

Université MOULOUD MAMMERI Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion Département :
Sciences Commerciales



Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing des Services

Thème

**Les pratiques de la Gestion de la Relation Client
Cas : Gulf Bank Algeria (AGB) agence de Tizi-
Ouzou**

Réalisé par :

- CHEKRI Menad
- DJEBRA Mohand

Encadré par :

RECHAM Lyes

Dirigé par :

SMAIL Yazid

Devant le jury Composé de :

Président: Ferrat Marzouk, maître assistant, classe A, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.

Promoteur: RECHAM Lyes, maître assistant, classe A, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou

Examineur : Bouabbache aissa, maître assistant, classe A, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Année Universitaire 2018/2019

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur Monsieur RECHAM Lyes pour avoir accepté de nous diriger tout au long de ce mémoire, avec beaucoup d'attention, d'intérêt de disponibilité et dévouement. Ainsi que pour son aide précieuse.

Nous lui serons toujours reconnaissants de nous avoir guidés au cours de notre travail.

Nous tenons également à remercier Monsieur SMAIL Yazid, chargé de la clientèle au sein de la banque AGB, pour son accueil, ses orientations.

Nos vifs remerciements sont adressés au membre de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail

Sans oublier de ne remercier toute personne qui nous est venue en aide pour finaliser notre mémoire

Un grand merci à tous.

Dédicaces

À mes chers parents, Je ne saurais citer, ni trouver les mots pour vous remercier.

À Mes chères sœurs et leurs maris.

À mes chers frères et leurs épouses.

À mes nièces et mes neveux.

À Toute la famille DJEBRA.

À tous mes amis.

✍ *Mohand*

Je dédie cette recherche, en guise d'amour et de respect :

À mes chers parents, rien ne pourrait vous gratifier.

À mes sœurs

À mes frères.

À mes beaux frères.

À Toute la famille Chekri.

À tous mes amis

✍ *Menad*

Liste des abréviations

AGB : Gulf Bank Algeria.

B to B: business to business

B to C: business to consumer

BO : Back Office

CCE : Conseiller Client aux Entreprises

CCP : Conseiller Client aux Particuliers.

CRC : Chargé de la Relation Client

CRM: Customer Relationship Management

ECR : Efficient Consumer Response

GRC : Gestion de la Relation Client.

JKB: Jordan Kuwait Bank.

KAM: Key Account Manager.

KIPCO: Kuwait Projects Company.

CTI : Computer Technology Integration

MENAT: Moyen-Orient, de la Turquie et de l’Afrique du Nord

MR : Marketing Relationnel

PNB : Produit Net Bancaire

SAV : Service Après Vente.

SGB: Système de Gestion Bancaire

TIC : Technologie de l’Information et de la Communication.

TQM : Total Quality Management

WWW: World Wide Web.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondements du marketing relationnel.....	6
Introduction :	7
Section 1 : Définition et évolution du marketing relationnel :	8
Section 2 : Les formes de marketing relationnel	22
Conclusion.....	35
Chapitre II : La Gestion de la relation client.....	36
Introduction	37
Section 1 : Généralités et mise en place d'un système de GRC	38
Section 2 : La stratégie client et les outils de la GRC	50
Conclusion.....	65
Chapitre III : Les pratiques de la gestion de la relation client au sein de la Gulf Bank Algeria. 66	
Introduction	67
Section 1: Présentation de la banque AGB.....	68
Section 02: Etude et analyse du niveau de l'intégration du CRM au sein de la banque AGB	73
Section 03: Etude comparative des pratiques de la gestion de la relation client au sein de la banque AGB et la BADR.....	78
Conclusion.....	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	92
Annexes.....	97
Liste des figures et tableau	101
Résumé	

Introduction

générale

Introduction générale

Face aux enjeux inhérents au secteur économique moderne, les organisations ont déplacé leur attention, historiquement basée sur le produit dans une économie alors tirée par l'offre, pour se focaliser sur leur nouveau centre d'attention : Le client.

Le client, généralement est la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, dont ces technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins, donc de mieux y répondre et de créer des relations durables avec les clients qui sont les plus importants ou les plus rentables.

Dans un contexte de concurrence de plus en plus accrue et exacerbée, les entreprises, utilisent les technologies de l'information afin d'offrir des produits et services financiers nouveaux ou de compléter les produits et services déjà existant à savoir : les dépôts, les investissements, les crédits et les services d'assurance.

Mais aussi, la gestion de la relation client implique l'utilisation continue de l'information sur les clients actuels et potentiels afin d'anticiper et de répondre à leurs besoins. Avec l'utilisation efficace de ces technologies, les entreprises peuvent offrir à leurs clients une variété de produits, des prix plus bas, et un service personnalisé, en même temps.

Afin de commercialiser de manière plus efficace des produits à la clientèle individuelle, les banques recueillent des informations provenant de sources internes et externes, et l'utilisent pour fournir une vue unifiée de la clientèle dans l'objectif de la cibler plus efficacement et de répondre à ses attentes. Par conséquent, la gestion efficace des informations et des connaissances est essentielle et critique dans le système de gestion de la relation.

Afin de faire face à l'environnement de plus en plus concurrentiel, les banques sont amenées plus que jamais à fidéliser leurs clients, ce qui nécessite le développement d'un marketing spécifique dit marketing bancaire.

En Algérie, le rythme d'évolution de la bancarisation a connu deux phases importantes. En effet dans un premier temps, le système bancaire a été réglementé, soumis aux programmes planifiés de l'état dans un second temps après la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit. L'Algérie a connu une phase de mutation de système financier. La

Introduction générale

réforme engagée à partir de 1990 a permis, non seulement, de redéfinir les missions de la banque algérienne. Mais surtout de réorganiser le système bancaire dans son ensemble.

Ce qui caractérise le paysage bancaire algérien actuellement, est la forte dominance des banques publiques en termes : de nombre d'agences, de la gamme des transactions et du degré de financement de l'économie. Elles disposent pour des raisons historiques, des réseaux d'agences importants et répartis sur tout le territoire national tandis que les banques privées représentent un taux relativement faible dans le financement de l'économie et des réseaux d'agences limités implantés dans les grandes villes algériennes.

Sous l'impulsion des contraintes citées au dessus, qu'on mène notre étude sur la démarche adoptée par la banque AGB pour faire face à la concurrence dans ce climat bancaire, à travers nous allons étudier la gestion de la relation client adoptée par la banque AGB, par l'administration d'un entretien auprès du chargé de la clientèle au sein de la banque.

Durant notre travail, nous essayons de répondre à la problématique suivante à savoir :
Quelle est la démarche adoptée par Gulf Bank Algeria pour la mise en place d'un système de gestion de la relation client ?

Hypothèses de recherche

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H 01** : Le système de Gestion de la Relation Client est mis d'une manière formelle et suit des étapes précises.
- **H 02** : Le système de la gestion bancaire au sein de la banque AGB contribue à la mise en place de la gestion de la relation client.

Objectifs de la recherche

Notre objectif est de faire ressortir les différents aspects relatifs au marketing relationnel et de mettre l'accent sur son importance grandissante et son enjeu pour la banque comme réel levier de performance et de compétitivité.

Plus précisément, l'intérêt central de ce travail réside dans l'étude et l'analyse de la démarche de gestion de la relation client (GRC) au sein de Gulf Bank Algeria.

Introduction générale

Ce travail de recherche, veillera de même à mettre en lumière les spécificités du milieu bancaire et à apporter par la suite des éléments d'amélioration de la démarche relationnelle et de la qualité de la gestion de la relation clients au sein de Gulf Bank Algeria.

Choix du thème

La conquête de nouveaux clients reste une étape plus compliquée et plus onéreuse que la fidélisation de ses clients. Ainsi nous avons tout naturellement jugé bon d'abordé une telle thématique, de par l'importance grandissante du marketing relationnel et de la démarche de gestion de la relation client, pour pallier au phénomène d'insatisfaction et de volatilité des clients. Construire une relation avec ses clients est plus que jamais vitale pour les banques.

Méthodologie de recherche

Afin de résoudre notre problématique de recherche, nous avons opté pour une approche combinant une démarche descriptive et empirique. En effet descriptive en faisant appel à une recherche documentaire permettant de cerner les contours de notre sujet de recherche à savoir tout ce qui a trait au marketing relationnel, la gestion de la relation client. Pour cela, nous avons fait appel à divers ouvrages, articles, mémoires, thèses ainsi que certains sites internet. Et enfin une approche empirique par le biais d'une enquête exploratoire sur la base d'un entretien.

Structure du mémoire

Pour apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons scindé notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « Les fondements du marketing relationnel », aura pour objectif de décrire les diverses notions relatives au marketing relationnel (du contexte d'émergence, aux outils, en passant par ses principaux piliers).

Le deuxième chapitre quant à lui, « la gestion de la relation client » s'intéressera aux différents aspects de la gestion de la relation client, entre autres aux mécanismes ainsi qu'aux outils de la démarche de gestion relation client.

Et enfin le troisième et dernier chapitre « Analyse des pratiques de la gestion de la relation client au sein de « Gulf Bank Algeria », sera consacré à l'étude des différentes

Introduction générale

observations relevées au sein de la banque, et à l'analyse de la démarche du marketing relationnel adopté par Gulf Bank Algeria, avec une synthèse des résultats d'une enquête ramené auprès du chargé de la clientèle et réaliser une étude comparative aux pratiques de la gestion de la relation client au sein d'une banque publique (BADR).

Pour finir certaines directives et recommandations sont exposées afin d'améliorer et de pérenniser la relation de Gulf Bank Algeria avec sa clientèle.

**Chapitre I : Les
fondements du
marketing
relationnel**

Introduction :

Auparavant, les industriels créaient un produit, lui assuraient une promotion commerciale classique et le mettaient sur le marché. Soit les clients adhéraient et achetaient, soit ils n'aimaient pas et les produits restaient dans les rayons.

Aujourd'hui, satisfaire les clients est un enjeu primordial pour les entreprises. Elles doivent être en mesure d'établir et d'entretenir des relations personnalisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables. Afin d'assurer au mieux le suivi de cette relation, un concept est apparu, celui du marketing relationnel et de la gestion de la relation client (GRC).

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions, en fonction du moment et des circonstances. Ce marketing essaie d'appréhender la complexité et la relativité des comportements pour pouvoir construire des stratégies marketing qui soient plus clairement pilotées par l'aval.

Le client doit être pris tel qu'il est, avec ses caractéristiques socioculturelles propres et ses spécificités individuelles. Dans cette optique, les entreprises privilégient un marketing intensif et concret, dont l'objectif principal est de transformer chaque transaction en relation en partant du principe que la vente n'est qu'une étape au sein d'un processus plus complexe.

Maximiser la valeur du client exige de cultiver des relations à long terme avec la clientèle. Les entreprises passent actuellement d'un marketing de masse principalement orienté vers la conquête de nouveaux clients à un marketing de précision conçu pour fidéliser et construire des relations fortes avec ces derniers.

Les entreprises ont bien compris cet aspect et sont de plus en plus nombreuses à accorder une place de choix à cette nouvelle discipline.

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue les points suivants :

- La première section est consacrée à une description détaillée du concept de marketing relationnel, à savoir son historique, sa définition, ses objectifs ainsi que ses caractéristiques.
- La deuxième section permettra de comprendre les formes du marketing relationnel à savoir : les outils du marketing relationnel d'une façon générale

puis les missions et facteurs de réussite du marketing relationnel, pour finir quelques limites du marketing relationnel.

Section 1 : Définition et évolution du marketing relationnel :

Pour comprendre le marketing relationnel, il est important de s'intéresser à ses débuts, c'est ce que nous allons découvrir dans ce qui suit.

1.1.L'émergence du marketing relationnel

Le marketing est né de l'industrialisation, qui a elle-même profondément modifié la nature de l'échange entre un offreur et un demandeur. L'éloignement du premier par rapport au second et la standardisation de l'offre, ont conduit le fabricant-offreur à mettre en place des techniques qui lui permettent de rester en contact avec le marché . Il a ensuite donné naissance à différentes approches dont celle du marketing relationnel.

Le concept de marketing relationnel peut être approché sous deux perspectives, en effet, il peut être considéré comme un concept très ancien qui remonte aux origines du marketing, ou bien comme un concept récemment formalisé¹.

Le marketing a donc traditionnellement pour mission de gérer cette interface avec le marché, à travers les attentes recueillies par le biais d'études nécessaires à l'identification, à la compréhension et à l'estimation des besoins des clients.

1.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel :

Comme toute science, le marketing a fait l'objet d'approches diachroniques ayant pour finalité de retracer les évolutions des différents courants de pensée qui ont participé à la construction du substrat théorique sur lequel il s'appuie². C'est Bartels (1965), le premier, qui a souligné l'impossibilité de dégager, avant 1950, des écoles de pensées dans le champ du marketing.

Dans les années 1970, après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, le marketing relationnel apparaît.

¹ FLAMBARD Sabine, « Marketing Relationnel », Editions e-theque, Lille, 2002. P06.

² FLAMBARD-RUAUD Sabine, « Les évolutions du concept marketing », Décisions Marketing, No. 11 (Mai-Août 1997). P 8.

En 1975, le Professeur Bagozzi présente pour la première fois le concept du marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

Dans les années 1990 est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la rentabilité considérable générée par une relation qui perdure. La fidélisation et les revenus futurs qu'un client peut générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. A partir de là, se développe la notion de « valeur à vie » (life time value)¹ qui permet de calculer la valeur actualisée nette du client.

Tandis que le marketing transactionnel valorise le produit, l'acte d'achat et le montant de la transaction ; le marketing relationnel valorise :

- La relation avec le client ;
- La durée de la relation ;
- L'individualisation (concept one to one);
- La « mémoire » des contacts entre le client et l'entreprise ;
- La fidélisation ;
- La valeur des achats présents et futurs.

Tableau n°01 : Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Mission	Conquête	Fidélisation
Objectif	Transaction, parts de marché	Relation, part du client
Organisation	Gestion de marque/de produit	Gestion de client
Sources d'information	Etude de marché	Dialogue permanent/base de données
Communication	Communication de masse	Communication personnelle
Contexte favorable	Marchés non saturés	Marchés saturés
Secteur privilégiés	B2C	B2B

Source : LAMBIN Jean-Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition. P31.

¹ ANNE Julien, «Marketing direct et relation client », édition demos, Paris, 2004. P72.

1.1.2. Historique du marketing relationnel

Le marketing relationnel n'est pas né par hasard. Il s'inscrit dans le cadre plus global des évolutions économiques qu'ont connues les sociétés occidentales au lendemain de la seconde guerre mondiale. Il prend le relai d'un certain nombre de concepts qui sont sans doute devenus moins adaptés pour relever les défis de l'économie de marché contemporaine.

Les années 1950 et 1960 furent les années de la production de masse, il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive : la demande est simple, l'offre devrait l'être également pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

Les années 1970 furent les années de la rationalisation, l'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication.

Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens toucher la clientèle et élargir la taille des marchés potentiels¹. Les entreprises ont commencé à segmenter les clients et élargir leurs gammes de produit, le réflexe de « la vente directe » voit le jour dans les années 1970 ; ce qui constituait un premier pas vers la relation client.

Dans les années 1980, l'avènement en force de la micro informatique puissante et la prolifération des bases de données a permis aux entreprises d'emmagasiner toutes sortes de données sur leurs clients.

L'intérêt est d'abord porté sur les clients de la classe « grands comptes » par le biais de ces données et les petits clients plus tard selon le principe de la loi 20/80 de Pareto². Cette démarche peut être considérée comme un premier pas dans ce qui deviendrait la stratégie CRM qui est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources.³

¹ HETREL.P, « Le Marketing Relationnel », édition d'organisation, Paris, 2007. P06.

² La loi de Pareto, aussi appelée loi des 80/20, est une loi empirique inspirée par les observations de Vilfredo Pareto, économiste et sociologue italien : environ 80% des effets est le produit de 20% des causes. Cette « loi », bien qu'empirique, a été formalisée en mathématiques par la distribution de Pareto.

³ RENE.L et GILLE.V, « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles, 2005, Paris. P03.

Dans les années 1990, les entreprises sont passées du simple recueil d'information sur les clients, dans l'optique de répondre au mieux à leurs besoins, à la création d'un nouveau type d'échange qui enrichissait l'acte d'achat et de vente : c'est la naissance du concept de la fidélisation du client. Ainsi, la fidélisation des clients devient un des axes majeurs de développement de la relation client et donc de la performance des entreprises.

Les années 2000 marqueront l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client est possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentreront leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto conseiller et à assurer lui-même son propre service client.

1.2. Définition du marketing relationnel

Concernant les définitions du marketing relationnel, plusieurs sont avancées dans la littérature. Selon Morris, Brunyee et Page (1998), cette diversité de définitions est due au fait que les auteurs ont des conceptions différentes de l'approche relationnelle¹. De même, le terme de marketing relationnel apparaît avoir des significations différentes pour les auteurs et praticiens de la discipline. Cependant, la plupart des définitions ont des dénominateurs communs, c'est pourquoi, seulement quelques-unes seront citées, Ainsi :

Le marketing relationnel comme l'a défini Berry « consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client »².

Morgan et Hunt définissent le marketing relationnel comme « un concept qui se rapporte à toute les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse »³.

Ainsi, le marketing relationnel «est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et

¹MORRIS.M.H, BRUNYEE.J, PAGE.M, « Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities », Industrial Marketing Management, vol. 27, 1998. P359.

² N'GOALA Gilles (1998), op. Cit. P32.

³ MORGAN.R.M et HUNT.S.D, op. Cit, P20.

d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque». ¹

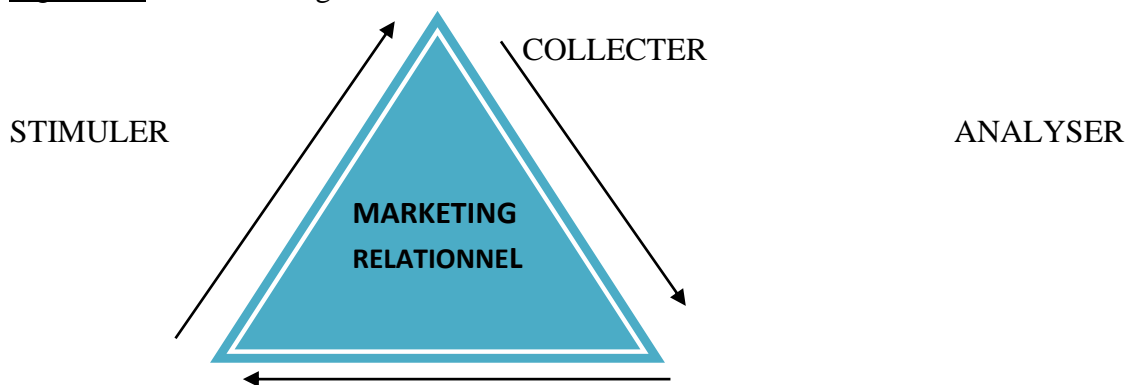
Né dans un contexte de crise économique, le marketing relationnel se fonde sur la constitution du capital client, c'est à dire sur l'entretien du noyau de clientèle fidèle à la marque. Pour ce faire, l'entreprise dispose de trois leviers :

- La constitution et l'exploitation de bases de données, qui permettent de proposer des offres sur mesure ;
- La relation avec le consommateur. L'entreprise doit le mettre en scène, le stariser, toucher son « côté affectif », bref le motiver en donnant du sens à ses actes. Ce rôle d'animateur peut tout autant s'appliquer auprès des autres publics de la marque : intermédiaires, fournisseurs, employés, force de vente ;
- L'information sur l'entreprise. "Le consommateur est devenu "informativore", c'est un accro de la brève, de l'info brûlante, du flash et du direct", et il se situe dans une culture du zapping. C'est pourquoi la notion de "sans effort" est très présente chez lui : il oriente sa démarche vers une information prédigérée, facile à absorber, simple à décrypter.

Ce nouveau marketing consiste à ne plus considérer le consommateur comme un élément passif. Il vise à adopter une approche interactive entre le vendeur et l'acheteur, grâce à cette nouvelle méthode, l'entreprise peut tisser des liens plus durables avec ses clients. Elle peut les cibler, les fidéliser, personnaliser son offre avec sa politique de relation continue.

Ainsi, on peut schématiser le marketing relationnel de la manière suivante :

Figure n°1 : le marketing relationnel



Source : HETREL.P, « Le marketing relationnel », édition d'organisation, paris, 2007.P10.

¹ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON.D, « Théorie et pratique du marketing », Mercator, 8ème édition, édition Dunod, paris, 2006. P848.

Le marketing relationnel selon l'axe consommateur peut donc être décomposé en trois phases, la collecte, l'analyse et la stimulation.

Ces trois éléments devant obéir à la notion de feed-back et rétroagir les uns sur les autres. Ainsi, le marketing relationnel s'inscrit dans une perspective de communication de type circulaire. La base de données devant être perpétuellement remise à jour par une communication dynamique en ponctuant les séquences de communication ce qui détermine la qualité de la communication.

Il est à retenir qu'il est difficile de trouver une définition commune concernant le terme de marketing relationnel toutefois, des traits communs sont ressortis tel le fait de développer une relation individualisée vouée à perdurer. Désormais il ne s'agit aussi plus seulement pour une entreprise de conquérir des clients, mais le plus important est de conserver ses clients actuels sur le long terme. De plus, que ce soit donc dans les services ou dans tout autre secteur, le marketing relationnel a les mêmes objectifs.

1.3.Objectifs du marketing relationnel

Les objectifs du marketing relationnel sont divers et veillent tous à créer de la valeur pour l'entreprise. Ainsi¹ :

- En interne le marketing relationnel contribue, à donner du sens à l'action, à focaliser l'attention et les énergies sur la finalité de l'entreprise, penser à revisiter les organisations, les procédures avec une préoccupation constante, à savoir : Le client. De ce fait le marketing relationnel devient un facteur de cohésion en termes de management.
- En externe, il se positionne sur un axe fidélisation et soutient les circuits de distributions, les réseaux de vente, à maintenir et à développer des parts de clientèle, qui dimensionneront les parts de marché, aider les organisations commerciales à

¹BOISDEVESEY Jean-Claude, « Le marketing relationnel », Editions d'Organisations, Paris 2001, P8.

optimiser leur performance et leur relation client. L'objectif étant de vendre plus et assurer des prestations de qualité.

- Le marketing relationnel contribue également à communiquer et à véhiculer les valeurs de l'entreprise que cela soit en interne comme en externe, afin de clarifier la mission de celle-ci. Et veiller à créer un climat d'appartenance qui sera profitable aussi bien au niveau du client final ou intermédiaire.

Plus précisément et par soucis d'établir et surtout maintenir de bonnes relations avec les clients, le marketing relationnel est employé pour identifier les clients, communiquer avec ces derniers, à les fidéliser, les récompenser pour leur fidélité, ainsi que les associés à la vie de la marque ou de l'entreprise¹.

Globalement l'objectif central du marketing relationnel est d'instaurer et de tisser une relation avec des clients jugés prioritaires, dans une approche mutuellement bénéfique à la fois pour le client et pour l'entreprise. Il s'agit là de gérer un actif stratégique qui est la clientèle, auprès de qui la qualité de la relation devient un avantage concurrentiel, au même titre que la marque, les supériorités produites ou le niveau de service.

1.4. Les caractéristiques du marketing relationnel

D'après les définitions citées plus haut, le marketing relationnel peut être défini comme une politique faisant appel à l'utilisation d'outils destinés à établir et entretenir des relations individualisées et interactives avec les clients les plus profitables, et à créer chez eux une attitude positive et durable à l'égard de l'entreprise ou de la marque².

Cette définition met en évidence plusieurs caractéristiques majeures du marketing relationnel :

- L'utilisation des bases de données et des logiciels spécifiques afin d'identifier les clients et les segments les plus intéressants, et d'automatiser certaines actions contextuelles (relance après e-mailing, contact après achat) ;
- Le développement d'un marketing plus profitable en concentrant les efforts de prospection et de fidélisation vers les "meilleurs" clients, c'est-à-dire sur ceux qui contribuent le plus au chiffre d'affaires ou à la rentabilité de l'entreprise.

¹LENDREVIE.J, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », Ed Dunod, Paris 2012, p848.

²LENDERVIE.J, LEVY.J, LINDON.D, Op.Cit, P848.

On peut également mesurer la rentabilité des actions et le bénéfice engendré par la fidélisation ;

- L'utilisation de moyens d'action personnalisés et interactifs à l'inverse des médias de masse utilisés en marketing transactionnel (Internet, newsletter, e-mailing, centre d'appels, numéros verts...).

En résumé, le marketing relationnel utilise des moyens d'action au niveau individuel qui sont interactifs, contrairement aux moyens destinés pour une masse de clients, qui sont impersonnels, comme par exemple la publicité qu'on retrouve dans les masses média. Il vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part, c'est ce qui montre une différence entre ce type de marketing et le marketing direct traditionnel, qui se concentre principalement sur la transaction plutôt que la relation.¹

1.4.1. Les bases conceptuelles du marketing relationnel

Le marketing relationnel peut prendre trois bases conceptuelles (La valeur actuelle nette, le cycle de vie de la relation client, l'optimisation de la relation client).

1.4.1.1. La valeur actuelle nette ou life time value

La valeur d'un client ne se mesure pas par la valeur de la transaction immédiate mais par la somme des profits actualisés attendus sur sa durée de vie².

On calcule donc la marge nette dégagée sur une longue période en tenant compte des coûts de recrutement et des frais directs dont il est à l'origine (mailing, cadeaux...).

1.4.1.2. Le cycle de vie de la relation client

Quelque soit l'entreprise et le secteur d'activité, le développement de la relation client comporte trois (3) phases : l'acquisition du nouveau client, l'augmentation de la rentabilité des clients existants et l'allongement de la durée de la relation avec le client.

La satisfaction des clients est le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation (achat ou utilisation).

¹ LAMBIN Jean-Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel », Edition Dunod, Paris 2008, p.31.

² ANNE Julien, Op.Cit, P72.

Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction, une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction¹. La satisfaction dépend de nombreux facteurs qui affectent le niveau des attentes et qui affectent l'expérience.

Une partie de ces facteurs dépend ou peut être influencée par l'entreprise, une autre partie est exogène, les causes de satisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes.

La politique de qualité et de satisfaction client nécessite la mesure systématique de la satisfaction des clients (baromètre de satisfaction), la mise en place de cet outil de mesure doit être suivie par un plan d'action qui vise à améliorer l'expérience du client et sa satisfaction.

1.4.1.3. L'optimisation de la relation clients

Internet apporte une nouvelle donne, en laissant au client l'opportunité de dialoguer avec les marques, et en utilisant intelligemment les informations fournies par l'utilisateur pour raffermir son positionnement et ses offres commerciales.

Un des pionniers est Amazon avec la vente de produits complémentaires ciblés, et l'envoi des mailings segmentés. Ce ciblage améliore le relationnel entre la marque et le client, car la publicité est alors considérée comme moins intrusive.²

1.4.2. L'analyse des comportements des clients

Il faut analyser sa base clients et identifier ses clients "GOLD" afin de les conserver et essayer de leur vendre plus de produits. La segmentation peut s'effectuer selon les habitudes d'achat, l'âge du client, son ancienneté, son secteur d'activité, les produits achetés...

Mais au delà des statistiques il faut également aller sur le terrain, lancer des études, nouer des relations fortes avec ses clients ambassadeurs, pour comprendre pourquoi un client ne consomme plus, ou consomme moins.

En revanche, il faut toujours garder sa subjectivité : dans 30% des cas un client n'est pas capable de dire pourquoi il arrête de consommer un produit.³

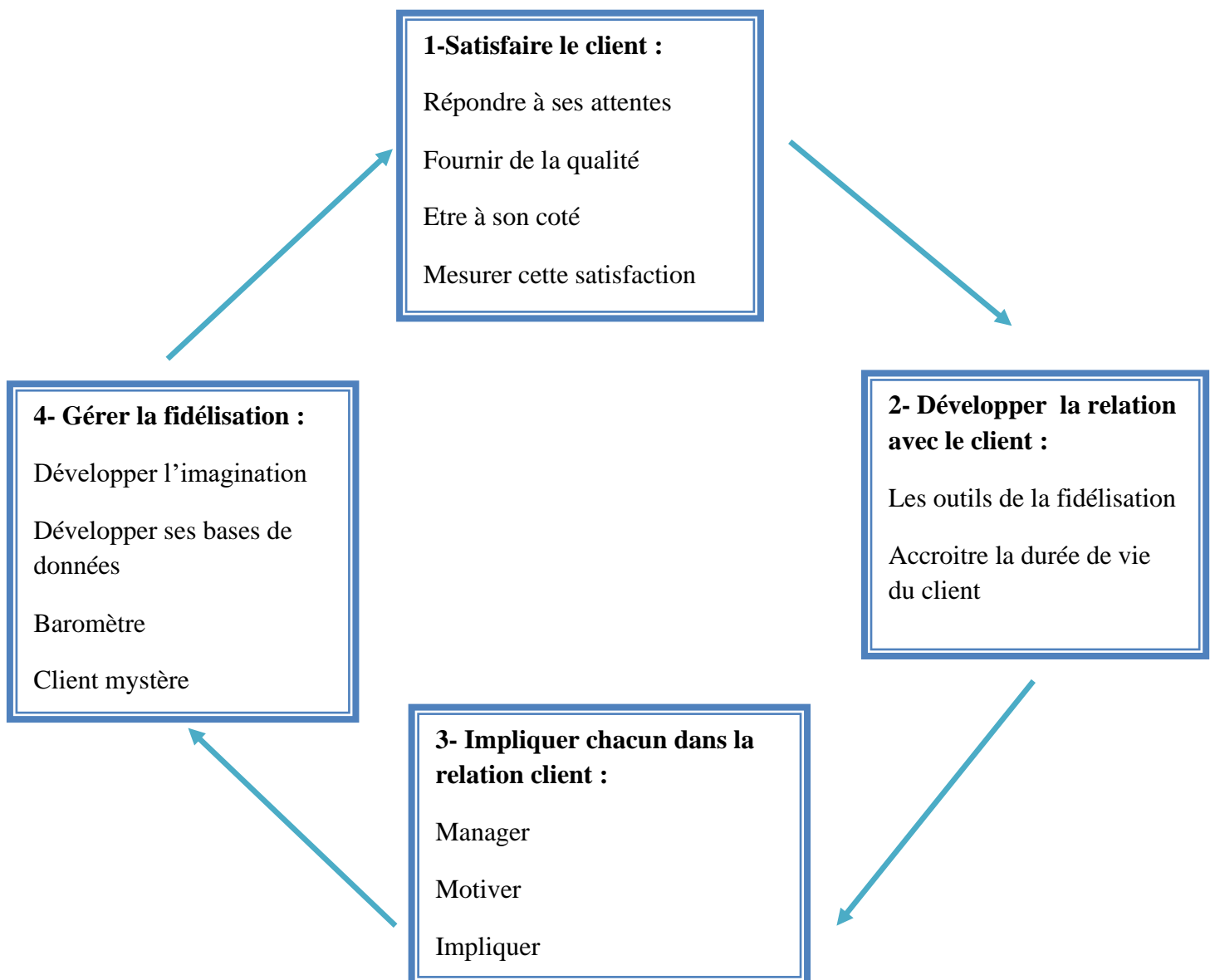
¹ LENDERVIE.J, LEVY.J, LINDON.D, Op.Cit, P800.

² MOREL Claire, « Relation Clients Magazine », N°102, 13/11/2012 In www.webmarketing-conseil.fr consulté le 04/07/2019 à 13h15.

³ BARBUCCI Bianca, « Billet d'opinion », 06/10/2014 In www.infopresse.com consulté le 04/07/2019 à 22h00.

La fidélisation passe aussi par des invitations VIP, des offres exclusives... afin de créer une relation privilégiée avec ses clients et aussi par la mise en place d'un service ou d'un produit unique avec une personnalisation unique des produits. Ainsi, les entreprises peuvent fidéliser avec une offre unique.

Figure n°2 : La logique de la fidélisation client



Source : DEBOURG M.C CLAVELIN.J et PERRIER.O, « Pratique du Marketing », 2ème Ed, Chombery, 2003 page 424.

1.4.3. Les composantes du marketing relationnel

Pour établir et maintenir une relation durable et profitable avec les clients, il faut passer par un certain nombre d'étapes, et à chacune d'elle un ensemble d'outils appropriés comme suit¹:

Tableau N°02 : Les composants et outils du marketing relationnel

Composants	Moyens d'actions
Connaître les clients	Base des données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc.
Les écouter	Enquêtes, services clients, centre d'appel, sites Internet, etc.
Les récompenser	Cartes et point de fidélité
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forum

Source : LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », Ed Dunod, Paris, 2012, p849.

1.4.3.1. Connaître ses clients : le marketing des bases de données

Pour identifier les clients les plus profitables pour une entreprise et mettre en place des actions cohérentes et efficaces, il faut d'abord les connaître. La constitution d'une base de données est donc nécessaire. Les bases de données permettent de regrouper et d'organiser de manière structurée une quantité d'informations personnelles, professionnelles, comportementales...

Différents outils comme les jeux concours (collectes d'adresses), l'achat d'adresses, les études de satisfaction... permettent d'élargir et d'enrichir sa base de données.

1.4.3.2. Communiquer avec ses clients

Pour communiquer avec ses clients dans une démarche relationnelle plutôt que transactionnelle, l'entreprise dispose de nombreux moyens :

- Les outils traditionnels : Envoi de courriers personnalisés, centre d'appel, bulletins d'information, magazines...

¹LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », Ed Dunod, Paris, 2012, p849.

- Les outils interactifs: le site corporate, e-mailing, newsletter, appel entrant, espace VIP...

Certaines limites et difficultés sont toutefois rencontrées avec ce type d'actions : Tous les clients ne souhaitent pas être contactés par les entreprises.

1.4.3.3. Etre à l'écoute de ses clients

La relation entre l'entreprise et ses clients doit être basée sur une communication interactive. Cela signifie que le client doit avoir les moyens de s'exprimer et questionner l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre trois moyens :

- Des sondages pour mesurer régulièrement la satisfaction client ;
- Un service consommateur accessible dont le rôle est de répondre aux demandes des clients puis de faire remonter l'information ;
- Des canaux d'expression et de dialogue avec la marque basés principalement sur Internet : forum, formulaire de contact, commentaires dans le blog de l'entreprise, site communautaire...

1.4.3.4. Récompenser ses clients : les outils de fidélisation marketing

Clubs d'utilisateurs, cartes de fidélité et programmes de fidélisation multimarques sont de redoutables outils à inscrire dans la stratégie de fidélisation.

Aujourd'hui, les outils de fidélisation marketing sont divers et variés, l'évolution des technologies a permis de développer de nouveaux outils pour fidéliser les clients.¹

Les outils de CRM modernes sont mis à la disposition des entreprises leur permettant de mettre en place facilement des chaînes de prospection et de fidélisation.

Le but d'une chaîne marketing peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel est d'automatiser les actions commerciales de l'entreprise pour en améliorer la productivité et l'efficacité.

¹ LEHU Jean-Marc, « Stratégie de fidélisation », 2ème Ed. Août 2003, Editions d'Organisation, P235.

Les chaînes de prospection et de fidélisation peuvent faire intervenir le marketing MULTICANAL, avec l'utilisation de différents média de communication : e-mailing, phoning, SMS, message vocaux... en tenant compte du coût de ces différents outils, de l'avancement de la relation, de l'introduction du média...¹

Concrètement, l'objectif d'une chaîne de fidélisation ou de prospection, c'est de créer une série de tâches automatisées selon :

- **Une date** : en tenant compte d'une date en envoyant par exemple, une lettre pour proposer une offre sur les produits de la saison ;
- **Un événement** : le client n'a pas souscrit à une offre lors de l'achat, il faut donc lui soumettre cette offre via un support de communication ;
- **Ou les deux** : par exemple, malgré deux courriers adressés, le client n'a toujours pas acheté, dans ce cas de figure il est conseillé de lui envoyer automatiquement un SMS 3 semaines après le deuxième courrier pour lui faire une offre promotionnelle (via SMS car plus lu et moins cher qu'un courrier papier).

Dans ces chaînes, on peut observer qu'il y a différents embranchements dans lesquels les contacts sont entraînés selon les résultats.

Les chaînes classiques de fidélisation alternent différents canaux de communication et des messages (commerciaux / non commerciaux) :

- J (achat) : e-mail de remerciement.
- J + 1 : courrier avec la facture, une offre promotionnelle sur un produit.
- J + 7 : envoi d'un e-mail pour proposer le service complémentaire avec une offre limitée dans le temps.
- J + 15 : relance téléphonique par un commercial.
- J + 30 : envoi de la newsletter avec de l'information gratuite et de la promotion sur les autres produits.
- J + X : offre d'un produit plus haut de gamme par courrier.
- J + Y : proposition d'un produit complémentaire par phoning.
- J + Z : proposition de renouvellement d'achat vers la nouvelle version par e-mail.

¹ LEHU Jean-Marc, OP.Cit, P236.

1.4.3.5. Renforcer les liens entre le client et l'entreprise

Le marketing relationnel peut transformer clients et entreprises en conseillers et alliés. L'entreprise peut défendre des valeurs et soutenir une cause à laquelle ses clients adhèrent. Différents outils permettent de renforcer les liens entre une entreprise et son client :

- Les blogs d'entreprise permettent de personifier l'entreprise, de la rapprocher de ses clients et de communiquer sur les valeurs qu'elle défend ;
- Les clubs d'utilisateurs ou espace privé et les espaces communautaires représentent pour les clients un moyen d'accès à l'information mais aussi un espace pour lequel ils peuvent devenir acteurs engagés de la marque ;
- Le parrainage offre la possibilité aux clients de faire la promotion des produits de l'entreprise et d'être ainsi récompensés.

Section 2 : Les formes de marketing relationnel

Le marketing relationnel peut prendre trois formes : le marketing des bases de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux.¹

2.1. Le marketing des bases de données

Aujourd'hui, avec la saturation progressive des marchés, l'exacerbation de la concurrence nationale et internationale font qu'une nécessité stratégique s'impose désormais : conserver ses clients. Pour cela, il est indispensable de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur elles, l'analyser, l'enrichir, la mettre à jour, l'exploiter. Les bases de données sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action de valeur dans l'entreprise.

Les bases de données sont actualisées en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins.

Ainsi, le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes bases de données au travers des segmentations comportementales économiques, sociodémographique, vont permettre d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi souscription.²

¹ BOISDEVESEY Jean-Claude, Op.Cit. p120.

² HETREL.P, Op.Cit, P11-12

2.1.1. Définition d'une 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. Contrairement aux fichiers traditionnels, elles procurent la malléabilité nécessaire pour s'enrichir de manière permanente de sources extérieures. 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.

Décortiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les "transformer" en actions marketing. C'est le rôle des entrepôts de données (data warehouse) et des techniques d'analyse (datamining).¹

Les progrès technologiques et la multiplication des sources d'information (cartes de fidélité, questionnaires, panels, coupons, centres d'appels, promotions, etc.) permettent de collecter jusqu'à deux cents (200) données par client. Les entrepôts de données des grandes enseignes stockent au moins deux ans de comportements d'achat sur des milliers de produits et plusieurs points de vente. Toute la difficulté étant de bien exploiter ces informations très vite obsolètes. Une technique que Danone maîtrise parfaitement, Trois millions de clients segmentés selon leur attachement à la marque, reçoivent des mailings personnalisés. Un premier pas vers le one-to-one.

On distingue essentiellement trois types de bases de données :

2.1.1.1. 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 l'entreprise, mais qui sont peu adaptées aux analyses marketing. C'est un modèle qui consiste à organiser des données de façon arborescente. Il n'y a pas de liaison entre les branches de même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui n'autorise que peu d'interrogation.

¹ BOISDEVESY Jean Claude, Op.Cit, P146.

2.1.1.2. Les bases de données objet

Elles ouvrent des perspectives intéressantes, notamment 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. La construction se fait par héritage simple, multiple ou par composition.

2.1.1.3. Les bases de données relationnelles

Cette base de données clients comprend le tableau des coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau des produits achetés. La base de données relationnelle est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing, comme par exemple ORACLE, INFORMIX, SYBASE, DBM...¹

2.1.2. Création d'une base de données

A priori, la technique est simple. Il faut profiter des contacts avec les clients (renseignements, commandes, service après-vente...) afin de rassembler des informations (identité, adresse, profil familial, revenus mensuels, fréquence d'achat, panier moyen...), puis ensuite les utiliser pour accroître le volume d'achat de chacun via les mailings et les offres personnalisées.

Les animations, services consommateurs, clubs de fans, hot lines ou numéros verts (Viking) sont les clefs de voûte de ce marketing relationnel fondé non plus uniquement sur des résultats de gestion, mais aussi sur des données comportementales permettant de segmenter les clients en sous-groupes.

2.1.3. Rôle des bases de données

Jusqu'au milieu des années 1980, tous les fichiers des entreprises étaient structurés de manière immuable et ne comprenaient que des renseignements strictement nécessaires aux actes de gestion. En fait, les informations de toute nature étaient stockées réellement qu'au sein de la mémoire même des employés. Compte tenu donc du turn-over affectant les

¹ <https://desktop.arcgis.com/fr/arcmap/latest/map/working-with-layers/configure-database-and-clients-for-query-layers.htm>, consulté le 12/01/2019, à 10 :48.

effectifs commerciaux, une très grande partie de ces données concernant les prospects ou clients disparaissait au moment même où le vendeur quittait l'organisation¹.

Les entreprises, face à un environnement mouvant et à l'évolution du marketing (tant par les concepts que les outils), placent plus que jamais la satisfaction et la fidélisation des clients au centre de leurs préoccupations. Pour cela, il est apparu indispensable de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur eux, l'analyser, l'enrichir, la mettre à jour et l'exploiter. Les bases de données –BD- sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale et de la création de valeur dans l'entreprise.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes BD, au travers des segmentations comportementales, économiques, sociodémographiques, vont permettre d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi souscription.

Les bases de données sont actualisées et enrichies en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins. Ainsi le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

2.2. Le marketing interpersonnel ou interactif

Le marketing interactif, c'est l'avènement d'un marketing constamment à l'écoute directe de ses interlocuteurs. Dans le passé, trop souvent le marketing de masse a favorisé le fait que le producteur se reposait ponctuellement sur ses clients -les distributeur- pour connaître ses consommateurs. Aujourd'hui le dialogue doit être le plus direct possible avec le distributeur, mais également avec le consommateur parallèlement².

Le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les garder. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et accroître sa clientèle, afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur à vie de cette dernière, tout en développant des rapports suivis et personnalisés avec elle. Tout ceci aura pour conséquence la fidélisation à la marque, par la mise en œuvre de programmes innovateurs de fidélisation de campagnes de marketing, de campagnes personnalisées de publipostage direct, de campagnes de marketing électronique et interactif, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs.

¹ VILELA Christian, « Valeur Marketing », In <http://marketeur.biz/base-de-donnees/>, consulté le 20/07/2019 à 22h15.

² LEHU Jean-Marc, « le marketing interactif », édition d'organisation. P32.

2.3. Le marketing des réseaux :

Les réseaux sont nombreux, toute population identifiée et homogène est un réseau en puissance, qui mérite une attention particulière pour optimiser son action.

2.3.1. Définition du marketing des réseaux

Le marketing des réseaux, c'est d'abord l'histoire d'un client satisfait, tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question¹. « Les Amis de mes Amis sont mes Amis », cette phrase bien connue résume à elle seule l'esprit du Marketing par Réseaux². Toutes les sociétés de Marketing par Réseaux reconnaissent le principe de base suivant : les clients de vos clients sont aussi vos clients. Les clients des clients de vos clients sont aussi vos clients, etc. Autrement dit, cela signifie concrètement que le client- distributeur, est payé sur son activité de «partage» ou de parrainage, mais surtout sur celle de tout le groupe qu'il va constituer.

Un bon entremetteur est celui qui est capable de mettre en relation des personnes qui ont un intérêt commun. Ce genre de marketing a lieu en général dans un contexte B-to-B, lorsque les entreprises développent leur position dans un réseau de relations avec les clients, les distributeurs, les fournisseurs, les médias, les consultants, les associations de consommateurs, les pouvoirs publics, les concurrents, et même les clients de leurs clients. Il y a souvent une équipe au sein de l'entreprise fournisseur collaborant avec une équipe équivalente au sein de l'entreprise cliente. Ce concept de réseau existe également dans un environnement marketing de grande consommation où les clients sont encouragés à recommander leurs amis et connaissances au prestataire de service³.

Le marketing par réseaux est le moyen le plus simple, le plus rapide et le plus efficace pour développer les ventes de n'importe quelle société, où qu'elle se trouve, quels que soient ses produits et services et quel que soit son marché potentiel.

2.3.2. Le marketing relationnel et l'interactivité

L'interactivité rapportée à l'entreprise caractérise la manière de traiter une relation qui est soit informative soit dirigée vers l'action.

¹BOISDEVESY Jean Claude, Op.Cit, p 134.

² HETZEL Patrick, « Marketing expérientiel », In <https://fr.scribd.com/base-de-donnee-de-markrting>, consulté le 30/07/2019 à 14h30.

³LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis, MUNOS Annie, « Marketing des services », 7^{ème} Ed Pearson, Paris, 2014, p376.

Pour être qualifiée d'interactive l'action ou l'échange d'information doit répondre à deux impératifs :

- Avoir une vitesse tendant vers l'instantanéité ;
- Etre continue, c'est à dire être basée sur un échange permanent.

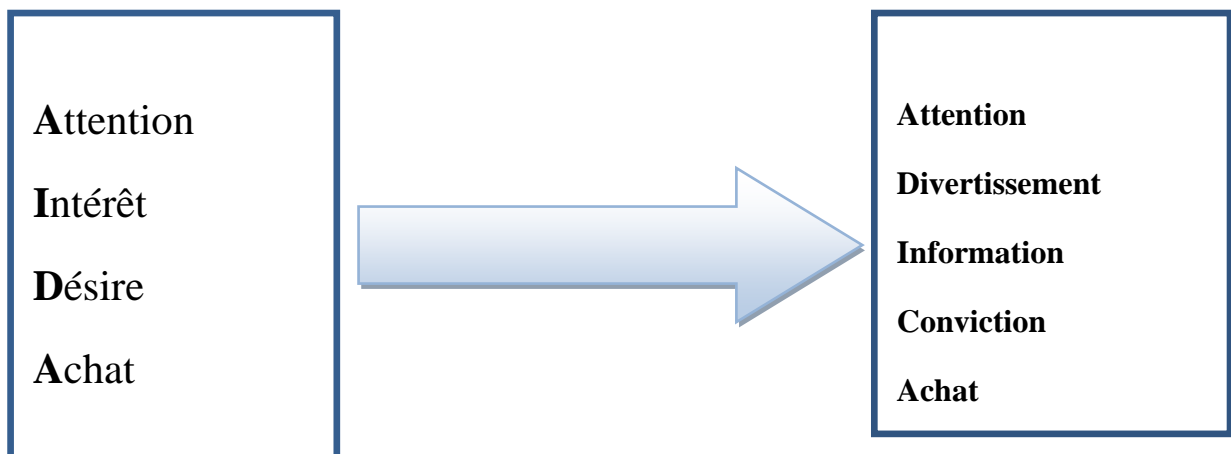
Ce principe d'interactivité est particulièrement opérationnel dans le cadre d'une réflexion marketing car l'intégration d'un tel principe est vitale pour l'entreprise. En effet, à l'énonciation des conditions de l'interactivité il est aisé de se rendre compte que tout projet marketing voulant allier technologie de l'information et dialogue avec les consommateurs doit, pour ne pas échouer ou être inutilisable très rapidement, intégrer cette notion.

Au niveau de la communication publicitaire, le passage de la communication de masse à une communication relationnelle, ou plutôt ici la communication interactive repose sur le changement des processus de conception de la publicité. Ce passage se traduit par le glissement du processus de décision décrit par Edward Strong sous le sigle A.I.D.A. (Attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, déclencher le désir et provoquer l'Achat) valable depuis plus de 70 ans, à un processus appelé dans le Marketing Interactif A.D.I.C.A.S¹.

Figure n°3 : Le passage de la communication de masse à une communication interactive

Communication de masse

Communication interactive



Source : Réalisé par nous même.

¹ LENDREVIE.J (2000), « Internet est-il doué pour la publicité? », Revue Française de Marketing, n°177/178.

Il est vrai que la publicité interactive n'est pas encore à la disposition de tous les consommateurs, sauf si l'on considère que les outils du marketing direct forment déjà des publicités interactives.

2.3.3. Les médias selon l'approche du marketing relationnel

Le marketing relationnel amène à renverser l'approche communicationnelle. Alors que dans la communication traditionnelle, les médias sont les piliers qui façonnent, par la masse et en premier, l'image de la marque dans l'esprit du consommateur, ils ne servent dans la communication relationnelle qu'à stabiliser la relation déjà établie. Dans la démarche traditionnelle, il s'agissait d'abord de proposer le produit et ensuite de valider les prospects ; dans la démarche relationnelle, on valide le client avant de lui proposer un bouquet de services adaptés. Cette stratégie représente une véritable tendance de fond, comme celle de l'interactivité. Ainsi, les mass médias ne servent progressivement plus de modèle à décliner dans la campagne de communication et la réduction dans les investissements médias s'accompagne d'une diversification.

En résumé, l'approche relationnelle utilise les médias dans une perspective élargie où le multimédia, les médias classiques et plus généralement tout support qui touche le consommateur sont complémentaires pour développer une relation avec lui. En renforçant sa relation avec le consommateur, la marque renforce son poids concurrentiel face aux autres marques mais aussi face aux médias et aux distributeurs. Autrement dit, une véritable bataille relationnelle pour créer sa propre audience est en marche, où les marques, les distributeurs et les médias sont concurrents.

Il n'y a pas incompatibilité entre le marketing relationnel et le marketing traditionnel, mais plus une évolution progressive de l'un vers l'autre où la marque quitte son piédestal pour se rapprocher du consommateur.

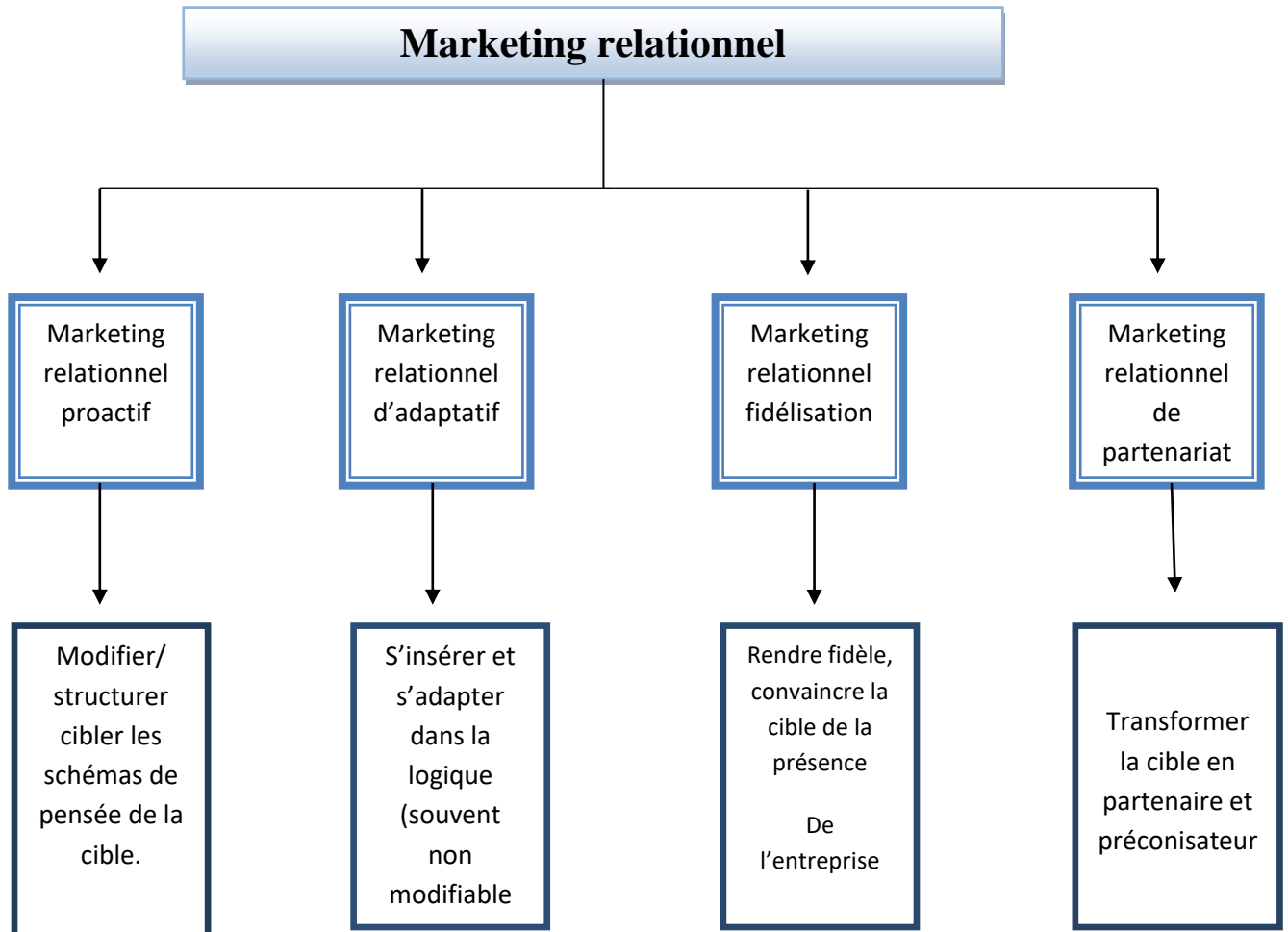
2.4. Les missions, et facteurs de réussite du marketing relationnel

Le marketing relationnel porte en lui un certains nombres de missions, dont la réussite est conditionnée par certains facteurs. Ceci est présenté dans les éléments qui suivent :

2.4.1. Les missions du marketing relationnel

D'après Anne Julien (2004) dans son ouvrage « marketing direct et relation client », les missions du marketing relationnel sont diverses et sont résumées dans la figure suivante¹ :

Figure n°4 : les missions du marketing relationnel



Source : ANNE Julien, « Marketing direct et relation client », édition Demos, Paris, 2004, p24.

2.4.1.1. Marketing relationnel proactif

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir des idées des produits nouveaux. L'entreprise doit aider le client à repérer et à reconnaître ses besoins.

¹ ANNE julien, Op, Cit, P61.

2.4.1.2. Marketing relationnel d'adaptabilité

Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symboliques) du client.¹

L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

2.4.1.3. Marketing relationnel de fidélisation

Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante.

L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations adaptées aux problèmes, et créer en permanence de la valeur pour ses clients.

Pour cela, l'entreprise doit inciter les clients à réagir clairement et fermement s'il a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit car il n'y a pas plus fidèle qu'un client qui n'est pas satisfait et qui ne revendique jamais.

2.4.1.4. Marketing relationnel de partenariat

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est complice. Ce dernier travaille en partenariat avec l'entreprise pour satisfaire les attentes de ses clients, dénicher des idées des nouveaux produits et créer de la valeur.

2.4.2. Les facteurs de réussite du marketing relationnel

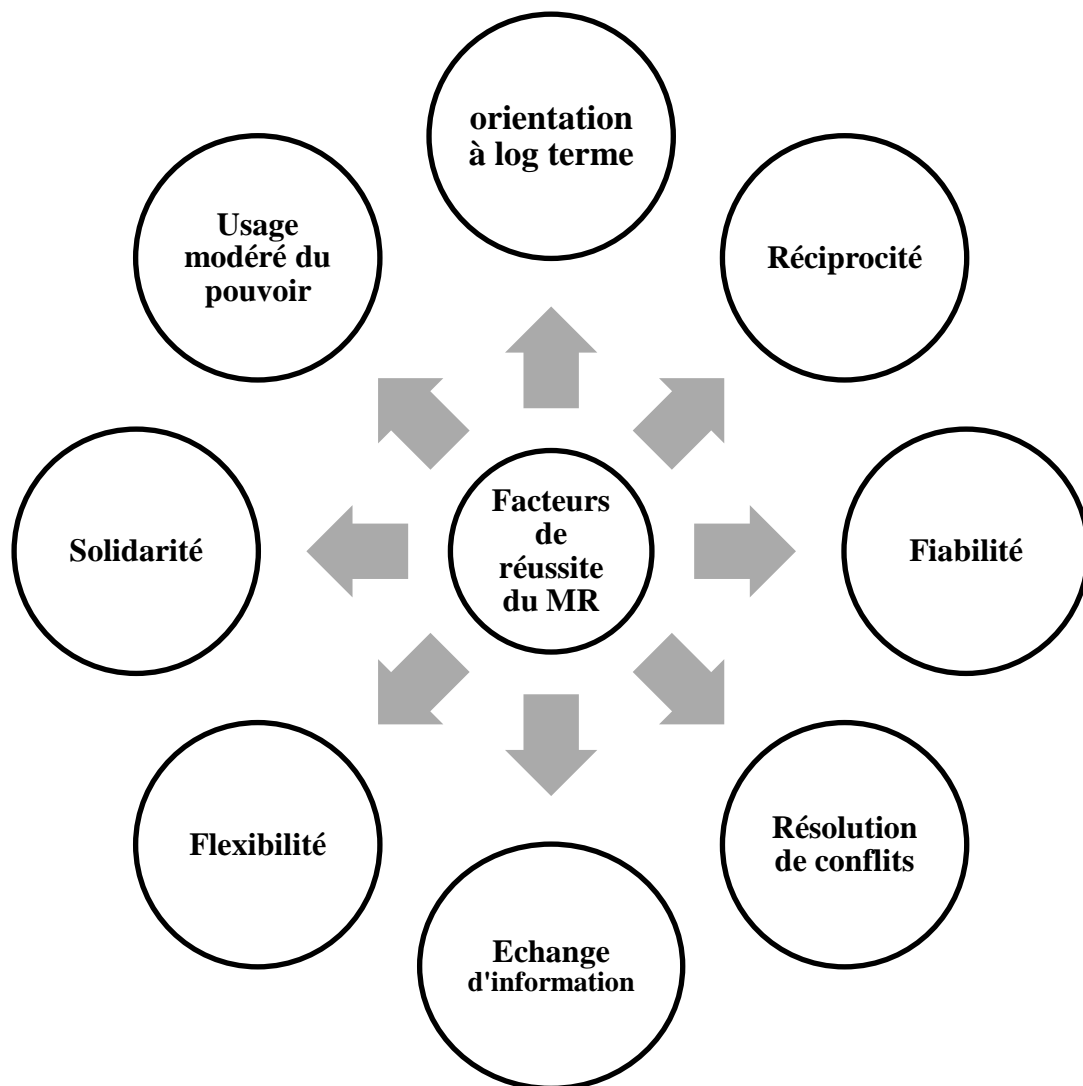
Selon Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer, l'entreprise ne peut établir des relations durables avec ses clients que si elle propose une valeur ajoutée relationnelle. De nombreuses entreprises utilisent désormais les outils du marketing relationnel dans le but d'établir des relations privilégiées avec leur clientèle.

Pour ces auteurs, la réussite du marketing relationnel dépend de huit facteurs qui sont² :

¹ FLAMBARD-RUAUD.S, « Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing », ETheque.com, 2002.

² IVENS Bjorn et MAYRHOFER U, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Revue décision marketing, n°31, juillet-septembre 2003, P15.

Figure n°05 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel



Source : IVENS Bjorn et MAYHROFER U, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Décisions Marketing, n°31, juillet-septembre 2003, p39.

2.4.2.1. Orientation à long terme

L'entreprise doit montrer sa volonté de maintenir la relation dès les premières interactions et tout au long de la relation. Un tel comportement permet d'établir la confiance et démontre l'engagement sincère de l'entreprise.

2.4.2.2. Réciprocité

Ce facteur est le symbole de l'équilibre du bilan relationnel. L'entreprise doit montrer à son client qu'elle vise à optimiser le profil mutuel et qu'elle se trouve dans une vision gagnant/gagnant de la relation.

2.4.2.3. Fiabilité

Dans une optique relationnelle, on n'a forcément pas besoin d'un contrat formel ou informel qui établit le rôle des deux parties. Les tâches exercées par l'une ou l'autre des parties ne sont pas définies de manière explicite. L'entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de son client par rapport aux tâches à accomplir et les exécutera de façon constante.

2.4.2.4. Echange d'information

Selon Herbert Simon, celui qui détient l'information, détient le pouvoir. De ce fait, l'échange d'information est très utile aux partenaires et représente un avantage indéniable pour les deux parties tout en constituant une preuve de confiance.

2.4.2.5. Flexibilité

Les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper les situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord.

La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange, par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun.

2.4.2.6. Solidarité

Dans des situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

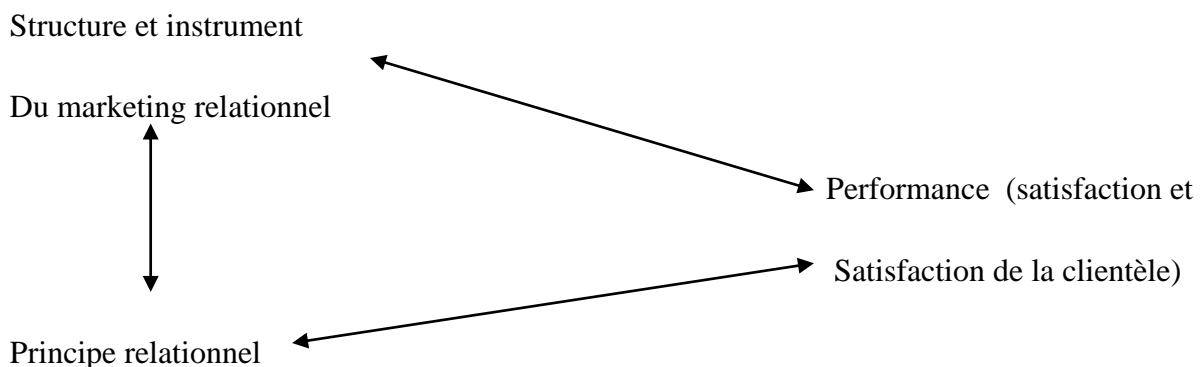
2.4.2.7. Résolution de conflit

En cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisibles à une relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée.

2.4.2.8. Usage modéré du pouvoir

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer montrent aussi que la performance d'une stratégie de marketing relationnel dépend non seulement des structures (par exemple, le management des comptes-clés -Key Account Management) et des instruments comme (banques de données, marketing direct, Efficient Consumer Response (ECR), Customer Relationship Management (CRM) utilisés, mais aussi de la mise en place de l'idée relationnelle dans l'interaction courante avec le client. Ainsi, tous les salariés engagés dans l'interaction avec la clientèle doivent adopter un comportement qui reflète l'objectif relationnel.¹

Figure n°06 : La performance d'une stratégie de marketing relationnel



Source : Adapté de IVENS Bjorn et MAYRHOFER Ulrike, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Décisions Marketing, n°31, juillet-septembre 2003, p39.

2.4.3. Les limites du marketing relationnel

Le marketing relationnel permet de sensibiliser, conquérir et fidéliser des clients, ceci dit il comporte un certain nombre de limites qui peuvent être résumées dans ce qui suit ²:

¹ KOTLER.P, KELLER.K.L, MANCEAU.D, DUBOIS.B, « Marketing Management », 13ème Ed, édition Pearson Education France, Paris, 2012, p193.

²KOTLER.P et all, Op Cit, p192.

- Les entreprises ont souvent fondé leur démarche sur des outils informatiques particulièrement coûteux et longs à mettre en place.
- Il est difficile d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une orientation vers le client et l'utilisation systématique des informations disponibles. Il est plus facile de maintenir les pratiques habituelles que de passer au marketing relationnel. Or, une véritable démarche relationnelle exige des évolutions dans l'organisation et la culture d'entreprise qui sont souvent négligées.
- Tous les clients ne souhaitent pas construire des relations avec l'entreprise. Certains apprécient peu qu'on rassemble de nombreuses informations personnelles à leur sujet et vivent certaines initiatives comme une intrusion dans leur vie privée.
- Une certaine difficulté pour les entreprises à maintenir leur différenciation en marketing relationnel. Les concurrents, ainsi, imitent souvent les opérations de fidélisation qui marchent, de ce fait, cela les rend moins efficaces.

Au-delà des limites citées ci-dessus, la réticence envers la mise en place des dispositifs du marketing relationnel, s'explique par le désir des entreprises, de rentabiliser leurs investissements sur le court terme, ce qui rappelons le, par définition s'oppose à la logique du marketing relationnel, consistant à construire une relation dans la durée.

En d'autres termes, le marketing relationnel et de base de données n'est pas adapté à toutes les entreprises, il est très répandu et très utilisé dans les activités aux entreprises qui appliquent Business to Business, et dans les services (Banque, hôtellerie, transport aérien...), dans lesquelles les entreprises peuvent collecter facilement un grand nombre d'informations sur les clients¹.

¹KOTLER.P et all, Op Cit, p194.

Conclusion

Le marketing est traditionnellement orienté vers l'acquisition des clients et la réalisation de transactions. Dans les années 1990, de nombreux facteurs vont inciter les entreprises à utiliser les nouvelles technologies, avec notamment les bases de données et les nouveaux canaux de communication personnalisables et interactifs, pour développer des programmes de fidélisation. Le marketing n'est plus simplement transactionnel, il devient aussi relationnel.

Le Marketing Relationnel permet de sensibiliser, conquérir et fidéliser des consommateurs ou des professionnels, par l'envoi de courriers personnalisés (mailings) et de recueillir, en retour, de précieuses informations qui elles-mêmes permettent d'être encore plus proche de la cible. Les services marketing de la marque pourront parallèlement intégrer dans leur politique commerciale les données obtenues.

La sophistication des bases de données permet un ciblage très précis des messages et du contenu des mailings.

D'un mailing occasionnel à une véritable politique à long terme, le Marketing Relationnel est un outil interactif, extrêmement stratégique qui implique des équipements appropriés, une grande expérience et créativité.

Chapitre II : La Gestion de la relation client

Introduction

Avec les nouvelles mutations économiques, les entreprises sont dans la nécessité d'améliorer leurs fonctions essentielles. L'une de ces fonctions concerne la relation client, qui était perçue autrefois comme un coût, mais qui devient aujourd'hui un enjeu majeur. Afin que l'entreprise puisse tirer avantage de la relation client, elle doit consentir un changement profond pour qu'elle évolue vers le succès.

Face à des concurrents de plus en plus ardues, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les entreprises n'ont désormais qu'un seul objectif en tête : conserver leurs parts de marché, et surtout leurs parts de clients. Pour réaliser leur but, les banques doivent implanter une stratégie de gestion de relation client.

Ce chapitre a pour objectif de définir la gestion de la relation client ainsi que sa mise en place au sein d'une entreprise de service et de préciser les différents outils et techniques dont elle dispose pour un fonctionnement efficace et un résultat meilleur.

Ainsi, de mettre la lumière sur l'importance de la gestion de la relation client dans les banques, afin de mieux connaître leurs clients, répondre à leurs besoins et à les fidéliser tout en augmentant leurs profitabilités.

Section 1 : Généralités et mise en place d'un système de GRC

Avant d'entamer la mise en place d'un système de gestion de la relation client, on doit passer par la description de la naissance du concept et les étapes de son évolution ainsi que l'idée fondamentale d'une relation durable et nécessaire.

1.1. L'émergence de la GRC

Aujourd'hui, la mondialisation des marchés, la professionnalisation des comportements d'achat, l'avènement des technologies liées à la communication qui compressent le temps et l'espace, ont déplacé le pouvoir du producteur vers le consommateur. Aussi, pour reprendre le contrôle du client, il faut désormais construire une stratégie d'entreprise autour de lui.¹

C'est ce qui pousse, de nos jours, à reconnaître que le client est bel et bien au centre de la stratégie de l'entreprise et constitue la source de l'avantage commercial que les entreprises doivent acquérir pour dépasser leurs concurrents.

Nous allons décrire l'évolution historique de la gestion de la relation des clients, une des composantes du marketing relationnel où nous allons mettre l'accent sur sa progression à travers le temps mais également à travers l'avancée des moyens de production.

1.1.1. L'évolution de la gestion de la relation client (GRC)

Le marketing de grande consommation s'est, pendant de longues années uniquement préoccupé de l'obtention de nouveaux clients et par la suite, les pousser à la consommation, ce qui a permis à l'entreprise de réaliser des bénéfices grâce aux transactions émises par le consommateur. Mais si on essaie d'approcher les choses d'un autre angle, ou plutôt du point de vue du marketing individuel, de celui du B to B « Business to Business » ou encore de celui des entreprises de service, on perçoit une certaine différence par rapport au marketing de grande consommation. Cependant, une nouvelle perception est apparue, elle consiste à toujours avoir des consommateurs actifs, qui consomment fréquemment, ce qui va générer du bénéfice pour l'entreprise réalisant ainsi son objectif final, mais cette fois en changeant encore une fois le champ de concentration et qui est de se préoccuper beaucoup plus des clients déjà présents au sein de l'entité en essayant de mieux les fidéliser le plus longtemps possible et les inviter à effectuer, à chaque fois de nouvelles opérations. Ces changements sont apparus du

¹SAINT CAST Nicolas. « Organiser sa relation client aujourd'hui », Edition Maxima, Paris, 2003, p.14.

fait que la concurrence devient de plus en plus rude au niveau national qu'international, et au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont affecté d'une manière importante plusieurs domaines dont le marketing relationnel.¹

En effet, les TIC, ont touché le cœur du mécanisme du marketing relationnel, puisque à l'ère actuelle, l'informatique intègre les processus des entreprises qui servent à fidéliser les prospects sous leurs différentes formes et cela avec des progiciels totalement automatisés sur mesure selon les besoins.

Vu la place des TIC dans la gestion de la relation client, il est évident que les fournisseurs de logiciels informatiques voient la GRC comme un nouveau marché auquel il faut s'accrocher, puisque l'opération de datamining qui est l'exploration et l'analyse de données des clients nécessite des outils informatiques.

Ainsi, la pratique de la GRC peut être expliquée comme une échelle à 7 marches et c'est ce que nous allons éclaircir dans ce qui suit²

1.1.2. L'évolution historique de la GRC

La première marche se caractérise par la fin de l'ère préindustrielle qui est plus ou moins récente selon les secteurs, on peut prendre comme exemple le secteur du commerce, qui était caractérisé par une relation de proximité entre le client et le vendeur, contrairement à aujourd'hui, où plusieurs services sont réunis en une seule place. A cet effet, le début de la relation entre le vendeur et l'acheteur ne date pas d'aujourd'hui, cette relation plus ou moins directe avec le client a toujours été présente.

La deuxième marche de l'échelle est une courte marche qui n'a duré que dix années et qui s'est déroulé pendant les années cinquante et soixante, appelée la reconstruction et le push marketing, car elle s'est caractérisée par une production de masse. Les entreprises se sont concentrées sur la diversification de l'offre afin de répondre aux demandes simples des clients.

La troisième marche s'étale sur les années soixante-dix et qui est l'étape de la rationalisation, caractérisée par une segmentation des marchés. Cette période a misé sur

¹ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Op.cit., p524.

² LEFEBURE René, VENTURI Giles. « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles , Paris, 2005, pp.10-11.

l'optimisation de la quantité produite dans le but d'abaisser les coûts de production, et par cela une amélioration des processus de vente et une création de nouveaux moyens pour mieux toucher la clientèle.

Une marche plus importante que les autres, car elle marque la naissance du marketing one to many, émerge à partir des années quatre-vingt, les consommateurs commençaient alors à montrer de plus en plus d'exigences, c'est ce qui a orienté les entreprises vers la qualité et le développement des services aux clients, et pour cette raison, cette période a été nommée « la période des années de la qualité ».

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont fourni des efforts dans le but de mieux connaître et maîtriser les produits, et c'est à partir de cet axe de temps que les entreprises se sont orientées vers le produit. Au même moment, des approches clients ont été développées mais elles restaient encore brèves, informelles et inconnues.

Depuis la période préindustrielle, en remontant jusqu'aux années quatre-vingt, le seul phénomène vraiment nouveau apparu, c'est la naissance de la qualité, autrement dit, les entreprises voulaient fabriquer et mettre sur le marché des produits solides et attirants, contrairement au début, où elles cherchaient juste à satisfaire la demande.

Mais à partir des années quatre-vingt-dix, l'orientation de l'entreprise va complètement changer de perspective en passant d'une orientation produit de qualité vers une orientation misant sur la satisfaction des besoins du client.

La création d'une relation client est une manière d'être plus proche de lui, en d'autres termes, c'est une manière d'attirer de nouveaux clients, approfondir les relations avec eux et les rendre fidèles. En même temps, les bases de données clients ont commencé à naître pour stocker toute donnée disponible sur un client. A partir de là, un marketing plus au niveau individuel fait son apparition : le marketing one to one représentant un marketing qui a su découper le marché à un niveau plus fin, en valorisant le client surtout depuis l'apparition des technologies de l'information et de la communication, et c'est ce qui marque le début de la sixième marche.

Une dernière marche résume le bilan de la démarche GRC des premières entreprises à s'être lancées avec de gros investissements en matière de technologies informatiques, certaines ont connu des gains considérables, contrairement aux autres qui sont allées à

l'abandon du projet, peut-être dont la raison est souvent due au manque d'expérience, ou à la nouveauté du projet CRM.

Cependant, on ne peut passer par l'évolution de la GRC et laisser de côté les concepts clés liés à ce dernier. Leur importance les rend indispensable, tels que la relation client.

1.2. Définition et concepts de base liés à la GRC :

Plusieurs concepts sont liés à la GRC, il est donc nécessaire de comprendre avant toute chose le client et les fonctions de la GRC

Le client est l'élément important de la GRC, il est essentiel pour l'entreprise de le connaître et d'avoir des informations sur ce dernier. Il peut être défini comme « une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, de fournitures commerciales ou services »¹

Dans ce qui suit, nous allons définir la notion de la relation client, ainsi que sa mise en œuvre.

1.2.1. La définition de la relation client

La relation client désigne « l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ces derniers ».

Cette notion implique une volonté de pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service, soit parce qu'il continue de générer des revenus, soit parce qu'il offre des perspectives de ventes supplémentaires, soit encore par nécessité d'offrir un suivi du produit ou du service vendu »²

Cette définition exclut alors les entreprises avec un seul et unique objectif qui est à la limite vendre le service, sans suivi commercial ni garantie. Par contre, pour toute entreprise qui considère ses clients comme un véritable actif, on parle alors de base clients ou de portefeuille clients.

Il s'agit en particulier des entreprises ayant ou souhaitant développer une structure de revenus récurrents, les clients payent par abonnement ou achètent régulièrement, ou étant liés par des engagements de service, par exemple par un contrat de garantie³

¹http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_client/16519, consulté le 27/08/2019 à 16.45

²WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod ; Paris, 2001, p3.

³Idem.

1.2.2. La mise en œuvre de la gestion relation client

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC fait appel à cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.¹

1.2.2.1. Stratégie

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

Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premières :

- 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, et donc l'organisation du marketing, doivent se structurer.
- La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le plus déterminant entre le produit ou service, aujourd'hui devenu aisément comparable.

Il importe de reconsidérer fréquemment chacune de ces stratégies. Les difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation d'une campagne ou de l'évaluation de ses résultats révèlent souvent une nécessité de changement.

1.2.2.2. La segmentation

Auparavant, la segmentation se fait sur un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certains adoptent même une approche de « troisième génération » en classant leurs clients en fonction de leur besoins et en élaborant leur marketing en conséquence.

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins.

¹LENDREVVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8^{ème} Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. P 800.

Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble des formules (algorithmes) qui permettra de modéliser le comportement des clients.

1.2.2.3. La technologie

Le processus GRC repose sur les données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le Datamining, le support de décision, la gestion de la campagne, l'équipement matériel et les centres d'appels. Les logiciels soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet, le téléphone ou le face a face.

Le personnel de contact donne des informations aux clients sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la récupération effectué par le service après- vente, etc.¹

1.2.2.4. Le processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme GRC 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 répandre leur emploi.

La GRC représente l'ordre et la méthode dans lesquels les actions de marketing direct sont exécutées, sans être excessivement compliquées. Il exige des délais brefs, par conséquent, l'essentiel des efforts de re-engineering* des processus vise à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances, voir supprimer l'ensemble des tâches de marketing.

¹LENDREVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8^{ème}Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. P 801.

* Démarche consistant à réorganiser la séquence et le contenu d'un processus, voire du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Cette remise à plat implique une identification, une collecte et une gestion de l'information et des modes de transmission et de circulation de cette information dans l'entreprise.

1.2.2.5. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de la GRC car le marketing des entreprises s'appuie généralement sur les médias.

C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes inter disciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de campagnes.¹

1.2.3. Les différents types de la gestion de la relation client

La GRC permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle d'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond le mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquérir ses produits et services.

Les programmes de la GRC sont destinés à retrouver les clients qui se sont détournés de l'entreprise ou à retenir ceux qui prévoient de le faire, à fidéliser la clientèle

Existante, à accroître ses achats dans une catégorie de produits ou de services (ou à l'attirer vers d'autres catégories) et à la recherche de nouveaux prospects.

Selon Brown.S, il existe quatre types de programmes de GRC qui sont cités comme suit² : la récupération et la conservation, la fidélisation, l'élargissement de l'offre et la prospection.

1.2.3.1. La récupération et la conservation

C'est le fait de récupérer un client et d'essayer de le fidéliser à nouveau, ou bien d'acquérir une nouvelle clientèle. Des quatre catégories de programmes, c'est celui qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun.

En effet, les enquêtes de la récupération et de la conservation démontrent qu'il offre quatre fois plus de chances de réussite si le contact est établi dès la première semaine suivant une défection que lorsque l'entreprise attend plus pour agir. La sélectivité constitue un autre élément clé d'une campagne efficace.

¹LENDREVY.J LEVY LINDON.D, Op. Cite, p 801.

²BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson éducation, Paris, 2006.p10.

L'organisation la plus dynamique, en matière de CRM filtre souvent les prospects à contacter afin d'en exclure ceux des clients ayant souvent changé de fournisseurs (les spécialistes de la défection).

1.2.3.2. La fidélisation

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises pour retenir ses clients.

L'organisation a recours à trois éléments essentiels :

- La segmentation selon la valeur : Elle sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients.
- La segmentation selon les besoins : il permet à l'aide des multiples données démographiques et informations relatives à l'usage dont l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante et des outils élaborés de datamining permet d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, dans le cadre d'une campagne de fidélisation de ceux auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits.

1.2.3.3. Elargissement/amélioration de l'offre

Ce programme CRM, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille »¹ a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celles auxquelles il répond déjà. Par exemple, un abonné à un service ordinaire de télécommunication à longue distance est potentiellement acquéreur d'une connexion Internet.

La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre, elle consiste par exemple, à remplacer une ligne analogique par un système RNIS qui se définit par un réseau de télécommunications constitué de liaisons numériques autorisant une meilleure qualité et de vitesses pouvant atteindre 2Mbit/s (accès E1) contre 56 Kbits/s pour un modem classique².

¹ BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Op Cit, P10.

² LATU Philippe, Technologie RNIS, P2.

1.2.3.4. La prospection

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise.¹

En fonction de ses objectifs et des clients visés, la prospection peut être gérée par les commerciaux ou par les publicitaires. Outre les annonces publicitaires, ces derniers disposent de quatre outils principaux : le mailing , le faxing (essentiellement utilisé dans le B2B), le phoning et le meeting (ou prospection physique)

La campagne de la prospection repose sur deux éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même :

A. La segmentation

Elle sert à définir ce que le client attend de l'entreprise. La segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien elle est prête à investir pour gagner sa confiance.

B. La sélectivité

Elle est aussi importante pour la prospection que pour la récupération. La segmentation selon les besoins sert à définir ce que le client attend de l'entreprise ; la segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien est-elle prête à investir pour gagner sa confiance.

1.2.4. Les composantes fondamentales du CRM

Les composantes du CRM se projette sur quatre volets qui sont² :

1.2.4.1. La connaissance du client

Connaitre chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée.

¹ Idem.

²JALLAT Frédéric, PEELEN Ed, VOLLE Pierre. « Gestion de la relation client » ; Total Relationship management ; édition Pearson, Paris, 2014, P 9-11.

Ainsi certaines informations sont strictement nécessaires au développement de la relation à long terme : historique des achats – moyens de communication préférés – modes de paiement préférés.

1.2.4.2. La stratégie relationnelle

Elle est adoptée par toute entreprise visant un développement de la relation de long terme avec ses clients. L'entreprise entre en communication avec son client davantage qu'elle ne vend. Les clients les plus intéressants et les plus rentables sont privilégiés.

1.2.4.3. La communication

L'entreprise démontre sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé, au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client sera délivré. De ce fait, la capacité à gérer une communication à travers les multiples canaux est essentielle.

1.2.4.4. La proposition de valeur individualisée

Une proposition d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif est indispensable pour le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client.

L'entreprise peut donc concevoir en collaboration avec le client, un service qui répond parfaitement à ses besoins. Cependant, il lui faudra arriver à concilier entre une production relativement standardisée et la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

Aujourd'hui, le CRM est en pleine évolution. Plusieurs approches ressortent de ce concept :

- Le CRM comme processus technologique avec une automatisation du processus d'entreprise à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client grâce aux canaux de communication multiples interconnectés.
- Le CRM comme processus relationnel qui insiste sur le traitement de tout ce qui concerne l'identification du client, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès du client.

- Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle à travers l'optimisation de la rentabilité de l'organisation et de la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques.
- Le CRM comme stratégie d'entreprise à travers la mise en place d'une infrastructure visant à battre les barrières entre fournisseur et client donc à nouer une relation durable avec le client.

De nombreux marchés connaissent un ralentissement de la croissance ; les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui au-delà de la définition d'une vision claire, ont traduit leurs stratégies en plans d'actions opérationnels.¹

1.2.5. La fonction relation client

Comme nous l'avons souligné précédemment, 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 assimilée à l'existence, 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 technique, d'erreur de facturation ou de réclamation. Elle recouvre donc aussi dans certains cas le télévendeur commercial gérant un portefeuille de clients. Dans tous les cas, elle englobe toute l'activité traditionnellement appelée « service client »²

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

1.2.6. Une vision plus approfondie de la GRC

Nous allons commencer par une définition avec laquelle nous pouvons constater que la GRC peut être perçue comme « une stratégie et un processus organisationnel qui visent à

¹ALARD.P. « CRM clés de réussite », Ed organisation, Paris, 2005. P33-34

²WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod, Paris 2001, p.4

accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ».¹

De cette définition, nous pouvons extraire certains éléments dont l'existence est primordiale dans un système de GRC : Une vision stratégique, un projet organisationnel, une relation cohérente et continue, une identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité qui sont des éléments essentiels.

Egalement, un projet organisationnel nécessite, une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services internes qui est nécessaire pour une politique relationnelle cohérente.

Elle concerne en effet la fonction marketing sous ses différents aspects, mais également la force de vente ou le réseau de distribution, le service consommateur, la communication et le service études.

De nombreuses difficultés organisationnelles sont à surmonter, telles que l'acquisition d'un savoir-faire spécifique, la formation des collaborateurs, la mise en place de processus transversaux d'échange et de coordination ainsi que la mise à disposition de moyens techniques.

De plus, la culture de l'entreprise n'est souvent pas au fait de ce qu'est le marketing relationnel, ni naturellement portée à le développer²

Contrairement à une approche transactionnelle, la GRC s'inscrit dans une relation durable avec les clients, qui doit être cohérente quel que soit le canal utilisé.

Dans ce cas , les modes de communication et de distribution entre client et entreprise s'étendent d'une façon progressive, grâce aux représentants, aux points de vente, aux catalogues, aux courriers, aux centres d'appel, à internet et autres canaux électroniques, mais plus le nombre de canaux augmente plus les couts s'additionnent à leur tour et l'on risque de manquer de cohérence dans le traitement du client, faute d'adopter une vision globale. Ainsi, pour l'identification des clients, les responsables marketing qui s'adressent à de vastes marchés ne peuvent donner des chiffres en termes de segmentation (petits, moyens, gros

¹LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Mercator, Op.cit., p 555.

²LENDREVIE Jacques, LEVY Julien. « Mercator », op.cit, p 556-557.

clients) faute de disposer de ces informations, les entreprises pratiquent trop souvent une politique qui consiste à arroser un vaste public¹

Enfin, après avoir défini et donné une identité au concept de la GRC, nous jugeons indispensable de nous attarder sur certains aspects, tels que : savoir comment mettre en œuvre un tel projet ? Par quoi l'entreprise doit elle commencer ? Et comment avancer pour un bon déroulement de La GRC.

Tableau 03 : La fonction cible de la relation client

La relation client	Gestion des contacts
	Générations et suivis des propositions
	Mesure de la valeur clients
	Accompagnement et suivi des prospects et clients
	Fonctions supports, formation et service après vente
	Données des espaces clients
	Passage de commandes

Source : Van Nathalie, « Corinne Bilan et l'essentiel de plan marketing opérationnel », Edition Eyrolles, Paris 2013, P154.

Section 2 : La stratégie client et les outils de la GRC

Aujourd'hui, le client détient une place prépondérante au sein de la stratégie de l'entreprise, il est encore plus considéré lorsqu'il s'agit de parler de la démarche de la GRC ainsi que des outils utilisés dans l'approche d'un système de gestion de la relation client. La stratégie client constitue alors un socle dans toute démarche de GRC, il convient de la définir et de comprendre ses étapes, puis d'expliquer les outils utilisés pour la mettre en place.

2.1.La démarche de la GRC

¹ Idem, p 558.

Certes, il est bénéfique de mettre en place un programme pour bien gérer ses clients et les piloter en sa faveur, mais pour cela il faut une marge de manœuvre assez élargie qui va permettre de le réaliser et de vraiment comprendre le consommateur en se mettant à sa place.

Pour mieux gérer les clients et afin de les contrôler, il est utile de suivre les étapes de la démarche de la GRC.

Pour appréhender la démarche de la gestion relation client (GRC), il faut expliquer les quatre étapes la composant et que nous allons détailler dans ce qui suit.

2.1.1. La connaissance des clients

Avant toute chose, il faudra revenir à un point essentiel à cette démarche sur laquelle tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, on cherchera donc à savoir qui pourrait devenir client de l'entreprise. Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise.¹

La collecte d'informations sur les clients, permettra à l'entreprise de construire une base de données « BDD » qui est d'une nécessité absolue pour cette démarche car pour apprendre à fidéliser ses clients, il faut tout d'abord apprendre à les connaître, ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables, donc obtenir plus d'informations revient à avoir plus de connaissances et plus d'efficacité dans la relation.²

Plusieurs méthodes existent pour enrichir sa base de données clients et permettre de générer des contacts qualifiés, une partie des méthodes³ est énumérée dans ce qui suit: 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.

La prochaine étape sera de créer des groupes différents les uns des autres pour mieux différencier les clients entre eux.

¹ROUVIERE Serge. « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris, 2010, p.20.

²SOULEZ Sébastien. « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux, 2016, p.140

³LAETHEM VAN Nathalie, « BILLAN Corine et al .L'essentiel du plan marketing opérationnel », édition Eyrolles, Paris 2013. p.155.

2.1.2. La différenciation des clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter. Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles.

Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise « one to one » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

On distingue plusieurs façons de différencier ses clients, soit par les segmentations comportementales et en particulier la règle RFM, qui désigne la « récence » ou le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande, la « fréquence » ou nombre d'achat effectué par le client, le « montant » pour le montant cumulé des achats du client, ou bien avec les outils de différenciation financiers, en particulier la life time value (valeur de durée de vie).¹

La méthode Récence-Fréquence-Montant est une solution de segmentation et d'analyse comportementale du portefeuille clients.

Segmenter est l'action qui consiste à découper un groupe en sous-ensembles (des personnes, des éléments...) selon certains critères, afin de constituer des segments homogènes. Il existe bien entendu plusieurs méthodes de segmentation, dont fait partie la segmentation récence-fréquence-montant, dite RFM.

C'est une méthode descriptive, qui, à partir de l'historique d'achats sur une période donnée, classe les clients en segments homogènes, en fonction de leur comportement d'achat. Le grand avantage de cette méthode est sa simplicité (même s'il est possible, comme toujours, de la complexifier à outrance), ce qui permet de partager très facilement cet outil au sein de l'entreprise.

Ces variables sont classées selon 3 critères indépendants : la récence, la fréquence et le montant.²

- La récence est déterminée par la proximité de la date du dernier achat avec la borne de fin de l'analyse. Plus elle est proche, meilleure elle est. Elle peut être exprimée en nombre de jours.

¹SOULEZ Sébastien, Op.cit, p 141.

²<https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/> Consulté le 26/09/2019 à 13 :21

- La fréquence observe la régularité des achats par sous-périodes (récurrente, au moins d'un achat tous les trimestres).
- Le montant se calcule en valeur sur la période observée, soit la somme, soit la moyenne.

Une deuxième méthode est utilisée pour différencier le client à savoir le LTV ou Life time value qui est un terme anglais utilisé pour désigner la valeur vie client.¹ La valeur de durée de vie est donc la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.

Elle peut parfois être exprimée en chiffre d'affaires, mais c'est généralement moins pertinent.

Le principe de la « life time value » est central dans le domaine des politiques d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. La life time value est notamment comparée au coût d'acquisition client pour valider la pertinence ou la rentabilité d'actions marketing de recrutement.

La Méthode ABC² est une variante du calcul des coûts complets. La méthode ABC (Activity Based Costing) est une méthode consistant à classer un référentiel par ordre décroissant des sorties. On se base sur l'idée communément admise qu'environ 20% des références représentent 80% des ventes.

Le principe de Pareto³, aussi appelé loi de Pareto, principe des 80-20 ou encore loi des 80-20, est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

Il a été appliqué à des domaines comme le contrôle qualité. On considère souvent que les phénomènes pour lesquels ce principe est vérifié suivent une forme particulière de distribution de Pareto.

Dans le domaine du marketing, le scoring est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Le score obtenu traduit généralement la probabilité qu'un

¹GREENBERG Paul. « Social CRM Tools, stratégies, techniques for engaging your Customer », 4ème édition Oct. 2009, P245.

²BATHELOT. B. « l'encyclopédie illustrée du marketing », 17-03-2015, disponible sur le site [9https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-ABC/](https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-ABC/) Consulté le 11-10-2019 à 11 :17.

³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-ABC/> Consulté le 11-10-2019 à 11:17.

individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée. Il mesure donc l'appétence pour l'offre potentielle.

2.1.3. Le dialogue avec les clients

Toute entreprise orientée vers ses clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise :

Le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec les clients : vaut-il mieux leur téléphoner, leur envoyer un courrier, des mails ? Le seul conseil raisonnable à donner dans une optique de gestion de la relation client est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord et du service ensuite.

2.1.4. La proposition d'une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée.

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.

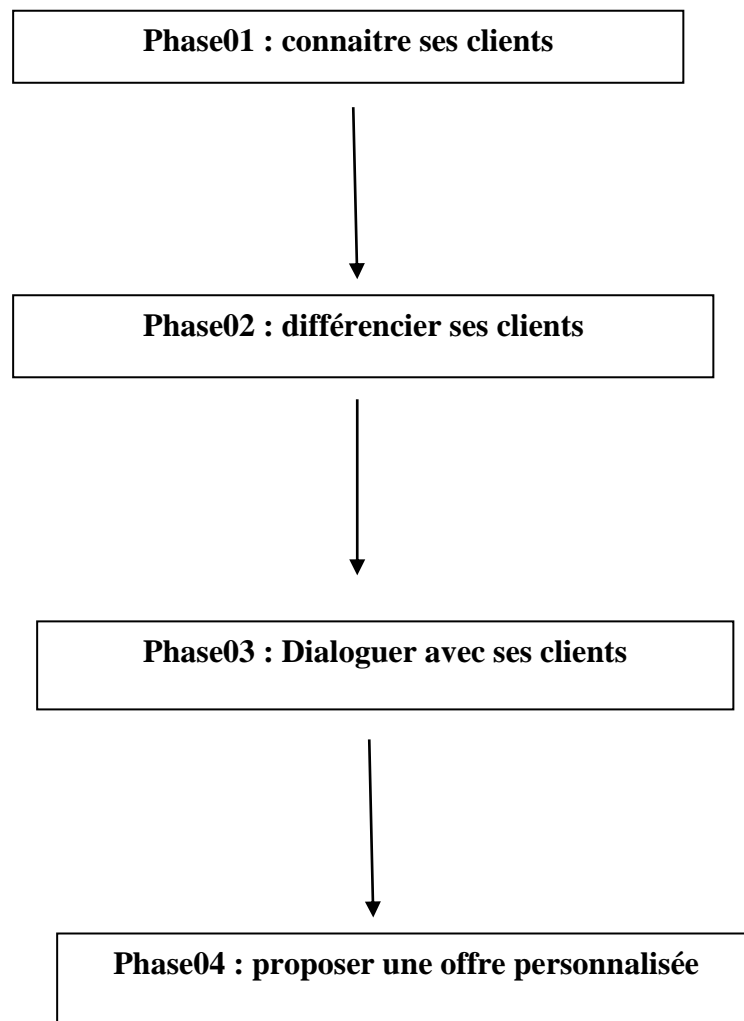
Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués : le premier est de concevoir l'interface de contacts, ce qui fait que le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir.

Pour cela, il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue interactif permanent comme un site internet, le second c'est de mémoriser les spécifications du client, car si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact.¹

¹SOULEZ Sébastien, Op.cit. p144.

Ces étapes sont une représentation générale de la démarche nécessaire pour la réalisation d'un projet de la gestion de la relation client. La figure suivante résume les étapes que nous venons d'expliquer.

Figure 07 : Les quatre phases de la démarche CRM



Source : SOULEZ Sébastien, « Le marketing », 6^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2016 p.139.

Cet ensemble d'étapes est primordial pour un projet de GRC, mais il ne suffit pas de connaître la démarche pour réussir son projet, une stratégie orientée client doit être mise en place, accompagnée des outils propres à la gestion de la relation client et c'est sur point précis que va porter le prochain point.

2.2. 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 et de nos jours, de plus en plus d'entreprises mettent en place une direction client, pour mieux assurer cette importante mission.¹

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 leur 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 à l'image de l'entreprise, puis vient la phase qui permet la construction d'expériences cohérentes 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.

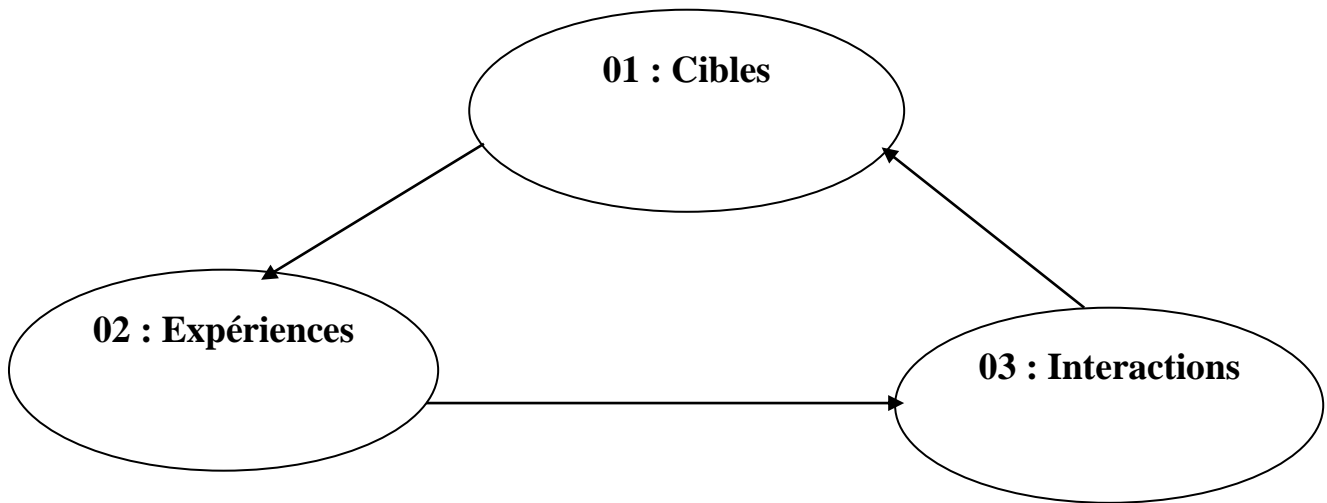
Un accompagnement relationnel permettant de développer la satisfaction des clients et de les impliquer dans la durée, ou le personnel au contact du client remplit un rôle déterminant. L'interaction est la dernière phase qui consiste à interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat, il 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 participation que l'entreprise peut créer de la valeur additionnelle pour le client et l'entreprise.²

La figure qui suit, retrace le cheminement et l'importance de ces trois (03) phases lors de l'établissement de la stratégie client.

¹CHABRY Laurence, GILET-GOINARD Florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris, 2014, p.57.

²Idem.

Figure 08 : Les 3 phases de la stratégie client



Source : CHABRY Laurence, GILET-GOINARD Florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris 2014, p.56.

La stratégie client est importante pour le processus de gestion de la relation client, mais son fonctionnement ne va prendre forme qu'avec le soutien des outils appropriés à la GRC, il existe une multitude d'outils et l'élément suivant va en présenter quelques uns

2.3. Les outils de la GRC

La gestion de la relation client est elle-même un outil d'optimisation marketing qui permet à l'entreprise d'améliorer la marge bénéficiaire et de fidéliser le client en lui injectant une dose de confiance tout en ayant une idée plus ou moins précise de l'identité de ce dernier dans une base de données déjà réalisée. Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour ces fins, à l'instar de ceux qui vont suivre.

2.3.1. Les outils opérationnels de la GRC

La GRC fait référence à plusieurs outils qui vont de logiciels aux différents programmes qui contiennent des informations sur la clientèle de l'entreprise.

2.3.1.1. Les progiciels

Ils représentent les outils les plus structurants pour la relation clients, ils sont paramétrés pour les besoins d'une organisation particulière. Ils peuvent être répertoriés sous forme de deux grandes familles, les outils de type événements structurés autour d'éléments unitaires qui appartiennent à une catégorie, demande clients, réclamation,...etc., appelés «événements » car à chaque appel ou demande du client correspond un événement qui reste ouvert tant que la demande n'est pas traitée avec succès. L'autre famille d'outils représentent les outils de type historisation qui sont structurés autour d'une liste d'historiques clients, ils sont codifiés avec une clef d'entrée unique qui permet d'accéder à l'historique en question, ce qui est un pré requis à toute action.¹

2.3.1.2. Les programmes de fidélisation

En effet, les programmes de fidélisation qu'on a déjà eu l'occasion de découvrir constituent aussi un outil de la GRC et sont composés de campagnes de communication, de remises ou de cadeaux commerciaux pour fidéliser les clients et les remercier.

2.3.1.3. Le portail d'entreprise

Il est sous forme d'un site web qui permet aux clients l'accès à l'ensemble des services en ligne que propose l'entreprise à distance sur la toile du web.²

2.3.1.4. Logiciel CRM

Le logiciel CRM sert à améliorer la gestion de l'entreprise .En fonction de l'activité de l'entreprise, il est primordial de choisir des logiciels adaptés aux besoins du client.³

Un logiciel CRM peut permettre :

- De parfaire la gestion de l'information au sein de l'entreprise en mutualisant les données pour une meilleure organisation et une information du client,

¹WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition DUNOD, Paris 2001, p.182.

²SOULEZ Sébastien, Op.cit., p.147.

³https://www.manager-go.com/marketing/logiciel_crm.htm par l'équipe Manager Go / Consulté le 26/10/2019 à 11 :16.

D'optimiser l'organisation : en quelques clics la consultation d'un projet, d'un planning ou d'un service doit être parfaitement compréhensible,

- De mettre l'accent sur le SAV : pour répondre aux besoins du client, la consultation du suivi Service après-vente permet à la cellule commerciale d'analyser et d'informer.

Afin d'améliorer la gestion d'activité de l'entreprise, le logiciel CRM doit posséder les fonctionnalités spécifiques suivantes :

- Offrir une organisation simplifiée dans la structure de l'activité,
- Pouvoir consulter l'historique de l'activité de l'entreprise en un seul coup d'œil,
- Centraliser les réclamations et les réponses aux clients en privilégiant la messagerie électronique,
- Accéder facilement au dossier client afin de mieux satisfaire la demande,
- Planifier les tâches pour mieux partager l'information entre les différents partenaires et les collaborateurs,
- Sélectionner la cible de prospects en tenant compte des données,
- Pouvoir contacter la clientèle par tous les moyens de communication (mailing, mail, courrier postal, appel téléphonique).

2.3.1.5. Enquête de satisfaction

Une enquête satisfaction client est une procédure faisant appel à un questionnaire qui permet à l'entreprise de recueillir l'avis des clients ayant acheté un produit ou un service de la marque.

L'enquête satisfaction client porte sur différents points :¹

- Le premier contact ;
- L'accueil ;
- La relation client;

¹ <https://www.manager-go.com/marketing/enquete-de-satisfaction.htm> par l'équipe Manager Go/ Consulté le 26/10/2019 à 11 :20.

- La qualité des informations données ;
- L'achat ;
- La qualité du produit ou du service ;
- Le service après-vente.

À la suite d'une enquête satisfaction client, les résultats obtenus doivent être analysés et conservés. Grâce à ces résultats, l'entreprise peut :

- Identifier ses forces et ses faiblesses ;
- Améliorer son démarchage ;
- Retravailler ses produits ou ses services ;
- Revoir les tarifs ;
- Identifier les clients satisfaits et les mécontents pour revenir vers eux et travailler sur la fidélisation.

2.3.2. Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC

Le développement de la relation à distance et l'émergence de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que la multiplication des canaux d'interaction avec les clients a permis la création d'un espace de liberté entre l'entreprises et ces clients.

Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC représentent l'ensemble des canaux d'échanges qui permettent d'établir la communication et l'entretien des relations avec le client ainsi que, l'échange permanent avec l'ensemble des acteurs.¹

2.3.1.1. Le courrier

Le courrier est un ensemble de messages de lettres ou de paquets à expédier ou a recevoir, ces principales applications sont les offres promotionnelles, la transmission d'information, la confirmation et le suivi.

¹ SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d'Oran ; P45.

Le courrier est un outil parfaitement adapté aux volumes élevés de communication relationnelle et à la communication personnalisée pour les grands segments.

2.3.1.2. Le téléphone

La relation par téléphone nécessite le développement d'un nouveau mode relationnel. Il faut donc aller à l'essentiel car la durée de communication a un coût pour les deux parties et avoir à sa disposition le maximum d'informations sur le client et les produits pour répondre rapidement et convenablement au client.

Il est indispensable de bien écouter les clients et sentir leurs hésitations, car l'ouïe est le seul sens sur lequel peut s'appuyer le personnel pour qualifier la réceptivité du client

Le téléphone en réception d'appel est utilisé pour l'accueil, la vente à distance, l'assistance clients et l'information clients. En phase d'émissions d'appels. Il sert particulièrement à l'assistance clients et à la conclusion d'achats en ligne.

2.3.1.3. Le C.T.I. (Computer Technology Integration)

Le CTI est un couplage entre la téléphonie et l'informatique reliant les technologies du traitement de la voix et des données.¹

Le système CTI corrèle les données en provenance de l'interface de contacts (téléphone, PAXB, messagerie) aux données enregistrés dans les bases de données clients et la base de connaissance de l'entreprises (Data Warehouse). A partir de ce croisement d'informations et grâce aux méthodes de data mining, le serveur se fonde sur des scénarios préalables pour déterminer les actions à effectuer. Ce dispositif peut être relié à un centre d'appels interne ou externe au système d'informations d'une entreprise.

Le CTI développe des outils d'aide à la décision et à l'action sous formes de modèles et de moteurs de décision automatisé qui analysent finement et de façon différenciée les besoins des clients . Ils identifient alors, la réponse adaptée à chaque situation. Ils permettent également de transmettre au poste de l'agent compétent et disponible ou au serveur de l'entreprise tous les événements liés à l'appel et le profil du client.

¹ SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d'Oran ; P46.

2.3.1.4. Le Web (w. w.w: World Wide Web)

L'internet est le seul média qui permet en temps réel de traiter différemment chaque client en prenant en compte ses attentes, ses centres d'intérêts. Il utilise cette mémoire pour améliorer à chaque visite la qualité du ciblage et de service rendu.

Le Web représente la partie multimédia d'internet composé d'un ensemble de sites reliés entre eux par des liens hypertextes.

En matières de relation à distance ce média permet à l'entreprise de :

- Rester en contact 24h/24 avec ses clients.
- Partager des informations en temps réel et accélérer l'envoi de documentation d'assistance technique.
- Créer une relation personnalisée avec ses clients en produisant des pages dynamiques et en adaptant les actions marketing aux profils du client.

Les outils de la GRC sont nombreux, nous avons cité du moins ceux que nous avons jugé les plus utilisés. Cependant, à l'ère actuelle il est connu que les TIC ont fait un grand pas vers l'avant ce qui n'a pas empêché la GRC de les adapter à leur service, c'est ce que nous allons expliquer dans ce qui suit.

2.4. Les TIC au service de la gestion de la relation client

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 par l'identification des 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 ont accès à l'information dans la phase d'acquisition, de développement et de fidélisation, elles prennent en charge la gestion de la mobilité accrue des consommateurs par l'usage des nouveaux médias.¹

¹LARS Meyer-Waarden. « Management de la fidélisation », Edition Vuibert, Paris, 2012, p.189.

Après avoir démontré le rôle que jouent les TIC, nous allons passer vers un autre élément aussi intéressant que le dernier et qui consiste à définir les différents canaux par lesquels la relation client effectue ses interactions.

2.5. Les canaux de la relation client

La relation client dispose de différents canaux par lesquels elle procède pour multiplier les moyens de contact avec ses clients, mais avant de présenter les canaux, il est essentiel de définir la notion de canal. En effet : « Un canal de la gestion relation client est un composant d'un circuit de la GRC.¹

2.5.1. Le contact direct avec le client

Les canaux qui existent sont plusieurs et beaucoup de nouveaux canaux ont fait leur apparition grâce à l'avancée des technologies de l'information et de la communication. Le premier canal que nous allons présenter est un canal traditionnel qui est le contact direct avec le client et c'est le canal qui est considéré de loin comme le plus cher à l'entreprise mais considéré aussi comme le canal privilégié par la plupart des clients pour rentrer en contact avec l'entreprise.

2.5.2. Le service après vente (SAV)

Le personnel du service après vente constitue un relai important entre le client et l'entreprise et sert souvent de tampon, au même titre que la qualité de service qui est primordiale pour les clients. Aujourd'hui les entreprises ont bien compris le rôle du SAV dans le processus de la fidélisation des clients.

2.5.3. Le centre de contacts client

Appelé auparavant ateliers de télévente ou encore les centres d'appels ils représentent ce qui est appelé aujourd'hui centre de contacts client. La qualité de la communication des téléopérateurs est primordiale, que ce soit en appel entrant ou sortant, leur recrutement et leur formation doivent faire l'objet de beaucoup d'attention, et de nos jours l'informatique vient désormais soulager le travail de ces téléopérateurs par des logiciels de GRC et d'autres logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients et procurent ainsi un gain de temps et d'efficacité optimum. Les informations obtenues sont directement sauvegardées dans la base de données.

¹DEMEURE Claude, BERTELOOT Sylvain. « Aide mémoire marketing », Edition Dunod, Paris, 2015, p.374

2.5.4. Les contacts par internet

Un canal certainement plus récent que les autres et qui est devenu indispensable pour une bonne gestion de la relation client, son utilisation se fait principalement avec un site web afin que les clients puissent consulter librement des informations, le plus souvent les clients disposent d'un service support client, mais il faut noter que le développement des terminaux numériques mobiles et fixes modifie aussi les modalités de la relation client.

Il est important de connaître les différents canaux de la relation client, et encore mieux de connaître les chemins à ne pas emprunter pour éviter tout risque de mauvais fonctionnement d'un système de GRC.

Conclusion

La bonne Relation Client est parmi les facteurs clés de la réussite de chaque banque, il s'agit de prospecter, satisfaire, fidéliser et garder la clientèle au sein des banques, donc il est à l'intérêt de chacune des banques de mettre en place un service de gestion de relation client. Pour ce faire il doit passer par plusieurs phases pour assurer le bon fonctionnement de la GRC afin d'apporter la meilleure méthode pour installer une GRC et réussir son processus.

**Chapitre III : Les
pratiques de la gestion
de la relation client au
sein de la Gulf Bank
Algeria.**

Introduction

Les entreprises et les institutions financières se trouvent devant l'obligation de satisfaire et fidéliser leurs clients, car ces derniers représentent de plus en plus un capital important. Pour se faire les banques aient recours à des outils de l'évolution technologique et les techniques de grande distribution pour développer à la fois une image de marque distinctive qui est considérée comme le capital-réputation de l'institution financière, et une relation durable en faisant appel au marketing bancaire, c'est dans la même optique qu'il est important pour les banques en Algérie de savoir gérer leurs relations avec les clients. Le marketing bancaire en Algérie se caractérise par une dominance des banques privées étrangères en matière d'outils et d'intégration de technologies de gestion de la relation avec les clients, cependant, en terme de produit net bancaire (PNB) , les banques publiques algériennes prennent un avantage du fait du partenariat avec les grandes entreprises nationales.

L'objectif de ce chapitre est de pouvoir approcher la réalité d'un système de gestion de la relation client dans une banque étrangère installé en Algérie et de faire une comparaison avec les pratiques de la GRC au sein d'une institution financière publique. Dans la première section, nous allons donner une présentation de l'organisme d'accueil, ensuite dans la seconde section nous essayons de faire une étude des pratiques de la GRC au sein de la banque AGB, puis nous allons consacrer une troisième section pour faire une étude comparative entre les pratiques marketings au sein de la banque AGB et la banque publique algérienne BADR.

Section 1: Présentation de la banque AGB

Dans cette première section, nous allons donner un aperçu de la banque Gulf Bank Algeria, son historique, ses différentes activités et les différents produits qu'elle offre à sa clientèle.

1.1. Kuweit Projects Company (KIPCO)

Créé en 1975, le holding Kuweit Projects Company (KIPCO) est un groupe koweïtien privé, considéré comme l'un des plus importants investisseurs dans la région du Moyen-Orient, de la Turquie et de l'Afrique du Nord (MENAT). Il détient des actifs de plus de 30 milliards USD.

Le groupe KIPCO détient des intérêts dans plus de 60 sociétés opérant dans 24 pays (Principalement dans les pays arabes) et employant plus de 12.000 personnes à travers le monde. Ses principaux secteurs d'activité sont les Services Financiers et les Médias. KIPCO est également engagé directement et indirectement dans les secteurs de la santé, du tourisme, de l'industrie, du conseil et de l'immobilier.

La stratégie de développement du groupe est basée sur une diversification à la fois globale et sectorielle de ses investissements et de ses prises de participations avec un objectif de minimisation des risques. Elle vise à exploiter au maximum les synergies existantes à l'intérieur d'un même secteur aussi bien qu'entre les différentes sociétés du groupe.

La démarche managériale du Groupe est basée sur l'encouragement de l'adoption des meilleures pratiques par l'ensemble de ses filiales. C'est cette préoccupation constante qui a conféré au Groupe KIPCO une réputation de qualité et d'excellence parmi les investisseurs de la région MENAT.

Les ambitions du groupe KIPCO ne se limitent pas à figurer au premier rang des investisseurs de la région. Les valeurs qu'il défend et qu'il cherche à promouvoir visent également à contribuer activement à la prospérité économique des pays dans lesquels il exerce ses activités, tout en gardant le souci du respect des coutumes et des cultures des populations de ces pays.¹

¹ Rapport de la Banque AGB 2018, p 5.

Le groupe se concentre essentiellement sur les services financiers, les médias et les télécommunications. Il détient également des participations dans des entreprises européennes et américaines.

Ces banques sont:

- Burgan Bank
- Gulf Bank Algeria
- Jordan Kuwait Bank (JKB)
- Bank of Baghdad
- Gulf Insurance Company
- Arab Misr Insurance Group
- Fajr Al Gulf Insurance and Reinsurance Company
- Al Hamra Insurance Company.
- Saudi Pearl Insurance Company.
- Arab Orient Insurance Company.
- Bahrain Kuwait Insurance Company.
- Gulf Life Insurance Company.
- United Gulf Bank.
- KIPCO Asset Management Company (KAMCO).
- United Gulf Bank Securities Company.
- Tunis International Bank.
- Kuwait Clearing Company.
- FIM Bank.¹

1.2. Historique de l'AGB

La Gulf Bank Algeria est une banque commerciale de droit algérien, filiale de Burgan Bank Group et membre de l'un des plus éminents groupes d'affaires du moyen orient KIPCO « Kuwait Projects Company ».

La banque, au capital de 10 000 000 000 DZD débute son activité en mars 2004 et se fixe pour principale mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers une gamme étendue et en constante évolution de produits et services financiers.

¹ Rapport de la Banque AGB 2018, p8.

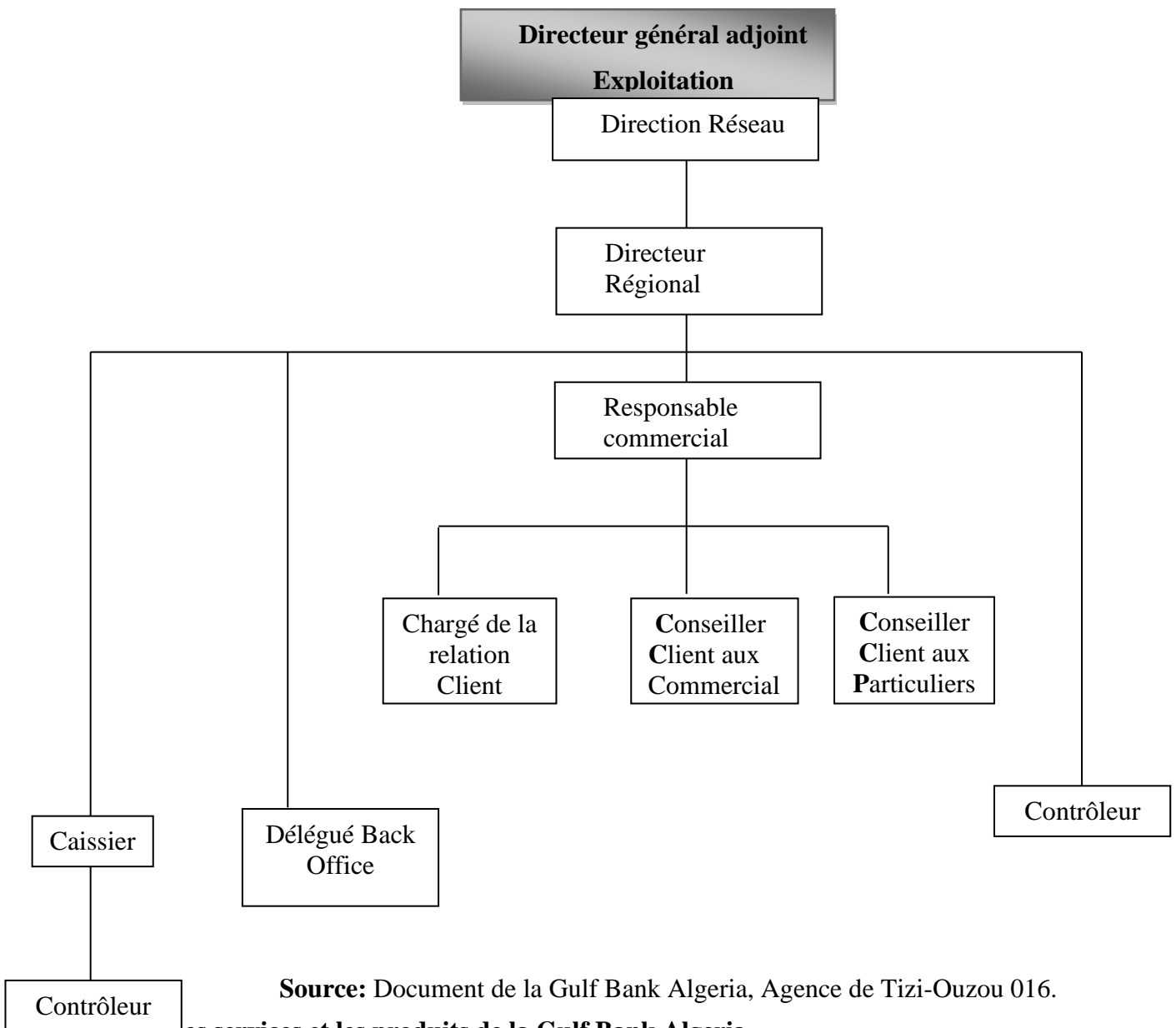
Aussi, pour répondre aux attentes de sa clientèle, Gulf Bank Algeria propose des produits bancaires conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariâa.

Gulf Bank Algeria dispose aujourd’hui d’un réseau de 63 agences classiques dont 6 automatiques, opérationnelles, afin de se rapprocher au mieux de sa clientèle sur l’ensemble du territoire national.

CCP : Conseiller Client aux Particuliers.

CCE : Conseiller Client aux Entreprises

1.3. L’organigramme de la DGA Exploitation de la Gulf Bank Algeria agence de Tizi-Ouzou



Source: Document de la Gulf Bank Algeria, Agence de Tizi-Ouzou 016.

1.4. Les services et les produits de la Gulf Bank Algeria

1.4.1. AGB ONLINE

C'est un service mis gratuitement à la disposition des clients de l'AGB pour la consultation de tous leurs comptes tous les jours quelque soit leur place. Le service permet aussi le rechargement Online des cartes internationales prépayées.

1.4.2. SMS BANKING

Dans la continuité de sa politique de développement et de croissance, Gulf Bank Algeria fait évoluer son offre de services en introduisant le SMS Banking. Ce service est gratuit permettant au client de AGB de connaître, à tout moment, le solde de son/ses comptes en envoyant un SMS vide.

1.4.3. SMS Push

SMS Push permet aux clients d'AGB de rester informés des mouvements enregistrés sur leurs comptes.

1.4.4. Les cartes nationales

Les différentes cartes qu'offre la banque AGB à ses clients :

1.4.4.1. La carte épargne

Est un moyen de retrait pratique et sécurisé qui permet aux clients de la banque de disposer de la totalité des fonds disponibles sur leur compte épargne.

1.4.4.2. La carte CIB SAHLA

est un moyen de retrait et de paiement pratique et sécurisé qui permet de disposer de la totalité des fonds disponibles sur le compte chèque du client.

La carte SAHLA permet :

- Consulter le solde du compte lié à la carte ;
- Effectuer des retraits 7j/7, 24h/24 sur tous les GAB et DAB en Algérie ;
- Faire des paiements de factures, de services et tout autre achat sur internet ;
- Faire des paiements auprès des commerçants dotés de TPE.¹

1.4.5. Les cartes internationales**1.4.5.1. La carte VISA PREPAYEE**

Est une carte internationale de paiement et de retrait adossée à un compte en Euro. Anonyme et rechargeable, elle peut être utilisée, à hauteur du montant pré-chargé et disponible sur la carte.

Simple d'utilisation, la carte VISA Prépayée permet de :

- Retirer des espèces auprès des DAB à l'étranger ;

¹ Documentation interne à l'AGB.

- Régler des dépenses auprès des établissements étrangers dotés de TPE ;
- Payer des factures, des services et tout autre achat sur internet.

1.4.5.2. VISA Gold & VISA Classique

Parfaitement adaptée aux personnes à déplacements fréquents à l'étranger. Les cartes VISA d'AGB accompagnent les clients à travers un réseau international présent dans plus de 300 pays. Ainsi, pour tous leurs voyages, achats et divers loisirs, Les cartes VISA Gold et classique offrent une solution de règlement haut de gamme avec une capacité de paiement et de retrait élevée.

1.4.5.3. La Carte RIB

Accélération des opérations bancaires et facilitation des identifications.

1.4.5.4. La Banque au Quotidien

Gulf Bank Algeria met différents types de comptes pour répondre à a besoins de sa clientèle au quotidien.

1.5. Les orientations stratégiques de Gulf Bank Algeria

La Stratégie de Gulf Bank Algeria a été définie début 2009, dans la même lignée que celle du Groupe Burgan Bank et avec pour objectif de réaliser sa mission tout en étant fidèle aux valeurs et principes qui sont les siennes.

Cette stratégie s'articule autour des axes suivants:

- La démarche Total Quality Management, qui concerne plusieurs domaines d'intervention tel que la Qualité du Service, des Produits, des Infrastructures, du Management, de la Gestion des Risques, etc.
- L'élargissement du réseau de l'agence pour être toujours plus proche de ses clients,
- Elargissement de l'offre Produits et Services afin de pouvoir répondre aux attentes des clients de la banque.

La mission de la banque de l'AGB est d'être en permanence à l'écoute des entreprises et des particuliers afin qu'elle puisse offrir la gamme la plus innovante de produits et services financiers personnalisés.

Section 02: Etude et analyse du niveau de l'intégration du CRM au sein de la banque AGB

La gestion de la relation client comme nous l'avons vu dans ce qui a précédé, a pour but de mettre le client au centre des préoccupations d'une organisation, surtout dans le secteur des services. Cette démarche a pris de l'ampleur dans les banques face à un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel. Dans cette section on tâchera de vérifier l'état des lieux de la politique GRC au sein de la banque AGB.

2.1. Méthodologie de la recherche

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude, en précisant les objectifs de l'enquête et les outils de collecte de données.

2.1.1. Présentation et objectif de l'enquête

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative, comparative, tel que, nous définissons l'étude comparative comme : « *un outil d'aide à la décision qui repose sur un travail de collecte, d'analyse et de comparaison d'informations avec une finalité donnée* ».

A travers ce chapitre, nous menons une étude à double objectif : premièrement, sur la base des repères identifiés par les chapitres précédents, nous tenons à découvrir la réalité d'existence d'une démarche formelle pour la mise en place d'un système de gestion de la relation client au sein de la banque AGB. Deuxièmement, nous tenons à démontrer la contribution du Système de Gestion Bancaire à la mise en place des pratiques de la GRC, à l'aide d'une étude comparative avec les pratiques au sein de la banque publique BADR.

Etant donné que notre recherche à un double objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui repose sur une étude qualitative à l'aide d'entretiens avec le chargé de la clientèle et le directeur marketing des deux banques.

2.1.2. Les outils de recherche

Les entretiens : L'entretien peut être défini comme : « *un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé* »

Dans le cadre de notre recherche, et afin de comprendre la démarche marketing de la banque AGB, ensuite démontrer la contribution du Système de Gestion Bancaire à l'aide d'une étude comparative avec les pratiques de la banque BADR, nous avons élaboré un guide d'entretien constitué de 16 questions. Le déroulement de l'enquête s'est fait au niveau de l'agence AGB de Tizi-Ouzou durant la période du 05 septembre 2019 au 06 octobre 2019. Et une journée du 13 janvier 2020 pour répondre aux questions de l'entretien a l'agence BADR de Tizi-Ouzou.

Afin d'analyser les données issues de nos entretiens, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain, ces éléments seront analysés question par question.

2.2. Les pratiques du marketing au et la politique GRC de l'AGB

La stratégie marketing, donne la possibilité aux banques de disposer d'un ensemble d'outils technologiques dont elles ont besoin pour optimiser leur produit net bancaire et réduire leurs coûts d'exploitation. Par conséquent elle permet :

- De forger des relations étroites entre l'entreprise et ses clients ;
- D'améliorer le contact client ;
- De surveiller l'activité de vente tout en fournissant des informations et des indicateurs clés liés aux ventes ;
- De simplifier les opérations de service et de support à la clientèle ;
- De transformer les prospects en clients rentables et fidèles dans le temps,
- De gérer et suivre les dossiers client de manière systématique ;
- De bénéficier d'une traçabilité des demandes clients, définir l'origine des requêtes, identifier des opportunités de ventes additionnelles et croisées.

2.1.3. Les outils de recherche

Les entretiens : L'entretien peut être défini comme : « *un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé* »

Dans le cadre de notre recherche, et afin de comprendre la démarche marketing de la banque AGB, ensuite démontrer la contribution du Système de Gestion Bancaire à l'aide d'une étude comparative avec les pratiques de la banque BADR, nous avons élaboré un guide d'entretien constitué de 16 questions. Le déroulement de l'enquête s'est fait au niveau de l'agence AGB de Tizi-Ouzou durant la période du 01 Octobre 2019 au 31 Octobre 2019. Et une journée du 13 janvier 2020 pour répondre aux questions de l'entretien a l'agence BADR de Tizi-Ouzou.

Afin d'analyser les données issues de nos entretiens, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain, ces éléments seront analysés question par question.

2.3. Les pratiques du marketing et la politique GRC de l'AGB

La stratégie marketing, donne la possibilité aux banques de disposer d'un ensemble d'outils technologiques dont elles ont besoin pour optimiser leur produit net bancaire et réduire leurs coûts d'exploitation. Par conséquent elle permet :

- De forger des relations étroites entre l'entreprise et ses clients ;
- D'améliorer le contact client ;
- De surveiller l'activité de vente tout en fournissant des informations et des indicateurs clés liés aux ventes ;
- De simplifier les opérations de service et de support à la clientèle ;
- De transformer les prospects en clients rentables et fidèles dans le temps,
- De gérer et suivre les dossiers client de manière systématique ;
- De bénéficier d'une traçabilité des demandes clients, définir l'origine des requêtes, identifier des opportunités de ventes additionnelles et croisées.

2.2.1. Les pratiques marketing

En visant ce but, AGB cherche à établir une stratégie marketing performante et une politique de développement d'une stratégie de communication adéquate par rapport à la veille technologique :

- elle a instauré une politique de diversification de produits comme cité dans la première section,
- L'élargissement du nombre d'agences sur le territoire national, afin de rapprocher ses services de sa clientèle et cibler des clients potentiels,
- La mise en place d'une politique de communication appuyée sur les nouveaux systèmes d'information pour gérer la clientèle.

2.2.2. AGB et la Gestion de la Relation Client

La première action a été orientée vers l'amélioration du processus de connaissance des clients car la connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Les clients actuels mais aussi potentiels doivent être identifiables, de même que leur profil. Qu'est-ce que le client a acheté? Quels moyens de communication préfère-t-il qu'on utilise pour le contacter? De quels éléments la banque dispose-t-elle pour affiner son profil? Sans ce genre d'informations, établir avec lui des liens à long terme serait plus difficilement envisageable. Plusieurs méthodes existent pour mieux connaître le client, faire enrichir la base de données par le biais des questionnaires réalisés sur place à l'agence avec les clients et à l'aide des visites effectuées par les chargés de la clientèle de l'AGB pour mettre son client au centre de ses préoccupations et permettre de générer des relations durables. Dans un second contexte le développement d'une politique relationnelle pour préserver son image de marque.

Afin d'assurer des prestations de services et une assistance technique efficace, AGB a mis à la disposition des clients un ensemble de moyens de contacts comme par exemple la mise en place du **Nouveau Core Banking Système**, qui est un système de gestion bancaire a été développé et mis en place en 2017 à AGB, ce système moderne, puissant et rapide a rendu le traitement des opérations bancaires plus fluides et faciles. Un moyen au service des clients et collaborateurs avec une meilleure communication et information.

2.3. Les résultats de l'enquête

A travers notre enquête, qui est basée sur un entretien avec le chargé de la clientèle, et aussi la collecte d'informations en consultant la documentation interne à l'agence, nous nous sommes renseignés sur le logiciel CRM utilisé par la banque pour la gestion de la relation avec la clientèle, sa mise en place, et les différentes étapes de sa conception.

2.3.1. Le CRM au sein de la banque AGB

CRM est l'acronyme de Customer Relationship Management qui signifie Gestion de la Relation Client (GRC). A pour objectif d'optimiser le traitement et l'analyse des données relatives aux clients et prospects.

L'AGB a instauré pour la première fois son logiciel de la relation client « CRM », en Mars 2017.

- **Présentation du CRM de la Banque selon le chargé de la clientèle.**

Avant de s'étaler sur les réponses de l'entretien que nous avons réalisé avec le chargé de la clientèle, nous voyons qu'il est utile de présenter en premier lieu les différentes missions de notre enquête :

- **Les missions du chargé de la clientèle de la banque AGB**

- conseiller sa clientèle (solutions de financement, investissements, placements...);
- commercialiser les produits financiers de son établissement ;
- assurer le suivi des comptes de ses clients ;
- vérifier la situation financière de ses clients ;
- négocier les conditions et les garanties en cas de prêt ;
- évaluer les risques des financements accordés.

Les compétences et les qualités du chargé de la clientèle :

- Il connaît parfaitement les produits financiers de son établissement ;
- Le chargé de la clientèle a des connaissances juridiques et fiscales ;
- Il sait évaluer les risques d'une opération ;
- Suit l'évolution des marchés.

Pour ce qui est de la question posée a propos de la présentation du CRM, et son utilité pour la banque, le chargé de la clientèle nous déclare : « Le CRM est un logiciel ou un moteur de recherche interne, qui nous permet de rassembler et d'organiser en un seul endroit toutes les informations concernant nos clients, et de retrouver rapidement ces informations. ».

Il rajoute que la grande majorité des solutions CRM fonctionnent a partir de la requête d'informations sur le client pour ensuite les insérer au logiciel, ceci permet de bien connaître son client et construire des bases de données et faire une meilleure segmentation des clients afin de répartir ces derniers sous forme de cibles et proposer une gamme de produits adéquate aux besoins de chacune des cibles d'une manière automatisée ce qui permet a la banque AGB d'éviter les erreurs et de mieux fidéliser ses clients.

Le CRM est un outil idéal pour l'accompagnement des clients à l'aide de l'historique des contacts, et pour générer tous les processus marketing et vente, à l'aide des bases de données qui supportent plusieurs centaines d'utilisations en réseau, et plusieurs millions de contacts.

Au cours de notre consultation du logiciel, on a posé une question est- ce qu'un système CRM est modifiable ? A ce propos notre interrogé nous répond que pour une meilleure segmentation et un ciblage optimal des clients potentiels, leur service ou prestataires informatiques peuvent modifier la fonctionnalité du logiciel qui répondent aux besoins particuliers de la banque. Il nous rajoute que chaque élément est donc immédiatement ouvert pour modification ou interprétation.

2.3.2. Le rôle du CRM

Sur l'apport du CRM sur l'image de la banque et la conservation de sa clientèle, le chargé, nous répond que le CRM a pour but final de :

- Bien connaître leur clientèle ;
- Faire une segmentation ;
- Proposer leurs différents produits et services et l'orientation des clients;
- Diversifier leur clientèle ;
- Et enfin, le rôle capital est de fidéliser leur clientèle.

Ensuite, nous voulions savoir si le personnel de la banque maîtrise-il ce logiciel ou non ? Le chargé de la clientèle, avoue que c'est partiel, car ce n'est pas tous le personnel qui a

accès à ce logiciel, sauf le personnel chargé de l'ouverture des comptes et ceux qui ont un contact direct avec les clients.

Nous essayons de savoir par la suite, si les clients se plaignent par rapport à des erreurs, il nous explique il y'a le conseiller client particulier (CCP) et le conseiller client aux entreprises (CCE), qui ont accès à ce logiciel, car le premier est chargé d'ouverture des comptes aux particuliers et le second des comptes aux entreprises. Ces employés font en premier lieu, la saisi des informations concernant les clients et scannent tous les documents présentés par ses mêmes clients, et par la suite valident les informations.

Et pour la vérification des données, toutes les informations saisis par les deux employés cités ci-dessus, c'est la direction de l'agence (DA) qui s'en charge. Pour plus de rassurance et pour confirmation les documents et les données saisis seront contrôlés par le département de conformité qui les valide, et enfin par le département de qualité qui élabore les contrats de la clientèle en question et leurs envoyer des e-mails pour se présenter en vue de signer les contrats.

Notre questionnaire nous affirme alors, qu'après toutes ces procédures, l'éloignement du fait que le personnel commet des erreurs (risque est zéro).

Section 03: Etude comparative des pratiques de la gestion de la relation client au sein de la banque AGB et la BADR

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête à partir de deux parties, la première sera consacrée a l'analyse de l'entretien et l'évaluation des pratiques du marketing de l'AGB et une banque publique BADR, la seconde sera réservée a faire une synthèse et une analyse comparative des deux banques.

3.1.Analyse et interprétation des résultats de l'entretien

Nous allons à présent, présenter les données issues des entretiens, et essayer de les interpréter en procédant par l'analyse des questions une par une, et en reprenant les verbatim des deux personnes interrogées.

Chapitre III **Cas pratique : La pratique de la GRC au sein de la banque AGB**

Cette étape doit synthétiser les données et exposer les résultats issus des deux enquêtes afin de, premièrement, mesurer des écarts entre les pratiques mises en place par les deux banques, ensuite mesurer les écarts qui existent entre l'AGB et la BADR.

3.1.1. Analyse et discussion de l’entretien effectué à l’AGB

Les données que nous avons recueillies après avoir mené l’entretien avec le chargé de la clientèle au sein de l’AGB sont synthétisées dans les tableaux suivants :

Tableau N°04 : Etude comparative des pratiques de la GRC au sein des deux banques AGB et BADR

Questions	Réponses du chargé de la clientèle de l’AGB	Réponses du chargé de la clientèle de la BADR
1. Quelles sont les conditions que vous prenez en considération pour accepter ou refuser un client ?	« Nous avons l’interdiction formelle de refuser un client pour n’importe quelle raison que ce soit ; compte tenu du droit au compte pour tout citoyen ».	« La Banque ne refuse jamais ses clients. Ils sont tous pris en charge du moment qu’ils sollicitent un ou plusieurs des services proposés et qu’ils sont éligibles à ces services».
2. Existe-il au niveau de la banque une structure d’écoute et de réclamations ? Comment gérez-vous ces réclamations clients ?	« Oui, la banque dispose d'un département qualité des prestations, qui reçoit et traite tous type de réclamations. Le client peut contacter la banque par E-mail qui est disponible sur le site officiel ».	« Il existe un Call Center dédié de la BADR qui prend en charge tous les appels contenant des réclamations ou des demandes d’informations, et aussi une structure centrale chargée du traitement des réclamations de la clientèle. Cette structure travaille directement avec le réseau d’agences afin de donner suite à toutes les réclamations et de remédier à tous les dysfonctionnements signalés par les clients ».
3. Est ce que l’AGB assure des formations au personnel	« le département formation en collaboration avec le département gestion des talents et compétences assurent des formations au	« La formation est essentielle et est assurée pour les employés de la banque afin de garantir la bonne

concernant les pratiques marketings et la communication vis-à-vis des clients? «	personnel concernant la communication».	communication et la meilleure prise en charge des clients, mais celle-ci se fait rarement, nous sommes livrés à nous-même »
4. Selon vous qu'elle est l'importance de la fonction marketing vis-à-vis de l'entreprise ?	« Pour nous, une entreprise sert à apporter de la valeur » à ses clients. Elle a été créée pour répondre à des besoins non encore satisfaits (ou pas tout à fait satisfaits) des clients. Et cet objectif ne peut être atteint sans l'application des pratiques marketing ».	« La fonction Marketing occupe une place importante au niveau de la Banque, car elle nous aide à mieux répondre aux attentes clients ».
5. Au niveau de votre entreprise, quel est le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing ? (qu'est ce qui vous a poussé à adopter des pratiques marketings)	1. Améliorer la satisfaction du consommateur avec une très bonne qualité de service ; 2. Fidéliser les clients ; 3. Augmenter les interactions avec le client.	« La nécessité de créer une fonction Marketing à la BADR est venue de la concurrence apparue entre les banques publiques suite à la suppression de la spécialisation des activités bancaires (banques devenues universelles) ».
6. L'entreprise procède-t-elle à une recherche et collecte d'informations de son environnement ? (Oui, comment ? / Non, pourquoi ?)	Oui, la qualité et la fiabilité des informations collectées conditionnent la valeur ajoutée au processus de décision de la stratégie de la banque, ceux-ci se font par le biais des organismes externes pour l'instant.	« La collecte de l'information représente le cœur du métier du Marketing. Elle se fait d'une manière systématique. Pour se faire, une base de données centrale et régionale est constituée ».
7. Est-ce que vous faites des	« Oui, pour l'instant nous ne faisons pas nous-même les études de	« Oui, les études de marchés se font au niveau de la BADR ».

<p>études de marché ? si oui, comment ?</p>	<p>marchés régulièrement, mais nous faisons appel à des organismes externe spécialisé dans la matière ».</p>	
<p>8. Est-ce que vous vous renseignez sur le degré de satisfaction de vos clients ? (Oui. Comment / Non. Pourquoi ?), Si oui comment étaient les résultats ?</p>	<p>oui, l'AGB se renseigne sur le degré de satisfaction de ses client, et cela peut se mesuré au niveau des agences par le nouveau produit qui est récemment installé au niveau des agences, le QMS (QUEUE MANAGER SYSTEME) qui consiste à gérer la file d'attente, ou le client peut utiliser le numéro du ticket pour partager son niveau de satisfaction des services proposés par AGB, sur la tablette satisfaction ou bien sur le carnet de doléance, analyser se fait mensuellement par la Direction générale. En plus de l'analyse des réclamations et des taux de départs.</p>	<p>« La satisfaction client fait partie aussi de notre travail Marketing. Elle est continuellement mesurée à travers des enquêtes de satisfaction par les sondages ».</p>

<p>9. Avez-vous procéder au développement et/ou lancement de nouveaux produits durant les trois dernières années au sein de votre entreprise ?</p>	<p>« Durant les trois dernières années nous avons lancé plusieurs produits qui sont les suivants : leasing PRO -Crédits à la consommation (Crédit SAYARATI, Crédit TASHILAT). - les comptes épargnes SMART &START. -Assurances Voyages. -@E-commerce. » . - Cartes business -AGB online : une solution accessible sur un Smartphone (Operations gratuites: consultation, téléchargements, transactions), (opérations du Pack Plus: visualisation des crédits, gestion des cartes bancaires, commande du chéquier.)</p>	<p>« Evidemment que la banque a lancé plusieurs nouveaux produits durant les trois dernières années. nous travaillons constamment sur la satisfaction des clients, en développant chaque années les produits les plus adéquats au besoin client et aux meilleurs prix ».</p>
<p>10. faites-vous recours à la communication? Si oui, quels sont les moyens que vous utilisez ?</p>	<p>« Oui, nous faisons un recours à la communication, a titre d'exemple ; à chaque ouverture d'une nouvelle agence nous sollicitons les Médias. En plus des présences dans les salons, foires et autres expositions, publicité, sponsoring, présentoirs, Dépliants publicitaires, distribution des flyers... »</p>	<p>« Les mêmes outils de communication utilisés lors de lancement d'un nouveau produit/ service sont utilisés dans la communication générale de la banque, en plus des salons, foires, expositions et sponsoring».</p>
<p>11. que faites vous pour fidéliser vos clients ?</p>	<p>- Assurance voyage offerte pour client détenteur de carte Visa</p>	<p>Un client fidèle bénéficie de plusieurs avantages tels que : - communication avancé sur les nouveaux produits et services</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Crédit automobile leasing matériel roulant (réduction assurance véhicule) - Crédit immobilier: assurance multirisque habitation - 20 cadeaux offerts par l'agence pour les meilleurs clients chaque année - Service gratuit a l'ouverture de compte - Carte bancaire CIB non plafonnée - Carte RIB contenant toutes les informations concernant le client - L'application AGB online gratuite - SMS banking gratuit 	<ul style="list-style-type: none"> - le renouvellement des crédits octroyés. - dans les moments difficiles la banque accompagne le client dans le comment redressé la situation - réduction sur les taux d'intérêt. Et bien d'autre.
<p>12. Est-ce qu'il arrive que vos clients vous abandonnent pour ouvrir des comptes auprès d'autre banque ?</p>	<p>« oui »</p>	<p>Oui</p>
<p>13. Est-ce que vous faites l'évaluation du rendement (efficacité) de votre politique marketing ?</p>	<p>« L'évaluation de notre politique de marketing se mesure par le niveau de satisfaction de nos clients »</p>	<p>Notre évaluation du rendement des pratiques marketing, revient aux résultats de l'analyse de satisfaction client.</p>
<p>14. A votre avis qu'est ce qui entrave la bonne pratique du</p>	<p>« Ce qu'il entrave la bonne pratique dans notre entreprise selon moi est :</p>	<p>/</p>

marketing dans votre entreprise ?	<p>-La connaissance du consommateur et ses besoins qui changent du jour en jour.</p> <p>-Les techniques de vente, les conseillers doivent connaitre parfaitement les spécificités des produits pour bien les présentés».</p>	
15. Comment procédez-vous pour informer vos clients des Lancement de nouveaux produits ? faites vous recours aux réseaux sociaux et site web ?	<p>« le lancements de nouveaux produits est toujours appuyé par une action de communication en direction de la clientèle, par mails, SMS, animation DAB, écran agence ainsi que la mise à la disposition des agences des dépliants et des panneaux publicitaires, et par les réseaux sociaux (page facebook), site internet, spots radio.</p>	<p>« Des plans de communication sont mis en place par la banque à chaque lancement de nouveaux produits : Médias (TV, presse écrite, radio), site web, affichage sur les lieux de vente et en public, flyers et autres... »</p>
16. Disposez-vous des offres personnalisées ?	<p>Leasing Pro : offres pour les professionnels du secteur de la santé (pharmaciens, médecins, laboratoires médicaux...)</p>	<p>La BADR ne dispose pas encore d'offres personnalisées.</p>

Source : adapté par nos soins à partir des réponses de l'entretien effectuer avec le chargé de la clientèle à AGB.

3.1.2. Interprétation des résultats

Pour effectuer une comparaison entre l'AGB et la BADR en termes de l'application de la GRC, nous nous sommes rapprochés aussi de la banque BADR pour collecter des données qui nous servent d'éléments dans notre étude comparative.

Les données que nous avons recueillies au sein de la BADR, sont synthétisées dans le tableau suivant :

3.1.3. Analyse et discussion des entretiens

En réponse à la question une, les chargés de la clientèle des deux banques ne refusent jamais leurs clients. Chacun de son côté prend en charge la clientèle de la banque du moment qu'ils sollicitent un ou plusieurs des services proposés, et qu'ils sont éligibles à ces services.

Concernant la deuxième question sur l'écoute et la gestion des réclamations, les deux banques mettent à la disposition de leur clientèle des services d'écoute soit des lignes téléphoniques, ou des services en ligne. Le chargé de la clientèle de la BADR, nous affirme à ce propos : « Il existe un Call Center dédié de la BADR qui prend en charge tous les appels contenant des réclamations ou des demandes d'informations, et aussi une structure centrale chargée du traitement des réclamations de la clientèle. Cette structure travaille directement avec le réseau d'agences afin de donner suite à toutes les réclamations et de remédier à tous les dysfonctionnements signalés par les clients ».

S'agissant de la réponse à la troisième question, le chargé de la clientèle au niveau de l'AGB nous déclare qu'il y'a un département formation en collaboration avec le département gestion des talents et compétence qui assurent des formations au personnel concernant la communication, cela explique que la communication est incluse dans le plan de formation de la banque chose qui fait apparaître l'importance donnée à la communication et aux messages passés aux clients.

Cependant, la réponse du chargé de la clientèle au sein de la BADR explique que la formation est essentielle afin de garantir une bonne communication et une meilleure prise en charge des clients, mais celle-ci se fait rarement, et fini sa phrase en disant : « généralement tout est fait par nos propres moyens en se basant sur nos différentes recherches et lectures, nous somme livré à nous même».

Dans la réponse à la question quatre, les responsables de l'AGB comme ceux de la BDR ont compris que le marketing est aujourd'hui indispensable aux bonnes pratiques de l'activité de leur banque afin de satisfaire les besoins des clients.

Concernant la réponse à la question cinq et six sur la collecte d'informations et la connaissance de l'environnement, le chargé de la clientèle de l'AGB nous explique que les facteurs qui ont suscité leur intérêt porté au marketing était leur volonté d'améliorer la satisfaction du client, notamment par une bonne qualité de services ainsi que leur volonté d'augmenter les interactions avec les clients et de les fidéliser.

A cet effet, il nous affirme : «la qualité et la fiabilité des informations collectées conditionnent la valeur ajoutée au processus de décision de la stratégie de la banque ».

Pour son homologue de la banque BADR, la nécessité de créer une fonction Marketing au niveau de la banque est venue suite à la concurrence apparue entre les banques publiques.

Concernant la méthodologie suivie pour la collecte des informations à AGB, il dit que pour l'instant tout se fait par le biais des organismes externes.

Le chargé de la clientèle à la BADR déclare que la collecte d'information représente le cœur du métier du marketing, et dit que celle-ci se fait d'une manière systémique à l'aide d'une base de données centrale et régionale qui ont été mises en place.

Pour la réponse à la question sept, les deux banques font des études de marché. A cet égard, l'AGB fait recours à des chargés de l'extérieur, et la BADR fait des études de marché, de manière interne, c'est-à-dire par des spécialistes internes, au niveau de la banque.

A la réponse à la question huit, concernant la satisfaction, le chargé de la clientèle de l'AGB nous que le degré de satisfaction de leurs clients se mesure au niveau de leurs agences via un QMS (QUEUE MANAGER SYSTEME) qui consiste à gérer la file d'attente, ou le client peut utiliser le numéro du ticket pour partager son niveau de satisfaction des services proposés par l'AGB, sur la tablette satisfaction ou bien sur le carnet de doléance, l'analyse se fait mensuellement par la Direction générale ».

La mesure de la satisfaction client au niveau de la BADR se déroule au niveau de la direction et se mesure continuellement à travers des enquêtes de satisfactions par des sondages.

A travers aux réponses à la neuvième question l'AGB a développée plusieurs produits, tel que le E-commerce, l'assurance voyage, les nouveaux types de crédits à la consommation, etc. La banque essaye toujours d'innover et apporter un plus à sa gamme de produit et services qu'elle offre à ses client, l'AGB répond aux besoins de ses clients qui sont en perpétuelle évolution et montre à ceux-ci que la banque est à la hauteur de leurs attente.

Il est de même pour la BADR, qui a lancé plusieurs nouveaux produits durant ces dernières années.

La réponse de la question dix, complète la réponse de la question précédente, tel que le chargé de la clientèle à AGB dit : « Oui, nous faisons un recours à la communication, a titre d'exemple ; à chaque ouverture d'une nouvelle agence nous sollicitons les Médias. En plus des présences dans les salons, foires et autres expositions, publicité, sponsoring, présentoirs, Dépliants publicitaires, distribution des flyers... » Chose qui confirme la bonne information des clients sur les nouvelles offres produit et services.

La réponse à la question onze, sur la diversité des offres et des promotions, l'AGB réserve plusieurs avantages à ses clients fidèles comme cité dans le tableau ci-dessus.

Pour ce qui est de la BADR son programme de fidélisation ce centre sur :

- Le renouvellement des crédits octroyés,
- L'accompagnement et le suivi des clients en difficulté,
- Réduction sur les taux d'intérêt, etc.

La question douze qui porte sur le changement de banques en cas de non satisfaction, nos interrogés au niveau des deux banques affirment qu'ils enregistrent des cas de temps en temps.

La réponse à la question treize, l'évaluation de la politique marketing de l'AGB se mesure par le niveau de satisfaction de ses clients, cela voudrai dire qu'il n'existe pas de système spécifique à l'évaluation de l'efficacité de la politique marketing mise en place, mais celle si se fais plutôt par les résultats d'analyse des différentes techniques de mesure de satisfactions clients mises en place.

De la banque BADR, cette évaluation revient aux résultats de l'analyse de la satisfaction client.

La réponse de la question quatorze sur la politique marketing de la banque, le chargé de la clientèle de l'AGB nous renseigne que cela revient en premier lieu, à la connaissance du client et ses besoin qui changent du jour en jour, et au techniques de vente dans le sens ou les conseillers doivent connaitre parfaitement les spécificités des produits pour bien les présentés.

Cependant, le chargé de la clientèle à refusé de nous fournir les informations nécessaire car celui-ci l'a considérée comme étant une information confidentielle.

La réponse du chargé de la clientèle à la question quinze, le lancement d'un nouveau produit de l'AGB est connu par la clientèle de la banque par les différents moyens de communication (internet, publicité, médias, ...), et c'est les même techniques qu'on trouve au niveau de la BADR pour commercialiser et faire connaitre ses nouveaux produits à la clientèle.

Concernant la dernière question, le chargé de la clientèle nous déclare que la banque AGB dispose d'une offre personnalisée appelée Leasing Pro qui est destinée aux professionnels du secteur de la santé qui consiste à accorder des prêts professionnels.

Et on retient que la BADR n'offre pas encore des produits ou services personnalisés à ses clients fideles.

Conclusion

A travers ce chapitre pratique, nous avons essayé d'exposer brièvement l'organisme d'accueil, ainsi qu'une étude et analyse du niveau de l'intégration du CRM au sein de la banque AGB, en s'appuyant sur un entretien réalisé avec le chargé de la clientèle à l'AGB, et

d'un autre réalisé avec le chargé de la clientèle de la banque publique BADR, pour élaborer une étude comparative des pratiques de la GRC au sein des deux banques.

Après l'interprétation des résultats, nous avons constaté qu'il existe réellement une démarche des pratiques de la gestion de la relation client au niveau de l'AGB d'un côté, et de l'autre nous avons constaté que cette dernière dispose d'un système de gestion bancaire (SGB) que ce soit le logiciel CRM ou par rapport aux pratiques mises en place par le personnel en contact de la banque, ce dernier à qui la banque AGB accorde beaucoup plus d'importance après avoir pris conscience qu'il contribue à la mise en place de la GRC, chose que la banque BADR néglige partiellement.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'accélération de la concurrence, l'émancipation des clients et la multiplication des canaux de relation impose désormais aux banques d'instaurer des relations individualisées avec leurs clients. Cela dit, l'intégration du client dans la démarche stratégique de la banque est indispensable.

Le développement et l'amélioration de la relation client constituent ainsi un facteur clé de succès dans le secteur bancaire en permettant le maintien de la relation client mais aussi son approfondissement d'un point de vue relationnel comme transactionnel. L'enjeu consiste ici pour les banques à prendre conscience de l'importance de cette relation client ainsi que des dynamiques déterminantes qui la rythment.

Après avoir identifié l'importance de la relation client, il s'agit de mettre en place des stratégies de gestion de la relation client afin de l'améliorer et de la développer. Les enjeux de la gestion de la relation client consistent ici à acquérir une connaissance du client pour pouvoir ensuite optimiser le service et répondre aux attentes et besoins du client de la façon la plus individualisée possible. Il convient également de penser des stratégies liées à l'amélioration de l'interaction avec le client, qui constitue souvent un élément clé dans le secteur des services du fait de la simultanéité de sa production et de sa consommation. L'un des défis de la gestion de la relation client consiste ici à faire de l'interaction un vrai facteur clé de la loyauté du client de même que l'occasion du développement de nouveaux liens.

Le principal objectif de notre étude était de répondre à notre problématique de départ qui est la suivante : Quelle est la démarche de mise en place d'un système de gestion de la relation client ?

Afin de mieux répondre à la question de recherche principale, nous avons jugé indispensable de démontrer la démarche que l'entreprise essaye de suivre afin de créer des relations durable avec ses clients et les fidéliser.

Notre étude au sein de la banque nous a permis d'approcher la réalité de la Gulf Bank Algeria en menant notre étude qualitative grâce à un entretien avec le chargé de la clientèle de l'agence.

La démarche de la GRC au sein d'AGB fonctionne essentiellement à travers le logiciel de GRC (core banking system), qui constitue des bases de données à partir des informations relatives aux clients et aux prospects pour différencier ces derniers et élaborer des offres personnalisées comme le Leasing Pro qui est destiné aux professionnels du secteur de la santé.

Conclusion générale

La campagne de communication pour informer les clients de AGB se fait à travers le marketing direct par SMS, e-mails ou par l'application AGB online mais aussi par le portail de la banque AGB.dz, la page facebook. À chaque ouverture d'une nouvelle agence, AGB sollicite les medias en plus de sa présence dans les salons, les foires, sponsoring, distributeurs de flyers...

Tout au long de notre recherche, nous avons eu beaucoup de difficultés, notamment sur le plan de la documentation, la GRC est une thématique récente, et la plus part des ouvrages ne traitent pas du nouveau marketing relationnel, si ce n'est que les ouvrages récents qui sont à la fois limités et qu'il a fallu trouver, en plus des difficultés rencontrées au sein de la banque, notamment l'impossibilité de réaliser une étude quantitative sur la satisfaction des clients, en raison du gêne causé à ces derniers lors de l'administration des questionnaires, et l'existence de différents moyens pour mesurer cette satisfaction au niveau de l'agence. Ceci nous a mené à réaliser une étude comparative entre les pratiques de la gestion de la relation client à AGB et une banque publique algérienne BADR, pour mesurer l'écart entre les pratiques mises en place par les deux banques, sans oublier la contrainte du temps qui s'est avéré courte pour un tel travail.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. ALARD.P. « CRM clés de réussite », Ed organisation, Paris, 2005.
2. ANNE Julien, « Marketing direct et relation client », édition Demos, Paris, 2004.
3. BOISDEVESEY Jean-Claude, « Le marketing relationnel », Editions d'Organisations, Paris 2001.
4. BROWN.S. « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson éducation, Paris, 2006.
5. CHABRY Laurence, GILET-GOINARD florence et al. « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris 2014.
6. DEBOURG M.C CLAVELIN.J et PERRIER.O, « Pratique du Marketing », 2ème Ed, Chombery, 2003.
7. DEMEURE Claude, BERTELOOT Sylvain. « Aide mémoire marketing », Edition Dunod, Paris.
8. FLAMBARD Sabine, « Marketing Relationnel », Editions e-theque, Lille, 2002.
9. FLAMBARD-RUAUD Sabine, « Les évolutions du concept marketing », Décisions Marketing, No. 11 (Mai-Août 1997).
10. FLAMBARD-RUAUD.S, « Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing », ETheque.com, 2002.
11. GREENBERG Paul. « Social CRM Tools, stratégies, techniques for engaging your Customer », 4ème édition Oct. 2009.
12. HETREL.P, « Le Marketing Relationnel », édition d'organisation, Paris, 2007.
13. IVENS Bjorn et MAYHROFER U, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Revue décision marketing, n°31, juillet-septembre 2003..
14. IVENS Bjorn et MAYRHOFER Ulrike, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Décisions Marketing, n°31, juillet-septembre 2003.
15. JALLAT Frédéric, PEELLEN Ed, VOLLE Pierre. « Gestion de la relation client » ; Total Relationship management ; édition Pearson, Paris, 2014.
16. KOTLER.P, KELLER.K.L, MANCEAU.D, DUBOIS.B, « Marketing Management », 13ème Ed, édition Pearson Education France, Paris, 2012.
17. LAETHEM VAN Nathalie, « BILLAN Corine et al .L'essentiel du plan marketing opérationnel », édition Eyrolles, Paris 2013.
18. LAMBIN Jean-Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel », 7ème édition. Edition Dunod, Paris 2008.

Bibliographie

19. LARS Meyer-Waarden. « Management de la fidélisation », Edition Vuibert, Paris, 2012,
20. LEFEBURE René, VENTURI Giles. « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles , Paris, 2005.
21. LEHU Jean-Marc, « Stratégie de fidélisation », 2ème Ed. Août 2003 (Editions d'Organisation).
22. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », Ed Dunod, Paris, 2012.
23. LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON.D, « Théorie et pratique du marketing », Mercator, 8ème édition, édition Dunod, paris, 2006.
24. LENDREVIE.J, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », Ed Dunod, Paris 2012.
25. LENDREVVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8èmeEdition, Ed Dunod, Paris, 2006.
26. LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis, MUNOS Annie, « Marketing des services », 7ème Ed Pearson, Paris, 2014.
27. RENE.L et GILLE.V, « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles, 2005, Paris. MORRIS.M.H, BRUNYEE.J, PAGE.M, « Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities », Industrial Marketing Management, vol. 27, 1998.
28. ROUVIERE Serge. « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris, 2010.
29. SAINT CAST Nicolas. « Organiser sa relation client aujourd'hui », Edition Maxima, Paris, 2003.
30. SOULEZ Sébastien, « Le marketing », 6 ème édition, Edition Gualino, Paris, 2016.
31. Van Nathalie, « Corinne Bilan et l'essentiel de plan marketing opérationnel », Edition Eyrolles, Paris 2013.
32. WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition DUNOD, Paris 2001.
33. WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod, Paris 2001.
34. WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition Dunod ; Paris, 2001.

Bibliographie

Revue

1. LENDREVIE.J (2000), « Internet est-il doué pour la publicité? », Revue Française de Marketing, n°177/178.
2. Revue de l'AGB.
3. Rapport 2017, 2018, 2019 de l'AGB.

Mémoires

1. SORAYA BOUROUBEY. « Les technologies de la gestion relation client », thèse magister en sciences commerciales option : communication et actions commerciales, 2010, Université d'Oran.

Autres

1. N'GOALA Gilles (1998), « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », Congrès de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, 14 - 15 mai Traduit de: MORGAN.R.M et HUNT.S.D, The commitment trust theory of relationship Marketing. Journal of Marketing. 1994.

Site internet

1. MOREL Claire, « Relation Clients Magazine », N°102, 13/11/2012 In www.webmarketing-conseil.fr.
2. HETZEL Patrick, « Marketing expérientiel », In <https://fr.scribd.com/base-de-donnee-de-markrting>.
3. https://www.manager-go.com/marketing/logiciel_crm.htm par l'équipe Manager Go /
1. <https://www.manager-go.com/marketing/enquete-de-satisfaction.htm> par l'équipe Manager Go/.
2. BARBUCCI Bianca, « Billet d'opinion », 06/10/2014 In www.infopresse.com.
3. VILELA Christian, « Valeur Marketing », In <http://marketeur.biz/base-de-donnees/>,
4. LEHU Jean-Marc, « le marketing interactif », édition d'organisation.
5. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_client/16519.
6. <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/>

Annexes

Annexes 01 : l'entretien avec le chargé de la clientèle

- 1- Quelles sont vos missions au sein de la banque ?
- 2- Que signifie pour vous le CRM ?
- 3- Quelle est l'utilité du CRM pour l'agence AGB ?
- 4- Est-ce qu'un système CRM est modifiable ?
- 5- Quel est l'apport du CRM sur l'image de la banque et la conservation de sa clientèle ?
- 6- Le personnel de la banque maîtrise-il ce logiciel ou non ?
- 7- Est-ce que les clients se plaignent par rapport à des erreurs ?
- 8- Comment éviter ses erreurs ?
- 9- Qui s'en charge de la vérification et du contrôle des données ?

Annexes

Annexes 02 : Question sur l'étude comparative sur le marketing et la GRC de l'AGB et la BADR

1. Quelles sont les conditions que vous prenez en considération pour accepter ou refuser un client ?
2. Existe-il au niveau de la banque une structure d'écoute et de réclamations ? Comment gérez-vous ces réclamations clients ?
3. Est ce que l'AGB assure des formations au personnel concernant les pratiques marketings et la communication vis-à-vis des clients?
4. Selon vous qu'elle est l'importance de la fonction marketing vis-à-vis de l'entreprise ?
5. Au niveau de votre entreprise, quel est le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing ? (qu'est ce qui vous a poussé a adopté des pratiques marketings)
6. L'entreprise procède-t-elle à une recherche et collecte d'informations de son environnement ? (Oui, comment ? / Non, pourquoi ?)
7. Est-ce que vous faites des études de marché ? si oui, comment ?
8. Est-ce que vous vous renseignez sur le degré de satisfaction de vos clients ? (Oui. Comment / Non. Pourquoi ?), Si oui comment étaient les résultats ?
9. Avez-vous procéder au développement et/ou lancement de nouveaux produits durant les trois dernières années au sein de votre entreprise ?
10. faites-vous recours à la communication? Si oui, quels sont les moyens que vous utilisez ?
11. que faites vous pour fidéliser vos clients ?
12. Est-ce qu'il arrive que vos clients vous abandonnent pour ouvrir des comptes auprès d'autre banque ?
13. Est-ce que vous faites l'évaluation du rendement (efficacité) de votre politique marketing ?
14. A votre avis qu'est ce qui entrave la bonne pratique du marketing dans votre entreprise ?
15. Comment procédez-vous pour informer vos clients des Lancement de nouveaux produits ? faites vous recours aux réseaux sociaux et site web ?
16. Disposez-vous des offres personnalisées ?

Liste des figures et tableaux

Liste des figures et tableau

Liste des figures

Figure n°1 : le marketing relationnel	13
Figure n°2 : La fidélisation client	18
Figure n°3 : Le passage de la communication de masse à une communication interactive	27
Figure n°4 : les missions du marketing relationnel	29
Figure n°05 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel	31
Figure n°06 : La performance d'une stratégie de marketing relationnel	33
Figure 07 : Les quatre phases de la démarche CRM	55
Figure 08 : Les 3 phases de la stratégie client	57
Figure N°09 :L'organigramme de la DGA Exploitation de la Gulf Bank Algeria agence de Tizi-Ouzou	70

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel	9
Tableau N°02 : Les composants et outils du marketing relationnel	19
Tableau N°03 : La fonction cible de la relation client	50
Tableau N°04 : les questions et les réponses du chargé de la clientèle de l'AGB	79

Table de matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I : Les fondements du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction :	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Définition et évolution du marketing relationnel :	Erreur ! Signet non défini.
1.1. L'émergence du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2. Historique du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Définition du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
1.3. Objectifs du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
1.4. Les caractéristiques du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1. Les bases conceptuelles du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.2. L'analyse des comportements des clients.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.3. Les composantes du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Les formes de marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
2.1. Le marketing des bases de données.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1. Définition d'une base de données.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2. Création d'une base de données	Erreur ! Signet non défini.
2.1.3. Rôle des bases de données.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Le marketing interpersonnel ou interactif	Erreur ! Signet non défini.
2.3. Le marketing des réseaux	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1. Définition du marketing des réseaux	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2. Le marketing relationnel et l'interactivité	Erreur ! Signet non défini.
2.3.3. Les médias selon l'approche du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4. Les missions, et facteurs de réussite du marketing relationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1. Les missions du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2. Les facteurs de réussite du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
2.4.3. Les limites du marketing relationnel	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II : La Gestion de la relation client.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Généralités et mise en place d'un système de GRC	Erreur ! Signet non défini.

Table de matières

1.1.	L'émergence de la GRC	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1.	L'évolution de la gestion de la relation client (GRC)	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2.	L'évolution historique de la GRC	Erreur ! Signet non défini.
1.2.	Définition et concepts de base liés à la GRC.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1.	La définition de la relation client.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.	La mise en œuvre de la gestion relation client	Erreur ! Signet non défini.
1.2.3.	Les différents types de la gestion de la relation client.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.4.	Les composantes fondamentales du CRM.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.5.	La fonction relation client	Erreur ! Signet non défini.
1.2.6.	Une vision plus approfondie de la GRC.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : La stratégie client et les outils de la GRC		Erreur ! Signet non défini.
2.1.	La démarche de la GRC	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.	La connaissance des clients	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2.	La différenciation des clients.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.3.	Le dialogue avec les clients	Erreur ! Signet non défini.
2.1.4.	La proposition d'une offre personnalisée	Erreur ! Signet non défini.
2.2.	La stratégie client	Erreur ! Signet non défini.
2.3.	Les outils de la GRC	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1.	Les outils opérationnels de la GRC	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2.	Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.	Les TIC au service de la gestion de la relation client	Erreur ! Signet non défini.
2.5.	Les canaux de la relation client	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1.	Le contact direct avec le client	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2.	Le service après vente (SAV).....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.3.	Le centre de contacts client	Erreur ! Signet non défini.
2.5.4.	Les contacts par internet.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....		Erreur ! Signet non défini.
Chapitre III : Les pratiques de la gestion de la relation client au sein de la Gulf Bank Algeria.		
.....		Erreur ! Signet non défini.
Introduction		Erreur ! Signet non défini.
Section 1: Présentation de la banque AGB.....		Erreur ! Signet non défini.
1.1.	Kuwait Projects Company (KIPCO)	Erreur ! Signet non défini.
1.2.	Historique de l'AGB	Erreur ! Signet non défini.
Source: Document de la		Erreur ! Signet non défini.

Table de matières

1.4.	Les services et les produits de la Gulf Bank Algeria.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1.	AGB ONLINE.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.2.	SMS BANKING.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.3.	SMS Push	Erreur ! Signet non défini.
1.4.4.	Les cartes nationales.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.5.	Les cartes internationales	Erreur ! Signet non défini.
1.5.	Les orientations stratégiques de Gulf Bank Algeria.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 02: Etude et analyse du niveau de l'intégration du CRM au sein de la banque AGB		Erreur ! Signet non défini.
2.1.	Méthodologie de la recherche	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.	Présentation et objectif de l'enquête.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2.	Les outils de recherche	74
2.2.	Les pratiques du marketing et la politique GRC de l'AGB.....	74
2.2.1.	Les pratiques marketing	75
2.2.2.	AGB et la Gestion de la Relation Client	75
2.3.	Les résultats de l'enquête	76
2.3.1.	Le CRM au sein de la banque AGB	76
2.3.2.	Le rôle du CRM	77
Section 03: Etude comparative des pratiques de la gestion de la relation client au sein de la banque AGB et la BADR.....		78
3.1.	Analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	78
3.1.1.	Analyse et discussion de l'entretien effectué à l'AGB.....	80
3.1.2.	Interprétation des résultats.....	86
3.1.3.	Analyse et discussion des entretiens.....	86
Conclusion.....		89
Conclusion générale		91
Bibliographie.....		94
Annexes.....		98
Liste des figures et tableau		101
Résumé.....		105

Résumé

Face aux évolutions du secteur bancaire et face à la concurrence accrue, l'adoption d'un système de gestion de la relation client représente un enjeu important pour les banques. Il contribue à l'optimisation de la gestion du portefeuille client, plus précisément ce système permet d'acquérir de nouveaux clients et d'augmenter la rentabilité des clients existants.

La gestion de la relation client est un sujet qui suscite un intérêt croissant dans la les banques qui adoptent des stratégies de gestion de la relation client afin de développer des relations à long terme avec leurs clients.

Il s'agit ici de conceptualiser la gestion de la relation client en analysant tout d'abord sa définition pour ensuite traiter du lien de ce concept avec celui du marketing relationnel.

Mots clé : marketing bancaire, marketing relationnel, GRC, CRM

Abstract

Faced with developments in the banking sector and facing increased competition, the adoption of a customer relationship management system represents an important challenge for banks. It contributes to the optimization of the management of the customer portfolio, more precisely this system makes it possible to acquire new customers and to increase the profitability of existing customers.

Customer relationship management is a topic that is generating growing interest in the banks that are adopting customer relationship management strategies in order to develop long-term relationships with their customers.

The idea here is to conceptualize customer relationship management by first analyzing its definition and then dealing with the link between this concept and that of relationship marketing.

Keywords: bank marketing, relationship marketing, GRC, CRM