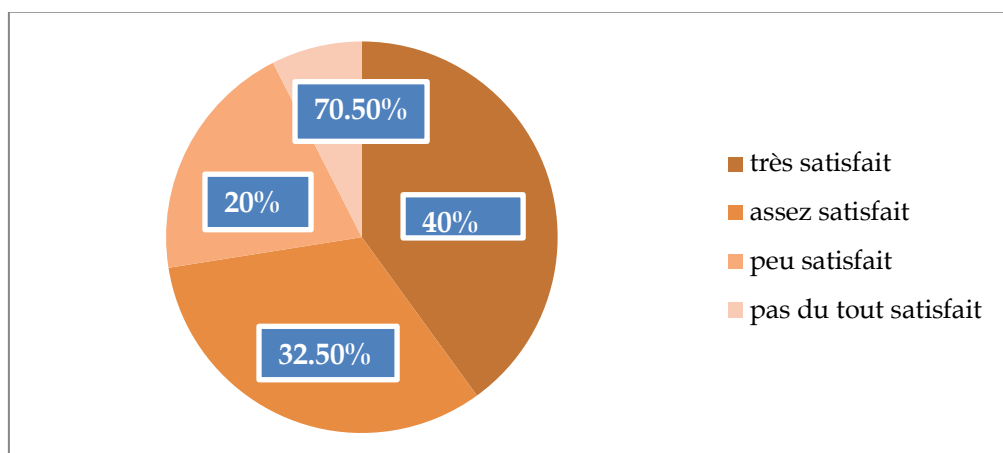
Nous remarquons que 16.25% des clients sont très satisfaits du financement des entreprises, 42.5% sont assez satisfaits, 28.75% sont peu satisfaits et 12.5% des clients ne sont pas du tout satisfaits du financement des entreprises.

Tableau 16 : la répartition des clients selon la satisfaction des délais des virements.

	effectifs	pourcentage
Très satisfait	32	40%
Assez satisfait	26	32.50%
Peu satisfait	16	20%
Pas du tout satisfait	6	7.50%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 23 : diagramme en secteur des délais du virement.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Nous remarquons que 40% des clients de la banque sont très satisfaits des délais de virement, 32.5% sont assez satisfaits, 20% sont peu satisfaits et 7.50% des clients ne sont pas du tout satisfaits des délais de virement.

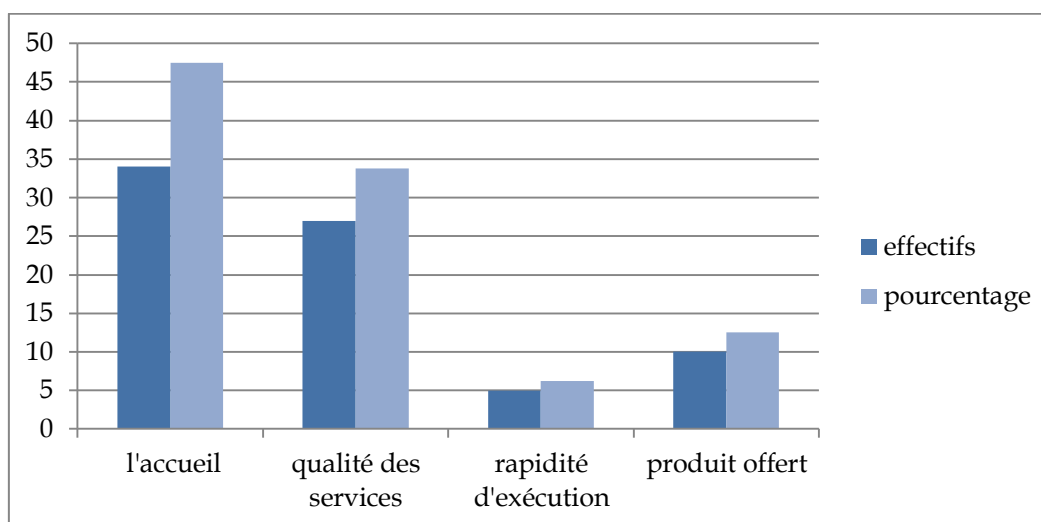
Question n°7 : qu'est-ce que vous satisfait plus chez la CNEP banque ?

Tableau 17 : la répartition des clients selon le degré de satisfaction chez la banque.

	Effectifs	pourcentage
l'accueil	34	47.5%
Qualité des services	27	33.75%
Rapidité d'exécution	5	6.25%
Produit offert	10	12.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 24 : diagramme en bâton de degré de satisfaction de la banque.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Suite à cette question nous pouvons déduire que la majorité des clients de la CNEP banque ont choisi le facteur lié au service d'accueil avec un pourcentage de 47.5%, et d'autre avec un pourcentage de 33.75% ont choisi le facteur lié à la qualité des services, et les deux derniers facteurs avec un pourcentage de 6.25% et 12.5% sont liés à la rapidité d'exécution et les produits offerts.

Donc on peut dire que de la CNEP banque essaye toujours de satisfaire ces clients par une bonne qualité de service d'accueil.

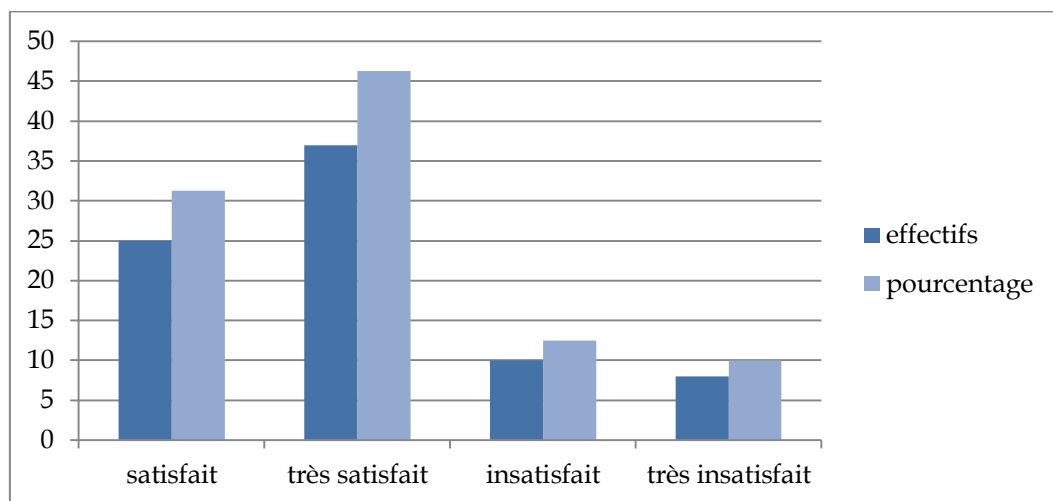
Question n°8 : êtes-vous satisfait des produits et services proposer par notre banque ?

Tableau 18 : la répartition des clients la satisfaction des produits et services proposer.

	Effectifs	pourcentage
satisfait	25	31.25%
Très satisfait	37	46.25%
insatisfait	10	12.5%
très insatisfait	8	10%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 25 : diagramme en bâton de satisfaction des produits et services proposer.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

D'après les résultats exprimés dans le tableau et le graphe on constate que 31.25% des clients sont satisfaits des produits et services proposé par la banque, 46.25% des clients sont très satisfaits, 12.5% des clients sont insatisfait.

On constate que la grande partie des clients sont très satisfaits des produits et services proposer par la CNEP banque.

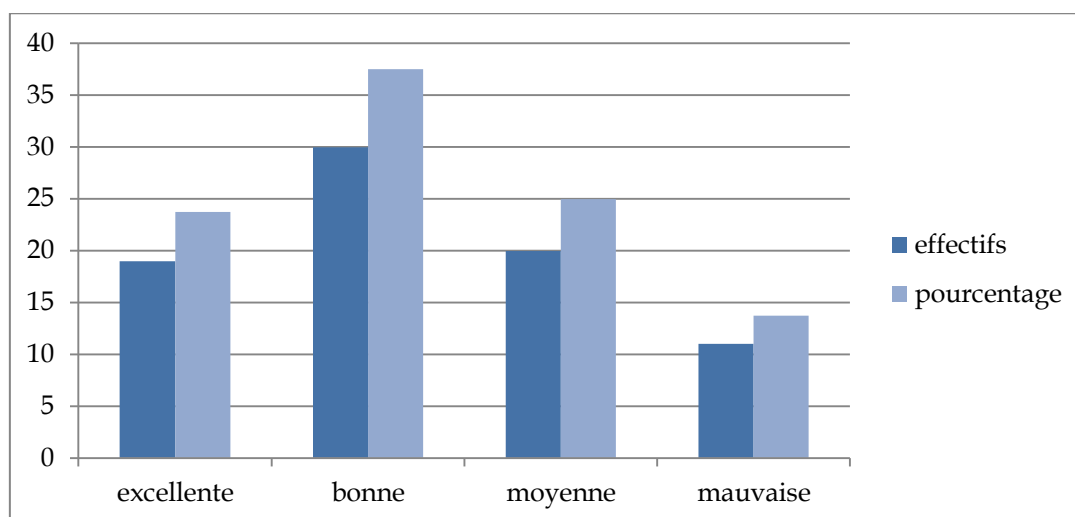
Question 9 : Comment évoluez-vous la qualité de notre service clientèle ?

Tableau 19 : la répartition des clients selon La qualité d'accueil de personnel de la banque.

	effectifs	pourcentage
excellente	19	23.75%
bonne	30	37.5%
moyenne	20	25%
mauvaise	11	13.75
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 26 : diagramme en bâton de qualité d'accueil de personnel.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

D'après le tableau et le graphe on conclut que la qualité d'accueil est bonne avec un pourcentage de 37.5% des clients, et 25% des clients ont qualifié la qualité d'accueil de moyenne, et 23.75% des clients estiment que la qualité d'accueil est Excellente, enfin 13.75% des clients trouvent que la qualité mauvaise. On remarque qu'une grande partie des clients ont choisi la bonne qualité d'accueil.

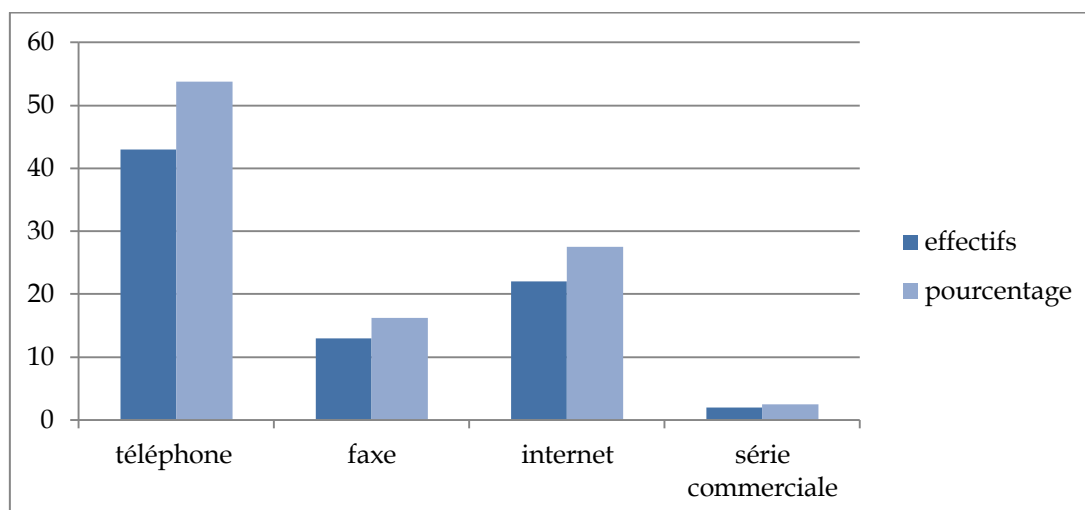
Question 10 : quel est le mode de communication utilisé par de la CNEP banque ?

Tableau 20 : la répartition des clients selon le mode de communication.

	effectifs	pourcentage
téléphone	43	53.75%
faxe	13	16.25%
internet	22	27.5%
Série commerciale	02	2.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 27 : diagramme en bâton de mode de communication.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

D'après cette question on peut dire que la majorité des clients questionnés (53.75%) utilise le téléphone pour communiquer avec les services de la CNEP banque. Cela peut être expliqué par le fait qu'il réduit les distances et permet de communiquer à n'importe moment et n'importe où. 27.5% utilisent l'internet ça se traduit par le fait que ce n'est pas tout le monde qui maîtrise l'utilisation de ce mode, 16.25% utilisent le fax parce que ce moyen génère plusieurs contraintes qui sont associées à : la maintenance du matériel, coûts du papier consommable et problème de fiabilité

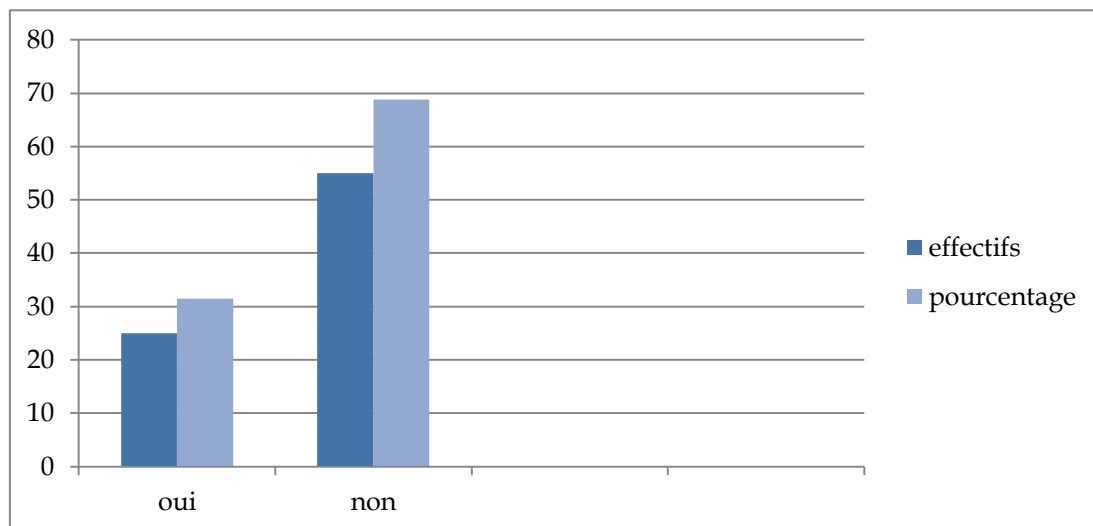
Question 11 : Avez-vous rencontré des difficultés dans vos interactions avec notre banque :

Tableau 21 : la répartition des clients selon les difficultés rencontrés avec la banque.

	effectifs	pourcentage
oui	25	31.5%
non	55	68.75%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 28 : diagramme en bâton de difficultés rencontrées avec la banque.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

D'après ce tableau, Parmi les clients de la banque 31.5% ont déclaré avoir rencontré des difficultés dans leur interaction avec la banque, tandis que 68.75% ont répondu par la négative.

Question 12 : Si oui votre réclamation a-t-elle été réglée :

Tableau 22 : Les répartitions des clients selon leurs réclamations.

	effectifs	pourcentage
immédiatement	45	56.25%
Dans la semaine	10	12.5%
Dans 15 jours	10	12.5%
Dans le mois	9	11.25%
Après plus d'un mois	4	5%
Encor de traitement	2	2.5%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

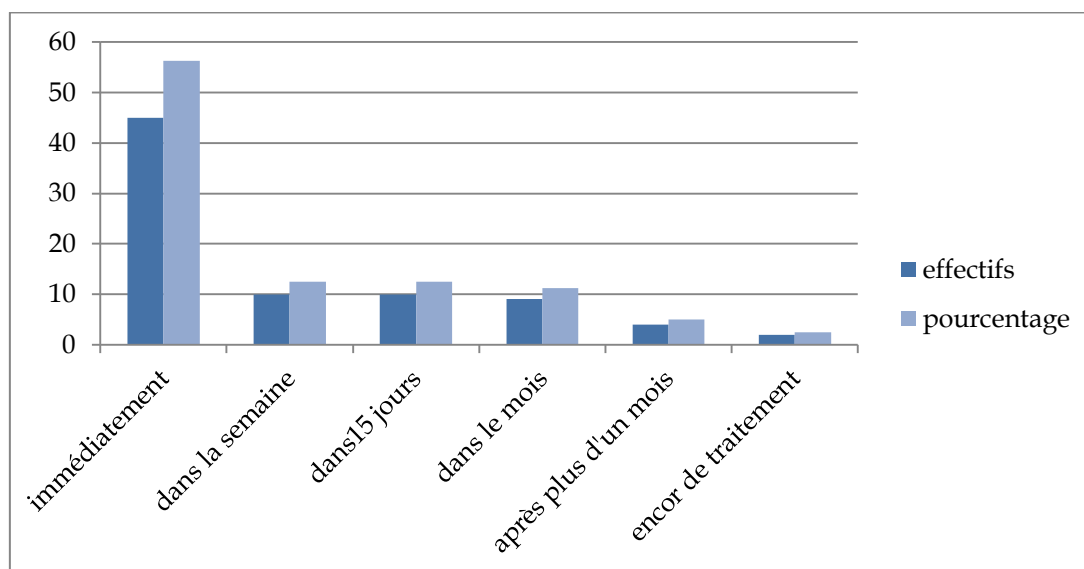


Figure 29 : diagramme en bâton de réclamations.

Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

Nous remarquons que pour ceux qui ont formulé des réclamations, 12.5% de celles-ci ont été réglées dans la semaine 56.25% ont été réglées immédiatement, 12.5% ont été réglées dans les 15 jours, 11.25% ont été réglées dans un mois, 5% ont été réglées en plus d'un mois et 2.5% leur traitement est en cours. La plupart des clients ont vu leurs réclamations traitées dans la semaine.

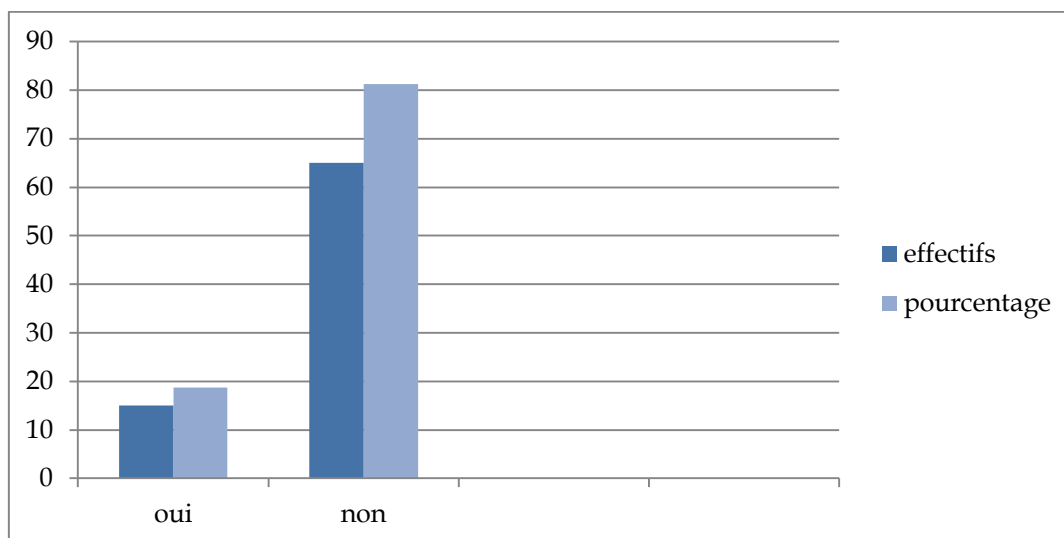
Question N13 : souhaitez –vous changez de banque ?

Tableau 23 : la répartition des clients selon le Souhait de changement de banque.

	effectifs	pourcentage
oui	15	18.75%
Non	65	81.25%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 30 : diagramme en bâton de souhait de changement de la banque.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

A travers les résultats de ce tableau et le graphe on constate que la grande majorité des clients avec un pourcentage de 81.25% sont fidèles à la CNEP banque et ne souhaite pas changer de banque, et un petit pourcentage (18.75%) seulement qui souhaite changer de banque. Cela revient au sentiment de sécurité et de confiance que les clients accordent à la CNEP banque.

Question 14 : quels sont vos motivations de fidélité dans la CNEP banque ?

Tableau 24 : la réparation des clients selon Les motivations de fidélité.

	effectifs	pourcentage
J'ai confiance dans la qualité des services	20	25%
Je suis lié à cette banque	10	12.5%
Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients	15	18.75%
Les services de cette banque m'apportent de la sécurité	35	43.75%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

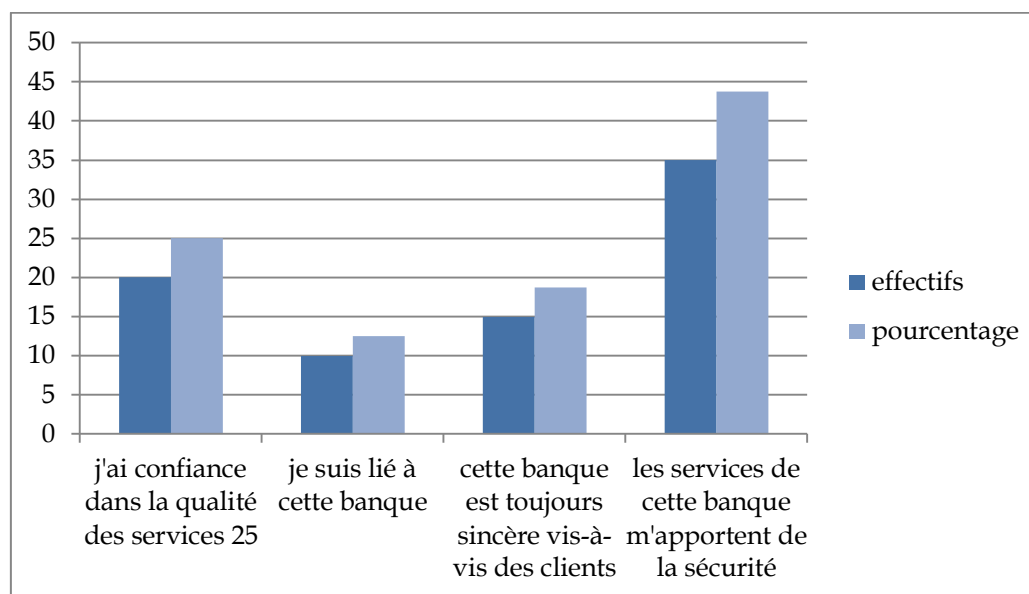


Figure 31 : diagramme en bâton de la motivation de fidélité.

Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

D'après les résultats de ce tableau on observe que 43.75% des clients de la CNEP banque sont fidèles en raison de la sécurité que leur inspire cette banque comparativement aux banques étrangères et aux banques privées, 25% des clients ont confiance pour la qualité des services, 12.5% des clients sont lié à cette banque et 18.75% sont fidèles à la sincérité de la banque vis-à-vis de ses clients.

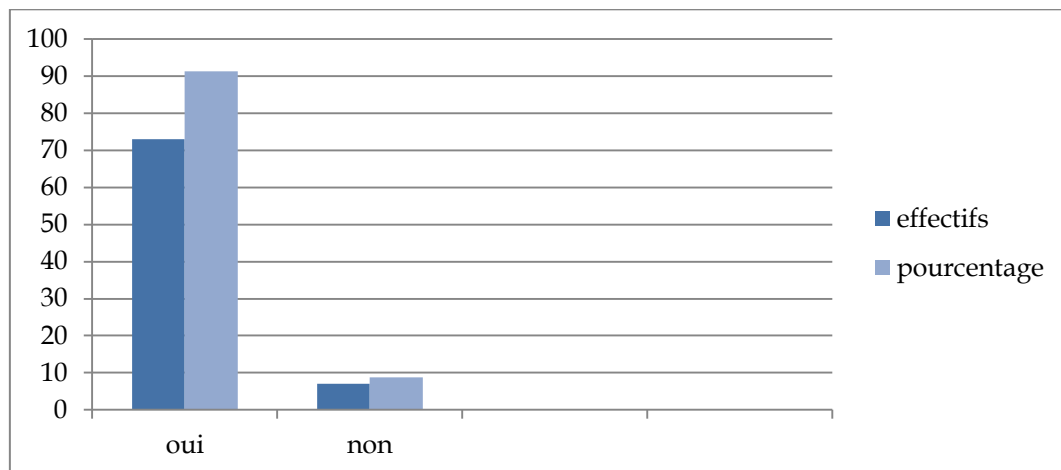
Question 15 : recommandez-vous cette banque a d'autre personne ?

Tableau 25 : la répartition des clients la recommandation de la banque a d'autre personne.

	effectifs	pourcentage
oui	73	91.25%
non	7	8.75%
totale	80	100%

Source : réalisé par nous même à partir des données collectées.

Figure 32 : diagramme en bâton de recommandation de la banque à d'autres personnes.



Source : réaliser par nous même à partir des données collectées.

Commentaire

On trouve dans ce tableau que La majorité des clients 91.25% ont répondu positivement en recommandant cette banque à d'autres personnes. ca suggère un niveau de satisfaction élevé parmi les clients. Cependant 8.75 % des clients ont exprimes des réserves quant à la recommandation de la banque.

2.2. Synthèse des résultats de l'enquête

Dans le cadre de notre recherche, après avoir analysé les données issues d'une enquête par questionnaire menée au sein de la CNEP banque, notre objectif était d'évaluer deux aspects essentiels de la gestion de la relation client : la satisfaction et la fidélité des clients.

Notre échantillon comprenait quatre-vingt personnes de différentes catégories socioprofessionnelles et tranche d'âge. Les résultats généraux indiquent que plus de la moitié de la clientèle est satisfaite des services proposés. Les clients ont évalué positivement la qualité de l'accueil du personnel et jugé l'offre de services comme étant globalement bonne, bien que parfois moyenne.

Leur insatisfaction découle de l'utilisation de modes de communication jugés insatisfaits, ainsi que le manque d'information concernant le lancement de nouveaux produits par la banque. De plus, il est relevé que la banque n'adopte pas les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui sont désormais essentielles pour établir des relations durables et personnalisées entre les organisations et leurs clients.

Après avoir examiné l'axe qui porte sur la fidélité des clients de la CNEP banque, est notable que la grande majorité des clients demeurent fidèles en raison de la sécurité qu'offre cette banque, en tant qu'institution étatique généraliste. De plus, cette fidélité est renforcée par les liens et l'attachement profonds que les clients entretiennent avec la banque, expliqués par la durabilité des relations établies entre les deux parties, enfin nous pouvons déduire que la CNEP banque arrive presque à satisfaire la moitié, et fidéliser la majorité de sa clientèle.

A travers ce questionnaire, il s'avère que la performance de la CNEP banque et sa pertinence tient à ses clients, ce qu'il veut dire qu'elle cherche impérativement à les satisfaire mais par des outils plus ou moins simples, aucune innovation n'est engagée jusque-là.

Après avoir analysé l'entretien, il est évident que la majorité des clients sont satisfaits de leur banque. Cependant, la CNEP banque rencontre des difficultés en ce qui concerne la collecte d'information clients, principalement parce qu'elle n'adopte pas de moyens de communication modernes, surtout face à la concurrence des banques étrangères.

2.3. Suggestions

A travers notre enquête notamment la réponse sur la question n°16, annexe n°1 les clients de la CNEP banque recommandent les améliorations qui suit :

- La rapidité d'exécution ;
- Plus de moyens physique morales pour les employées ;
- Manque de publicité ;
- Etre plus rapide dans les transactions ;
- Amélioration des services et prestation offerts ;
- L'ouverture des crédits
- Le service par internet
- L'information sur les nouveaux produits

_ Lancer une campagne médiatique afin d'informer le public sur l'offre de la CNEP et afin de se démarquer et distinguer de la concurrence en communiquant l'identité et les valeurs de la banque.

_ Développer de nouveaux moyens de communication, notamment en explorant des canaux modernes tels qu'internet, représente une avancée technologique qui promet de révolutionner l'industrie bancaire. Cette transformation durable et profonde impactera la manière dont les entreprises mènent leurs activités, en particulier leurs interactions avec les clients. Cela nécessitera une gestion efficace de l'information, disponible 24h/24 et 7j/7, ainsi que la diversification des services offerts à savoir :

- Les services de gestion des réclamations à travers le web ;
- Gestion des emails entrants ;
- Vérification des comptes ;
- Opérations courantes sur le net ;

L'utilisation d'un système GRC d'une manière efficace et efficiente afin de développer, faciliter les services offerts aux clients nécessite la mise en œuvre des mécanismes utilisés destinés à une gestion de la clientèle qui va dans un sens précis pour la satisfaction de la clientèle bancaire.

La stratégie CRM est l'application même guidée pouvant répondre à un certain nombre d'exigences : performance, fiabilité, ouverture et souplesse

2.4. Limites de la recherche

Au fil de ce travail, nous avons rencontré des difficultés :

Dans le cadre théorique nous avons été confrontées au problème de disponibilité des ouvrages notamment ceux de la bibliothèque de la faculté.

Lors de la collecte des données. En effet, nous n'avons pas pu avoir accès à la base de données des clients de l'agence, et ce pour des raisons réglementaires.

Ajoutant à cela, les contraintes de temps, et de délais et de moyens financiers nous ont poussées de réduire notre échantillon à 80 éléments seulement.

La disponibilité du superviseur parfois nous a posé un défi, car ses contraintes de temps chargées peuvent influencer la fréquence des réunions prévues et la rapidité de la rétroaction pendant le stage.

2.5. Teste des hypothèses

Après avoir examiné attentivement les données, nous procéderons à la confirmation des deux hypothèses dans notre étude

2.5.1. Hypothèse 1

Les clients de la banque « CNEP » sont des clients satisfaits

Les résultats obtenus dans le tableau n°23 (question 12) par rapport à la satisfaction vis-à-vis des réponses aux réclamations, et le tableau n°18 (Question 7) par rapport à la satisfaction vis-à-vis de la qualité des services d'accueil, le tableau n°19 (Question 8) par rapport à la satisfaction des produits proposés par la banque. Nous pouvons conclure que les clients de la CNEP-Banque sont des clients satisfaits par les services fournis par leur banque, et de ce fait, notre première hypothèse est confirmée.

2.5.2. Hypothèse 2

La satisfaction contribue à la fidélisation de la clientèle de la CNEP-Banque

Les tableaux croisés nous ont démontrés qu'il y avait une relation positive entre la satisfaction des clients et de leurs fidélités auprès de la banque.

Les résultats de cette étude indiquent de manière significative que les clients satisfaits de la CNEP-Banque présentent une tendance marquée à la fidélité, ce qui renforce l'hypothèse que la satisfaction client est un facteur clé dans la fidélisation des clients de cette institution financière.

Le tableau n°11 (Question 5) par rapport à la fidélité vis-à-vis de la durée de joindre de la banque on a constaté que la plus part des clients sont fidèle. Et tableau n°25 (Question 14) par rapport à la motivation de fidélité on a constaté que la majorité des clients sont fidèles en raison de la sécurité que leur inspire cette banque, De ce fait nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse est confirmée.

2.5.3. Hypothèse 3

La GRC contribue à la performance de la banque.

Après avoir analysé les données au cours de notre étude approfondie, il est de plus en plus évident que la gestion des relations clients joue un rôle essentiel dans la performance de notre banque. Les résultats indiquent une corrélation positive entre la satisfaction client, suggérant que la fidélisation est un élément clé pour réduire les dépenses liées à l'expansion de la clientèle, donc l'hypothèse est confirmée selon laquelle la gestion de relation client contribue positivement à la performance globale de la banque.

Conclusion de chapitre

Fondé sur les paramètres du service client, le GRC constitue un choix stratégique de l'avis de nombreux spécialistes représente une révolution en terme de stratégie d'entreprise notamment il permet une différenciation sur autre chose que sur les prix.

L'outil GRC fédère la plupart des fonctions de l'entreprise, la direction générale doit soutenir la démarche auprès des services, commercial, marketing, communication, service client et ressources humaines en communiquant sur la nécessité et l'importance de la mise en œuvre des mécanismes utilisés destinés à une gestion de la clientèle juste efficace qui va dans un sens précis pour la satisfaction de la clientèle bancaire. La stratégie GRC est l'application même guidée pouvant répondre à un certaines nombres d'exigences : performance, fiabilité, ouverture et souplesse. Les projets de GRC sont complexes à mettre en place et nécessitent une forte implication pour en assurer la réussite.

La gestion du projet est essentielle car c'est grâce à des procédures efficaces (processus) que les banques pourront correctement introduire ces outils dans leur organisation.

Ce système constitue un facteur déterminant dans la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise bancaire, il permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins et attentes. Cependant, les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de déterminer comment la gestion de la relation client contribue sur la performance de la CNEP-Banque.

Pour le secteur des services, le marketing relationnel est considéré comme l'épine dorsale de la relation entreprise/client. Et qui permet notamment à l'entreprise de construire des relations interactives avec les clients, en leur offrant un dialogue de réciprocité et d'apprentissage mutuel.

Aujourd'hui, réussir à capter l'attention du client et le convaincre d'acheter est devenu un véritable challenge pour les entreprises. Car dans un marché de plus en plus compétitif, pour survivre il faut non seulement réussir à conquérir de nouveaux clients mais les garder fidèle à la firme le plus longtemps possible.

Pour ce faire, la nouvelle orientation client s'est imposée comme une source de valeur incontournable pour les entreprises, cette nouvelle tendance du marketing relationnel privilégie le client en le mettant au centre des préoccupations des entreprises afin de mieux le convaincre, mieux le satisfaire et le fidéliser, car toutes les décisions gravitent autour de lui, (lancement d'un produit, l'amélioration des services, augmentation des prix...). C'est ainsi que l'aspect relationnel s'est imposée dans les interactions client et entreprise.

A travers de ce travail, nous avons pu constater que dans le domaine des services, la satisfaction des clients est difficilement réalisable et elle est devenu l'une des premières préoccupations de toute entreprise car le client est raison de son existence ; sans lui il ne peut se développer et prospérer.

C'est pourquoi, elle essaye toujours de se rapprocher de lui par le développement de programme de fidélisation et l'utilisation des moyens de haute technologie comme la gestion de la relation client, qui constitue un choix stratégique basé sur la personnalisation du service client.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis-tels que la concurrence intensive, les mondialisations des marchés, les turbulences de l'environnement économique... auxquels leur performance est très sensible. Il est parait évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

Conclusion générale

La performance de l'entreprise est une polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Il est nécessaire de piloter la performance, car elle est source de croissance, de développement et d'excellence. Mettre en place un pilotage de la performance vous permettra de traquer les surperformances, d'en analyser les causes et de les répliquer. Le pilotage de la performance est également un excellent moyen de détecter rapidement la sous-performance et de mettre en place des plans d'action pour s'améliorer.

Actuellement, les stratégies des entreprises se sont orientées vers le client pour son importance, ce qui exige une bonne gestion de la clientèle qui fait partie de la gestion de la relation client, afin d'améliorer leur satisfaction et les fidéliser et d'éviter toute forme d'attraction dans un objectif d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.

La fidélisation des consommateurs figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises de services en particulier. Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation amène les organisations à déployer des efforts permanents pour conserver leurs clients via des stratégies de fidélisation qui leur permettent de tisser des liens plus étroits avec la clientèle pratiquement dans le but de les conquérir puis le fidéliser.

Le mémoire explore l'impact de la gestion de la relation client sur la performance des entreprises. A travers une analyse approfondie des données et de l'étude de cas, il confirme de manière convaincante que la mise en œuvre efficace de la GRC a un impact significatif sur la performance globale des entreprises. Les principales conclusions incluent une augmentation de la fidélité client, une augmentation du chiffre d'affaires par client, une meilleure rétention client et une réputation améliorée sur le marché. Ces résultats soulignent l'importance stratégique de la GRC pour stimuler la croissance et la réussite des entreprises dans un environnement concurrentiel.

Conclusion générale

Par conséquent, nous avons pu observer que la CNEP-Banque se préoccupe aujourd'hui de mesurer et améliorer la satisfaction de sa clientèle. Pour cela, elle utilise des techniques et des outils tolérables à travers ces derniers, il parvient ainsi à tisser dans l'esprit du consommateur un lien entre séduction et conviction.

Pour conclure, le marketing relationnel doit être pris en charge du fait de son importance, pour mieux assurer un développement continu et offrir tous les moyens nécessaires à une enquête permanente et régulière pour se démarquer de la concurrence qui règne tant aux niveaux national et international.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- (R)LEFBURE, (G) VENTUREI.GESTION DE LA RELATION CLIENT, paris, édition 2005.p.116.
- ALLARD(P), DIMNGER(D) (la stratégie de la relation client), Edition DUNOD, paris.2000.p43.
- BARRETTE. Jacquest, BARRETTE. Jocelyn, « gestion de la performance liée la stratégie aux opérations », revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000, P15.
- Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; les facteurs de réussite du marketing relationnel ; revue décision marketing juillet 2003, p15
- BOUQUIN. H, in PESQUEUX Yvon, « la notion de performance global », Forum international ETHICS, Tunis, 2004, P8.
- BOURGIGNON. A, « peut –on définit la performance ? », revue française de la comptabilité, n°269.
- CHABRY LAURENCE, GILET-GOINARD florence et al (la boite à outils de la relation client) Edition DUNOD, paris 2014 p57.
- CLAUDE.D, « Aide-mémoire marketing », 4^{ème} EDITION, 2007, p4.
- DANIEL. Ray, 2002, mesure et développer la satisfaction, paris, édition : organisation, p3
- DEMEUR CLAUDE, Aide mémoire marketing, 6^{ème} éd, Edition Dunod, 2008, p.354.
- ÉCONOMICA, 2ème édition, 1996, P111.
- Ed peelen f. Frédéric et p. volle (gestion de la relation client) 3ème édition2008 p.17.
- EDDAIMI : Revue d'un mémoire de licence : «l'impact de l'approche relationnelle sur la fidélisation client » Canada. 2012.
- Gilles Venturi, René Lefébure, »Gestion de la relation client », EYROLLES, 2005, p228-229
- GIRAUD. F, SAUPLIC. O, NAULLEAU. G, et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2eme éditeur, 2eme édition, P 40.
- HALFER(J.P) et ORSANI(J). « Marketing », 11^{ème} édition, Vuibert, juillet 2009, p7.
- In PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Québec Les Presses, Montréal, 2000, P162.
- JALLAT(F), STEVENE(E), VOLLE(P), (gestion de la relation client), Edition Pearson, 2006 p225.

Bibliographie

- KALIKA Michel, « structure d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions ECONOMICA, Paris, 1988, p340.
- KHEMAKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, paris, 1976, p119.
- KOTLER P, « Marketing Management », 13ème EDITION Pearson. 2010 p 15-17.
- KOTLER-KELLER-DUBOIS-MANCEAU. Marketing management. 12^{ème} édition, Pearson éducation ? Paris, p172.
- LASSERRE. (Line). LEGRAND(Bernard). CRM. Les attentes clients. VPM, paris.2002.
- LEFEBURENE, VENTURIGLES, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, paris2005, p10-11
- LEHU Jean-Marc « la fidélisation client » édition d'organisation, paris, 2000, p31.
- Livre blanc < la relation client levier de performance collective .FRANCE, 2019 p44.
- MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, Paris, 1991, P38.
- MAISONNAS (S) et DUFOUR (J), « marketing des services » ; 3^{ème} édition, Dunod, 2009. P197
- Management des organisations, 2005-2006, P 18.
- MARMUSE Christian, « politique général, langages, modèles et choix stratégique », édition ECONOMICA, 2eme édition, p110.
- MARMUSE. Christian, « Politique générale, Langages, intelligence, modèles et choix stratégique », Edition
- PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, p 130.
- SOULEZ(S) « le marketing » 4^{ème} édition GUALINO, 2014, p.142.
- VAN LAETHEM Nathalie Toute la fonction marketing. Paris: Edition Dunod. 2005. P.105.
- WASERMAN SYLVAIN, L'organisation relation client, édition Dunod, paris 2001, p4.

Dictionnaire

- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_client/16519, consulté le 5/06/2023 à 17h42.

Bibliographie

Textes et lois

- 31. loi 90-10

Articles de revus

- AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion »
- Andreas Meier et autres, Rapport de séminaire, « le CRM analytique les outils d'analyse OLAPet Data mining » faculté des sciences économiques et sociale, université de Fribourg, le 26 avril 2008, p6.
- Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; les facteurs de réussite du marketing relationnel ; revue décision marketing juillet 2003, p15.
- ESSID Moes, « les mécanismes de contrôle de la performance global : le cas des indicateurs non financiers de la RSE.

Site internet

- <http://www.cnep.dz>.
- https://www.memoireonline.com/12/07/806/m_les-enjeux-de-la-relation-client4.html#toc7

Consulter le 15/07/2023. A19h12.

- <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/definition-client-lactif-le-plus-important-de-lentreprise> consulté le 05/06/2023 à 17 :14.
- <https://www.academieduservice.com/2021/03/16/management-relation-client-experience-client>. consulter 14/06/2023 à 11h56.
- <http://www.softcomputing.com>.

Rapports et documents administratifs

- Document interne fournis par l'agence.
- Entretien personnel avec le responsable de l'agence.

Thèses et mémoires consultés

- Bouras. B, skenser. N, « la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise » Université Akli mohe Oulhadj Bouira, 2014-2015.
- Hamouche. M , ourazki. C, « gestion de la relation client dans une entreprise » université mouloud mammeri tizi ouzou, 2014-2015.
- Thèse doctorat, science de gestion, université paris-sud-faculté jean Monnet, 2006, P39.

Annexes

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de recherche pour l'obtention d'un diplôme de master en management stratégique nous avons l'honneur de solliciter votre participation a une enquête concernant l'analyse de gestion de la relation client et la performance au sein de la CNEP-Banque au niveau de l'agence régionale.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer un peut de votre temps et nous vous garantissons que ces informations resteront confidentielles et que leurs utilité est purement scientifique.

Q 1 : vous êtes :

Homme

Femme

Q 2 : votre tranche d'âge :

Entre 18 et 28

Entre 28 et 38

Entre 38 et 48

Entre 48 et 68

Plus de 68

Q 3 : Votre activité socioprofessionnelle :

Commerçant

Fonctionnaire

Ouvrir

Employer

Fonction libérale

Retraité

Autre précisez.....

.....
.....

Q 4 : Comment avez-vous entendus parler de cette banque ?

Site Web

Une recommandation d'un proche

Une habitude familiale

L'ancienneté dans le métier

La technologie des outils proposés

Les coûts de prestation

Les conditions de prêt

Autre

Q 5 : depuis combien de temps êtes vous clients de la cnep banque :

Moins d'une année

Entre 1 – 5 ans

Entre 5 – 10 ans

Plus de 10 ans

Q 6 : Etes vous plutôt :

	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Opération courantes aux guichets				
Livret épargne				
Crédit immobiliers aux particuliers				
Financement des promoteurs				
Financement des entreprises				
Délais de virement				

Q 7 : Qu'est qui vous satisfait plus chez la CNEP- banque ?

L'accueil

Qualité des services

Rapidité d'excusions

Produit offert

Q 8 : Etes vous satisfait des produits et services proposer par notre banque ?

Satisfait

Très satisfait

Insatisfait

Très insatisfait

Q 9 : Comment évoluez vous la qualité de notre service clientèle ?

Excellente

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Q 10 : quel est le mode de communication utilisé par de la CNEP banque ?

Téléphone

Faxe

Internet

Série commerciale

Q 11 : Avez-vous rencontré des difficultés dans votre interaction avec notre banque

Oui

Non

Q 12 : Si oui votre réclamation a-t-elle été réglée ?

Immédiatement

Dans la semaine

Dans 15 jours

Dans le mois

Après plus d'un mois

Jamais

Q 13 : souhaitez-vous changer de banque ?

Oui

Non

Q 14 : Quels sont vos motivations de fidélités dans la CNEP- banque ?

J'ai confiance dans la qualité des services

Je suis lié à cette banque

Cette banque est toujours sincère vis – à – vis des clients

Les services de cette banque m'apportent de sécurité

Q 15 : recommandez-vous notre banque à d'autres personnes ?

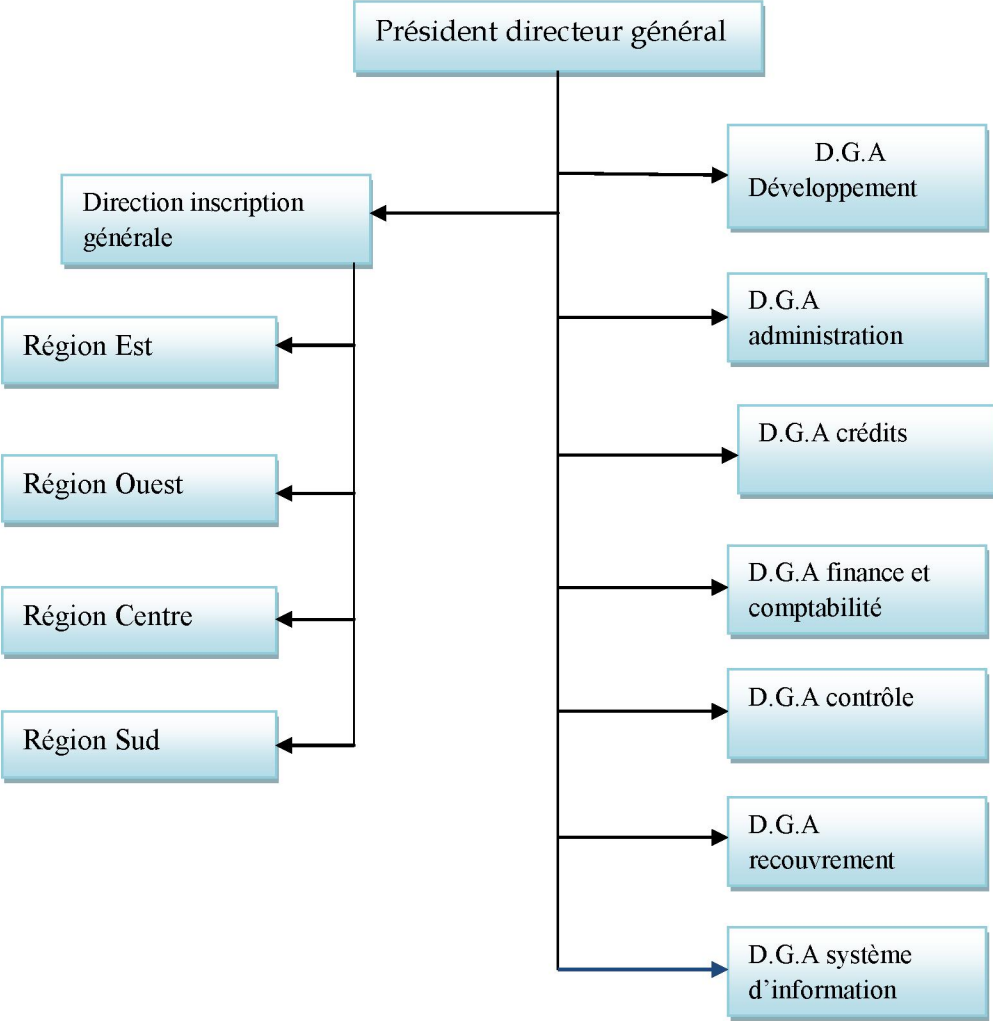
Oui

Non

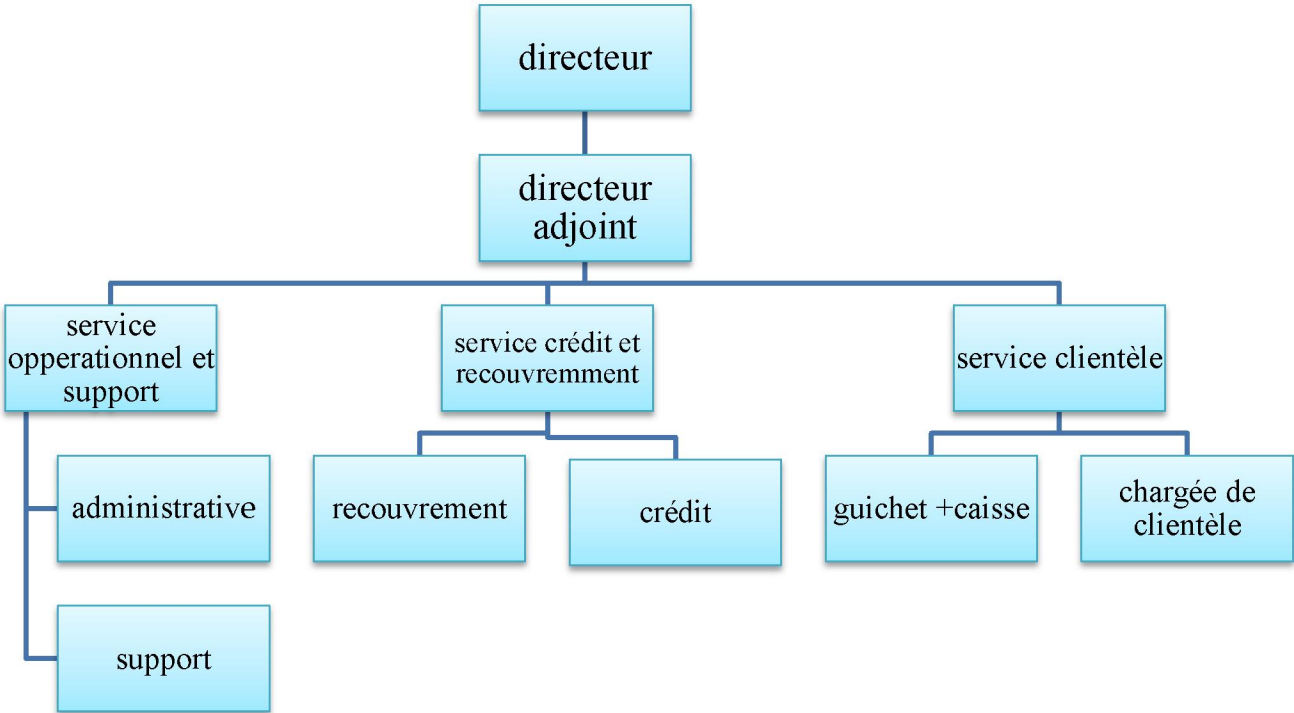
Q16 : Qu'est ce que vous recommandez à la CNEP- banque pour améliorer sa relation avec les clients ?

.....
.....
.....
.....

Organigramme générale de la CNEP-Banque



Organigramme de l'agence CNEP-Banque



Source : documents interne de la CNEP-Banque

Votre tranquillité a un nom :

CNEP Totale Prévoyance

PROTÉGER SA FAMILLE EST PRIMORDIAL.

Intéressé par notre assurance ?
Nous vous accompagnons dans votre souscription.

Formule Toutes Causes avec doublement du capital en cas d'accident.
Jamais il n'a été aussi facile de protéger les êtres qui vous sont chers à un tarif adapté.



Scan me



CNEP Banque



cnep_banque



CNEP-Banque



بنككم يهتم
أيضا بصحتكم



صحتي

ضمانات وحيدة
في السوق



www.cnepbanque.dz

قرض

عقاري شباب



لديكم أقل من 40 سنة و دخل منتظم !
يمكنكم الحصول على تمويل قد يصل إلى 100 %
من قيمة شراء، توسيع أو بناء مسكنكم.



بنك العقار

La Banque de l'immobilier

www.cnepbanque.dz

Réseau :
Code agence :

N° de Contrat Groupe: 10.17.18.1.3 CNEP 06

ADHERENT

Nom/Prénom
Adresse :
Téléphone :

ASSURE(E)

Nom/Prénom
Date de naissance :
N° de passeport :

PRIME UNIQUE

BULLETIN D'ADHESION

N° d'adhésion:
Durée de l'adhésion (jours):
Date de début :
Date de fin :

ASSISTANCE A L'ETRANGER

Option:
Zone :
Pays de destination :
Offre :

GARANTIES ACCORDEES	LIMITE	FRANCHISE
1. Transport sanitaire	Frais réels ⁽¹⁾	
2. Rapatriement des autres assurés accompagnateurs	Frais réels ⁽²⁾	
3. Prolongation de séjour pour convalescence	80 €/j max. 7 j	
4. Visite d'un proche si hospitalisation de l'assuré > 10j	Frais réels ⁽³⁾ + Hébergement 80 €/j max. 10 j	
5. Frais médicaux d'urgence	Zone 1 ⁽⁴⁾ : 30 000 € Zone 2 : 50 000 €	40 €
6. Soins dentaires d'urgence	160 €	25 €
7. Frais de secours et sauvetage	2 500 €	
8. Rapatriement de corps suite à un décès	Cercueil minimum jusqu'à 1000 € + transport au lieu d'inhumation	
9. Retour anticipé	Frais réels ⁽⁵⁾	
10. Assistance juridique	4 000 €	
11. Avance de caution pénale	10 000 €	
12. Transmission de messages urgents	Frais réels	
13. Perte de bagage, max=40kg	20 €/ kg	
14. Retard de vol de plus de 4 heures	150 €	
15. Retard de livraison de bagages de plus de 12 heures	300 €	
16. Décès accidentel ⁽⁶⁾	Zone 1 : 200 000 DZD Zone 2 : 500 000 DZD	

- (1) Avion sanitaire sur vols intracontinentaux uniquement
(2) Billet avion Retour en classe économique
(3) Billet avion Aller / Retour en classe économique
(4) Zone 1 : Monde entier sauf USA, Canada, Japon et Singapour
Zone 2 : Monde entier
(5) Billet avion Retour en classe économique
(6) A partir de 18 ans



RIHLATI ASSISTANCE
24h/24 – 7j/7
TEL: + 213 21 98 09 18

DECLARATION DE L'ADHERENT

- Nous vous informons que les données recueillies permettent d'assurer la bonne gestion de votre adhésion au contrat d'assurance groupe et seront utilisées par l'assureur, réassureurs et prestataires de service pour l'exécution des travaux effectués pour son compte.
- Je déclare autoriser l'Assureur, CARDIF EL DJAZAÏR, à utiliser mes informations aux fins indiquées ci-dessus.
- Je certifie exacts les renseignements donnés ci-dessus et m'engage à fournir à la CNEP Banque tous les renseignements, justificatifs complémentaires et autres informations nécessaires qu'elle juge utiles de me demander et l'autorise à procéder à leur vérification.
- Je reconnais avoir pris connaissance de la notice d'information, et être informé(e) que, conformément à l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 modifiée et complétée relative aux assurances, toute fausse déclaration intentionnelle entraînera la nullité de mon adhésion.

IMPORTANT

- Sous réserve des conditions indiquées sur la Notice d'Information remise lors de votre souscription :
- Vous ne pouvez prétendre à aucun remboursement de frais si vous n'avez pas, au préalable, reçu l'accord express de RIHLATI ASSISTANCE.
 - En cas d'annulation ou de changement de date du contrat d'assurance, vous devez vous adresser à l'agence de souscription au moins 72 heures avant la date de début de votre contrat ; passé ce délai, aucun remboursement/changement ne sera effectué. Consultez la notice d'information pour plus de précisions.

Fait en trois exemplaires A :
Signature de l'Adhérent
Précédée de la mention manuscrite
« Lu et Approuvé »

Le :

Le Directeur d'Agence
Cachet et signature

VERSEMENT D'ESPECES

nombre	unité	montant	DA
	x 1000 =		
	x 500 =		
	x 200 =		
	x 100 =		
	x 50 =		
	x 20 =		
	x 10 =		
	x 5 =		
	x 2 =		
	x 1 =		
	autres pièces		
		montant total	DA

NOM DU BENEFICIAIRE

NOM DE L'AGENCE QUI TIENT LE COMPTE

Code Agence

numéro de compte

agence de versement (si différente de l'agence qui tient le compte)

nom du déposant (si différent du bénéficiaire)

signature du caissier,

date et signature du déposant,

Versement

Ce document ne peut en aucun cas constituer un reçu de versement

TENIR A LA DISPOSITION

PAR LE DEBIT DE MON COMPTE VEUILLEZ : VIRER AU CREDIT

NOM DU TITULAIRE DU COMPTE	BENEFICIAIRE	ADRESSE	N° DE COMPTE	Etablissement payeur / Lieu	MONTANT	D.A.
NOM DE L'AGENCE QUI TIENT LE COMPTE						
CODE AGENCE <input type="text"/>						
NUMERO DE COMPTE <input type="text"/>						

Montant Total

Date et signature du client

Date Visa de l'agence

(1) Rayer la mention inutile



الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

DEMANDE DE RETRAIT

Agence : Code

Nom et Prénom du Titulaire : _____

Nom et Prénom du mandataire _____

N ° de compte : _____

Ancien avoir (DA) : _____

Montant en chiffres (DA) : _____

En lettres :

Pièce d'identité (CNI, PC, CMI) N°

.Délivré (e) le / / à

Signature du guichetier

Signature du chargé de validation

Signature du caissier

Le client Le / /