

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI

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

Département des Sciences de Gestions

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

**La gestion de la relation client : cas de
la BADR (Agence de Bouira n°683)**

Réalisé par :

Amrani Kamélia

Rekouche Kenza

Encadreur :

M^r Zerkhfaoui.L

Devant le jury composé de :

M^{elle} : SI MANSOUR.F

M^{elle} : MATMAR.D

Promotion 2019-2020

Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage et la patience pour réaliser ce travail.

Nous tenons tous particulièrement à adresser nos remerciements à monsieur ZERKHFAOUI, notre promoteur, qui nous a aidés à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, sa disponibilité, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous remercions également les responsables de la Banque d'Agriculture et Développement Rural (BADR) de la direction régionale de Bouira qui ont manifesté un intérêt considérable pour le présent travail et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations.

Nous sommes par ailleurs reconnaissant envers nos amis qui nous ont été d'un soutien incommensurable.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires de l'Université /Mouloud Mammeri.

Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je tiens à dédier ce mémoire de fin d'étude

A Mon très cher père et ma très chère mère, qui ont toujours été là pour moi, sans leur soutien et leur aide je n'aurai jamais pu arriver là où j'en suis.

Et je tiens à les remercier également, pour les efforts et les sacrifices qu'ils ont fait pour mon éducation ainsi que ma formation, que Dieu les protège.

A mes chers frères.

A mes chères sœurs.

A mes très chers grands parents

A mes meilleurs amis qui m'ont vraiment soutenu.

A tous ceux qui ont une relation de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire

Dzdicaces

Je dédie ce travail en mémoire de ma grande mère, âmes très chers parents qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie et de mes études, à ma moitié, ma sœur et mon frère.

Sans oublier mes meilleures «Ahlem», «Yasmine» et «Lila».

R.kenza

Liste des abréviations

CRM	Customer Relationship Management ;
GRC	Gestion de relation client ;
BADR	Banque d'agriculture et développement rural ;
SFA	sales force automation ;
PME	Petites et moyens entreprises ;
CLV	Customer Lifetime value;
PMG	Petits, moyens, grands;
OCA	Organisation commercial agence;
GAB	Guichet automatique de banque ;
ALE	Agence locale d'exploitation ;
SPSS	statistical package for social sciences ;
PDG	président-directeur général;
DGA	Directeur général adjoint;
SARL	Société à responsabilité limitée ;
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ;
PMI	Petite ou moyenne industrie ;
DAT	Dépôt à terme ;
TIC	Technologie de l'informatique et de la communication ;
GRE	Groupe régionale d'exploitation ;
AC	Agence commerciale ;
Vip	Very important person ;
ERP	Entreprise ressource planning.

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux :

Tableau 1 : l'évolution du rôle de la démarche marketing.....	14
Tableau 2 : le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel.....	18
Tableau 3 : les cinq niveaux ou périodes d'orientation client.....	19
Tableau 4: distinction entre banque transactionnelle et relationnelle.....	23
Tableau 5 : les dix principes clés du CRM.....	38
Tableau 6 : les types de clients de la BADR.....	67
Tableau 7 : les taux d'ancienneté des clients de la BADR.....	69
Tableau 8 : la qualité des services de la BADR perçue par ses clients.....	71
Tableau 9 : les clients ayant rencontré des désagréments avec la BADR.....	71
Tableau 10: les clients qui ont procédé à une réclamation.....	74
Tableau 11: le traitement des réclamations.....	74
Le tableau 12 : le temps du traitement.....	75
Tableau 13 : le traitement des réclamations (satisfaction).....	76
Tableau 14 : le personnel auquel le client a à faire.....	77
Tableau 15 : le taux de satisfaction des clients vis à vis du personnel.....	78
Tableau 16 : la BADR informe t- elle ses clients ?.....	78
Tableau 17 : la BADR utilise-t-elle des outils de fidélisation ?.....	80
Tableau 18 : les suggestions faites par les clients au niveau de la BADR.....	81
Tableau 19 : le traitement des suggestions.....	82
Tableau 20 : les clients qui veulent changer de banque.....	83
Tableau 21 : la BADR possède-t-elle un site internet ?.....	84

Listes des figures :

Figure 1 :L'évolution de la démarche marketing selon le marché.....	4
Figure 2 : Organisation type d'une entreprise orientée produit.....	5
Figure3 : Organisation type d'une entreprise orientée ventes.....	8
Figure4 : Organisation type d'entreprise orientée clients.....	10
Figure5 : Les deux visages du marketing stratégique.....	12
Figure 6 : passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	17
Figure 7 : les missions du marketing relationnel.....	28
Figure 8 : les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	30
Figure 9 : les cinq étapes de la gestion de la relation clients.....	39
Figure 10 : l'organigramme central de la BADR.....	55
Figure 11 : organigramme type de l'agence locale d'exploitation évoluant en « OCA	59
Figure12 : Les types de clients de la BADR.....	67
Figure 13 : Les services offerts par la BADR.....	68
Figure14 :L'ancienneté des clients de la BADR.....	69
Figure15 : Pourquoi choisir la BADR ?.....	70
Figure16 : La qualité des services de la BADR.....	70
Figure17 : Des problèmes rencontrés ?.....	71
Figure18 : La cause des désagréments rencontrés.....	72
Figure19 : La cause des désagréments rencontrés par la clientèle.....	73
Figure20 : Les réclamations formulées par la clientèle.....	73
Figure21 : Le traitement des réclamations.....	74
Figure 22 : Le temps des traitements des réclamations.....	75
Figure23 : La satisfaction de la clientèle vis-à-vis des traitements des réclamations	76
Figure24 : Les raisons pour lesquels les clients n'ont pas formulé de réclamation.....	76
Figure25 : Les personnes auxquelles la clientèle a à faire.....	77
Figure26 : La satisfaction des clients vis-à-vis du personnel.....	78
Figure27 : La BADR informe telle ses clients ?.....	78
Figure28 : Les outils d'informations utilisés par la BADR.....	78
Figure29 : La BADR utilise-t-elle des outils de fidélisation ?.....	80
Figure30 : Les outils de fidélisation utilisés par la BADR.....	80
Figure31 : Les clients de la BADR ont t ils suggéré des modifications ?.....	81
Figure32 : Le traitement des suggestions.....	82
Figure33 : Les clients qui veulent changer de banque.....	82
Figure34 : Les raisons pour lesquelles les clients veulent changer de banque.....	83
Figure35 : Les raisons pour lesquelles clients ne veulent pas changer de banque.....	84
Figure36 : La BADR possède-t-elle un site internet ?.....	84
Figure37 : Les raisons pour lesquelles les clients de la BADR préfèrent utiliser le site internet.....	85
Figure38 : Les causes pour lesquelles les clients n'utilisent pas le site web de la BADR.....	85

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements du marketing relationnel	3
Introduction.....	3
Section1 : Evolution du marketing relationnel.....	3
Section2 : Formes et techniques du marketing relationnel.....	24
Conclusion.....	33
Chapitre II : La gestion de la relation client	34
Introduction.....	34
Section1 : Définition du concept sur la GRC.....	34
Section2 : Stratégie de fidélisation.....	46
Conclusion.....	53
Chapitre III : La gestion de la relation client au sein de la(BADR)	54
Introduction	54
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie.....	54
section2 : Présentation et interprétions des résultats.....	67
Conclusion.....	87
Conclusion générale	88
Bibliographique.	
Annexes.	
Table des matières.	

Introduction générale

Aujourd'hui, Le client devient l'objet de toutes les études, de tout l'investissement et de toutes les convoitises de la part des entreprises.

Les technologies de l'information de la communication permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations dont elles disposent, de manière à mieux cerner leurs besoins et donc mieux y répondre.

C'est la raison pour laquelle, les entreprises orientent leurs stratégies autour des services proposés à leurs clients, et aussi elles portent une attention particulière à ses derniers dans le but d'entretenir et de garder une relation proche et unique avec eux.

Le monde économique traditionnel a connu plusieurs évolutions. Les stratégies marketing des entreprises sont passées d'une logique « produit ou service » à une logique « client ».

Les entreprises prennent en considération cette nouvelle exigence afin de créer la valeur, en passant d'un marketing transactionnel centré sur l'achat et la vente, vers un marketing relationnel basé sur la satisfaction et la fidélisation des clients en améliorant la qualité de l'offre mais aussi de se consacrer à l'analyse de l'évolution du comportement des clients¹.

Alors se doivent de rester à l'écoute du client et mettre en place une stratégie qui va leur laisser une marge de manœuvre sur le marché, tout cela est possible grâce CRM système de gestion de la relation client (Customer Relationship Management).

Dans le secteur des services et en particulier le secteur bancaire, l'intangibilité des services oblige les banques de plus en plus de faire recours à une réflexion stratégique orientée GRC.

L'approche gestion de la relation client est la dernière fonction marketing créée dans l'entreprise. Née d'un besoin chargé de conquête et de reconquête des clients, la GRC aborde le marketing non pas par la logique du produit mais par la logique du client, comment connaître le client, ou le trouver, comment le fidéliser et comment le retenir ?

La GRC permet également d'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.

Dans le cadre de ce mémoire, notre objet de rechercher et de tenter de comprendre et d'expliquer le degré de satisfaction et de fidélité des clients au sein d'une banque.

Pour cela, nous allons essayer de répondre à la question de recherche principale qui suit :

Comment la banque d'agriculture et du développement rural gère-t-elle sa relation avec ses clients ?

Dans un objectif de répondre à cette problématique principale, nous allons chercher des éléments de réponse qui concernent, les questions suivantes :

- Quel sont les facteurs déterminant, de la satisfaction des clients ?
- Quelles sont les techniques de fidélisation utilisées au sein de la BADR ?
- Est-ce que les clients de la BADR sont fidèles ?

¹ Lambin.J.J ,Chantal de Moerloose. »Marketing stratégique et Opérationnel «la démarche marketing dans l'économie numérique,DUNOD, 9eme édition p 31.

Introduction générale

Dans le but de mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaines hypothèses:
Hypothèse 1 : la durabilité de la relation client dépend des dispositifs de fidélisation utilisés au niveau de la banque.

Hypothèse 2 : la qualité des services exerce une influence capitale sur la satisfaction des clients.

Hypothèse 3 : les clients de la BADR sont fidèles par rapport aux offres proposées par la BADR.

Nous avons adopté une approche mixte pour ce qui est de la collecte d'informations et pour tester les hypothèses définies, ceci consiste en enquête par questionnaire auprès des clients de la « BADR » afin de vérifier sur le terrain leur degré de satisfaction et leur fidélité en plus d'un entretien effectué avec la directrice de l'agence dans le but d'approfondir nos connaissances sur les stratégies de fidélisation.

Afin d'atteindre l'objectif de la collecte d'informations qui est de répondre à cette problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre est composé de deux sections, la première section traite l'évolution du marketing relationnel, et la deuxième porte sur les formes et techniques du marketing relationnel.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion de la relation client, définition du concept de la GRC, et enfin la stratégie de fidélisation.

Dans le troisième chapitre, nous avons abordés notre étude de cas au sein de la banque d'agriculture et développement rural, dans ce chapitre nous avons réalisé une présentation de l'organisme d'accueil de la banque, ainsi qu'une description de la méthodologie suivie lors de notre travail de recherche, et à la fin la présentation et l'interprétation des résultats à travers le questionnaire et l'entretien effectué au sein de cette banque.

Chapitre I

Les fondements du marketing
relationnel

Introduction

Les trente glorieuses se sont achevées et par conséquent, il y a eu un énorme bouleversement dans le domaine économique avec les crises, la surconsommation, la puissance des outils marketing (communication), les efforts que fournissent les concurrents pour séduire le consommateur mais aussi les nouvelles technologies et le web qui obligent les entreprises à se surpasser pour satisfaire au mieux le plus de clients possible, afin d'augmenter leur part de marché et leur chiffre d'affaire. Nous remarquons donc le passage d'une période où les produits sont rares à une période où ce sont les clients qui sont devenus rares.

La satisfaction d'un client est classée parmi les premières priorités des entreprises des temps modernes, celles-ci ont pour but de créer des relations avec le client afin de laisser un impact positif chez lui chose qui permettra de créer une relation humaine et interactive entre les deux.

Dans ce sens qu'est apparu le concept de la CRM (Customer Relationship management) qui vise à la création, le suivi et à la permanence de la relation qu'entretient l'entreprise avec ses clients.

Dans ce chapitre nous toucherons aux points suivants :

- La première section sera dédiée à la définition et l'évolution du concept du marketing relationnel.
- La deuxième section porte sur les formes et les techniques du marketing relationnel.

Section 01 : Evolution du marketing relationnel

Afin de mieux cerner le concept du marketing relationnel il faut d'abord connaître les raisons de sa création, c'est ce que nous allons voir dans ce qui suit.

1. L'émergence du concept « marketing relationnel » :

Grönroos en 1997 a révélé toutefois que les entreprises devraient faire attention avant d'adopter les stratégies relationnelles si elles ne peuvent pas les justifier économiquement. Elles les rejettent alors et adoptent ou reviennent à la stratégie transactionnelle.¹

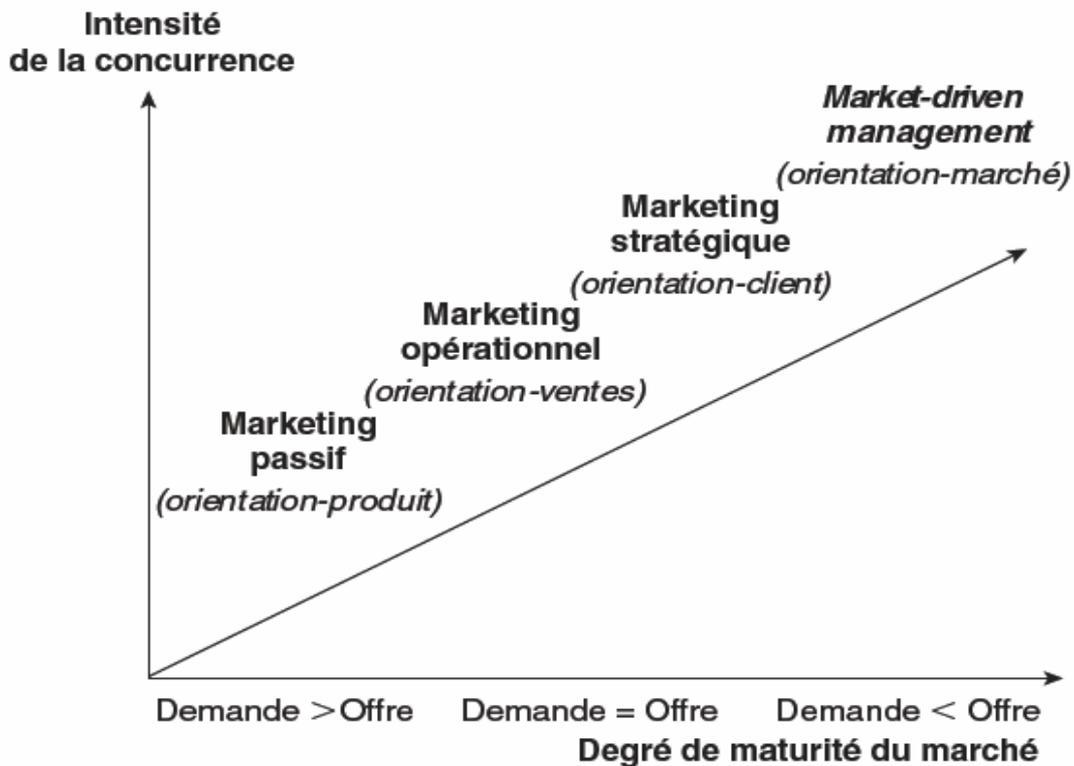
Et d'après Kotler (1995), le marketing traverse une « crise de maturité » qui nous mène à remettre en question les objectifs traditionnels des entreprises hérités d'un modèle économique néo-classique basé sur la maximisation des profits à court terme. Selon lui, les sociétés doivent bouger d'un but à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

C'est la complexité de l'environnement technologique, économique et concurrentiel qui a progressivement conduit l'entreprise à créer d'abord, à renforcer ensuite, à transformer enfin, la fonction marketing. Il est intéressant dès lors de retracer l'histoire de cette évolution, afin de mieux comprendre le rôle actuel du marketing. On peut distinguer sept phases, caractérisées chacune par une philosophie de gestion particulière : le marketing passif, le marketing opérationnel, le marketing stratégique, le marketing stratégique proactif, le market-driven management, le marketing sociétal et le marketing relationnel.

¹ Nouel Abdelmoula Sebai, Hajer Benlalloune Hafsia, Hamida Skandrani, Mustapha Zghal. Trois-Rivières ACFAS. 2007. p 4.

Comme le résume la figure qui suit :

Figure n°1 : L'évolution de la démarche marketing selon le marché



Source : Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »

L'évolution s'est faite comme ceci ² :

1.1 Le marketing passif : (l'orientation-produit)

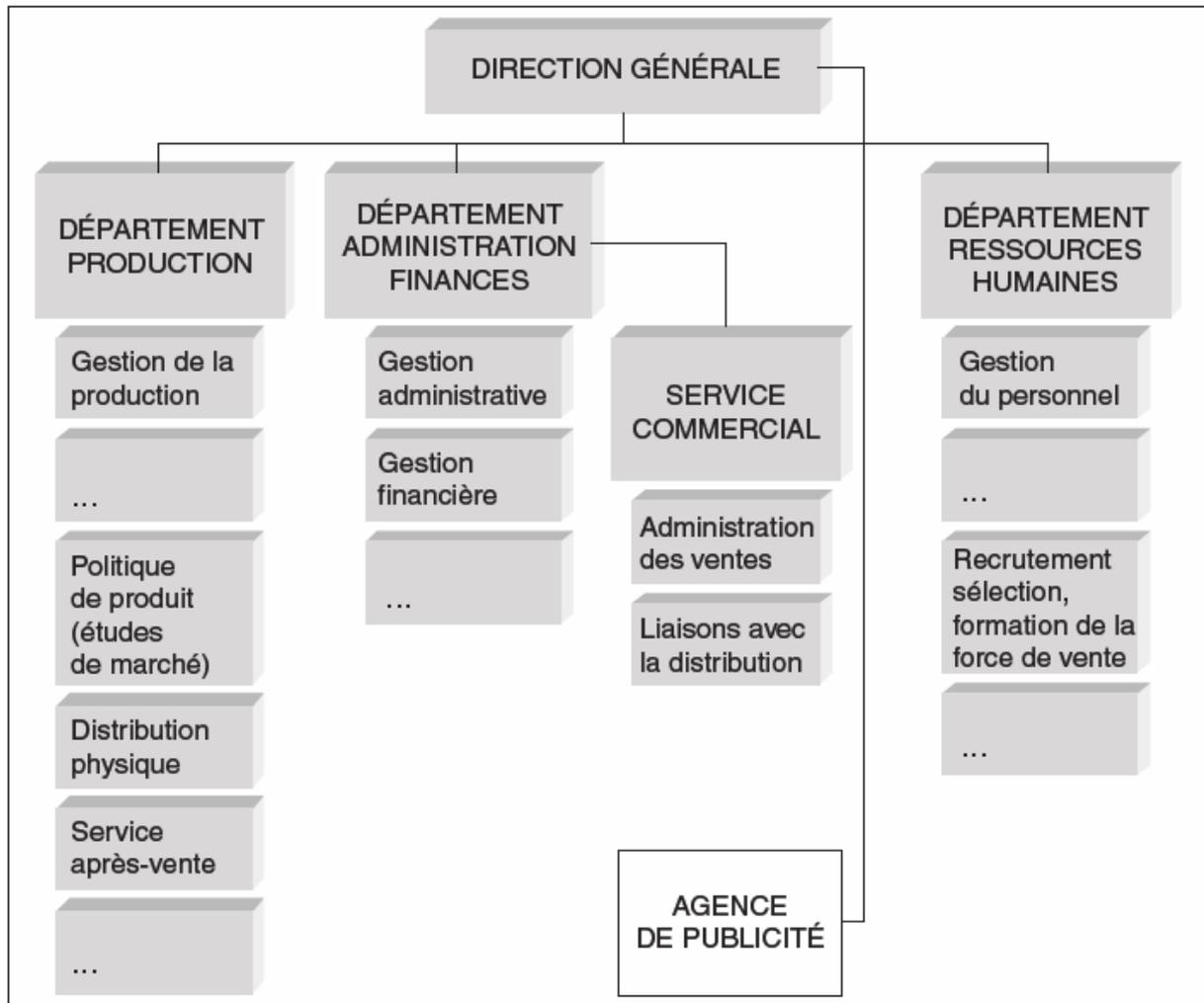
Une organisation « marketing passif » est un mode d'organisation qui prévaut dans un environnement économique caractérisé par l'existence d'un marché potentiel important, mais où il y a rareté de l'offre, les capacités de production disponibles étant insuffisantes pour les besoins du marché. La demande est donc supérieure à l'offre. L'existence de besoins connus et stables, ainsi qu'un faible rythme d'innovation technologique sont des facteurs qui incitent également à l'adoption de ce style de gestion marketing.

Ce type de situation économique a été observé notamment au début du siècle au cours de la révolution industrielle, et plus près de nous dans l'immédiat après-guerre. Cet environnement existe actuellement dans plusieurs pays en voie d'industrialisation.

Il est clair que dans un environnement caractérisé par la rareté de l'offre, la démarche marketing a un rôle limité : l'analyse s'exerce naturellement, puisque les besoins sont connus l'action se réduit à l'organisation de l'écoulement des produits fabriqués, les actions promotionnelles étant superflues puisque l'entreprise ne peut alimenter le marché comme elle le souhaiterait.

² Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel », la démarche marketing dans l'économie numérique », DUNOD, 9ème édition p15.

Figure n°2: Organisation type d'une entreprise orientée produit



Source : Lambin. J-J, Chantal de Moerloose, « Marketing Stratégique et Opérationnel ».

Les contacts avec le marché se limitent le plus souvent au premier échelon, c'est-à-dire au premier acheteur du produit, lequel est souvent un intermédiaire, grossiste ou distributeur industriel. Il y a donc peu de contacts avec la demande finale et les études de marché sont peu fréquentes. Cet état de choses apparaît dans l'organisation de l'entreprise qui est dominée par la fonction production, la préoccupation prioritaire étant de développer la capacité de production et d'améliorer la productivité de l'outil. Le marketing opérationnel est là pour vendre ce qui a été produit.

La structure d'organisation d'une entreprise ayant l'orientation-produit a en général les caractéristiques décrites ci-après (voir figure 2) :

- un déséquilibre des fonctions : le point de vue du marché n'est pas représenté au même niveau hiérarchique que les fonctions production, finances, administration et ressources humaines;
- le premier niveau du marketing est un service commercial, chargé des relations avec la clientèle et de l'administration des ventes;

– le choix des produits relève de la fonction production ; les prix de vente et les prévisions sont sous la responsabilité de la fonction finance. Typiquement, il y a *dispersion des responsabilités* pour tout ce qui concerne les moyens d'action, les quatre « P » : Produit, Place (distribution), Prix et Promotion.

1.1.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-produit :

Ce mode d'organisation favorise le développement d'une orientation-produit, qui s'appuie sur l'hypothèse implicite que l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction. Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur et ont tendance à considérer pour acquis que les acheteurs continueront à vouloir leurs produits. Cette attitude, typiquement bureaucratique, conduit à privilégier les préoccupations internes de fonctionnement et non pas la satisfaction des clients. L'orientation-produit est donc en opposition complète avec l'optique du client qui voit un produit comme une *solution-à-un-problème* et non pas comme une entité technique. Cet état d'esprit est concevable dans un environnement où la demande est supérieure à l'offre, les clients étant disposés à acheter n'importe quel modèle du produit, s'ils peuvent le trouver.

1.1.2 Les limites de l'orientation-produit :

En réalité, ces conditions de marché sont exceptionnelles et lorsqu'elles prévalent, elles sont temporaires. Le danger que constitue l'orientation-produit est de rendre l'entreprise myope et de ne pas favoriser un changement d'état d'esprit en temps utile, c'est-à-dire *avant* que la technologie ne se modifie et propose de nouvelles réponses aux besoins du marché.

C'est ainsi que, dans les années cinquante, l'industrie horlogère suisse a rejeté le brevet de la montre à quartz arguant de son savoir-faire traditionnel dans la fabrication de montres mécaniques alors que, du point de vue du public, le besoin générique est celui de la mesure du temps, quelle que soit la technologie utilisée.

Il faut reconnaître que l'industrie horlogère suisse a bien évolué depuis, notamment avec le lancement des montres Swatch et avec les innombrables applications aux problèmes de mesure.

Le marketing passif est un mode d'organisation marketing qui ne convient plus dans l'environnement auquel la plupart des entreprises des pays industrialisés sont aujourd'hui confrontées. L'orientation-produit persiste toutefois dans certaines entreprises industrielles qui commercialisent des produits banalisés, comme des matières premières ou des *commodités*. L'absence d'orientation marché est à l'origine de nombreuses défaillances d'entreprises qui n'ont pas su s'adapter à temps aux conditions nouvelles des marchés. C'est un état d'esprit qui était également très répandu parmi les entreprises de l'Europe de l'Est, brutalement confrontées aux défis de l'économie de marché.

Dans les pays en voie de développement, l'orientation produit reste souvent dominante, particulièrement parmi des « experts » du développement économique peu soucieux de créer les conditions d'un développement endogène, c'est-à-dire basé sur les ressources locales en vue de satisfaire les besoins locaux.

1.2 Le marketing opérationnel : (l'orientation-ventes)

Le marketing opérationnel met l'accent sur la dimension *action* du concept d'orientation-marché (OM). Cette orientation de gestion a été progressivement adoptée dans les économies occidentales au cours des années cinquante par les entreprises de biens de consommation, alors que la demande était en forte expansion et les capacités de production

disponibles. Par contre, dans ces marchés alors en pleine croissance, l'organisation matérielle de l'échange était souvent déficiente et peu productive.

Les facteurs qui ont contribué à cette évolution de la gestion marketing sont les suivants :

- l'entreprise a une capacité de production de masse et pas de capacité de distribution de masse. Les gains de productivité réalisés au niveau de la production sont neutralisés par une distribution inefficace et coûteuse ;
- l'entreprise qui a investi en capacité de production ne contrôle pas l'accès à *la demande finale*, un risque stratégique inacceptable ;
- l'apparition de formes nouvelles de distribution, principalement le libre-service, a contribué à modifier la structure des réseaux de distribution traditionnels peu adaptés aux exigences de la distribution de masse ;
- l'élargissement géographique des marchés et l'éloignement physique et psychologique qui en résulte entre producteurs et consommateurs ont rendu nécessaire le recours accru aux moyens de communication, comme la force de vente et surtout la publicité médias ;
- le développement généralisé de la politique de marque exigée par la vente en libre-service et utilisée par l'entreprise comme moyen de contrôle de sa demande propre.

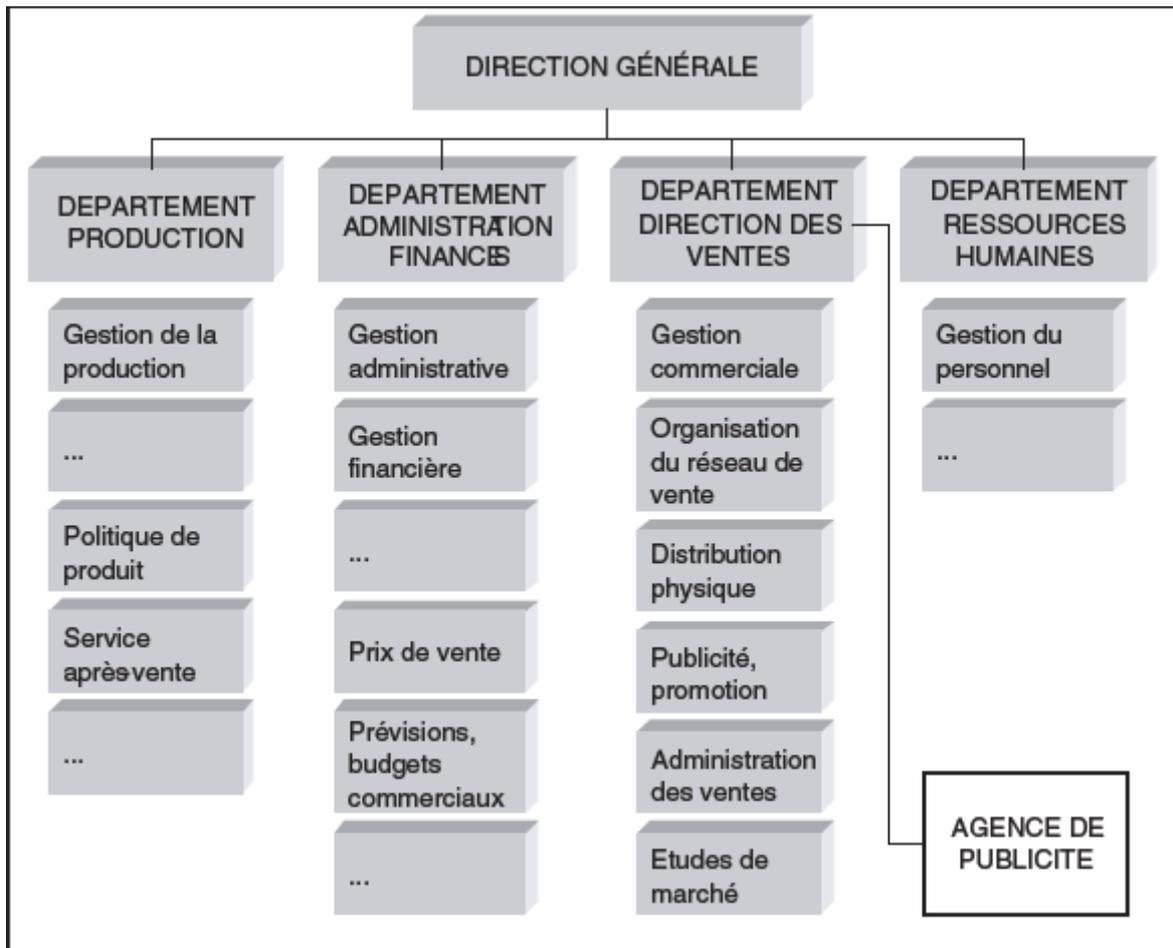
L'objectif prioritaire du marketing dans cette phase est de créer une organisation commerciale efficiente.

Le rôle du marketing opérationnel devient moins passif. Il s'agit maintenant de rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués. Dans cette phase, la plupart des entreprises se concentrent sur les besoins du noyau central du marché avec des produits répondant aux besoins de la majorité des clients. Les marchés sont donc faiblement segmentés et les décisions stratégiques qui touchent à la politique de produit restent sous la responsabilité de la fonction production. Le marketing opérationnel a pour mission d'organiser la commercialisation des produits et de gérer l'ensemble des tâches qui s'inscrivent dans le processus de commercialisation.

Au plan de la structure d'organisation, ces modifications des préoccupations prioritaires se traduisent par la création d'une direction des ventes ou d'une direction commerciale et on observe un certain rééquilibrage des fonctions (voir figure 1.5). Ces directions commerciales sont chargées de la mise sur pied du réseau de vente, de l'organisation de la distribution physique, de la publicité et de la promotion. Elles gèrent également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnements, etc.

Voici la structure orientée vente dans la figure qui suit :

Figure n°3: Organisation type d'une entreprise orientée ventes



Source : Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »

1.2.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-ventes :

Le marketing opérationnel a favorisé le développement de l'orientation-ventes qui implique une certaine agressivité commerciale et se fonde sur l'hypothèse implicite que le marché est capable de tout absorber, si on y met une pression suffisante. Le rôle du marketing est simplement de rechercher des débouchés pour les produits fabriqués.

Certaines industries fabriquant des produits qui ne sont pas naturellement recherchés par les acheteurs, tels que les assurances-décès et les encyclopédies, ont développé des techniques de vente sous pression (hard-selling) qui ont été popularisées par de nombreux ouvrages sur l'art de la vente. En outre, lorsqu'il y a des surcapacités dans un secteur, il n'est pas rare d'observer le recours à ces techniques de vente par des entreprises qui souhaitent liquider leurs stocks, en utilisant agressivement les promotions, la publicité, le publipostage, etc. Il n'est pas étonnant dès lors de constater que le grand public, de même d'ailleurs que certaines entreprises, tendent à assimiler le marketing à la vente sous pression, voire à la vente forcée

1.2.2-Le risque de marketing de manipulation :

Cette politique s'est révélée efficace, si l'on en juge par les taux élevés de croissance de la consommation privée et par les niveaux d'équipement des ménages atteints au cours des *Golden Sixties*. Toutefois cette efficacité doit s'apprécier en gardant à l'esprit les

caractéristiques de l'environnement de l'époque : un marché en expansion fondamentale, des produits faiblement différenciés et des consommateurs moins expérimentés comme clients. Le risque de l'orientation-ventes est de considérer cette approche commerciale comme étant valable en toutes circonstances et de la confondre avec l'orientation-clients, voire même avec l'orientation-marché. Levitt 1960 a contrasté comme suit les deux optiques :

« La vente est orientée vers les besoins du vendeur, le marketing (l'orientation-clients) vers ceux de l'acheteur. La vente est préoccupée par le besoin de convertir son produit en argent liquide ; le marketing est préoccupé par la satisfaction des besoins du client au moyen du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa livraison et finalement sa consommation ». ³

Un recours trop enthousiaste à la publicité et à la vente débouche, à la limite, sur un marketing de manipulation ou un marketing sauvage, dont l'objectif est de plier la demande aux exigences de l'offre, plutôt que d'adapter l'offre aux attentes de la demande.

Les excès du marketing sauvage ont suscité la naissance d'un pouvoir compensateur, sur l'initiative des consommateurs (sous la forme d'associations de consommateurs), des pouvoirs publics (sous la forme de législations qui ont progressivement renforcé la protection des droits des consommateurs), des entreprises elles-mêmes enfin (par l'adoption de règles d'autodiscipline). Il est clair aujourd'hui, particulièrement dans les économies d'Europe occidentale, que le marketing sauvage est autodestructeur et va à l'encontre de l'intérêt bien compris de l'entreprise.

1.3 Le marketing stratégique : (l'orientation-clients)

La tentation de réduire le marketing au seul marketing opérationnel est particulièrement grande dans les marchés en phase de croissance rapide où le marché potentiel à conquérir est important, comme cela a été le cas pendant de nombreuses années en Europe occidentale, aux États-Unis et jusqu'en 1996 dans les pays du Sud-est asiatique. ⁴

La nécessité d'intégrer la dimension analyse s'impose à l'entreprise lorsque la croissance ralentit, le marché se segmente en groupes de clients ayant des attentes différentes, la concurrence s'intensifie et le rythme de l'innovation s'accélère. Dans ce type de marché, le rôle du marketing n'est plus simplement d'exploiter un marché existant. Les objectifs prioritaires sont de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des concepts de produits nouveaux adaptés à des besoins changeants, de diversifier le portefeuille de produits et de définir pour chaque unité d'activité stratégique le type d'avantage concurrentiel défendable (voir figure 1.6). La dimension *analyse* prend alors toute son importance et donne une assise stratégique au marketing opérationnel qui, de ce fait, va gagner en efficacité.

Cette évolution vers un renforcement du rôle du marketing stratégique dans l'entreprise a été rendue nécessaire du fait de trois changements de l'environnement :

- La phase de maturité atteinte dans de nombreux marchés et la saturation progressive des besoins correspondant au noyau central du marché.
- L'accélération et la généralisation du progrès technologique.

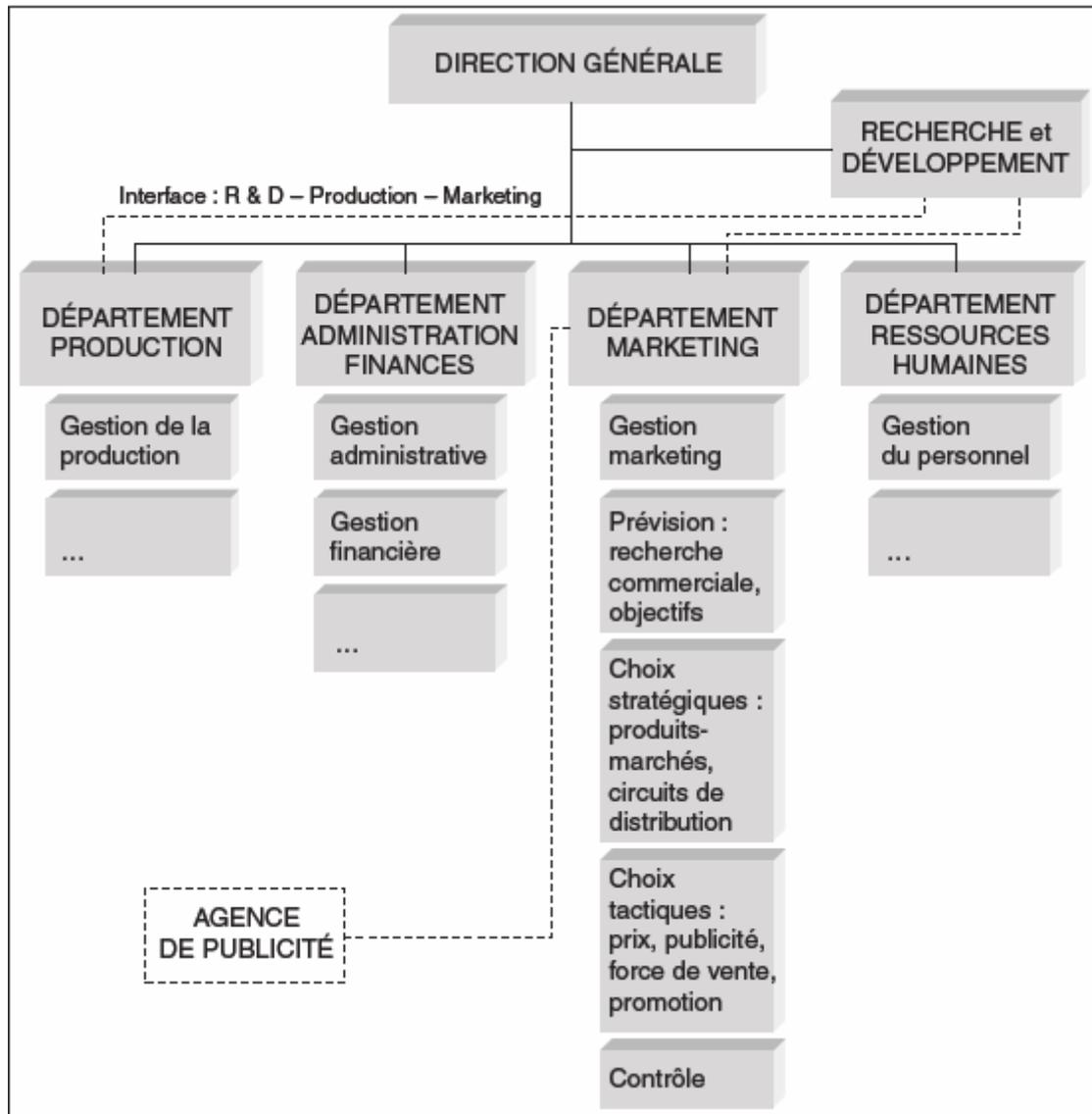
³ Lambin.J.J,Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel ».op.cit.p 20.

⁴ Idem. P 21.

-L'internationalisation accrue des marchés suite à la levée progressive des obstacles au commerce international.

Voici l'organisation type d'une entreprise orientée clients :

Figure n°4: Organisation type d'entreprise orientée clients



Source : Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »

1.3.1L'organisation de la fonction marketing :

Ces trois changements impliquent un renforcement du marketing stratégique dans l'entreprise. Au plan de l'organisation d'une entreprise à orientation-clients, un changement important se manifestera au niveau des *décisions produits* qui, dorénavant, sont placées sous la responsabilité de la fonction marketing, en liaison étroite avec le département R & D et la fonction production.

Concrètement, ceci signifie que le marketing stratégique oriente la politique de produit et décide de la viabilité économique des concepts de produits nouveaux. L'origine de l'idée de produits nouveaux peut être quelconque : la production, la R & D, ou toute autre source, mais il y a passage obligé et prioritaire par le test du marketing stratégique, avant adoption et mise

en production. L'interface « R &D-marketing stratégique-production » a donc un rôle clé à cet égard, comme illustré à la figure 4. Comme l'a formulé la General Electric peu après la Seconde Guerre mondiale :

« Plutôt que de fabriquer ce que vous faites depuis toujours et puis d'essayer de le vendre, recherchez d'abord ce qui se vendra et ensuite fabriquez-le. »

Dans cette optique, le rôle du vendeur est moins de *chercher à vendre* que d'*aider à acheter*. La démarche de la vente s'appuie au départ sur les besoins du client. Ce type de démarche commerciale n'est évidemment praticable que dans une organisation où l'orientation-clients est dominante :

« On peut admettre qu'une certaine forme de vente sera toujours nécessaire. Mais le but du marketing est de rendre la vente superflue. Le but du marketing est de connaître et de comprendre aussi bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui-même. Idéalement, la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible. » (Drucker, 1973, p. 86)⁵.

Cette situation idéale ne sera que rarement atteinte, mais il est important de rappeler que tel est bien l'objectif que recommande la théorie de l'orientation-marché évoquée plus haut.

1.3.2 Les limites de l'orientation-clients :

L'hypothèse implicite à la base de l'orientation-clients est donc la suivante : la satisfaction des besoins du client est l'objectif primordial de l'entreprise, non pas par altruisme, mais parce que c'est là le meilleur moyen pour elle d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance. En pratique, l'orientation-clients est diversement appliquée dans les entreprises, même si toutes prétendent s'en inspirer. En fait, comme on l'a souligné plus haut, l'orientation-clients est un idéal à atteindre, rarement tout à fait réalisé.

La réelle faiblesse de l'orientation-clients est de négliger les besoins non exprimés des consommateurs.

Il est clair que, si l'on interroge les consommateurs sur leurs besoins futurs, ils pourront, au mieux, imaginer un produit actuel légèrement amélioré : typiquement des innovations incrémentales. Qui d'entre eux sera capable de demander de véritables révolutions ?

La créativité des consommateurs est trop souvent brimée par fatalisme, par peur du risque, par manque d'imagination, par conformisme social...

1.4 Le marketing stratégique proactif : (l'orientation-R & D)

Les approches marketing précédentes se caractérisent par l'adoption implicite d'un principe : il faut s'adapter aux attentes exprimées d'un marché. Or, s'il est appliqué à l'excès, ce principe est potentiellement anémiant à terme car il n'ambitionne pas de créer un marché réellement nouveau mais seulement de se partager des marchés existants. Il s'agit ici d'une démarche réactive.

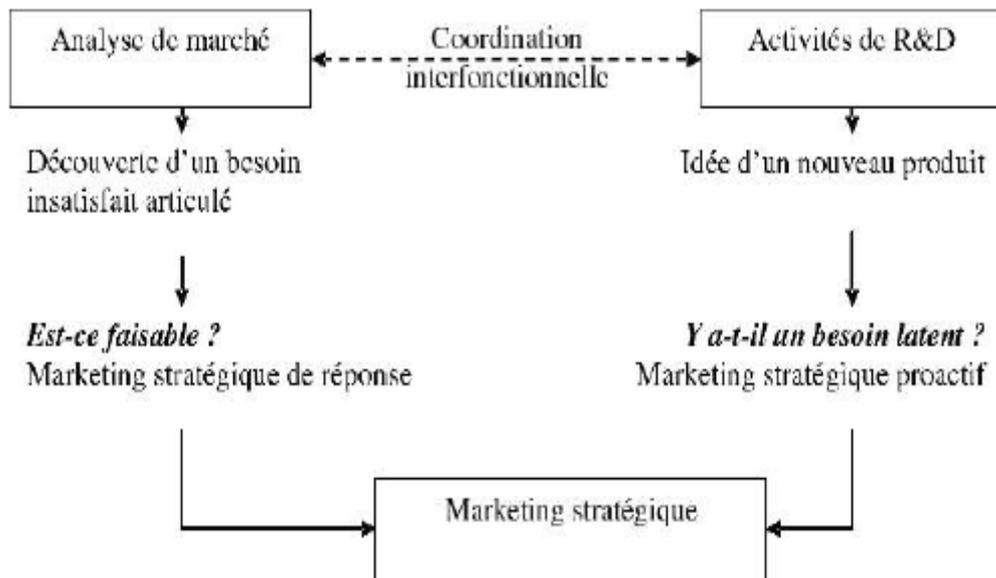
Les innovations de ruptures sont, par essence, inimaginables par les consommateurs « moldus ». Seuls quelques magiciens (les chercheurs) peuvent inventer des produits avant même un marché. Ainsi, si l'on avait demandé, en 1980, à un quelconque échantillon représentatif d'une population quels seraient ses besoins futurs en communication, qui aurait pu imaginer ceci : « un téléphone appelant non pas un lieu (le fixe), mais une personne (le

⁵ Lambin.J.J.,Chantal de Moerloose. « Marketing stratégique et opérationnel »,op.cit.p 26.

portable) » ou « un réseau mondial interconnecté par un protocole de transfert standardisé (Internet) » ?

Il est logique que le consommateur ne puisse pas imaginer un besoin réellement nouveau puisqu'il ne peut même pas rêver de la technologie de rupture qui lui répondrait. Il est donc préférable d'oublier de temps en temps le principe d'adaptation aux attentes de marché et de revaloriser la recherche fondamentale, celle qui n'a pas, au départ, d'objectif ou de contrainte de marché (voir la figure 5)

Figure n°5: Les deux visages du marketing stratégique



Source : Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »

Il s'agirait là d'une démarche proactive dans laquelle il faut apprendre à désapprendre. Une démarche de désapprentissage consiste à faire oublier ce qui est connu pour être en mesure de créer une offre qui elle-même va créer ses propres conditions de croissance. A contrario, l'étude d'une demande risquerait d'orienter la réflexion vers la reconduction d'éléments connus. (Ochs 1998.p 17).⁶

Ce contraste d'optique réactive *versus* proactive correspond à un choix stratégique fondamental.

Johnson et al (2002 p40-42) ont posé le problème en termes de stratégie déduite versus construite : « Faut-il se placer sur un marché existant ou créer un marché nouveau ? ».

La réponse est probablement que la direction générale doit choisir un juste équilibre entre les deux approches. Si l'entreprise est prudente, elle consacrerait une part marginale de ses investissements en marketing proactif, exactement comme un actionnaire au profil de « bon père de famille » ne consacrerait qu'une faible part de son portefeuille à des actions à haut risque, mais à haut rendement potentiel. Si, par contre, l'entreprise cherche les hauts rendements sans craindre les hauts risques, elle investira majoritairement en marketing proactif. Il n'est pas rare d'observer cette dernière stratégie dans deux types d'entreprises très contrastés : les grandes multinationales qui ont les ressources nécessaires pour couvrir un

⁶ Lambin. J-J, Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel ».op.cit.p 26.

échec assez probable et les toutes petites entreprises naissantes qui ont beaucoup plus à gagner qu'à perdre en se lançant témérairement sur un marché.

1.5 Le *market-driven management* : (l'orientation-marché)

C'est ainsi qu'au début de ce millénaire les entreprises vigilantes passent progressivement d'une orientation-clients à une orientation-marché plus large où le marché est vu comme un écosystème complexe et où la dimension culture doit être disséminée à travers l'entreprise tout entière : le marketing devient une chose trop importante pour être laissé aux mains des seuls gens du marketing.⁷

L'orientation-marché implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large.

1.5.1 Les spécificités du « *market-driven management* » :

La plupart des managers et des auteurs ne font pas clairement la différence entre orientation-clients, orientation-marketing et orientation-marché.

De nombreuses publications sont cependant claires sur les concepts : Lambin et Chumpitaz (2000), Lambin (1996), Jaworski et al. (2000), Kohli et al. (1990), Narver et al. (1990), Rivera (1995).

Ils s'appuient sur le concept traditionnel du marketing pour considérer que c'est l'orientation d'une firme qui reste proche de ses clients. Mais aujourd'hui l'analyse du marché mondial dans une économie globale interconnectée a le mérite de montrer la complexité des marchés mondiaux et les faiblesses du concept traditionnel de marketing qui fournit une vue incomplète d'une entreprise. Se focalisant trop sur le seul client et ignorer le rôle des autres acteurs clés sur le marché peut être trompeur.

En effet, la connaissance des besoins des consommateurs est insuffisante lorsque, par exemple, (a) le nouveau produit est révolutionnaire (b) de puissants concurrents offrent déjà le même produit (c) des distributeurs puissants déconnectent l'entreprise de ses clients, en s'interposant entre eux (d) des influenceurs puissants ne certifient pas le produit et ne le référencent pas dans leur liste de recommandation (e) des parties prenantes décident de boycotter la marque.... Ainsi l'orientation-marché ouvre-t-elle l'entreprise non seulement vers ses clients, mais également vers ses concurrents, ses distributeurs, la R & D du secteur, les influenceurs et parties prenantes.

Une référence en orientation-marché est Webster (1994 et 1997). Comme le montre le tableau 1.2, là où les dimensions action et analyse sont intégrées, la dimension culture ne l'est pas nécessairement.

⁷ Lambin, J.J., Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel ». op.cit. p 23.

Tableau n°1: L'évolution du rôle de la démarche marketing

La démarche marketing en pratique	La démarche marketing en théorie			Rôle prioritaire
	Action	Analyse	Culture	
Marketing passif	–	–	–	L'entreprise a une orientation-produit et est centrée sur ses problèmes internes (<i>inside-in</i>)
Marketing opérationnel	Oui	–	–	L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir (<i>inside-out</i>)
Marketing stratégique	Oui	Oui	–	L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients (<i>outside-in</i>)
<i>Market-driven management</i>	Oui	Oui	Oui	L'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché

Source :Lambin.J.J,Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »⁸

1.5.2 Les limites du *market-driven management* :

Comme l'orientation-produit et l'orientation-ventes, l'orientation-clients a des limites dont il importe d'être conscient. Trois interrogations peuvent être formulées.

-L'objectif de la démarche marketing est-il de satisfaire les besoins des clients à court terme ou à long terme ? Le marketing doit-il se soucier du bien-être des clients ? Il s'agit là d'une interpellation fondamentale qui se fait de plus en plus souvent entendre, particulièrement dans les marchés de grande consommation, où le client-consommateur attend de l'entreprise un comportement citoyen et la considère comme responsable, non plus seulement devant ses actionnaires, mais également devant la communauté des consommateurs.

L'orientation marketing traditionnelle doit aujourd'hui évoluer vers une conception plus large qui est celle de l'optique du marketing responsable ou du marketing sociétal.

-La démarche marketing n'a-t-elle pas tendance à satisfaire les besoins individuels au détriment des besoins collectifs ? Le coût sociétal de la satisfaction des besoins individuels n'est-il pas un coût négligé dans la démarche du marketing traditionnel ? Cette deuxième interpellation est le résultat de la prise de conscience dans les sociétés industrialisées de la

⁸ Lambin.J.J,Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel »,op.cit.p.29

rareté des ressources naturelles et du coût social de la consommation et de son impact sur l'environnement considéré jusqu'il y a peu comme un bien public gratuit. La vision socio-écologique de la consommation est aujourd'hui largement acceptée dans les économies avancées et conduit les entreprises à repenser la conception de leurs produits du berceau à la tombe. Ici également l'orientation du marketing traditionnel doit évoluer dans le sens d'un souci d'amélioration de son éco-efficacité.

-Une adoption trop enthousiaste de l'orientation-clients ne risque-t-elle pas d'inciter l'entreprise à mettre exagérément l'accent sur des produits demandés par le marché, dans une démarche de marketing stratégique de réponse, au détriment de produits, inconnus du marché, mais poussés par la technologie ? Une stratégie marketing de réponse qui serait exclusivement guidée par les vœux du marché tendrait fatalement à favoriser des innovations mineures et moins révolutionnaires que celles proposées par le laboratoire. Ces innovations, répondant aux besoins ressentis et exprimés par le marché, sont souvent moins risquées et sont dès lors perçues comme attrayantes par l'entreprise. Par contre, une stratégie basée sur l'avance technologique a plus de chances de déboucher sur une innovation de rupture et d'assurer ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel à terme plus difficilement rattrapable par la concurrence. On constate en effet que la plupart des innovations de rupture sont issues du laboratoire et non du marché. Il est donc important de garder un équilibre entre ces deux stratégies de développement : développement par le marché ou par la technologie.

Ces interrogations ont mené à une tendance nouvelle qui a apporté des nuances complémentaires aux paradigmes actuels : le marketing sociétal.

1.6 Le marketing sociétal : (l'orientation-société)

Le marketing a très souvent sous-estimé les conflits potentiels entre les intérêts individuels et collectifs. Les nombreuses déviances de l'économie de marché dont il a été question plus haut ont naturellement conduit différents groupes de pression à plaider pour un marketing qui ne se laisse plus guider par les individualismes et le court terme mais bien par la recherche d'un bien collectif à long terme.

Partant du principe qu'elle s'appuie toujours sur la société dans laquelle elle agit et que l'on « ne construit pas un succès sur un désastre sociétal », une entreprise doit jouer son rôle de bon citoyen en participant à l'amélioration de la société et non seulement de quelques-uns de ses membres individuels, qu'ils soient clients, travailleurs ou actionnaires...

Plusieurs nouveaux mouvements du marketing reposent ainsi sur deux concepts : les entreprises doivent prêter attention non pas aux besoins et désirs des clients mais à l'intérêt de ces derniers. De plus, ce n'est pas prioritairement à leur intérêt individuel qu'elles veillent, mais bien à leur intérêt collectif, même malgré eux si nécessaire.

Le marketing a très souvent sous-estimé les conflits potentiels entre les intérêts individuels et collectifs. Les nombreuses déviances de l'économie de marché dont il a été question plus haut ont naturellement conduit différents groupes de pression à plaider pour un marketing qui ne se laisse plus guider par les individualismes et le court terme mais bien par la recherche d'un bien collectif à long terme.

Les études académiques et les développements managériaux de cette tendance sont multiples et encore hétérogènes. Le marketing sociétal prend plusieurs connotations selon la cause qu'il défend prioritairement : éthique, écologie, développement durable, commerce équitable, responsabilité sociétale des entreprises... Cette diversité constitue un vivier

intéressant de nouvelles tendances porteuses qui se développent progressivement sous la pression démocratique.

1.7 Le marketing relationnel :

Historiquement, depuis que l'homme échange, le relationnel a toujours été la base du commerce. Toutefois, la production de masse, la distribution extensive et la communication de masse ont réduit, pour quelque temps au XXe siècle, l'importance de la relation qui revient aujourd'hui en force. Le retour du marketing relationnel, exprimé comme tel, trouve ses racines dans les logiciels d'automatisation de la force de vente qui visaient à optimiser le travail des vendeurs auprès de clients (SFA ou sales force automation). Progressivement, l'ambition de dépasser la seule gestion des ventes et de gérer l'ensemble des contacts et relations de l'entreprise avec ses clients s'est développée, par la gestion de la relation client, principalement au moyen de volumineuses bases de données-clients

1.7.1 Les raisons d'être du marketing relationnel :

Le marketing relationnel se fonde donc clairement sur une nouvelle philosophie de gestion qui affirme que, dans les marchés saturés, il convient de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Comme la majorité des marchés sont à maturité dans les économies occidentales, le marketing relationnel a donc de bonnes raisons d'être. Il ne s'agit donc plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients (share of the wallet en banque, share of the stomach en alimentation, par exemple). « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. » Elle est loin l'idée du marketing opérationnel classique où l'objectif ultime était la vente même si celle-ci se fait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel recherche la valeur à long terme du client, même si celle-ci se gagne au prix d'une transaction individuelle perdue.

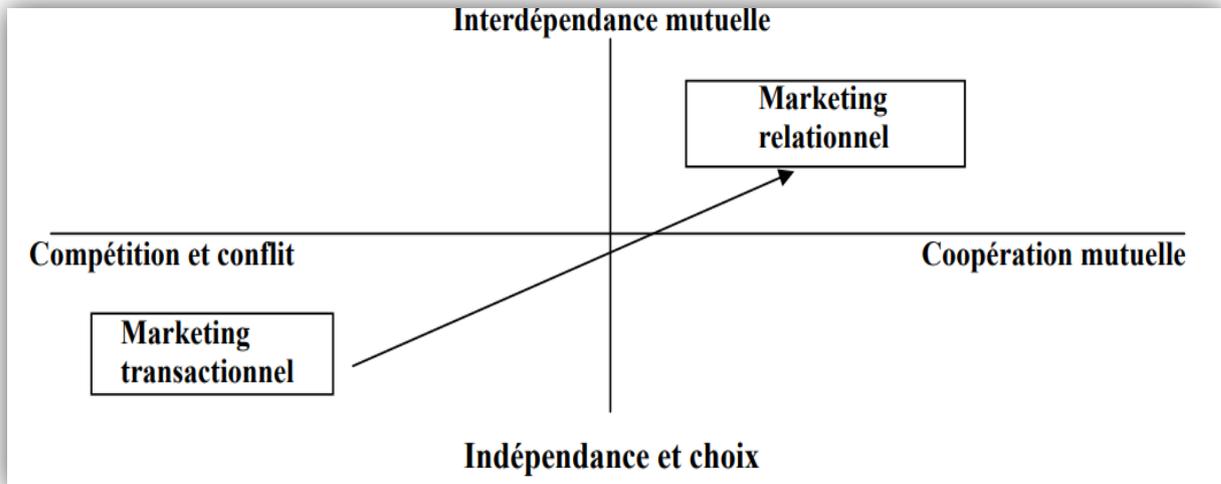
2. La différence entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel :

Tandis que le marketing transactionnel valorise le produit, l'acte d'achat et le montant de transaction ; le marketing relationnel valorise⁹ : (voir le tableau n°02)

- 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.

⁹ HABAREK et SEDKI, « La gestion de la relation client dans le milieu industriel Cas SARL LEMARCHAL » ; mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales. Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou 2019. P7.

Figure n°6 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel



Source: Sheth, J.N.ParvatiyarA.1995.(relationship Marketing inConsumerMarket:Antecedents and consequences).

Toutes fois, les entreprises devraient faire attention avant d'adopter les stratégies relationnelles si elles ne peuvent pas les justifier économiquement. Elles les rejettent alors et adoptent ou reviennent à la stratégie transactionnelle (Gronroos 1997).¹⁰

Mais est-il toujours opportun et profitable de développer les stratégies relationnelles ?

Par ailleurs,Brodie et al(2002),coviello et al(2002) ,Dwyer et al (1987),Rowley (2004) ou Gummesson(2005) ne sont pas entièrement d'accord avec l'idée du paradigme du marketing relationnel.En effet, les stratégies du marketing relationnel comme celles du marketing transactionnel continuent à être largement pratiquées en même temps dans les entreprises ?les deux stratégies peuvent coexister ensemble, c'est le cas dans plusieurs industries.

Brookes et Little (1997,1998) ou encore Brodie (2002) affirment que la majorité des entreprises pratiquent à différents degrés les deux approches.ces auteurs suggèrent que le marketing relationnel ne doit pas être pratiqué comme une activité à part en négligeant les aspects transactionnels du marketing. L'alternative du nouveau paradigme serait de présenter le marketing relationnel non pas comme un phénomène clairement défini et séparé. Mais comme une perspective utile à l'approche du marketing.(Gummesson1996).

Marketing relationnel et marketing transactionnel ne devraient donc pas être vu comme mutuellement exclusifs ou uniques, mais comme faisant partie du même paradigme (Brodie et al 1997,Coviello et al 1997) ou encore de deux extrême d'un continuum (Mcneil,1980,Gronroos,1990 ;Egan,1999,2002).

Le tableau ci-dessous représente la comparaison entre les deux types respectifs de marketing, transactionnel et relationnel :

¹⁰ Sheth,J.N.ParvatiyarA.(1995).(relationship Marketing in ConsumerMarkets:Antecedents and consequences),Journal of the Academy of Marketing Science,Vol.23(4),pp.255.71

Tableau n° 02 : Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel

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

Source :Lambin.J.J,Chantal de Moerlosse, « Marketing Stratégique et Opérationnel ».

3. L'historique de l'orientation client :

L'histoire montre une véritable évolution des tendances marketing. L'émergence du concept d'orientation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises et réflexions et surtout d'une transformation des systèmes marketing. Cette tendance se traduit par la création de nouvelles doctrines marketing comme le marketing relationnel, le (one to one), ou le Customer Relationship Management (CRM), qui ne sont que des dénominateurs de gestion marketing orientée client. Auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de tous les désirs de la part des entreprises. Avec la récente orientation du marketing depuis quelques années, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux.

L'histoire de l'orientation client peut être résumée en cinq grandes périodes correspondant à des différents types de relations entre les différents acteurs. Ces périodes correspondent à des cycles d'évolution vécus par la majorité des entreprises dans les pays industrialisés. Cependant, chaque entreprise et chaque marché suivent leur propre cycle d'évolution et franchissent ces périodes à leur rythme, si celui-ci n'est imposé par les clients et les concurrents.

Les cinq périodes se présentent comme ceci¹¹ :

Tableau n° 03 : les cinq niveaux ou périodes d'orientation client

Période n°01	Période n°02	Période n°03	Période n°04	Période n° 05
1955-1965	1965-1975	1975-1990	1990-2000	Depuis 2000
« Le fournisseur roi »	« L'ère commerciale conquistador »	« Le produit héro »	« Le client roi »	« Partenariat et fidélisation »
	La course à la part de marché	L'avènement du marketing produit	Baisse de prix et recherche de valeur	Hiérarchisation des clients et fidélisation

Source : AREGRADJ.R, BENBELKACEM.R, « la gestion de la relation client au sein de l'entreprise cevital ».

Période 1: « Fournisseur roi »/ optique production :

Cette période est caractéristique des années 1950 à 1965, au cours desquelles l'offre est limitée et la concurrence faible. Face à cette situation de pénurie, le client doit s'estimer heureux de pouvoir acheter à un fournisseur qui livre quand il peut ou quand il veut.

Période 2: « L'ère commerciale conquistador » :

Vers les années soixante, les entreprises, pour la plupart, maîtrisent leurs fabrications industrielles et cherchent à se développer. Elles partent à la conquête de nombreux clients et parts de marché. Leur but est de trouver de nombreux débouchés à leur offre : il faut vendre partout. Le client est ouvert à l'innovation, curieuse et avide d'essayer, il achète au premier fournisseur qui vient le voir avec des nouveautés.

Période 3 : « Le produit héros »/ optique vente :

A partir de 1975, la concurrence est plus vive, les clients plus exigeants. Les entreprises apprennent à différencier les produits, à segmenter leur offre et la rendre plus attractive pour des clients à la recherche de variété. La segmentation de l'offre stimule l'innovation. Le consommateur se délecte de ce choix pléthorique. Il surconsomme avec appétit et se laisse séduire par les mirages publicitaires, créer et vendre de l'image devient l'objectif prioritaire de tout marque. Pour ce réaliser cette ambition, il y a surenchère de créativité et de concepts, parfois à la limite de l'absurde. Bien que l'offre se développe, chaque marque réussit à imposer son image.

Période 4 :« Client roi »/ optique marketing classique :

Au cours des années 1990, la pression de la concurrence mondiale et la sous-traitance internationale font s'effondrer certains plus en plus personnalisée et veille au prix.

Période 5 : « Partenariat et fidélisation » coûts et par là même le prix.

Parallèlement, le développement des moyens de communication et le ralentissement de la croissance dans les pays industrialisés, ont fait évoluer les habitudes d'achat du client. Inconstant, il butine d'un fournisseur à un autre avec pour seule fin d'obtenir les meilleurs avantages. Il se laisse aller à ses impulsions, recherche une offre de période démarre aux alentours des années 2000, avec l'émergence de nouveaux comportements de la clientèle. Ces attentes se manifestent à tous les niveaux, du grand public aux grands clients, les fournisseurs

¹¹ AREGRADJ.R, BENBELKACEM.R, «La gestion de la relation client au sein de l'entreprise Cevital » ; mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales. Université A.MIRA, Béjaia.2004/2005. P8.

comprennent qu'ils doivent fidéliser leurs clients afin de construire des relations durables et équilibrées.¹²

Perdre un client est à présent reconnu comme préjudiciable d'autant plus que sa conquête et coûteuse. La fidélisation n'est ni une technique promotionnelle ni une mode. Pour la réussir, l'entreprise doit hiérarchiser et récompenser ses clients les plus fidèles.

L'orientation client est désignée par un processus d'apprentissage organisationnel qui se traduit par le traitement des données, informations et connaissances clients aboutissant à la mise en œuvre des stratégies cohérentes.

Dans la littérature, l'orientation client est caractérisée par trois comportements organisationnels Caractéristique à savoir la production, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances sur les besoins actuels et futurs des clients en vue d'être réactif par rapport aux clients et d'anticiper même ces besoins.

« Être orientée client » signifierait ainsi pour une organisation d'adopter ces trois comportements, mettant ainsi les clients et leurs besoins au cœur de ses préoccupations et de son activité (Denis et als. 2001 ; Harrison 2001 ; Matsuno et al. 2003).¹³

4. Définition du marketing relationnel :

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services. Ce développement a d'abord été souligné par Berry en 1983, spécialiste dans le marketing des affaires qui introduit pour la première fois ce concept du marketing relationnel dans le cadre du marketing des services.

Les chercheurs et les praticiens ont nié l'existence d'une seule définition de ce concept. J-J. LAMBIN le voit comme : « Une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients ».¹⁴

L.BERRY lui pense qu'il : « consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client ».¹⁵

Et LENDREVIE, LEVY et LINDON disent que: « On peut définir le marketing relationnel comme une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou la marque ».¹⁶

Et Selon Evans et Laskin (1994), « le marketing relationnel est une approche centrée sur le client où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaire de long terme avec les prospects et les clients existants »¹⁷

¹²AREGRADJ.R, BENBELKACEM.R, Op.cit. P8.

¹³ Idem. P9.

¹⁴ Lambin. J-J, Chantal de Moerloose « Marketing Stratégique et Opérationnel » 7ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008. P31.

¹⁵ N'GOLA.G, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », Congrès de l'Association Française du Marketing Bordeaux, 14-15 mai 1998 ? P32.

¹⁶ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9eme édition, édition Dunod, Paris, 2009. P.854.

¹⁷Bettahar H, Miraoui A, « Au delà du marketing relationnel le marketing éthique », Les cahiers du MECAS, N°3, Avril 2007, Université Abou-BekrBelkaid, Tlemcen, Algérie. p57.

5. Quelques généralités sur le marketing relationnel :

On déduit que le marketing relationnel implique une relation durable d'interaction quand deux parties échangent des valeurs mutuelles.

Le concept de marketing relationnel est basé sur l'établissement de relations durables entre les acteurs d'un marché et l'échange mutuel des valeurs. Ces relations durables reposent sur quatre principes fondamentaux ; la personnalisation (une relation par client), l'interactivité (le client répond aux sollicitations), la durabilité (tout au long de la vie du client), et la continuité (tous les jours quel que soit le canal choisi par le client)¹⁸

Il a été cité dans le « Mercator » que : la définition donnée met en évidence les deux caractéristiques majeures du marketing relationnel, qui permettent de le distinguer d'autres approches :

- En premier lieu, le marketing relationnel utilise des moyens d'action individualisés et interactif à la différence des moyens de communication de masse ou impersonnels tels que la publicité ;

-En second lieu, le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes de clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part ; c'est ce qui le distingue de la force de vente et du marketing direct traditionnel, dont l'objectif principal a longtemps été plus transactionnel que relationnel.¹⁹

L'arrivée du marketing relationnel se trouve justifiée par les évolutions récentes de l'environnement des marchés : la progression de l'individualisme, la baisse de la fidélité généralisée, le manque de temps augmentant la sensibilité au service, la croissance des exigences dans une société développée, la disponibilité d'outils et de techniques informatiques puissants, la perte d'efficacité des médias traditionnels et la montée des médias interactifs, via Internet, la saturation de l'offre et l'accroissement de la pression concurrentielle.²⁰

Le terme de « marketing relationnel » est parfois utilisé dans le sens de « marketing one to one » qui a une signification plus étroite, puisqu'il désigne les formes de vente ou de communication individualisées, alors que ce que l'on appelle le marketing relationnel vise un objectif plus large, à savoir la bonne gestion et la valorisation du capital-client de l'entreprise(ou de la marque), la personnalisation en étant une modalités.²¹

6. Le marketing relationnel dans le secteur bancaire :

Ce concept n'est pas toujours évident à appliquer, cela veut dire, qu'il peut être inefficace dans certains secteurs d'activité. Est-ce que le secteur bancaire en fait partie ?

Etant des entités de prestations de services soumises à une concurrence accrue, les banques se sont effectivement intéressées à cette évolution du marketing.

¹⁸Hampton A, « Le marketing relationnel dans le secteur du luxe », Diplôme Editions, France, 2006. p 42.

¹⁹ LENDREVIE.J, Op.cit. P.854.

²⁰ Lambin. J-J, Chantal de Moerloose « Marketing Stratégique et Opérationnel » 7ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008. P31.

²¹ LENDREVIE.J, Op.cit. P.854.

Pour but d'évincer la concurrence, elles ont eu recours à l'instauration de tout un système de GRC (Gestion de la Relation Client). Cette nouvelle orientation nécessite une évolution de l'organisation pour être pleinement efficace.

Le personnel et les clients bancaires ne reçoivent pas toujours ces changements à bras ouverts d'autant plus que l'implantation du marketing relationnel requiert une multitude de conditions.

6.1 Les critères de la banque relationnelle :

La dimension relationnelle est développée par des banques spécialisées et par des banques grand public : ²²

6.1.1 Dans les banques spécialisées :

Pour celles-ci, la clientèle est essentiellement de haut de gamme : c'est la gestion orientée vers le patrimoine, les grandes entreprises, certaines PME et quelques professionnels. Les produits et services conçus à cette tranche sont à forte valeur. Pour satisfaire leurs besoins, les banques ont développé, à côté des agences traditionnelles des agences spécialisées dédiées à une clientèle spécifique (des produits plus personnalisés)

Une autre forme de distribution est adoptée par les banques spécialisées dans leur optique relationnelle : la force de vente debout, c'est-à-dire l'affectation de certains chargés d'affaires à un nombre restreint de clients auxquels ils offrent contact de qualité et une disponibilité permanente.

6.1.2 Dans les banques grand public :

Celles-ci peuvent également développer la dimension relationnelle pour une large clientèle, dans leur optique traditionnelle, mais avec des procédures simplifiées telles que les guichets rapides pour les opérations courantes et des espaces dédiés à une offre limitée à des produits et services de base. Pour la majorité des clients, l'agence reste le seul point de contact avec leur banquier mais, dans la plupart des cas, ils s'y rendent pour des opérations courantes et non pour une relation commerciale. Le client peut le contact, pour cela il lui suffit d'effectuer ses opérations par l'intermédiaire de la banque automatique.²³

6.2 Les banques transactionnelles et les banques relationnelles :

On peut distinguer la différence entre ces deux types de banques selon leur manière de faire²⁴.

²² MONIQUE Z. et ERIC L., « Marketing et stratégie de la banque », 3ème édition. DUNOD, paris, 1999, P.105

²³ ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., Op.cit, P.86

²⁴ ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., « Marketing et stratégie de la banque », Edition DUNOD, Paris, 1999. P104.

Tableau n°04 : Distinction entre banque transactionnelle et relationnelle.

Les banques transactionnelle	Les banques relationnelles
<p>-Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.</p>	<p>- Banques spécialisées : créer des agences qui privilégient la force de vente « debout » (chargés d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients).</p> <p>- Banques grand public : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée pour opérations de base ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien ou le client peut révéler ses besoins et ses projets.</p>

Source :ZOLLINGER M. et LAMARQUE E(1999), « Marketing et stratégie de la banque ».

7. Les outils mis en œuvre :

La gestion de la relation client ou CRM (Customer Relationship Management) est souvent considérée comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise.

Plusieurs outils ont été utilisés par les banques pour construire une relation client, pour « attirer, maintenir et renforcer la relation client » et donc afficher cette volonté de marketing relationnel.²⁵

L'analyse des bases de données permet de mettre en place des stratégies de segmentation des clients ; les clients sont classés selon leur statut (individuel, professionnel, etc.) et selon leur potentiel :clients « patrimoniaux »,client « bonne gamme »,client « grand public ».pendant de nombreuses années, les clients ont été reconnus à partir des produits possédés ,il n'y avait aucune vue transversale des produits détenus par un client.la notion de client reste difficile à appréhender, il peut s'agir d'une vue large du client, plus optimise l'offre commercial.

L'augmentation des gammes de produits proposées par les banques permet aujourd'hui d'envisager de façon plus importante le développement des ventes croisées. L'activité « service à domicile », la téléphonie mobile, la fourniture d'énergie ou de façon plus classique l'assurance sont autant de possibilités pour une banque d'augmenter son produit net bancaire.la vente de ces produits est susceptible de fidéliser les clients en augmentant les

²⁵ Véronique des Garets,Mathieu Paquerot , et Isabelle Sueur , « le management des banques ».Revue Français de gestion 2009.p.127.

coûts de changements de fournisseurs. On peut cependant se demander si elle améliore la dimension sociale de l'échange telle qu'on devrait la trouver dans un véritable marketing relationnel.

La segmentation des clients permet également de les orienter vers le canal adéquat, les moyens de communication et de transaction avec la banque sont variés : agence, guichet automatique, téléphone, internet, etc.

Chaque client doit pouvoir être orienté selon son profil et selon ses besoins vers le canal le plus adapté.

La base de données et les outils de datamining, les technologies de communication sont les éléments forts de la construction de la gestion de la relation client.

Section 02 : formes et techniques du marketing relationnel.

Le marketing relationnel possède de différentes formes et aussi de multiples missions. Dans cette section on verra ce qui a déjà été cité dans la ligne qui précède celle-ci et on connaîtra ensuite : Les composantes du concept du marketing relationnel ; ses objectifs, ses missions mais également ses points forts et ses failles.

1. Les formes du marketing relationnel :

Le marketing relationnel peut prendre trois formes (le marketing des bases de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux).²⁶

1.1 Le marketing des bases de données :

On peut la définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évaluer les données, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, celle-ci à une forte capacité de conservation de la liste des transactions. Cette forme de marketing se renouvelle et se synchronise de manière régulière, avec une facilités d'accès aux informations requises et ne demande pas beaucoup d'efforts sur les deux plans respectifs, mentale et physique.

Décortiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les « transformer » en action marketing. C'est le rôle des entrepôts de données (data warehouse) et des techniques d'analyse (datamining).²⁷

Mais le système n'est pas sans faille, sachant qu'il s'adapte à des activités contrairement à d'autres, une base de donnée n'est pas nécessaire dans des institutions dont les produits sont achetés une ou maximum deux fois dans la vie des clients.

Il y a aussi certains cas où le client ne veut pas entretenir une relation avec l'entreprise et encore moins de divulguer des informations à son propos. A titre d'exemple certains clients voient le fait qu'une entreprise ait enregistré leurs adresses et leurs envoi des cartes de vœux pour le nouvel an à leurs domiciles comme une violation à leurs vies privées, contrairement à d'autres client qui trouvent cette intention avenante aimable de la part de l'entreprise.

FLAMBAR RuaudS déclare aussi qu'il est difficile d'inciter l'ensemble du personnel à adopter une orientation client et à utiliser systématiquement les informations disponibles.

Il est plus facile de maintenir les pratiques habituelles. Or, une véritable démarche CRM exige de former ses équipes et de faire évoluer l'organisation et la culture d'entreprise.²⁸

²⁶ BOISDEVESEY J-C, «Le marketing relationnel », édition d'organisations, Paris, 2001.P.120.

²⁷ Idem, P146.

1.2 Le marketing interpersonnel :

Alors que les entreprises de services se développent et font de plus en plus appel à la technologie comme les sites web interactifs et les équipements de libre-service, le maintien de relations significatives avec les clients devient un véritable défi marketing dans certains domaines.²⁹

L'entreprise doit créer un classement hiérarchique à ses clients afin d'identifier ceux avec qui l'interaction est intense pour ensuite reconnaître leur valeur afin de les conserver (les fidéliser).

Si l'entreprise cherche à accroître sa part de marché, elle doit avant tout améliorer la qualité de ses services mais également augmenter le nombre de clients interactifs tout en maintenant des relations personnalisées avec eux.

1.3 Le marketing de réseau :

Le marketing par 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 question.

Dans ce contexte, toutes les personnes humaines vivant sur terre, tous dans leurs emplacements géographiques, leurs environnements et leurs cultures, représentent la population, représentant des réseaux, plusieurs réseaux puissants rendant le client l'ambassadeur de l'entreprise, car sans sa satisfaction, ce dernier ne communiquera aucune informations positives si ce n'est sa pouvoir à détruire toute la notoriété de l'entreprise dans le cas d'insatisfaction aigue.

Il s'agit donc d'un moyen très efficace d'acquérir de nouveaux clients en supprimant tous les frais de communication traditionnelle et la publicité se fera via une manière très simple qui « le bouche à oreille » connu pour son efficacité. Le marketing par réseaux se fait dans la

Simplicité qui demande moins de ressources et requiert un temps rétréci tout en étant plus efficace pour augmenter n'importe quel produit de qualité.

2. Les composantes du marketing relationnel :

J-J LAMBIN résume les composantes du marketing en six éléments comme ceci :

2.1 Une segmentation des clients à granularité variable :

La segmentation est basée en théorie sur les profits futurs attendus du client. En pratique, la prédiction du comportement futur se fait sur base de son comportement passé et présent et de caractéristiques descriptives du client, enregistrés dans une base de données. Il s'agit donc d'une segmentation comportementale où l'on identifie successivement des clients prospects, puis prospects qualifiés, premiers acheteurs, acheteurs à répétition, fidèles, avocats et partenaires. La stratégie peut aller jusqu'à concevoir et servir des segments d'une personne (le one to one marketing), quitte à proposer une segmentation plus grossière à la masse de la clientèle. C'est le principe de segmentation à granularité variable c'est-à-dire une finesse de segmentation changeante.

²⁸Flambers-Ruaud S. « les évolutions du concept marketing », in revue : décision marketing N° 233, 2006.

²⁹ LOVELOCK.L, WIRTZ.J, MUNOS.A « marketing des services » 7ème édition, Pearson. Paris 2014, P376.

2.2 Un ciblage différencié :

Déterminé par la valeur attendue du client. Partant du principe de Pareto (environ 80 % des effets sont le produit de 20% des causes) qu'un petit nombre de clients assurent à eux seuls une grande part du profit, il vaut la peine de soigner particulièrement ces quelques clients privilégiés. L'entreprise définit alors les caractéristiques des clients qu'elle souhaite particulièrement attirer et retenir (... et ceux qu'elle ne souhaite pas retenir). En effet, aucune firme ne peut réussir en offrant « tout à tout le monde ». Typiquement l'entreprise répartira sa clientèle sur plusieurs catégories : les clients prioritaires (or), les intéressants (argent), les clients courants (bronze) et les clients inutiles (plomb). Parfois même il pourrait être avantageux- même s'il est dangereux d'éliminer les clients non rentables de la dernière catégorie. En effet, les économies ainsi réalisées compenseraient le supplément de coût des clients privilégiés.

2.3 Une surveillance de marché :

Qui est basée sur une collecte de données continue à chaque contact avec le client plutôt que des études de marché. Aujourd'hui, les entreprises entendent travailler en temps réel avec les clients, ce qui leur permet de suivre les évolutions récentes : grosse capacité de stockage et de traitement de l'information, interaction continue des Internautes et avec leur milieu, via les réseaux sociaux, les blogs, les forums...

2.4 Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication :

L'entreprise a le choix parmi de nombreux canaux intégrables les uns aux autres pour communiquer et distribuer : vendeurs, magasins, téléphone, marketing direct, commerce électronique, commerce mobile...

2.5 Un outil informatique très développé :

Les développements informatiques exponentiels de ces dernières décennies ont permis l'explosion du marketing relationnel, par la gestion fine de base de données et surtout le data mining. Collectant de plus en plus d'informations sur les comportements de leurs clients, les entreprises sont à même de mieux les connaître et donc de mieux les satisfaire individuellement. Les logiciels vendus sur le marché sont très nombreux, tout comme les consultants prêts à sous-traiter leur adaptation dans l'entreprise.

2.6 Une métrique spécifique au relationnel :

Selon l'adage : « C'est ce qui est mesuré qui est fait », une entreprise doit évaluer sa performance en cohérence avec ses objectifs : elle doit suivre ses parts de clients (et non ses parts de marchés), elle doit rémunérer son personnel à la collaboration au service du client (et non à la commission individuelle), elle doit faire des tableaux de bord à long terme (et non trimestriels). Les indicateurs de performance typiques du CRM sont, par exemple, la valeur à vie du client (Customer Lifetime Value), le taux de rétention, le taux de satisfaction, la récurrence d'un client, le nombre de clients...

(La CLV se calcule par une analyse comparée des coûts et des bénéfices futurs d'acquisition et de rétention, actualisés pour chaque client sur tous les réseaux canaux (Internet, bouche à oreille, promotion...)).³⁰

³⁰ Lambin. J-J, Chantal de Moerloose « Marketing Stratégique et Opérationnel » 7^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2008. P32/33.

3. Les modalités et les missions du marketing relationnel :

3.1 Les modalités

3.1.1 La connaissance du client :

La connaissance de l'individu auquel nous avons à faire est la base de toute relation humaine durable et ceci est valable dans le cadre d'une entreprise qui souhaite entretenir une relation appropriées et durables avec ses consommateurs.

Le client doit être identifiable par son profil peu importe son classement hiérarchique. L'entreprise doit connaître tous les clients individuellement, savoir quels produits il sont l'habitude d'acheter et à quelle fréquence, de quelle manière communiquer avec eux et ce grâce à une base de données qui doit être synchronisée et actualisée de manière régulière afin d'analyser les informations récoltées dans le but de tisser des liens avec ces derniers pour mieux les servir.

3.1.2 La communication avec les clients :

Pour nouer des relations avec ses clients, il existe une multitude d'outils :

- Les outils traditionnels : Comme les centres d'appels, les bulletins d'information, courriers personnalisés, magazines.
- Les outils interactifs: Comme les réseaux sociaux (à travers des questionnaires, des sondages et des concours), les sites web (on peut reconnaître l'utilisateur grâce à son inscription ou bien les cookies), e-mailing... etc.

Ces moyens peuvent tout autant servir comme support promotionnel mais l'objectif principal reste relationnel.

3.1.3 Etre à l'écoute des clients :

L'entreprise doit créer une relation d'interactivité et de manière régulière avec ses clients, Cela signifie qu'ils doivent avoir un espace propre à eux, pour avoir l'occasion de réclamer, s'exprimer et questionner l'entreprise.

Trois moyens doivent être mis en œuvre :

- Des sondages pour mesurer la satisfaction de la clientèle.
- Un espace consommateur: pour répondre aux réclamations et aux souhaits des clients afin de faire remonter l'information.
- Des canaux d'expression et de dialogue avec la marque le plus souvent basés sur Internet : forum, formulaire de contact, commentaires dans le blog de l'entreprise... etc.

3.1.4 Récompenser les clients pour leur fidélité :

Ces moyens du marketing relationnel cherchent à influencer aussi bien les clients satisfaits qu'insatisfaits afin de les récompenser et les fidéliser, ces moyens sont généralement les points et les cartes de fidélité.

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.³¹

3.1.5 L'association des clients à la vie de l'entreprise ou de la marque :

L'entreprise peut transformer ses clients en partenaires, ou en amis en les associant à sa vie par le moyen de club de clients qui permet à l'entreprise de recevoir les informations et

³¹ LEHU. J-M »Stratégie de fidélisation » 2ème Edition d'organisation, Paris, Aout 2003, P235.

des offres promotionnelles, en parlant entre eux de la marque ou des produits pour lesquels ils partagent la même passion.

Un autre moyen est encore utilisé dans la même objectif est le parrainage qui consiste à offrir des cadeaux aux clients qui incitent des personnes de leurs entourage à devenir clients à des clients à leurs tours. Ce système présente un double avantage, d'une part, il facilite la recherche de nouveaux clients, d'autre part il renforce la fidélité et l'attachement des clients acquis qui participe à la vente des produits ou services à des personnes de leurs entoures.

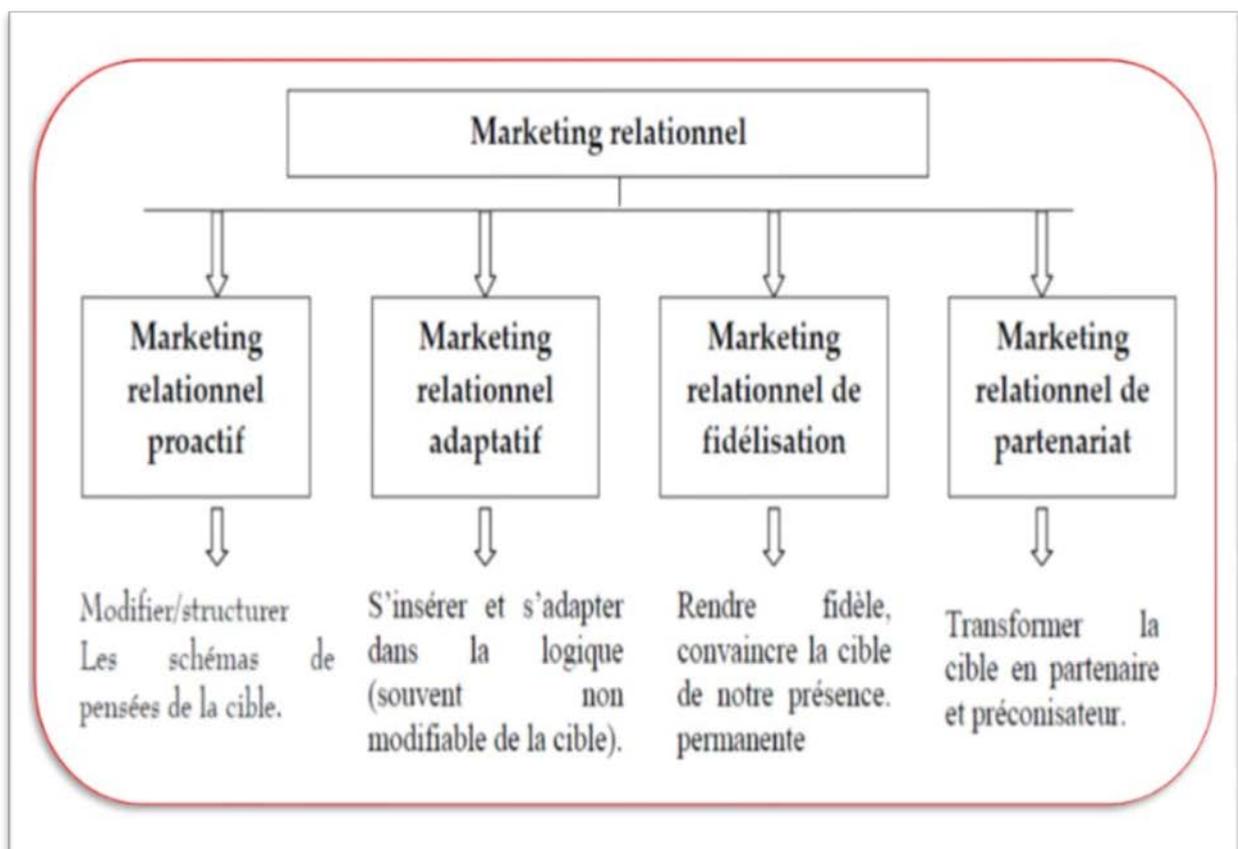
Ainsi pour atteindre les objectifs du marketing relationnel divers programmes ont été proposés par les spécialistes, cependant nous pouvons constater que ces différents programmes sont souvent rassemblés sous le vocale unique « programme de fidélisation ».³²

3.2 Les missions du marketing relationnel :

Anne Julien a recadré les missions du marketing relationnel en quatre éléments comme ceci³³ :

- Le marketing relationnel proactif.
- Le marketing relationnel adaptatif.
- Le marketing relationnel fidélisation.
- Le marketing relationnel de partenariat.

Figure n°7 : Les missions du marketing relationnel



³² AREGRADJ.R, BENBELKACEM.R, « La gestion de la relation client au sein de l'entreprise Cevital » ; mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales. Université A.MIRA, Béjaia. 2004/2005. P25.

³³ ANNE Julien « marketing direct et relation client » (2004), op. Cit, p. 61

Source : Anne Julien 2004 « Marketing direct et relation »

3.2.1 Le marketing relationnel proactif :

L'objet de ce type de mission est de suggérer les améliorations du produit utilisé par le consommateur afin recueillir des idées innovatrices pour ses nouveaux produits. L'entreprise doit faire en sorte que le client puisse repérer et reconnaître ses besoins.

3.2.2 Le marketing relationnel d'adaptabilité :

Dans sa dimension relationnelle adaptative, l'entreprise prend l'initiative d'aller vers le client soit en l'appelant ou bien de se présenter réellement pour s'assurer que le produit se plie parfaitement à ses attentes. Elle prend en considération les suggestions et les déceptions pour améliorer ses prestations L'entreprise doit se focaliser sur l'élaboration et le maintien du dialogue.

3.2.3 Le marketing relationnel de fidélisation :

Dans cette mission qui a pour objectif de fidéliser la clientèle, l'entreprise doit prouver qu'elle est à l'écoute de son client et qu'elle peut toujours s'améliorer, proposer des réifications adaptées aux remarques et aux suggestions, créer en permanence de la valeur pour ses clients. Pour ce faire l'entité doit inciter continuellement les clients à interagir et réagir avec transparence face aux produits de cette dernière via des commentaires ou des revendications concernant le produit car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui insatisfait qui ne revendique jamais.

3.2.4 Marketing relationnel de partenariat :

Dans ce cas le client travaille en partenariat avec l'entreprise, il est complice pour satisfaire les attentes de ses clients, en dénichant des idées des nouveaux produits et enfin pouvoir créer de la valeur.

4. Les Objectifs du marketing relationnel :

Comme en marketing direct traditionnel, le marketing relationnel met en œuvre un ensemble de médias pour interagir avec le client en vue d'obtenir une réponse mesurable. C'est la logique de mesure qui crée la différence : en marketing direct traditionnel, nous mesurons des transactions-telles que réponses ou achats, en marketing relationnel, nous mesurons la construction de la relation, avec des critères de qualité et d'instauration du dialogue.³⁴

L'objectif prioritaire du marketing relationnel est de créer et de tisser une relation durable avec des clients, dans l'optique de les satisfaire pour que l'entreprise puisse atteindre ses buts stratégiques (créer l'avantage concurrentiel).

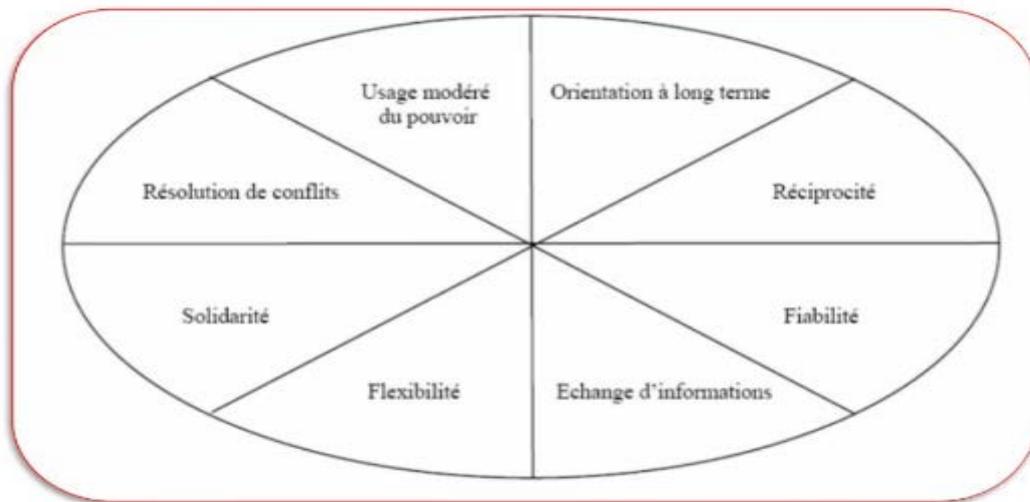
5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel :

Björn.I et Ulrike. M affirment que 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

³⁴ VANLAETHEM N., BILLON C., BERTIN O "L'ATLAS DU MARKETING" EDITION d'organisation, groupe Eyrolles , Paris 2011-2012, P.131

relations privilégiées avec leur clientèle. La réussite de ce dernier dépend de l'application de huit facteurs.³⁵

Figure n°8 : les facteurs de réussite du marketing relationnel.



Source :Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer 2003 , « les facteurs de réussite du Marketing Relationnel »; revue : décision marketing, juillet 2003, p15.

5.1L'orientation à long terme :

L'entreprise doit exprimer sa motivation de vouloir maintenir sa relation avec ses clients dès les premières interactions et ce tout au long de la relation. Chose qui va permettre d'instaurer un climat de confiance entre les deux parties.

5.2La réciprocité :

Ce facteur est la base d'un bilan relationnel équilibré dans une relation à long terme, il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leur bénéfices, L'entreprise doit prouver à son client qu'elle vise à optimiser l'interactivité et qu'elle se trouve dans une vision gagnant/gagnant de la relation.

5.3La fiabilité :

Dans une optique relationnelle, lors de chaque échange avec le client, les deux parties n'ont forcément pas besoin d'un contrat formel ou informel qui établit leurs rôles. Les tâches exercées par l'une ou l'autre des parties ne sont pas définies de manière explicite. L'entreprise préoccupée par le fait de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de son client par rapport aux tâches à accomplir et les exécutera de manière constante afin de démontrer sa fiabilité.

5.4L'échange d'information :

Selon Herbert Simon, celui qui détient l'information, détient le pouvoir. C'est ce qui rend l'échange d'informations entre les parties prenantes (l'entreprise et les clients) très importants et représente un gros avantage et cela constitue une preuve de confiance.

5.5La flexibilité :

³⁵ Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; « les facteurs de réussite du marketing relationnel » ; revue :décision marketing ,juillet2003.p.15

Les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne soit pas compatible avec ce qui a déjà été prévu au moment de l'accord. C'est au fournisseur d'adapter l'ancien accord aux nouvelles conditions d'échange par exemple en modifiant les quantités ou les couleurs du produit ou même les délais de livraison, l'entreprise doit affirmer son intention de maintenir sa relation avec le client par le fait respecter les intérêts des deux parties prenantes.

5.6 La solidarité :

Dans les situations de crise, un fort relationnel peut conduire le fournisseur à proposer son aide aux clients dans la mesure du possible et surtout sans contrepartie concrète immédiate. L'aide proposée est généralement matérielle.

5.7 La résolution de problème :

Dans le cas d'un conflit, les désaccords devant les tribunaux ne sont pas sans conséquence et s'avèrent particulièrement nuisibles à la relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis souple (des solutions qui arrangent les deux parties), privilégiant la conciliation des intérêts afin permettre la durabilité de la relation en question.

5.8 L'usage modéré du pouvoir :

Dans les relations avec ses clients, l'entreprise peut se trouver dans des situations où elle détient le pouvoir de manière très variées. En conséquence, elle pourrait utiliser des moyens de pression pour atteindre ses objectifs (l'abus de pouvoir). Or, ces moyens peuvent rendre créer un déséquilibre dans le bilan relationnelle et instaurer un climat d'échange plutôt perturbé.

Pour maintenir la confiance de son client, lors de la détention de la position de force l'entreprise doit renoncera à l'usage des moyens de pression pour faire passer ses intérêts en dépit de ceux de ses clients.

6. Les points forts du marketing relationnel :

Quand le marketing relationnel est bien maîtrisé mais aussi utilisé dans une activité à laquelle ce dernier peut s'adapter, les résultats peuvent s'avérer très fructueux pour l'entreprise, non seulement sur le plan financier et peut même aller jusqu'à décrocher « l'avantage concurrentiel » et ce grâce au fait que l'entreprise puisse conserver ses clients, en leur créant de la valeur de manière régulière. D'autant plus que maintenir et conserver un client revient beaucoup moins chère d'acquérir de nouveaux.

7. Les limites du marketing relationnel :

- Lambin et Moerloose nous ont mis on garde par rapport à ce concept :³⁶
- La rétention seule ne suffit pas à développer un marché. Les entreprises cherchent alors également à attirer les clients avec des politiques qui, parfois favorisent plus les non-clients que les clients fidèles.
 - Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les marchés. La fidélité des clients est intéressante car elle permet d'économiser les coûts d'acquisition d'un client, souvent élevés

³⁶ Lambin. J-J, Chantal de Moerloose « Marketing Stratégique et Opérationnel » 7ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008. P33.

en phase de maturité, d'augmenter « la part du client » en proposant d'autres produits de la marque au client déjà satisfait, d'avoir des clients moins sensibles au prix et de bénéficier des effets favorables du bouche-à-oreille des clients satisfaits, qui peuvent devenir de véritables avocats de la marque, voire même des partenaires dans la conception des produits. En conséquence, c'est surtout dans certaines conditions que le relationnel est plus avantageux : (a) en phase de saturation du marché, (b) en B2B où les liens avec les clients sont proches, (c) pour des services, plus faciles à adapter à chaque client et (d) pour des firmes multi-produits qui peuvent proposer des ventes croisées à leurs clients. Il y a donc, lorsque ces conditions ne sont pas rencontrées, également des situations où le relationnel n'est pas aussi avantageux qu'annoncé.

- Le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique, Certains clients fidèles prennent conscience de leur valeur et demandent des compensations, par exemple en services supplémentaires à leur fournisseur, annulant ainsi leur valeur supérieure aux yeux de l'entreprise.

- La pratique des prix flexibles, liés à la segmentation comportementale, crée des situations où les clients ont un sentiment d'injustice entre eux. Leur fidélité est parfois pénalisée par une hausse de prix, basée sur la croyance qu'un client fidèle est moins sensible au prix, ce qui aura rapidement l'effet inverse dès qu'ils en prennent conscience.

- La protection de la vie privée. La collecte de données multiples sur les clients, peut constituer une intrusion dans la vie privée des consommateurs générant de sérieux dilemmes éthiques

- La saturation des offres relationnelles. Un client qui possède les cartes de fidélités de tous les hypermarchés de sa région est-il encore fidèle à un seul d'entre eux ? Il est fort probable que les effets de multiples actions de fidélisation des enseignes s'annulent. La multi-fidélité actuelle s'apparente fort à de l'infidélité. Par contre, il est fort probable que si les marchés laissaient émerger les demandes de fidélité spontanées, chaque client n'en demanderait qu'un nombre très limité, mais que celles-ci seraient efficaces (Rigby et al. 2002, p. 10).

- La domination de l'outil informatique. Comme un CRM est techniquement très lourd à implanter (logiciels, bases de données, réseaux, mesures de performance...) le risque est grand de se focaliser sur la technologie qui prend une ampleur d'« usine à gaz » au lieu de se pencher sur l'objet principal du marketing relationnel : les hommes et les femmes.

- Le danger d'éliminer les clients non rentables. Il y a un piège à éliminer aujourd'hui un client qui aurait pu imprévisiblement changer de situation au cours de sa vie. Il y a également un risque qu'il communique son insatisfaction auprès d'autres clients avec lesquels il est en lien.

Conclusion

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances. Dans ce premier chapitre on a souligné l'importance de ce concept quia existé depuis longtemps dans le monde du business et même dans le domaine des services, où la notion de coproduction ou de négociation fait partie des règles du jeu. Comme nous l'avons si bien compris, il a subi plusieurs changements au fil des années en se forgeant des pratique l'aidant à mieux maitriser la relation avec les clients afin de la durabiliser, d'autant plus que les organisations s'intéressent de plus en plus à cette l'optique avec un environnement qui se caractérise par la concurrence et l'instabilité. Pour cela l'entreprise doit développer un système d'information (CRM), qui est une véritable stratégie de la connaissance et de L'alignement de l'entreprise pour faire cohérer ses actes en fonction de l'attente du client. On conclut alors que l'objectif du marketing relationnel est d'influencer la décision du fournisseur et d'obtenir une plus grande fidélité de la part des clients par l'attribution d'avantages spécifiques

Chapitre II

La gestion de la relation client

Introduction :

Pour les entreprises d'aujourd'hui, l'information est devenue l'élément incontournable pour assurer l'avantage concurrentiel, bien évidemment si celle-ci est utilisée au bon moment et de la bonne manière. D'où cette précipitation des entités vers la mise en place des systèmes de haute performance de stockage, de collecte et de traitement de données.

On constate que le client est au centre des préoccupations des entreprises, comprendre ses attentes, le fidéliser et l'encourager au ré-achat. La GRC est justement présente pour identifier, attirer et conserver les meilleurs clients et de les rentabiliser. C'est une approche choisie par les entités pour faire face à leurs concurrents, elle consiste tous les processus mis en place pour tisser des liens avec ses clients en leur fournissant des produits et des services personnalisés adaptés à leurs besoins.

Ans ce deuxième chapitre, nous allons faire le tour sur les points suivants :

- La première section parlera des généralités sur la GRC (sa définition, ses objectifs, ses outils...etc.)
- La seconde touchera un peu à la satisfaction et à la fidélisation des clients.

Section : 01 Généralités sur la GRC

Le CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation clients a émergé dans les années 90 comme un thème dominant dans les domaines du marketing et de l'informatisation des entreprises. Des milliers d'articles, de brochures, de rapports, de conférences, des dizaines de livres traitent du sujet. Une requête faite, à mi 2009, sur le terme « CRM » dans le moteur de recherche Google conduit ainsi au recensement de 56 millions de documents disponibles en ligne sur ce thème.¹

Avant de donner une quelconque définition à ce terme, nous devons comprendre les raisons qui expliquent son développement.

1. Les enjeux de la politique relationnelle :

Selon LENDREVIE, LEVY et LINDON, le CRM répond à cinq préoccupations fondamentales :²

Un meilleur service aux clients ; l'intégration multicanale ; le développement des ventes ; une meilleure compétitivité ; l'accroissement de la productivité (la réduction des coûts).

1.1 Un meilleur service aux clients :

Les clients attendent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation, le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation qu'ils ont de la valeur d'une offre.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Ils nécessitent donc d'établir une relation avec les clients, par laquelle

¹ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9eme édition, édition Dunod, Paris, 2009. P901.

² Idem. P901, 902, 903,904, 905.

l'entreprise collecte des informations personnelles et interagit directement avec eux. Le développement des services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

1.2 L'intégration multicanale :

Les entreprises étendent progressivement leur mode de communication et de distribution auprès de leurs clients. Toute une panoplie de canaux s'offre à elle : représentants, points de ventes, catalogues, courrier (mailing), centres d'appel (call center), internet et autre canaux électroniques, etc.

Cependant, plus les canaux de contact avec les clients se multiplient, plus les entreprises courent le risque d'additionner les coûts de chaque canal sans tirer profit des synergies et d'autre part de manquer de cohérence dans le traitement du client faute de vision globale de celui-ci : le service d'après-vente par internet ne communique pas avec le service après-vente par téléphone.

Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre aux clients d'interagir de façon cohérente avec la marque à travers une pluralité de canaux, sont autant d'enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation réelle des entreprises.

1.3 Le développement des ventes :

Sur des marchés dont la croissance est relativement faible, comme c'est souvent le cas dans les économies développées, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients, en préservant, voire en augmentant la part des dépenses que chaque client consacre à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement un coût supplémentaire, destiné à accroître la qualité de service, à l'image d'un service client, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport à ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser également à la « part de client » (part des dépenses consacrées par un client à une marque dans une catégorie de produits). Elle doit également s'intéresser à leur fidélité dans le temps (durée de relation avec la marque, car plus on accroît celle-ci, plus on accroît les ventes). Alors que l'acquisition peut être réalisée par plusieurs moyens du marketing traditionnel, le développement de la part de clients et l'accroissement de leur fidélité dans le temps nécessite une politique relationnelle.

1.4 Une meilleure compétitivité :

Sauf accroissement de la demande primaire dans des marchés à forte croissance, l'acquisition de nouveaux clients pour l'entreprise passe par leur infidélité à une autre marque. Traditionnellement, les parts de marché se construisaient par cet effet de flux, le but des entreprises étant d'acquérir plus de clients en provenance des concurrents qu'elles n'en perdaient à leur profit.

Aujourd'hui certaines entreprises se battent pour fidéliser leurs clients tandis que d'autres mettent exclusivement l'accent sur l'acquisition au travers des politiques marketings traditionnelles. Cette dissymétrie peut à terme poser de réelles difficultés pour les entreprises uniquement orientées vers l'acquisition de clientèle : plus leurs concurrents seront efficaces à fidéliser leurs clients, plus elles auront du mal à attirer ces derniers vers leurs marques. Cette

menace peut également venir de distributeurs qui fidélisent leurs clients à leurs marques propres, au détriment des marques de production. La politique relationnelle devient ainsi une arme concurrentielle.

1.5 L'accroissement de la productivité :

Il est aujourd'hui rare que des responsables marketing qui s'intéressent à de vastes marchés puissent donner des chiffres précis en terme de segmentation PMG (petits, moyens, grands clients), c'est-à-dire qu'ils sachent quelle est la part des meilleurs clients dans les ventes. Il est encore plus difficile de pouvoir identifier individuellement les clients les plus importants afin de mieux allouer les dépenses de communication. Faute de disposer de ces informations, les entreprises pratiquent trop souvent la politique du « tapis de bombe », qui consiste à « arroser un vaste public, segmenté de façon très lâche, par des dépenses de publicité très importantes.

L'optimisation des dépenses marketing consiste à allouer plus de moyens aux clients les plus importants et à réduire les dépenses consacrées à ceux qui contribuent le moins au chiffre d'affaire. Pour cela, il faut identifier individuellement les clients, mesurer leur importance et pouvoir s'adresser individuellement à eux.

2. La définition du CRM :

René et Gille ont définissent le CRM comme ceci : «c'est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble du point de contacts par une allocation optimale des ressources.»³

Selon Lendrevie, Levy et Lindon : « La politique relationnelle, ou CRM, est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à 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».

Selon cette définition le CRM se définit par ces cinq visions suivantes :⁴

2.1 Une vision stratégique :

Les problématiques que connaissent les entreprises sont de nature très différente. De ce fait, le CRM modèle type n'existe pas, il n'y a que des projets de CRM, très divers par leur nature et devant s'adapter à chaque entreprise. Cela doit naturellement conduire à une diversité des solutions et d'approches, ainsi qu'à la clarification par l'entreprise de son projet de CRM se déclinent en trois aspects fondamentaux.

2.1.1 Des buts et objectifs :

Pour éviter des actions disparates à court terme, une entreprise qui met en place une politique relationnelle doit se fixer des buts clairs et des objectifs mesurables. Les buts, qui définissent l'ambition du programme, peuvent être de nature très variée ; enrichir les valeurs de la marque, créer un attachement émotionnel, réduire le taux d'attrition, faire de la marque la meilleure source d'information sur un sujet pour ses clients, etc. Les objectifs sont chiffrés, ils font l'objet d'une évaluation des coûts du projet et du retour sur investissement. Il s'agit de définir précisément, ou au moins d'estimer, les objectifs en terme de dépenses, de parts de client, de fréquence d'achat, de durée de la relation dans le temps, de taux d'attrition, de rentabilité, de retour sur investissement du programme...

³RENÉ L et GILLE V, « la gestion de la relation client », Edition 2005, p 03.

⁴ LENDREVIE-LEVY, « MERCATOR » Dunod, op.cit P.906.

2.1.2 Une segmentation et un ciblage :

Au même titre qu'une bonne politique marketing, la vision relationnelle commence par la définition d'une première segmentation et ciblage. Un programme relationnel ne doit pas nécessairement inclure toutes les cibles de la politique marketing générale : on peut ne destiner le programme qu'aux meilleurs clients, ou à des segments spécifiques de clients dont on pense qu'ils répondent de façon particulièrement favorable à celui-ci. La segmentation sur base de données vient de compléter ensuite ce dernier ciblage, qui fait le lien entre la politique marketing et la politique relationnelle.

2.1.3 Un contrat relationnel entre l'entreprise et la marque :

Le client n'attend pas d'une entreprise qu'elle développe une relation abstraite avec lui, mais qu'elle lui apporte des bénéfices réels, quelque chose qui a de la valeur à ses yeux. Un programme relationnel repose ainsi sur un contrat, par lequel, en échange de temps (attention) et d'argent (achat), le client obtient de la marque des informations, des services, un dialogue, une expérience qui soient intéressants ou utiles. La vision stratégique doit précisément définir le propos de la relation et les bénéfices que peut en tirer le client.

2.2 Un projet organisationnel :

Une politique relationnelle cohérente nécessite une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services internes. Elle concerne en effet la fonction marketing sous ses différents aspects (chefs de produits, marketing direct, promotion...), mais également la force de vente ou le réseau de distribution, le service consommateur, la communication, 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, 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 porté à développer.

Afin de surmonter ces difficultés, l'affirmation d'une vision claire par les dirigeants ou responsables marketing de l'entreprise est un atout clé. Il faut également identifier avec soin les résistances possibles du personnel et concevoir des outils facilement utilisables. Le budget de formation doit être intégré, dès le départ, dans l'enveloppe globale du projet CRM. De plus, les entreprises ont intérêt à se concentrer sur des actions prioritaires : quelques types d'interaction ou de canaux, parfois une partie des clients et non l'ensemble... Il s'agit dans tous les cas de conjuguer le risque de « l'usine à gaz » (la méga-solution informatique toute intégrée) au profit d'une démarche qui part de l'existant, qui est évolutive et qui utilise des outils dimensionnés.

2.3 L'accroissement du chiffre d'affaire et de la rentabilité :

Le CRM ne peut pas avoir pour seule finalité la satisfaction des clients car l'objectif de cette politique est d'accroître les ventes et les profits de l'entreprise. Il faudra de ce fait toujours mettre en parallèle le coût des programmes et leur retour sur investissement et construire un business case comme on l'a mentionné plus haut, c'est-à-dire un calcul prévisionnel de la rentabilité des investissements.

2.4 Une relation durable et cohérente :

Contrairement à une approche transactionnelle, Le CRM s'inscrit dans une relation durable avec les clients, qui passe par une série d'interactions dans la durée, quel que soit le canal utilisé. Les programmes de fidélisation font partie intégrante du CRM (bien que ce dernier ait une portée plus large que les premiers).

Le CRM est une politique et non l'accumulation d'actions disparates. Cette politique doit se traduire à la fois par une cohérence des actions et des canaux et leur continuité dans le temps. On rencontre trop souvent des programmes de CRM qui ne sont que des actions sans lien avec la politique marketing d'ensemble de l'entreprise, sans complémentarité entre elles et qui sont de plus remises en cause en fonction de changement de direction.

L'expérience que le client a de sa relation avec l'entreprise devient alors inévitablement discontinue, voire incohérente. C'est la raison pour laquelle une vision stratégique, qui donne une orientation et une cohérence à l'ensemble des actions, est nécessaire.

2.5 L'identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité :

Il n'y a pas de CRM sans identification de clients par le chiffre d'affaire généré et leur rentabilité car le CRM doit conduire à une adaptation des politiques et des budgets au potentiel des clients. Dans certains cas, les programmes de CRM ne seront développés qu'en faveur des meilleurs clients.

3. L'importance stratégique du CRM :

Selon M. MICHEL ZIN (2001), l'importance stratégique de CRM est résumée dans dix principes clés, comme le souligne très bien tableau ci-dessous :⁵

Tableau n°5 : Les dix principes clés du CRM

Principes	Description
Segmentation	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoins du client, les préférences, le comportement, le potentiel économique dans le but de fournir une base nécessaire à l'allocation des ressources, aux décisions marketing, de vente et de service
Mémoire institutionnelle	Lorsque le client interagit avec l'entreprise, n'importe qui est en mesure de connaître les interactions précédentes avec ce client, les problèmes particuliers ainsi que les opportunités.
Collaboration	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design... etc.
Les points de contact adaptés	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, sa valeur et ses attentes.
Un seul contact	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact
Accès à l'information en temps réel	Les employés doivent avoir accès en temps réel à la bonne information afin de prendre des décisions en fonction du client et résoudre de façon immédiate le problème.

⁵ MICHEL ZIN M, « la gestion de la relation client : Impact sur l'entreprise et le Marketing », université LAVAL Décembre 2001, p.5

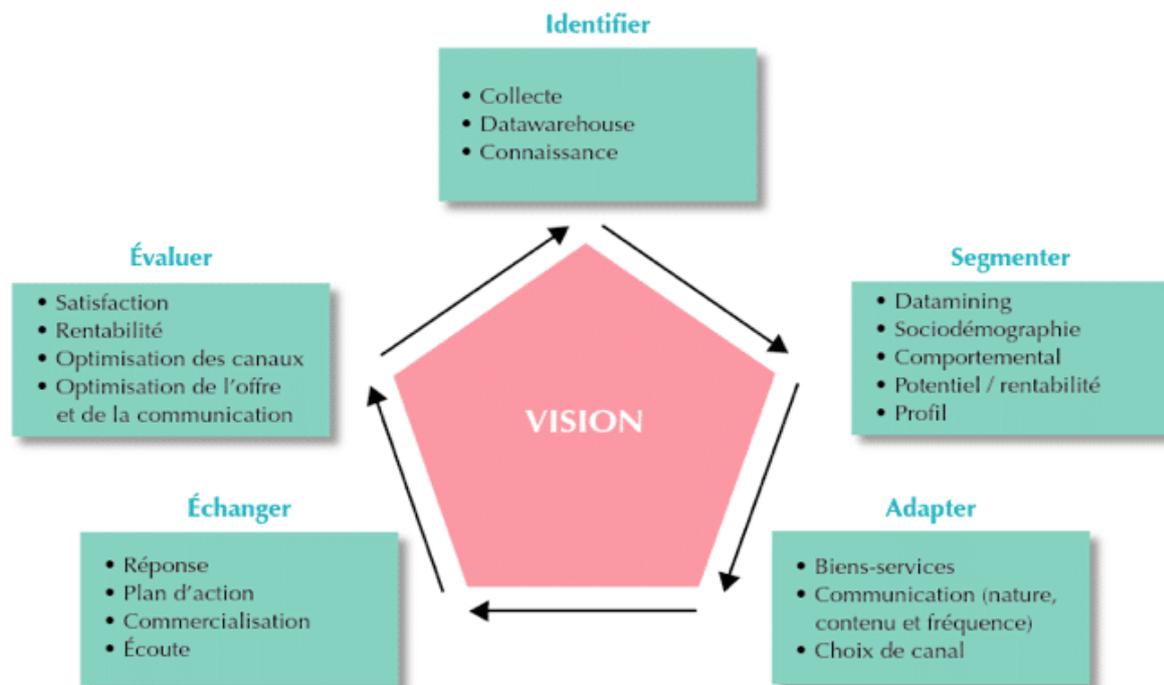
Carte de pointage (Scorcard) du client	Les employés doivent être en mesure de créer des comportements spécifiques chez les clients comme capturer une plus grande part de ces dépenses, augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesurer de façon explicite ces aspects.
Boucler la boucle	Intégrer les systèmes du front et du back office afin de s'assurer que le processus permet d'atteindre la conclusion logique de la transaction, clore celle-ci ainsi que de capturer le maximum d'information tout au long du processus.
Écouter et apprendre	A l'aide de forums, faciliter le partage d'information ainsi que l'apprentissage entre les clients afin de les aider à faire des affaires avec l'entreprise, ainsi que de participer à l'amélioration des processus d'affaires et des opérations.
Gestion de l'expérience client	On doit être en mesure de connaître tous les points de contact entre le client et l'entreprise et s'assurer de fournir une expérience d'achat de haute qualité et de constante qui donne au client une valeur ajoutée.

Source : MICHEL ZIN M, « la gestion de la relation client : Impact sur l'entreprise et le Marketing ».

4. Les étapes de la gestion de la relation clients :

Une fois que la vision a été définie, à la fois sous l'angle des objectifs, de la segmentation des clients et du contrat relationnel, la mise en œuvre pratique d'une politique relationnelle est un processus qu'on peut présenter en cinq étapes (voir la figure N°09)⁶

Figure 9 : Les cinq étapes de la gestion de la relation clients



Source : Lendervie J, Lévy J, « MERCATOR », 9ème édition, p909.

⁶⁶ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9eme édition, édition Dunod, Paris, 2009. P909.

4.1 La collecte des données :

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaire, force de vente, comptabilité, carte de fidélité, livraison, service après-vente, call center, courrier, bases de données externe...

Les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être négligées.

Construire une base de données de clients passe par quelques grandes étapes :

- auditer les sources d'information actuelles sur les clients, internes ou externes à l'entreprise ;
- évaluer les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité, c'est-à-dire les canaux de contact qui permettent de recruter les clients et d'interagir avec eux ;
- définir une politique qui systématise la collecte d'information : quels objectifs ? Quels moyens ? Quelles récompenses (par exemple, pourquoi les clients s'identifient-ils au passage aux caisses ? Pourquoi le personnel de vente prendrait-il son temps pour enregistrer des informations sur les clients ?) ;
- évaluer la faisabilité de l'intégration des bases de données existantes : il vaut mieux parfois partir de bases de données existantes et dans d'autres cas partir à zéro.

Les clients sont et seront de plus en plus réticents à donner aux entreprises des informations personnelles. Cela représente un coût pour eux (en temps, en effort, en risque perçu...) qui mérite une récompense. Il faut donc clairement leur expliquer les bénéfices qu'ils tireront de la relation qu'ils acceptent d'initier en fournissant ainsi ces informations.

4.2 La segmentation sur bases de données :

L'identification des clients n'est qu'une première étape ; il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptible d'affecter leurs comportements.

On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats (petits, moyens, gros...), du type de produit acheté, de leur centre d'intérêt exprimé, de leur probabilité calculée de défection, etc. La segmentation par la rentabilité est un type de segmentation extrêmement important pour conduire une politique relationnelle.

Le scoring qui consiste à attribuer des points en fonction de l'accumulation d'indices est une technique très utilisée pour segmenter sa base de données. Cependant, si le principe est simple, l'application est difficile : les scores sont souvent trop mécaniques et catégorisent de façon trop figée les clients. Il faut définir les indices pertinents qui sont prédictifs d'un comportement.

Dans les programmes de CRM, on croise généralement une première segmentation, qui résulte des choix fondamentaux de la vision relationnelle et une deuxième segmentation, qui est comportementale. Par exemple, si on a décidé de cibler les nouveaux clients, on mènera des campagnes différentes selon les caractéristiques sets les comportements de ces derniers.

On peut également mener des campagnes relationnelles sur une population pré-ciblée (par exemple, les jeunes) parallèlement aux campagnes ciblées sur des segments définis par un traitement sur base de données (par exemple, les clients qui ont dépensé plus de x euros avec l'entreprise, mais qui n'ont pas renouvelé leur acte depuis x mois).

4.3 Adapter le service et la communication :

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication vers les clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu.

Internet, même s'il n'est pas le seul, est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication. Un site web peut en effet adapter son contenu en fonction du profil du client, reconnaître et accueillir un visiteur identifié, proposer des services liés à leur profit tel que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

4.4 Echanger avec les clients :

Les interactions résultent soit de campagne organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations des clients. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail ou un message SMS, etc. Pour faire une offre au client ou entretenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier, e-mail, ou en se rendant dans un point de vente. Ces interaction sont autant d'opportunités pour nourrir la base de données d'informations nouvelles sur le client ainsi que pour lui proposer une offre spécifique (les standardiste d'une société de VPC proposent ainsi aux clients une offre promotionnelle adaptée lorsque ces derniers les appellent pour passer une commande).

La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée est de faible valeur pour le client, elle peut même avoir des effets négatifs en irritant inutilement le client.

4.5 Evaluer le dispositif :

La relation avec le client se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle du processus.

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaire par client, rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de coupons, taux d'ouverture de newsletters, etc.

Au sein de l'entreprise, des résultats partiels, chiffrables et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation clients.

5. Les outils technologiques d'une GRC :

Selon Lendrevie et Levy la GRC s'appuie sur des outils techniques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation de la relation dans une activité de masse.

D'après ces derniers, les outils technologiques de la GRC se résument en quatre :⁷

5.1 Les outils analytiques et les outils opérationnels :

Par un abus de langage, on les appelle aussi « GRC analytique » et « GRC opérationnelle », confondant ainsi la politique et les outils.

Les outils analytiques ont pour objectif de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur les clients. On inclura dans ces outils les datawarehouse et datamining décrits ci-dessous, les outils statistiques, les outils de reporting...

Les outils opérationnels ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyens de commercialisation et de communication. On distinguera :

- Les outils de gestion de la relation (personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients...);
- Les outils d'automatisation de la force de vente (optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de la prise de commande, etc.);
- Les outils d'automatisation du marketing (suivi des plans d'action marketing, gestion de campagnes marketing, etc.).

⁷ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9eme édition, édition Dunod, Paris, 2009. P913.

5.2 Le datawarehouse ou l'entrepôt de données :

L'entrepôt des données est une grande base de données où sont agrégées par les informations sur les clients qui viennent de base de données partielles à l'intérieur de l'entreprise, dont la source est variée : système de production (transaction, comptabilité, logistique...), points de contact clients (centres, internet, points de vente...) ou sources externes (méga-bases, enquêtes...).

Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale.

L'alimentation peut être automatisée (interactions internet, intégration avec le système d'information de la comptabilité...) ou manuelle (le commercial ou le standardiste qui remplit une fiche...).

5.2.1 Les datamarts et les datamining :

-Les datamarts : Sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise –application de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.). Il est en effet beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients.

-Le datamining : Ou fouille de données, qui est un processus de découverte de corrélation, de relation, de tendances, qui passe par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques, pour comprendre (analyse exploratoire) ou prédire (analyse décisionnelle) les comportements.

-Le scoring : C'est la suite d'un travail de fouille de données, à établir un score par client qui permet de lui attribuer une probabilité de comportement : réponse à une action commerciale, risque de défection, etc. Dans des opérations de mailing, le calcul de ces scores permettra de ne sélectionner que les clients qui ont un score élevé pour accroître la rentabilité de l'opération.

5.3 Les outils de restitution :

Il ne sert à rien de collecter et de traiter une grande quantité de données à partir de nombreuses sources, de répartir ensuite ces informations dans des bases de données plus spécialisées et de réaliser un travail important d'analyse, si les résultats obtenus ne sont pas facilement accessibles ou utilisables.

Dans les centres d'appels, les outils de restitution prennent la forme d'écrans qui résument les points les plus importants sur les clients : un standardiste verra s'afficher les coordonnées du client, son appartenance à un segment qui a été défini préalablement (par

exemple, le niveau du chiffre d'affaire généré), des éléments d'information spécifiques (par exemple, s'il a été victime d'incidents répétés, etc.) Ces centres d'appel se transforment également en centres de profits, le système sera peut être programmé pour inciter les standardistes à proposer une offre commerciale qui a été sélectionnée en fonction du profil du client. L'outil d'interface devra permettre d'accéder à des informations complémentaires, comme par exemple de remonter l'historique d'achat du client. Il devra également permettre de nourrir la base de données et d'entrer de nouvelles informations sur le client. Son efficacité dépend également de sa capacité à permettre au standardiste de traiter le problème du client en temps réel.

6. Les trois « R » de la GRC :

C'est une référence du marketing relationnel qui représente les trois types de bénéfices attendus par un client vis-à-vis d'un programme relationnel : ⁸

6.1 Récompenses (rewards) :

Il faut récompenser les clients quand ils se comportent de la façon souhaitée. Les récompenses incitent les clients à acheter plus. Lorsqu'elles sont liées à un certain niveau d'achat (clubs VIP par exemple), elles peuvent aussi conduire leurs clients à ne pas réduire leurs dépenses pour ne pas perdre les avantages obtenus.

Les récompenses peuvent être délivrées sous forme de réductions (coupons), de points et de cadeaux. Si le programme est de qualité, 'est à dire si les informations et les services sont véritablement utiles, la réception d'un magazine ou de courriers d'information, l'accès à des services personnalisés constituent un autre type de récompense. Enfin, les récompenses peuvent prendre la forme d'une expérience : l'accès aux salons d'attente des classes d'affaires dans les aéroports par exemple.

6.2 La reconnaissance (recognition) :

Plus encore que des récompenses, la plupart des clients demandent à être reconnus, c'est-à-dire être identifiés et pouvoir engager un dialogue avec la marque. La reconnaissance peut prendre la forme de clubs VIP, mais elle ne se réduit pas à eux : sans nécessairement être traité comme un client « haut de gamme », être reconnu et valorisé est important. La chaîne d'hôtels Hilton organise par exemple des activités récréatives ou culturelles destinées aux assistantes de direction car celles-ci sont prescriptrices dans les choix des lieux de réunion ou

⁸ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9eme édition, édition Dunod, Paris, 2009. P921.

de séminaire : ces assistantes sont reconnues sans qu'o prétende qu'elles sont des clientes « VIP ».

La qualité de l'interaction et du service clients sont des prérequis incontournables pour établir cette reconnaissance. La création de clubs et l'animation de communautés (par exemple la communauté des lectrices des romans à l'eau de rose Harlequin : sont une autre façon de créer ce sentiment.

6.3 La romance :

Le contrat relationnel va au-delà d'un produit, il porte et étend les valeurs de la marque, il tisse un lien émotionnel avec le client, il crée un attachement durable.

Une des finalités essentielles d'un programme relationnel est de construire et d'entretenir une préférence pour la marque de la part des clients. Cette préférence dépasse le produit et les interactions transactionnelles. Elle traduit une implication de la part des clients qui permet à l'entreprise de sortir de la zone d'indifférence dans laquelle toute les marques se valent, ce n'est ni une simple gestion d'interaction ni la seule stimulation de vente. Elle a une contrepartie, qui est la responsabilité pour l'entreprise d'être à la hauteur des attentes des clients. Une relation forte ne peut qu'être un engagement réciproque, un « contrat relationnel » : ce n'est ni une simple gestion d'interactions ni la seule stimulation des ventes.

7. Avantages et inconvénients de CRM :

Les avantages et les inconvénients du CRM peuvent être résumés comme suit :⁹

7.1 Les avantages :

-Mieux analyser les besoins du client à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants.

-Exploiter davantage l'échange client vendeur: les clients n'ont pas tous de même valeur (valeur actuelle et potentielle) permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client.

-Augmenter la qualité de service après-vente à travers un suivi auprès du client.

-Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent.

-Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing: par une publicité axé directement au bon endroit et au bon client et permet de mesurer chacune des activités promotionnelle et sélectionner les plus performantes.

-Gain productivité : un service à la clientèle qui permet aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps.

⁹ LEFEBURE ,René,VENTURI ,Gilles. « Gestion de la relation client ».Paris :Edition Eyrolles 2005.p 43.

7.2 Les inconvénients :

- Coût d'implantation Cinq fois plus élevé qu'ERP (cause d'intégration).¹⁰
- Coût d'achat 30 à 50% des coûts totaux, autre coût: intégration données, formation.
- Haut risque d'échec lors de l'implantation : planification incohérente, absence de méthodologie et intégration des données client soit ventes, comptabilité, service, centre d'appel: tous doivent participer et partager et unifier les données, épurer les données (éviter les doublons).
- Résistance aux changements : intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications CRM).
- Implication et formation des utilisateurs.
- Grande capacité de changement.
- Ressource financière.
- Délais d'implantation d'un projet CRM.

Section 02 : Fidéliser et maintenir la relation client

Fidéliser, c'est un travail continu qui implique l'utilisation de la plupart des ressources de l'entreprise.

Fidéliser un client, c'est de créer et développer une relation durable avec son client, la confiance est un élément d'importance colossale qui finit toujours par donner ses fruits en atteignant les buts du processus relationnel que l'entreprise ait entretenue.

1. La définition de la fidélisation et ses différents concepts :

1.1 Définitions :

Les définitions de ce concept diffèrent d'un auteur à l'autre, nous avons choisi quelques-unes d'entre elles qu'on a trouvées plus pertinentes :

Homburg et Bruhn définissent comme ceci : « La fidélisation intègre toutes les actions d'une entreprise destinée à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client. ».

Selon Jean-Marc LEHU, il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que les auteurs font varier en fonction des secteurs concernés et des objectifs stratégiques poursuivis. Pourtant si on renonce aux larges techniques sophistiquées, on peut s'autoriser à dire que la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place pour rendre les consommateurs fidèles à une marque à un produit à un hôtel. Elle peut également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et une plus grande rentabilité de cette activité ».¹¹

Selon Pierre MORGAT « la fidélisation correspond à un besoin structurel et récurrent pour toutes les entreprises offrant des produits ou des services dont l'achat peut être renouvelé. L'investissement de l'entreprise dans la création d'une relation commerciale préenne avec un ou plusieurs groupes de client, doit être rentable.

¹⁰ LEFEBURE ,René, VENTURI ,Gilles. Op.cit.p 44.

¹¹ JEAN-MARC L, « stratégie de fidélisation », nouvelle Edition, 1999, p : 31

Enfin c'est la définition de Barlow que nous avons jugé particulièrement expressive : « La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintenir grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement ».

La notion de relation interactive tient compte des remontées d'informations pouvant être émises, de façon implicite, par celui-ci. Enfin au regard de la fidélisation, une relation de long terme doit être établie. Plusieurs remarques et compléments s'imposent pour clarifier et élargir le concept de la fidélisation dans une optique d'intégration dans une stratégie de marketing client.¹²

1.2 Les différents concepts de la fidélité :

Lendrevie et Levy déclarent : on a tendance à employer le terme de fidélité sans le définir, comme si sa signification était simple et évidente. Mais en y regardant de près, on s'aperçoit que le sens donné à ce mot par les gens de marketing n'est pas toujours clair. Il convient donc, avant de rechercher les moyens les plus efficaces pour fidéliser les clients, de se demander ce qu'est la fidélité et comment on l'a mesure.¹³

1.2.1 La fidélité absolue et la fidélité relative :

Dans des cas assez rares, la fidélité telle que la conçoivent les responsables marketing et telle qu'ils recherchent à l'obtenir de leurs clients est une fidélité absolue, c'est-à-dire exclusive. Il en est ainsi des entreprises qui vendent leurs services par abonnement (par exemple, Orange ou Bouygues Télécom), et pour qui un client est fidèle s'il renouvelle son abonnement à l'échéance, et infidèle s'il ne le renouvelle pas, sans qu'il puisse y avoir des degrés intermédiaires.

Mais, le plus souvent, la conception de fidélité que se font les responsables marketing est plus modeste : ils considèrent qu'un client est fidèle s'il effectue chez eux la plus grande partie, ou du moins une partie importante de ses achats pour une catégorie déterminée de produits ou services. Dès lors que la fidélité des clients n'a plus de caractère dichotomique (fidèle / infidèle) mais devient un attribut susceptible de varier par degrés, l'objectif du marketing n'est plus de rendre les clients totalement fidèles mais d'augmenter leur fidélité. Cette situation est courante dans le domaine des biens de grande consommation, où il serait le plus souvent irréaliste d'attendre des acheteurs à une marque.

1.2.2 La fidélité objective et la fidélité subjective :

La fidélité peut être mesurée d'une manière objective, en se référant à des comportements effectifs (par exemple, le comportement d'achat) soit d'une manière subjective en se référant à des attitudes mentales d'attachement ou de préférences (mesurées par des études).

Le plus souvent les responsables marketing s'intéressent principalement à la fidélité objective (ou comportementale), en considérant que ce qui compte en définitive pour une entreprise, c'est ce que ses clients font, plutôt que ce qu'ils pensent ou ce qu'ils disent.

Une mesure purement objective de la fidélité n'est pas toujours suffisante, cela veut dire, qu'il ne permet pas toujours, à elle seule, d'apprécier la solidité de la fidélité d'un client et par conséquent de prédire son comportement futur.

¹² Lars Meyer-Waarden, « La fidélisation client », édition Vuibert, Paris, 2004, P29.

¹³ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON, « théorie et pratique du marketing » Mercator, 9ème édition DUNOD, Paris, 2009. P869.

Il peut arriver en effet, qu'un client se soit montré, pendant une certaine période de temps, fidèle à une marque pour des raisons de commodité, de routine ou d'absence d'offres alternatives intéressantes, sans avoir pour elle, un attachement réel. Dans ce cas, sa fidélité sera fragile et pourra disparaître du jour au long demain sous l'effet d'un changement de circonstances. A l'inverse, un client fortement attaché à une marque pourra parfois, dans les faits, lui faire des infidélités sous l'effet des circonstances (par exemple, rupture de stocks répétée), mais il aura de grandes chances de lui revenir dès que possible.

1.2.3 La fidélité passive et la fidélité active :

La fidélité passive est celle que l'on observe dans les comportements, mais qui ne s'appuie pas sur une fidélité attitudinale. Elle résulte uniquement de facteurs externes qui rendent presque impossible l'infidélité du client.

La fidélité passive peut résulter de la routine ou de la paresse. Le client achète toujours la même marque, parce que pour lui c'est le comportement le plus facile ou bien elle peut résulter de la non-disponibilité des produits concurrents.

Elle peut résulter également du risque perçu. Le client ne change pas de marque par crainte de faire le mauvais choix et de trouver pire ailleurs.

Le cas extrême de ce type de fidélité est la fidélité forcée : le client est fidèle parce qu'il n'a pas le choix par manque de concurrents ou bien ce dernier est bloqué pour une longue durée par un contrat qu'il ne peut hélas pas rompre ou bien peut être le changement de la marque peut être très coûteux.

Ce genre de fidélité peut s'avérer fragile. Il serait risqué pour une marque de se reposer sur elle. Ce type de fidélité est dangereux pour l'entreprise car elle peut s'effondrer à n'importe quel moment.

La fidélité active : La fidélité active résulte d'une conviction d'un véritable attachement ou d'une véritable préférence (rationnelle et/ou affective) d'un client pour une marque ou un fournisseur. Elle est plus solide et généralement plus durable que la fidélité passive, car elle est susceptible de résister beaucoup mieux à d'éventuels changements défavorables de l'environnement.

2. Les enjeux de la fidélisation :

La rétention d'un client existant est toujours moins coûteuse que l'acquisition de nouveaux. Donc la fidélisation du client est un élément stratégique pour l'entreprise qui cherche à faire face à la concurrence et à l'environnement instable auquel elle à faire.

Les enjeux de la fidélité sont d'une importance majeure, LEMONNIER N les a résumés comme ceci :¹⁴

- La maturité du marché sur lequel les entreprises opèrent ;
- Le niveau de pression concurrentielle du marché ;
- L'existence de barrière à l'entrée ou à la sortie ;
- La nature plus ou moins différencié des offres de produit et de service ;
- Le cycle de ré-achat plus ou moins court ;
- La valeur potentielle du client ;

¹⁴ LEMONNIER N, « valoriser son site web » Paris, Edition d'Organisation 2002, P56.

-La repartitions des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'attrition (perte de client) de l'entreprise au regard du taux du secteur d'activité et des principaux concurrents.

3. Les principales étapes d'une stratégie de fidélisation :

La fidélité suit la même courbe que celle du cycle de vie d'un produit : ¹⁵

3.1 Phase 1 (l'expérimentation de la relation) :

Il faut comprendre que Le client n'est pas ou peu fidèle, c'est pour cette raison que l'entreprise doit créer un rapport avec les clients qui doit évoluer au fil du temps. La loyauté et la confiance mutuelles sont exigées et doivent se construire de façon progressive.

3.2 Phase 2 (expansion de la relation) :

L'entreprise doit principalement apprendre à connaître son client. Pour enfin voir naître la fidélité, dans cette phase, elle est considérée très prématurée et fragile. Le client peut à tout moment rejoindre la concurrence si elle arrive à le séduire par son aspect relationnel s'il est meilleur.

3.3 Phase 3 (décollage de la relation) :

Les liens se renforcent de plus en plus. L'entreprise se montre à l'écoute du client, qui prend de son côté à mieux la connaître. Les prix des produits ne sont plus l'unique facteur de fidélisation, c'est la relation elle-même qui devient un facteur essentiel, bien que rien n'est soit garanti, mais l'attachement présent du client en vers la marque ne peut plus fragilisée par rapport aux phases précédentes. A présent, chaque partie est en connaissance réelle de l'avantage que peut lui procurer continuité de la relation.

3.4 Phase 4 (maturité de la relation) :

L'alliance prolongée convient toujours aux deux parties, ici la fidélisation n'a jamais été aussi solide qu'à cette étape qui résulte de la satisfaction maximale du client.

3.5 Phase 5 :

C'est la dernière phase qui représente l'épuisement et le déclin de la relation, mais rien n'est joué, si les entreprises sont assez performantes, elles peuvent relancer la relation pour un

4 .Les programmes de fidélisation et leurs objectifs :

Selon Lendrevie et Levy, la fidélité des clients est le résultat d'une politique d'ensemble du marketing, les programmes de fidélisation sont un aspect particulier de cette politique qui cherche à agir sur le rachat. ¹⁶

4.1 Les objectifs de programme de fidélisation :

4.1.1 La fidélisation est un levier d'accroissement du chiffre d'affaires :

Pour augmenter son chiffre d'affaires, l'entreprise doit faire le solde de ses clients (différence entre les acquisitions et les défections de clients entre deux périodes de référence). Le chiffre d'affaire résulte aussi de deux autres leviers d'action qui sont les suivant :

-La fidélité dans le temps des clients (rétention) :

¹⁵ PIERRE M « fidéliser vos client, stratégie, outils, CRM, e-CRM », Edition d'Organisation, 2eme édition, 2001, P122.

¹⁶ LENDREVIE.J, EVY.J,LINDON.D. P879.

Réduire l'attrition des clients qui auraient normalement été défectueux ce qui va contribuer à générer encore plus de chiffre d'affaires.

-La part de client (taux de nourriture) :

C'est la part de dépenses qu'un client consacre à une marque pour une certaine catégorie de produit.

4.1.2 Influencer les clients satisfaits et insatisfaits :

La politique de fidélisation se focalise sur les clients satisfaits mais aussi ceux qui sont insatisfaits, pour deux raisons principales :

-L'objectif de réduction de l'attrition concernant ces deux types de clients (un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle);

-Un programme de fidélisation généralement consiste à fidéliser les clients satisfaits tout autant que les clients insatisfaits.

4.1.3 Recherche à agir sur les trois dimensions de la fidélité :

Un programme de fidélisation à un champ d'action sur trois dimensions :

-Faire aimer la marque au client;

-Faire préférer la marque au client ;

-Faire agir les clients (provoquer un achat et pourquoi pas un ré-achat).

5. La relation entre satisfaction et fidélité :

Dans leur livres : « théories et nouvelles pratiques marketing », Lendrevie et Levy disent que : plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de la chance de le racheter ultérieurement. Cette évidence ne se traduit pourtant pas par un lien automatique entre satisfaction et fidélité.¹⁷

5.1 La satisfaction ne conduit pas nécessairement à la fidélité :

S'il est certain qu'un client insatisfait par un produit ne rachète pas, il n'est pas de même pour un client satisfait, cela dit il ne sera pas nécessairement fidèle.

Plusieurs raisons expliquent que la corrélation entre satisfaction et fidélité est incertaine :

-Un client solliciter fréquemment par plusieurs fournisseurs aura du mal à rester fidèle à l'un d'entre eux même s'il en est satisfait (l'inverse s'il est insatisfait, il ne change pas de fournisseur par inertie).

-La satisfaction à l'égard d'une offre n'implique pas nécessairement une préférence pour ce produit.

-Le client peut rechercher la variété sans que cela soit motivé par l'insatisfaction.

-Si la fidélité et la satisfaction ne sont pas liés d'une manière linéaire, c'est parce que les clients ne se comportent pas, dans leurs achats, d'une manière rationnelle. Leurs comportements peuvent être influencés par des émotions comme la sympathie ou la confiance qu'ils peuvent avoir à l'égard d'une marque précise.

5.2 Les positions extrêmes en termes de satisfaction ou d'insatisfaction semblent prédictives :

Si la satisfaction n'est pas en soi une garantie de fidélité des clients, mais ceux qui répondent aux extrêmes des échelles d'évaluation expriment des attitudes plus engagées.

¹⁷ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON.D.Op.cit P872.

Les clients très satisfaits apparaissent ainsi être sensiblement plus fidèles que les autres, et les clients très insatisfaits plus infidèles.

5.3 Un indicateur clé (le Net PromoterScore) :

Il existe une multitude de questionnements qui permettent de mesurer et de comprendre la satisfaction des clients, tandis que leurs réponses ne permettent en aucun cas de prédire la fidélité et l'infidélité. Mais il existe une question en particulier qui peut aider à la corrélation entre la satisfaction et la fidélité des clients qui peut être réalisée à partir d'un bouche à oreille, qui est la suivante : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque à un ami ou un collègue ? »

Bien entendu, cette seule question est insuffisante pour comprendre les déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction et les raisons spécifiques qui incitent à la fidélité et l'infidélité. Cependant, elle peut obtenir un indice pertinent pour mesurer la satisfaction et la fidélité des clients.

6. Les outils de la fidélisation :

Les techniques de la fidélisation devraient inclure toutes les technologies dans une politique relationnelle. Voici quelques outils :¹⁸

6.1 Les programmes d'accueil :

Ils consistent de donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour le premier achat qu'ils effectuent.

6.2 Lettres d'information, consumer magazines et sites web :

C'est des moyens d'information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisant pour le client. Ces supports sont souvent associés aux cartes de fidélités ou aux clubs de clients. Internet a profondément transformé ces outils, d'une part en réduisant les coûts de diffusion, d'autre part, en les enrichissant par du contenu multimédia : vidéo streaming, podcasts, etc.

6.3 Les blogs, forums et chats :

Avec ces outils, il est possible d'aller plus loin que les sites web traditionnels, qui par rapport aux magazines, ajoutaient déjà du contenu multimédia et des services. Ils favorisent les échanges interactifs entre l'entreprise et ses clients mais aussi entre les clients eux même.

6.4 Les coupons :

Ce sont des outils de promotion qui ont pour objet de fidéliser les clients, les coupons peuvent être envoyés dans le cadre d'un programme de fidélisation ou distribuer avec les produits ou les tickets de caisse (réduction pour un nouvel achat).

6.5 Les programmes à points :

Nous remercions le client de sa fidélité en lui proposant un cadeau, de nature très variée, en fonction des points accumulés grâce à sa consommation. Il peut s'agir des propres produits de l'entreprise ou bien des produits très divers proposés sur catalogue.

6.6 Les cartes de fidélité :

Elles recouvrent souvent les programmes à points, mais leur champ d'action est plus large, bien évidemment elles ne délivrent pas que des cadeaux et des récompenses mais elles

¹⁸ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON.D.Op.cit P885.

offrent également des services réservés à des opérations spéciales, et à des promotions particulières.

6.7 Les clubs :

Les clubs ont pour objet de :

- Fidéliser les meilleurs clients, voire de les fédérer ;
- Renforcer et valoriser l'image de l'entreprise ;
- Développer l'activité ;
- Améliorer la connaissance des clients et de nourrir les bases de données.

Cet outil a pour objet de renforcer les liens existants entre la marque et les clients. Les clubs s'appuient sur différents moyens de communication : courrier, call center, Internet, points de vente...

6.8 Les programmes d'attrition :

Ces programmes prévoient des actions à mener quand le client veut se désabonner ou fermer son compte. Cet outil déclenche de plus en plus des actions particulières dès que des indicateurs de comportement (par exemple, une baisse de consommation), permettent de prévenir la future infidélité des clients. Les actions peuvent prendre la forme d'un appel téléphonique, d'une offre promotionnelle, de propositions commerciales, etc.

7. L'importance et les avantages de la fidélité :

7.1 L'importance de la fidélité :

La survie, la croissance, et la rentabilité d'une dépend de son aptitude à conquérir de nouveaux clients, mais encore plus de son aptitude à les conserver (les fidéliser).

Les institutions accordent de plus en plus de l'importance à la fidélisation de leurs clients notamment dans tous les secteurs ou presque, voici quelques arguments principaux qui expliquent l'importance de ce concept :¹⁹

-Il est moins coûteux de conserver des clients que d'en acquérir :

L'acquisition de nouveaux clients peut s'avérer coûteuse par rapport à leur fidélisation.

-Les clients fidèles sont généralement plus rentables que les clients occasionnels :

Dans certains secteurs d'activité les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leurs achats auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent mieux et l'apprécient plus.

-Les clients fidèles sont un gage de stabilité :

Le chiffre d'affaires que les clients fidèles génèrent est moins fluctuant que celui qui provient occasionnels. En effet du fait de leur attachement, les clients fidèles sont moins sensibles aux offres concurrentes.

-Les clients fidèles sont la source d'un « bouche à oreilles positif » :

Généralement les clients satisfaits d'une marque, se font bénévolement et de manière spontanée des agents actifs de promotion de la marque en question auprès de leur entourage. Et deviennent ainsi des recruteurs très efficaces via le bouche à oreille.

¹⁹ LENDREVIE.J, EVY.J, LINDON.D.Op.cit P867.

7.2 Les avantages de la fidélisation :

Selon RenéLefébure-Gille Venturi, les avantages de la fidélisation sont les suivants : ²⁰

7.2.1 Les avantages de la fidélité au regard de la valeur :

A premier vue, fidélité et rentabilité peuvent paraître antinomiques. Chaque avantage apporté au client se traduisant par un coût pour l'entreprise. Mais les relations entreprises/clients ne sont pas un jeu à somme nulle. Il faut distinguer deux types de profits. Les profits vertueux, qui résultent de la création de valeur, du partage et de la croissance des actifs de l'entreprise. Les profits destructeurs de valeur, qui résultent de l'absence de création de valeur et d'une exploitation des actifs au rabais. Selon cette calcification, plus un client est ancien et plus il est source de profit vertueux :

-Plus de volume :

Les clients fidèles ont d'avantage tendance à acheter car ils deviennent familiers.

-Moins de coût de fonctionnement :

Les clients fidèles coûtent moins en service car ils connaissent mieux les produits et les circuits.

-Plus de marge :

Les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque et aux services. Ils acceptent donc généralement un supplément de prix.

-Plus de ressources :

Un client satisfait recommande plus facilement votre entreprise ou vos produits auprès d'un autre client. Il devient un ambassadeur de la marque. Ce pouvoir de référence (taux de résonance) est très utile car il permet de recruter à moindre coût du client globalement de meilleure qualité.

7.2.2 Les avantages financiers :

Les bons clients sont tellement précieux que, dans certain secteur, une baisse de 5% du taux de départs permet de doubler les bénéfices. La perte d'un bon client est donc très lourde. Par ailleurs, si elle était mesurée en termes de valeur à vie plutôt qu'en termes de profit liés à une seule vente, alors le coût dépasse largement l'investissement requis pour conserver ce client.

Il faut arrêter de considérer le client comme une charge, un mal nécessaire que l'entreprise crée de la valeur pour ces clients, elle est donc un indicateur précieux d'appréciation de la compétitivité de l'entreprise.

Conclusion :

La GRC est une politique marketing qui existent depuis des décennies et ne cesse d'évoluer avec les progression des technologies.

La fidélité d'un client est essentiellement corrélée à sa satisfaction. Toute entreprise souhaitant rentabiliser et réaliser un bon chiffre d'affaires se doit d'être à l'écoute de ses clients afin d'orienter sa politique pour créer un équilibre entre la qualité attendue des produits et la performance perçue par le client.

Pour atteindre un niveau de fidélité maximale l'entreprise doit faire le nécessaire pour connaître ses clients. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir recours à l'utilisation des outils technologiques comme les bases de données.

²⁰ René Lefebure -GILLE VENTURI, « gestion de la relation client », Edition 2005, P147.

Chapitre III

La gestion de la relation client
au sein de la BADR

Introduction

Le client représente aujourd'hui un capital important, ce qui oblige les entreprises à le satisfaire et le fidéliser en ayant recours à des techniques et outils avancés pour développer une relation durable.

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le marketing, la gestion relation client, la satisfaction et la fidélité des clients dans les deux chapitres précédents, le chapitre qui suit est consacré au volet pratique de notre travail.

La première section aborde, la présentation de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), ainsi que la présentation de notre méthodologie de recherche.

La deuxième section est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats issus d'une enquête par questionnaire auprès des clients de la banque, afin d'évaluer le degré de satisfaction et de fidélité des clients de la BADR.

Section 01: présentation de l'organisme d'accueil et du cadre méthodologique

Cette section consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil de la banque d'agriculture et du développement rural, ainsi que de la méthodologie de recherche à suivre.

1. Présentation de la banque d'agriculture et du développement rural (BADR)

La banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) est une banque commerciale algérienne, son réseau compte actuellement près de 293 agences et 39 directions régionales la densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque qui dispose d'un réseau au niveau national.¹

1.1 L'historique :

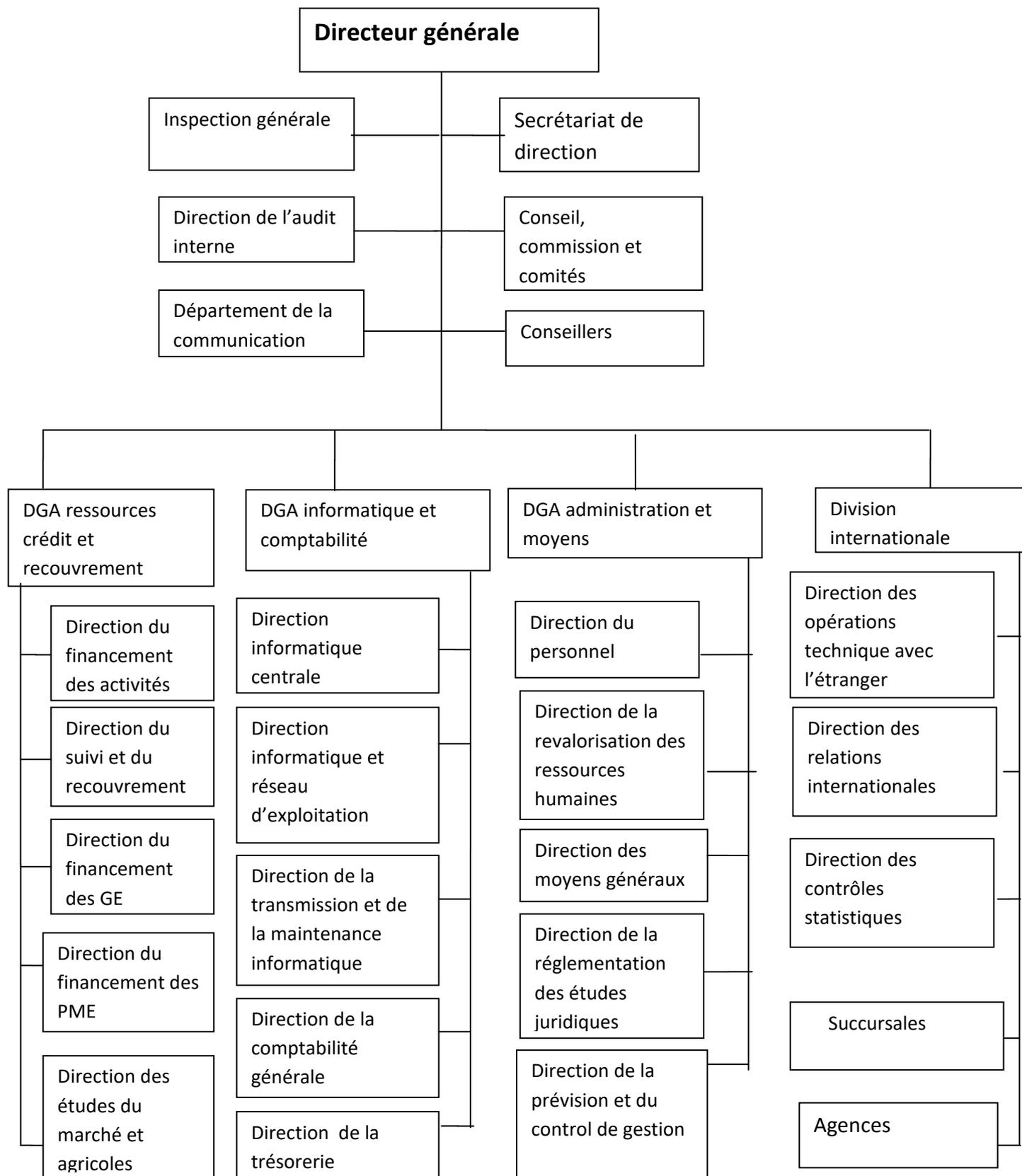
La BADR est créée le 13 mars 1982 par le décret N°106, sous forme d'une société nationale.

Au début des années 2000, la BADR accorde un crédit de 65 milliards de dinars à Tonic emballage, une PME algérienne, Cet emprunt a eu des conséquences néfastes sur le fonctionnement de la banque à la suite de la faillite de la société Tonic emballage, En mai 2016, la banque ouvre son premier point bourse.

En 2017, la BADR annonce son lancement dans la finance islamique avant la fin de l'année, et ce en offrant des produits bancaires conformes à la loi islamique.

¹ Document interne de la BADR

Figure n°10 : organigramme central de la BADR



Source : Document interne de l'organisme d'accueil.

1.2 Présentation de L'Agence :

Elle constitue la cellule polyvalente de base de l'exploitation de la banque, elle doit être en mesure, grâce à des structures d'accueil et de traitement efficace de satisfaire la clientèle quelle que soit sa nature et son secteur d'activité.²

1.3 Ensembles des structures de la banque :

Lancement du déploiement généralisé de la nouvelle organisation commerciale agence (O.C.A) au niveau du réseau d'exploitation, La mise en œuvre de ce projet avec l'assistance technique du programme MEDA-finance, au niveau du site pilote de l'ALE Birkhadem «683 », a enregistré des résultats satisfaisants .ce qui a motivé la direction générale de la banque à poursuivre son déploiement.

La génération de cette organisation qui a fait l'objet d'une large communication lors du regroupement des cadres de la banque en date du 29 mai 2008, a pour objectif d'étendre aux agences du réseau l'organisation et les processus commerciaux déployés dans un échantillon d'agences, retenues comme pilotes au cours de l'année 2008, à savoir :

- A.C Amirouche(060) ;
- ALE Blida(426) ;
- 2-ALE Cheraga (634) ;
- ALE Boufarik (429) ;
- ALE Pins maritimes (625)
- ALE Tipaza(448) ;
- ALE El Harrach (635);
- ALE Bou ismail (433).

A l'exception de l'A.C.Amirouche(060), les pilotes concernés relèvent des quarts (04) G.R.E du centre : Alger centre Ouest (056), Alger centre Est (011) ; Blida(009) et Tipaza (024).ces derniers sont tenus de généraliser cette organisation au reste de leurs agences rattachées, au plus tard le 31 mars prochain, En outre le retour d'expérience concluant au niveau desdits pilotes a suscité l'option pour le déploiement du projet au niveau du réseau d'exploitation.

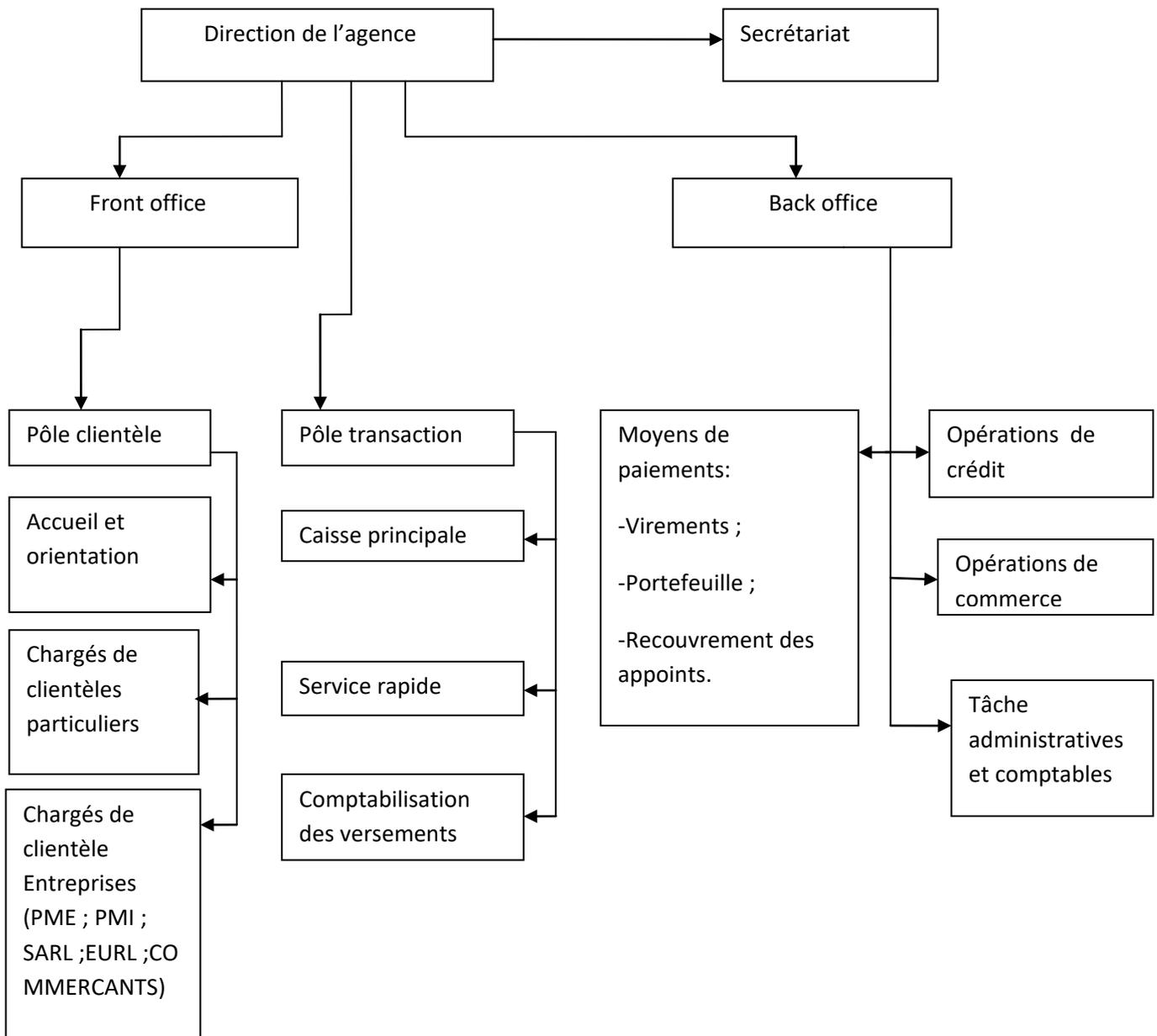
A cet effet, la généralisation de cette nouvelle organisation se déroulera sous la supervision du comité de pilotage (Copil /OCA).institué par note PDG du 06 /04/2008 et présidé par le DGA /Exploitation.

Au titre de ses travaux, le comité de pilotage veillera à la concrétisation des deux principaux objectifs :

- Respect de la démarche arrêtée permettant de généraliser l'organisation mise en place au niveau des pilotes, à l'ensemble du réseau.
- Respect des modalités d'accompagnement du programme de déploiement définies.

² Document interne de la BADR

Figure n°11 : Organigramme type de l'agence locale d'exploitation évoluant en «OCA »



Source : Document interne de l'organisme d'accueil

1.4 Organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluant en(OCA)

La présente décision réglementaire a pour objet de définir et de mettre en place l'organigramme de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluent en organisation commerciale Agence (OCA) rattachée hiérarchiquement au groupe régional d'exploitation.

La présente décision réglementaire, définit également, les missions et les attributions des différents intervenants au niveau de l'Agence Locale d'Exploitation(ALE) évoluant en (OCA).

L'organisation et les processus commerciaux à mettre en place en agence répondant aux objectifs suivants :

- Améliorer la connaissance de la clientèle à travers la spécialisation des commerciaux ;
- Optimiser la vente des produits et services bancaires et rechercher les opportunités de vente ;
- Mettre à niveau la qualité de service à l'adresse de la clientèle ;
- répondre au souci de rentabilité des points de vente.

L'organisation commerciale est fondée sur les principes directeurs suivants :

- séparation entre Front-Office et Back-Office ;
- distinction des filières et segmentation du portefeuille : entreprises /particuliers ;
- répartition du portefeuille et définition de nouvelles missions aux chargés de clientèle (gestion de la clientèle existante et prospection de nouveaux clients) ;
- transfert des opérations de retrait-versement du pôle « clientèle » vers le pôle « transactions » ;
- dotation de G.A.B à l'extérieur de l'agence ;
- réhabilitation du poste d'accueil chargé d'orienter et informer la clientèle.³

1.4.1 Organisation de l'agence locale d'exploitation évoluant en « OCA »

L'organisation commerciale agence « OCA » repartit l'agence en deux compartiments principaux, à savoir le Front-Office et le Back-Office.

Le présent organigramme modifie, notamment, l'organisation du Front-Office qui intègre les nouveaux processus commerciaux, les missions et attributions des intervenants au Front-Office y sont déclinées.

L'organisation commerciale en agence « OCA » repose principalement sur :

1-La Direction de l'agence :

1.1 Le Directeur

2-Les Superviseurs :

2.1 Le superviseur Front-Office ;

- les chargés de clientèle entreprise ;
- les chargés de clientèle particuliers ;
- le personnel chargé de l'accueil et de l'orientation.

2.2 Le superviseur Back-Office ;

- le chargé des opérations de crédit ;
- le chargé des opérations de commerce extérieur ;
- le chargé des moyens de paiement ;
- le chargé de l'administratif et de la comptabilité.

³ Document interne de la BADR

3-Chef du pôle transactions : ayant le rang de chef de service (Front-Office) :

3.1 Le guichetier chargé de la comptabilisation des versements ;

3.2 Les guichetiers « service rapide /banque debout »

Le directeur d'agence est un manager opérationnel qui a pour mission principale l'application de la stratégie de développement de la banque.⁴

Pour mener convenablement et efficacement ses missions, il dispose des pouvoirs qui lui sont conférés par la direction générale, et dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, il a pour attributions de gérer et rentabiliser le « fonds de commerce » que constitue son agence.

A cet effet :

-il adapte l'organisation commerciale en fonction des effectifs disponibles de manière à être en situation de traiter l'ensemble des demandes clients ;

-il fixe les objectifs avec le GRE et les décline à ses collaborateurs pour l'ensemble des activités qu'il dirige ;

-il pilote et anime la production commerciale de son agence ;

-il élabore les tableaux de pilotage commerciale cumulé (modèle en annexe) et en assure le suivi ;

- il reçoit et conseille les clients importants de l'agence lors de la réalisation d'opérations complexes ;

-il conduit et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions arrêtés ;

-il veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de la banque ;

-il propose à sa hiérarchie toute amélioration à même d'influer positivement sur le niveau des prestations rendues ou sur la rentabilité de l'agence ;

-il veille à la sauvegarde, à la sécurité des biens et ces personnes et à une utilisation rationnelle du patrimoine ;

-il assure la diffusion et la conservation des textes réglementaires.

1.4.2 Organisations du front-office, les missions et les attributions des intervenants

Le front-office est structuré en deux pôles : le pôle clientèle et le pôle transactions.⁵

1. Le pôle clientèle regroupe :

1.1 L'accueil et l'orientation ;

1.2 Les chargés de clientèle ;

-Chargés de clientèle particuliers ;

-Chargés de clientèle entreprise.

Le pôle clientèle est placé sous l'autorité d'un superviseur « pôle clientèle »

2. Le pôle transactions regroupe :

2.1 Le service rapide « banque debout » ;

2.2 La comptabilisation des versements ;

2.3 La caisse principale.

⁴ Document interne de la BADR

⁵ Document interne de la BADR

Le pôle clientèle est placé sous l'autorité d'un superviseur « pôle clientèle ».
Le pôle transactions est placé sous l'autorité d'un chef de service, ce dernier relève hiérarchiquement du directeur d'agence.

Le superviseur « pôle clientèle » et le chef de service « pôle transaction » sont chacun dans le cadre de ses attributions, les interlocuteurs du Back-office et du directeur d'agence.

1.4.2.1 Les missions et attributions du superviseur « pôle clientèle »

Les missions principales du superviseur « pôle clientèle » se résument comme suite :⁶

- organiser l'activité commerciale entreprises et particuliers et en favoriser le développement ;
- encadrer l'activité des chargés de clientèle entreprise ;
- encadrer l'activité des chargés de clientèle particuliers ;
- élaborer les tableaux de pilotage commercial (modèle en annexe) et en assurer le suivi.

Les attributions du superviseur « pôle clientèle » se déclinent comme suit :

1-organiser l'activité commerciale entreprises/particuliers et en favoriser le développement :

- Gérer et développer le fonde de commerce clients et prospects entreprises et particuliers de l'agence ;
- Vérifier la bonne tenue du fichier client dans le système d'information ;
- Contrôler les ouvertures de comptes entreprises/particuliers et l'enregistrement des données ;
- Mettre en place, tenir et effectuer le suivi du fichier et des dossiers prospects ;
- Affecter un portefeuille de clients et prospects à chaque chargé de clientèle ;
- Fixer des objectifs individuels aux commerciaux, mettre en place le plan d'actions commercial fixé par la direction générale et suivre les réalisations ;
- Assister, animer et conseiller les commerciaux dans les actions de vente ;
- Gérer et développer, personnellement un portefeuille de clients et prospects grandes entreprises et haut de gamme ;
- Assurer le reporting des résultats d'activité à la hiérarchie ;
- Fournir aux chargés de clientèle une assistance technique ou commerciale sur des dossiers clients/prospects ;
- D'assurer que les collaborateurs commerciaux disposent/maîtrisent des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

2-Encadrer l'activité des chargés de clientèle entreprise pour l'activité de crédit :

- Veiller à la collecte par les exploitants des informations nécessaires au montage des dossiers de crédit ;
- Apprécier le risque lié à chaque opération de crédit et présenter des dossiers de qualités à l'échelon de décision ;
- Effectuer un suivi rigoureux des utilisations de crédit ;
- Préparer et participer au comité de crédit de l'agence ;
- Assurer le suivi commercial (qualité de l'information) ;
- Encadrer l'activité des chargés de clientèle particuliers, notamment, pour les souscriptions de produits d'épargne.

⁶ Document interne de la BADR

3-Encadrer l'activité accueil :

-Veiller à la bonne tenue de l'espace Front-Office et au bon accomplissement des différentes missions du poste « accueil et orientation ».

1.4.2.2 Les missions et attributions communes aux charges de clientèle entreprise/particuliers

Les chargés de clientèle entreprises/particuliers ont pour principales missions de : ⁷

- gérer et développer un portefeuille de clients et prospects ;
- effectuer des transactions courantes ;
- assurer un service après-vente de qualité.

Dans le cadre de l'exercice de ces missions le chargé de clientèle a pour attributions de :

1-Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects :

- renseigner le fichier clients dans le système d'information ;
- procéder aux ouvertures de comptes et à l'enregistrement des données sur le fichier ;
- renseigner le fichier prospects ;
- réaliser ses opérations de placement ;
- appliquer le plan d'action commerciale à son portefeuille et réaliser les objectifs fixés ;
- effectuer une démarche proactive qui consiste à des visites clients et prospects ;
- procéder à des ventes croisées et rebonds en proposant des produits et services de la banque.

2-Effectuer des transactions bancaires courantes :

- remises chèques, effets et virements.

1.4.2.3 Les missions particulières de la charge clientèle entreprise

1. Pour les dossiers de crédit :

- recueillir les pièces constitutives du dossier lié au crédit ;
- vérifier la conformité des documents et informations avant transmission au service concerné du Back-Office ;
- effectuer des visites sur site.

2. Pour les ordres de la clientèle concernant les opérations de commerce extérieur :

- recueillir les pièces constitutives de l'opération avec l'étranger ;
- vérifier la conformité et la pertinence des documents requis par la réglementation Comex avant transmission au service concerne en Back-Office.

3. Pour le service après-vente de qualité :

- informer le client de l'état d'avancement des dossiers remis ;
- notifier au client les décisions prises.

1.4.2.4 Les missions et attributions du personnel d'accueil

Le personnel d'accueil a pour principales missions de : ⁸

- orienter le client au sein de l'agence ;
- fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients.

Dans le cadre de l'exercice de ces missions le personnel d'accueil a pour attributions de :

⁷ Document interne de la BADR

⁸ Document interne de la BADR

1-Orienter le client au sein de l'agence :

- recevoir les clients entrant dans l'agence ;
- orienter les clients vers les chargés de clientèle en fonction de leur besoins, de leurs caractéristiques et de l'encombrement de l'agence ;
- gérer le flux des clients dans l'agence ;
- tenir le standard téléphonique de l'agence : gérer les appels entrants, les transférer le cas échéant aux chargés de clientèle.

2-Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients :

- informer les clients sur l'ensemble des produits et services offerts par la BADR, en distribuant, le cas échéant, des dépliants présentant ces produits ;
- remettre et faciliter le renseignement des bordereaux nécessaires en vue de formaliser et initialiser les demandes clients ;
- disposer dans l'espace du Front-Office des prospectus et publicités ;
- remettre des carnets de chèques.

1.4.2.5 Les missions et attributions du chargé de la comptabilisation des versements

Le préposé au poste a pour principale mission d'assurer la comptabilisation des versements effectués par les clients et de remettre à ces derniers un avis d'opéré (reçu de versement).⁹

Les attributions de préposé au poste comptabilisation des versements se déclinent comme suit :

- comptabiliser les versements de la clientèle liés à l'ouverture des comptes (premier versement), aux versements espèces en DZA et devises, à la souscription de bons de caisse et de DAT, au règlement des frais de location de coffres forts...
- dans le cadre de l'équipement de clientèle, le préposé au poste contribue à l'identification des clients importants (gros remettant) et les oriente vers un chargé de clientèle.

1.4.2.6 Les missions et attributions de guichetier « service rapide/banque debout »

Le guichetier du service rapide « banque debout » a pour mission d'exécuter toutes les opérations de retrait en deçà de 100,000 DA

Dans le cadre de l'exercice de sa fonction, le guichetier service rapide :

- procède, également, à la comptabilisation des retraits supérieurs à 100,000DA devant s'effectuer au niveau de la caisse principale ;
- reçoit du caissier principal de l'agence les fonds nécessaires à l'approvisionnement de la caisse automatique pour les retraits des clients ;
- procède, en fin de journée, à la justification du solde de sa caisse auprès de la caisse principale de l'agence.

1.4.2.7 Les missions et attributions du chef de service « pôle transactions »

Le chef de service « pôle transactions » a pour mission :

- de coordonner les activités des guichetiers du service rapide « banque debout », du poste comptabilisation des versements et des caissiers (toutes les opérations de cash management) ;
- d'assurer le bon fonctionnement et l'alimentation du GAB en billet de banque de qualité ;
- assurer, en général, les mouvements de fonds en veillant à l'équilibre des liquidités en dépôt.

Dans le cadre de ses attributions, le caissier aura à :

⁹ Document interne de la BADR

- recevoir les dépôts de la clientèle ;
- effectuer les retraits de la clientèle supérieurs à 100,000 DA ;
- effectuer toutes les opérations de change manuel ;
- procéder aux envois et à la réception de fonds.

1.4.3 Organisation du Back-Office

Le Back-Office constitue le prolongement du Front-Office, il lui apporte l'assistance, les conseils, et les informations nécessaires à la bonne exécution de opérations de la clientèle.¹⁰

Il regroupe les potentialités techniques et humaines nécessaires pour traiter les ordres, les opérations reçus du Front-Office, de réseau et de la télé-compensation.

Il est chargé du traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque (études, recherches d'informations, recouvrement d'appoints...).

Il assure ainsi, le lien entre les différents services de l'agence et les organismes extérieurs (confrères, banque d'Algérie, administration fiscale...).

Dirigé par superviseur, le Back-Office regroupe des fonctions spécifiques liées aux :

- moyens de paiement (télé compensation, monétique...) ;
- opérations de commerce extérieur ;
- tâches administratives et à la comptabilité.

1.4.3.1 Missions et attributions du superviseur Back-Office

Le superviseur Back-Office a pour principale mission de conduire et de contrôler l'activité de Back-Office et d'assurer la coordination entre les différentes fonctions dont il a la charge.¹¹

Le superviseur Back-Office a pour principales attributions de :

- assurer la répartition du travail à l'intérieur du Back-Office ;
- assister et orienter les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- contrôler la conformité et la régularité des opérations effectuées à l'intérieur du Back-Office ;
- assurer le recueil, l'analyse, la centralisation et la transmission des informations statistiques aux services utilisateurs (internes ou externes) ;
- s'assurer de la conservation dans de bonnes conditions de sécurité de la cartouche fichiers « sauvegarde après batch) ;
- d'être l'interlocuteur du pôle clientèle et de pôle transactions.

La présente décision réglementaire annule et remplace la décision réglementaire N° 06/2003 du 22/05/2003 portant sur l'organigramme particulier de l'Agence Locale d'Exploitation (ALE) « banque assise ».

La présente décision réglementaire prend effet à partir de la date de sa signature.

¹⁰ Document interne de la BADR

¹¹ Document interne de la BADR

2. La présentation de la méthodologie de recherche :

Cette partie présente les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collectes de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

2.1 La présentation de l'étude

Rappelons que notre travail de recherche se base sur la problématique qui est : « comment la banque d'agriculture et du développement rural gère-elle sa relation avec les clients ».

L'objectif est de déterminer le degré de satisfaction et de fidélité des clients de la BADR.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche, à savoir une étude quantitative qui va s'occuper de la collecte de donnée quantifiable, basée sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte de donnée.

Notre recherche s'est déroulée auprès du service client au sein de la banque d'agriculture et du développement rural sous forme d'un stage d'une durée d'un mois.

2.2 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête

2.2.1 L'échantillonnage

Il est composé de quatre étapes :

2.2.1.1 Définition de la population d'étude (la population mère ou la population cible)

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

Dans notre étude sur la gestion de la relation client au sein de la banque BADR, la population mère est constituée par l'ensemble des clients de la BADR (actuel), c'est-à-dire les clients qui fréquentent la banque en ce moment et au pare-avant.¹²

2.2.1.2 La détermination de la base de sondage

La base de sondage représente la liste des clients de la banque BADR, du fait de la sensibilité de ce genre d'information nous n'avons pas eu accès.¹³

2.2.1.3 Choix de la méthode d'échantillonnage

Vu l'impossibilité d'accès au fichier client de la BADR, condition primordiale pour effectuer un tirage au hasard, nous avons opté pour une méthode non probabiliste qui consiste à choisir le répondant (qui est client) au niveau de l'agence.

2.2.1.4 Déterminer la taille de l'échantillon

Déterminer un échantillon représentatif n'est pas une chose simple, vu le nombre de clientèle existante auprès de la banque, la détermination de la taille de l'échantillon dépend généralement du budget nécessaire à la réalisation de l'étude d'une manière globale et de la durée favorable de celle-ci, et vue de ces contraintes nous avons pris cent (100) personnes à interroger sur l'objet de notre travail de recherche.

¹² KOTLER Philip, et al. Marketing management. 13^e éd. France : Edition Pearson Education. 2009. p. 132.

¹³ DEMEUR, Claude, Aide mémoire marketing. 6^e éd. Paris : Edition Dunod. 2008. p81.

2.2.2 L'élaboration du questionnaire

Une fois qu'on a finis les étapes citées au préalable, on a élaboré un questionnaire, qui celui-ci est un outil privilégié de sondage et de support par le quel on a traduit les objectifs de notre enquête en interrogeant une certain catégorie de clientèle pour obtenir des informations susceptibles de la part des interviewés, ce dernier a permis de répondre à notre question d'étude et aux sous questions proposées, ainsi qu'au teste d'hypothèses qu'on voulu confirmées.¹⁴

2.2.2.1 Les différents types de questions

La qualité de la réponse dépend souvent de la qualité de la question, dans notre questionnaire nous avons élaboré 28 questions concernant notre problématique (voir annexe 01).

Ce présent questionnaire contient deux types de questions : des questions fermées et questions ouvertes, et des questions à échelle d'attitude.

- Les questions fermées :

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

Les questions dichotomiques : question fermée pour laquelle le choix du répondant se résume à deux possibilités (le plus souvent oui/non). par exemple dans la 6^{eme} question « avez-vous préalablement rencontré des désagréments avec votre banque ? », ici l'interviewé doit répondre soit par oui, ou par non.¹⁵

Les questions multichotomiques à réponse unique : oblige le prospect à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées. par exemple dans la 3^{eme} question « vous êtes client de la banque depuis » dans cette question l'interviewé choisir l'une des deux propositions, soit plus de cinq ans ou moins de cinq ans.¹⁶

Les questions multichotomiques à réponse multiple : Permet de choisir parmi plusieurs possibilités. Comme la 4^{eme} question « pourquoi vous avez choisi cette banque en particulier ? » l'enquêté peut choisir plusieurs réponses, soit la réputation, la proximité, et la recommandation.

Les questions d'échelle de jugement : Une échelle évaluant un produit ou un service sur un critère. Dans la 5^{eme} question « comment jugez-vous la qualité des services de la BADR ? », le répondant évalue la qualité de service, soit elle est très bonne, bonne, pas mal, insuffisante, très insuffisante.¹⁷

- Les questions ouvertes

Sont des questions d'identification laissent au répondant toute l'attitude pour construire librement sa réponse, mais elles sont difficiles à dépouiller .par exemple dans la 16^{eme}

¹⁴ LAURENT François, Etudes marketing, des études de marché au consumer insight. 2^e éd. paris : Edition Pearson Education. 2006. p.20.

¹⁵ LAURENT François. op.cit. p.21.

¹⁶ KOTLER Philip, et al. op.cit. p.126.

¹⁷ KOTLER Philip, et al. op.cit. p.126.

question « si vous n'êtes pas satisfait, pour quelles raisons ? », on a laissé les enquêtés s'exprimer et donner leurs avis et leurs opinions librement.¹⁸

2.2.2.2 La rédaction du questionnaire

Nous avons structuré le questionnaire sous forme de trois axes comme suit :

Axe 01 : le profil du répondant : cet axe est composé de quatre questions qui nous permettent d'avoir des informations qui concernent le client interrogé afin de mieux approcher son profil.

Axe 02 : la satisfaction et la fidélité des clients : cet axe comprend vingt questions avec lesquels on pourra mesurer le niveau de satisfaction des clients ainsi que leur degré de fidélité.

Axe 03 : la gestion de la relation client : cet axe rassemble neuf questions qui concernent la gestion de la relation client, ainsi on pourra déterminer l'avis des clients sur la manière dont la banque procède pour gérer sa relation avec les clients.

Les questions de notre étude sont faciles et compréhensibles et le vocabulaire utilisé adapté aux personnes à interroger .on a également utilisé des mots simples du langage courant, et des questions claires, précises, non ambiguës.¹⁹

2.2.3 Choix de mode d'administration du questionnaire

On a choisi le mode d'administration en face à face, car c'est le moyen le plus fiable pour le recueil d'informations dans la mesure où les personnes à interroger sont identifiées. C'est l'outil le plus privilégié pour ce type d'enquête.²⁰

2.2.3.1 Le recueil d'information en face à face

Il nous a permis de toucher directement le cœur de la population ciblée.il présente également l'avantage de recueillir les réactions et commentaires effectués par les interviewés²¹, l'entretien est effectué au sein de l'agence Bouira (n°683).

2.2.4 Les prés tests

Notre questionnaire doit obligatoirement être testé auprès d'un petit échantillon de la base de sondage. Pour être efficaces, ces tests doivent être effectués dans les conditions réelles d'administration de celui-ci afin de se rendre compte des erreurs réalisées (question mal formulées et ambiguë, questionnaire trop long...).

Nous l'a testé auprès d'un échantillon de 6 personnes, avant la rédaction définitive. Notre questionnaire été clair et les interviewés n'ont pas trouvés de difficultés à répondre.au final on l'a distribué à une catégorie de 100 personnes.²²

2.2.5 L'analyse des résultats

Pour l'analyse des données obtenues de notre enquête par questionnaire au côté des clients de la banque.

Une fois qu'on a terminé la collecte des données, on passe à l'analyse des résultats. Le traitement des données s'effectue à l'aide d'un logiciel spécialisé nommé : SPSS.²³

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

¹⁸ DAHAK Abdenour,KARA Rabah.op.cit.p.107.

¹⁹ LENDREVIE-LEVY ,théories et nouvelles pratiques du marketing,mercator.paris :Edition DUNOD .2013.p.87.

²⁰ KOTLER Philip,et al.op.cit.p.132

²¹DEMEURE ,Claude.op.cit.p.86.

²³CARRICANO ,Manu,POUJOL Fanny .Analyse de données avec spss.France :Edition Pearson Educatio.,2009.p.04.

Section 2 : Présentation et interprétions des résultats

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire afin d'en savoir plus sur la satisfaction et la fidélité des clients de la BADR.

Par ce questionnaire fait au niveau de l'une des agences de la BADR de la wilaya de Bouira nous avons eu pour but l'évaluation des deux objectifs principaux à la gestion de la relation client qui sont la satisfaction et la fidélité des clients.

1. L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

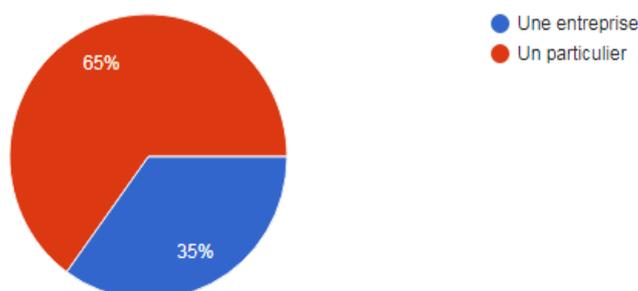
La première question portera sur la nature des clients de la BADR comme ceci :

Question n°01 : Si vous pouvez préciser s'il vous plait, êtes-vous : *(Une seule réponse possible)*

- Un particulier
- Une entreprise

Figure n° 12 Les types de clients de la BADR

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 6 : Les types de clients de la BADR

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Un particulier	65	65%
Une entreprise	35	35%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Le diagramme circulaire ci-dessus et le (tableau 1) représentent les types de clients auxquels la BADR a à faire, la première catégorie en l'occurrence les particuliers représente 65% des clients de cette banque et 35% de clients qui représentent la deuxième catégorie « entreprise ».

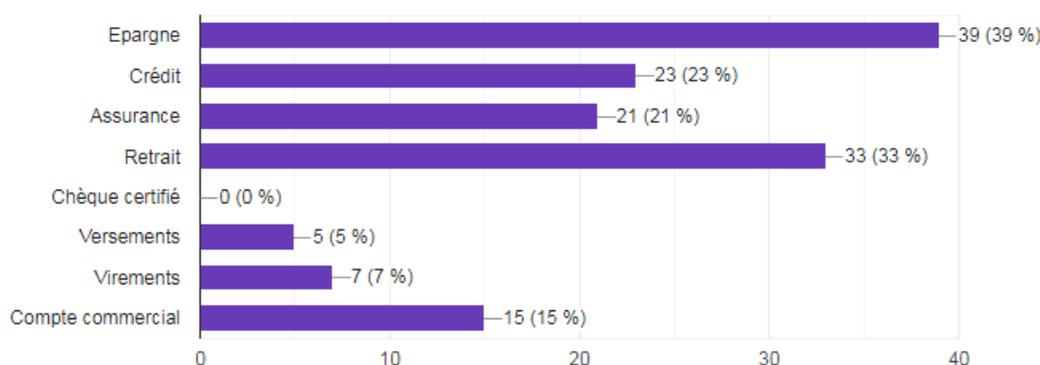
Nous constatons que la partie majoritaire des clients de la BADR sont des particuliers, qui peuvent bien évidemment être des salariés ; des retraités ou bien ayant des comptes libres. Ceci est dû aux types de produits offerts qui intéresseraient beaucoup plus les clients de cette catégorie.

Question n°02 : Quel est le type de services que vous recherchez auprès de la banque ?
(Plusieurs réponses possibles)

- Epargne
- Crédit
- Assurance
- Retrait
- Chèque certifié
- Versements
- Virements
- Autre : _____.

Figure n°13 Les services offerts par la BADR

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Compte tenu des résultats du graphe ci-dessus concernant les services les plus utilisés par les clients de la BADR sont comme suit : (sachant que chaque client peut répondre de manière multiple à cette question)

Par rapport aux 100 personnes interrogées, l'épargne à 39% de pourcentage et le retrait à 33% représentent les services les plus demandés par la clientèle de cette agence puis vient en deuxième lieu le crédit à 23% ; l'assurance à 21% et autre (compte commercial) à 15%. Enfin les virements à 7% ; les versements à 5% et en dernier lieu le service à 0 demandes qui est les demandes aux chèques certifiés.

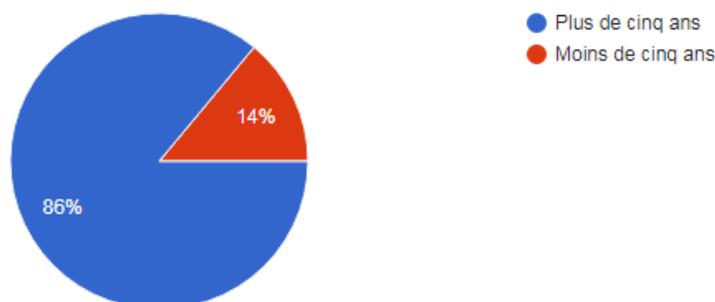
La question suivante a été conçue pour connaître le taux de fidélité de la clientèle de la BADR en analysant leur ancienneté.

Question n°03 : Vous êtes client de la banque depuis : (Une seule réponse possible)

- Moins de cinq ans.
- Plus de cinq ans.

Figure n°14 L'ancienneté des clients de la BADR

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 7: Le taux d'ancienneté des clients de la BADR

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Moins de cinq ans	14	14%
Plus de cinq ans	86	86%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

D'après le diagramme circulaire ci-dessus et le (le tableau 2) les clients qui ne dépassent pas les cinq ans sont au pourcentage de 14 % et ceux qui les dépassent sont à 86%.

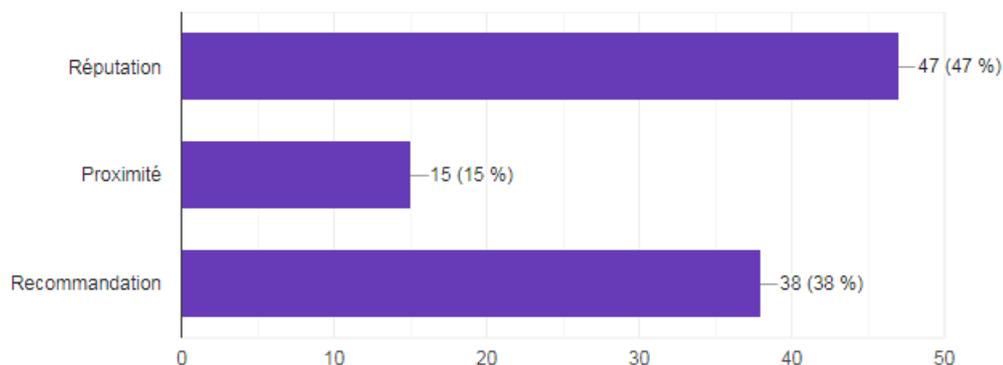
Nous constatons que la grande majorité des clients de cette banque est ancienne, nous allons connaître les raisons de cette ancienneté tout au long des réponses émises par la clientèle de la BADR.

Question n°04 : Pourquoi vous avez choisi cette banque en particulier ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- Réputation
- Proximité
- Recommandation
- Autre : _____.

Figure n°15 : Pourquoi choisir la BADR?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus, nous avons remarqué que 47% des clients de la BADR ont choisi cette banque pour sa réputation, 38% par recommandation et seulement 15% pour sa proximité.

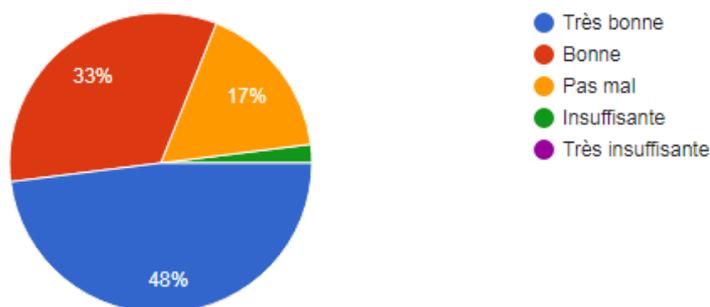
Cela est dû aux efforts fournis par la banque pour satisfaire sa clientèle qui se traduit forcément par un bouche à oreille positif.

Question n°05 : Comment jugez-vous la qualité des services de la BADR? *(Une seule réponse possible)*

- Très bonne
- Bonne
- Pas mal
- Insuffisante
- Très insuffisante

Figure n°16 : La qualité des services de la BADR

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 8: la qualité des services de la BADR perçue par ses clients

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Très bonne	48	48%
Bonne	33	33%
Pas mal	17	17%
Insuffisante	2	2%
Très insuffisante	0	0%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

D'après les résultats, il y a 48 % des clients qui affirment que la qualité des services est très bonne et 33% qui disent qu'elle est bonne, 17% la trouvent pas mal par contre seulement 2% pensent que la qualité est insuffisante et enfin 0% se disent que la qualité est très insuffisante.

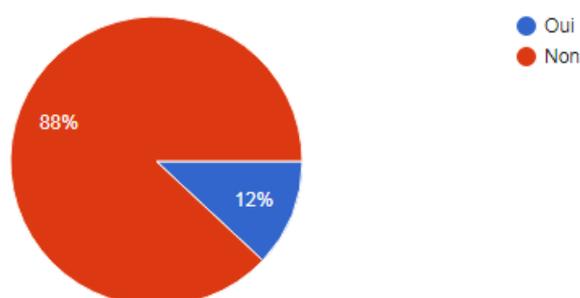
Nous constatons que 81% de la population de la BADR est satisfaite des services fournis par leur banque, cela n'est que le fruit de la persévérance des dirigeants et des employés de cette banque afin d'offrir des services de qualité similaire ou même qui dépasses les attentes de sa clientèle.

Question n°06 : Avez-vous préalablement rencontré des désagréments avec votre banque ?
(Une seule réponse possible)

- Oui
- Non

Figure n° 17 : Des problèmes rencontrés ?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°9: Les clients ayant rencontré des désagréments avec la BADR

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	88	88%
Non	12	12%

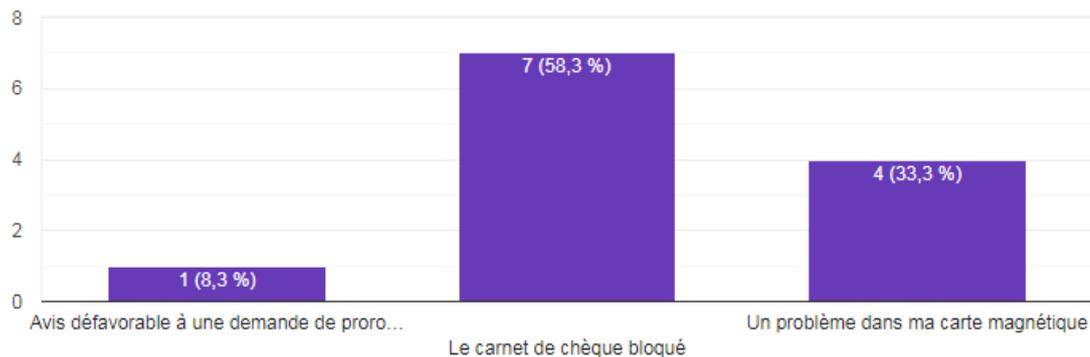
Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Si l'on croit les statistiques 88% des clients de la banque affirment qu'ils n'ont jamais eu de désagréments au sein de la BADR et seulement 12% disent le contraire. Nous constatons qu'il y a une faible minorité des clients qui ont rencontré des problèmes au niveau de l'agence.

Question n°07 : Si oui, veuillez préciser SVP ! (réponse courte)

Figure n°18 : La cause des désagréments rencontrés

12 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

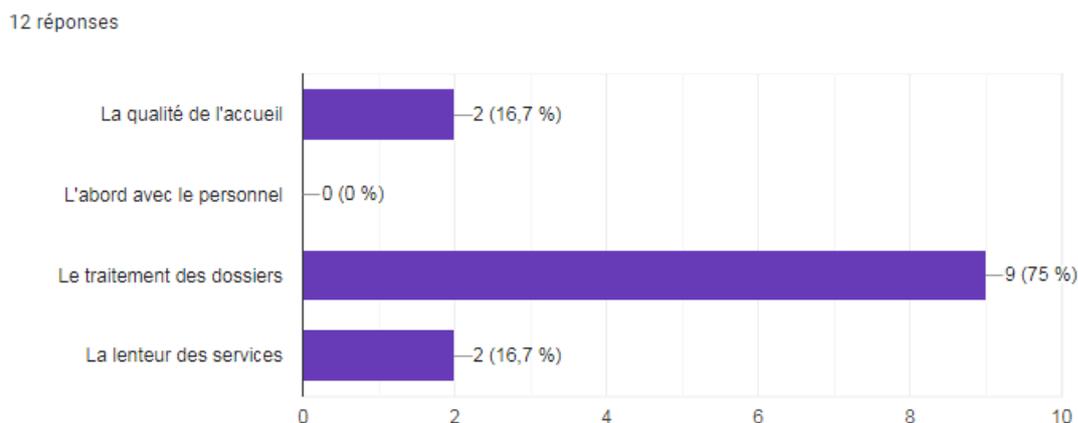
D'après les 12 personnes ayant eu des problèmes avec la BADR : 58,3% (7clients) affirment qu'ils ont eu leurs carnets de chèque bloqués, 33% (4 clients) ont eu un problème avec leurs cartes magnétiques et 8,3% (un client) un avis défavorable à la demande de prorogation d'échéances.

Les problèmes cités directement liés à la direction centrale qui se trouve au niveau de la capitale et aucune relation avec l'agence.

Question n°08 : Dans le cas où la qualité des services est jugée insatisfaisante, la cause du désagrément est : (*Plusieurs réponses possibles*)

- La qualité de l'accueil
- L'abord avec le personnel
- Le traitement des dossiers
- La lenteur des services

Figure n°19 : La cause des désagréments rencontrés par la clientèle



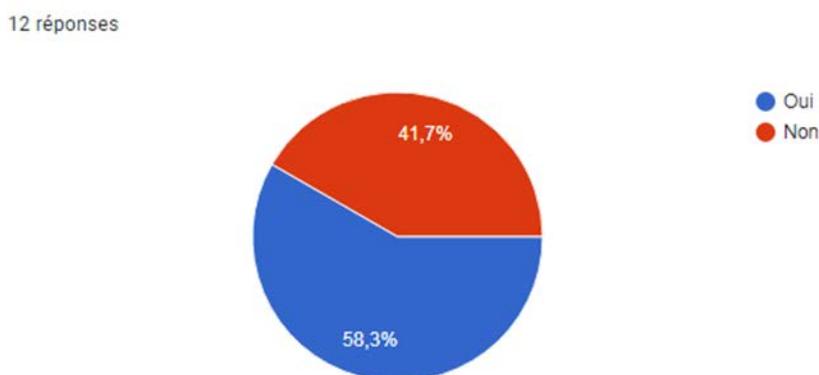
Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Parmi les clients insatisfaits (qui représentent une minorité), 16,7% (2 clients) pensent qu'il y a un problème au niveau de l'accueil, 75% (9 clients) soulignent qu'il y a un problème au niveau du traitement des dossiers et en fin 16,7% (2 clients).

Question n°09 : Dans le cas où vous avez eu un problème, vous a-t-il mené à une réclamation ? (Une seule réponse possible)

- Oui
- Non

Figure n°20 : Les réclamations formulées par la clientèle



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°10 : Les clients qui ont procédé à une réclamation

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.3%
Non	5	41.7%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

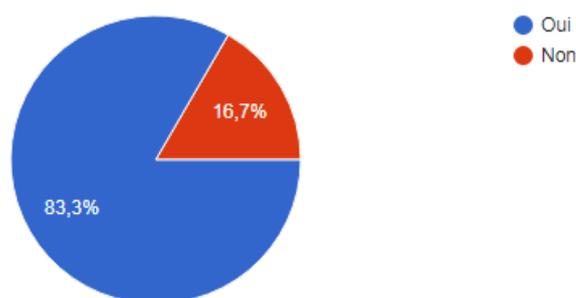
Selon les résultats, 58.3% des clients ont procédé à une réclamation, et le reste (41.7%) par contre aux ils n'ont pas procédé de réclamation.

Question n°10 : Votre réclamation a-t-elle été prise en considération ? (*Une seule réponse possible*)

- Oui
- Non

Figure n°11 : Le traitement des réclamations

12 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 11 : Le traitement des réclamations

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	10	83,3%
Non	2	16,7%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

83,3% des réclamations clients ont été pris en considération et le reste qui représente une minorité (16,7%) n'ont pas été pris en considérations.

Selon notre présence à la BADR nous avons déduit que les réclamations qui n'ont pas été traités sont dû au fait que celles-ci n'étaient pas bien faites ou bien elles n'étaient pas fondées.

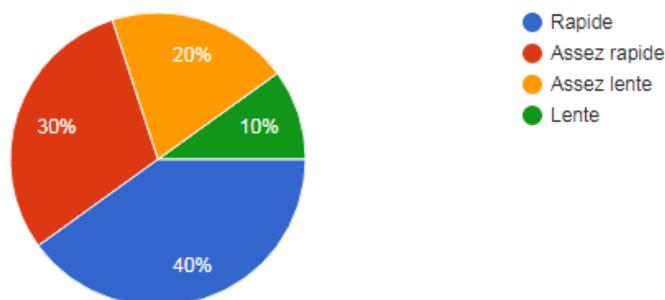
Question n°11 :

Si la réclamation a été traitée, elle l'était de manière : *(Une seule réponse possible)*

- Rapide
- Assez rapide
- Assez lente
- Lente

Figure n°22 : Le temps des traitements des réclamations

10 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 12 : Le temps du traitement des réclamations

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Rapide	4	40%
Assez rapide	3	30%
Assez lente	2	20%
Lente	1	10%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

40% des réclamations ont été traité de manière rapide, 30% d'entre elles de manière assez rapide. Par contre 20% étaient traitées de manière assez lente et 10% lente.

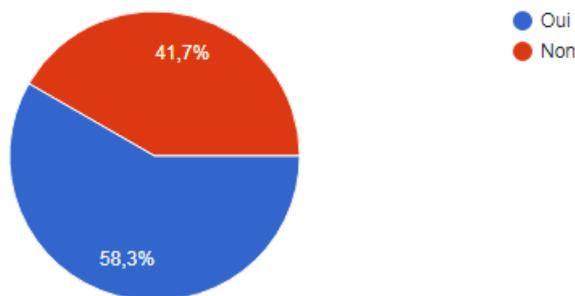
Nous remarquons à travers ces statistiques que la grande majorité des réclamations qui est de 70% qui ont été traité plus ou moins rapidement et ceci est dû encore une fois aux efforts fournis par l'effectif humain présent à l'agence (dirigeants et employés) qui ont pour but la satisfaction de la clientèle.

Question n°12 : Le traitement des réclamations était satisfaisant ? *(Une seule réponse possible)*

- Oui
- Non

Figure n° 23 : La satisfaction de la clientèle vis à vis des traitements des réclamations

12 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 13 : Le traitement des réclamations (satisfaction)

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	7	58.3%
Non	5	41.7%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Selon les statistiques 58.3% le traitement des réclamations étaient satisfaisants, tandis que 41% ne le sont pas.

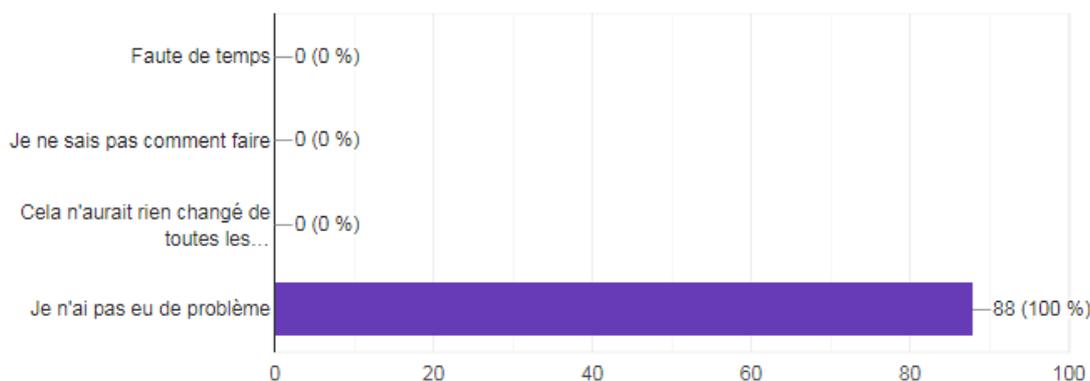
La plus grande partie du traitement était satisfaisant, mais pour ce qui est du reste des réclamations comme nous avons cité plus haut, le traitement des réclamations dépend des cas et surtout des réclamations elles même si elles sont fondées.

Question n°13 : Dans le cas où vous n'avez pas formulé de réclamations, pour quelles raisons vous ne l'avez pas fait ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- Faute de temps
- Je ne sais pas comment faire
- Cela n'aurait rien changé de toutes les façons
- Je n'ai pas eu de problèmes

Figure n°24 : Les raisons pour lesquels les clients n'ont pas formulé de réclamations

88 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

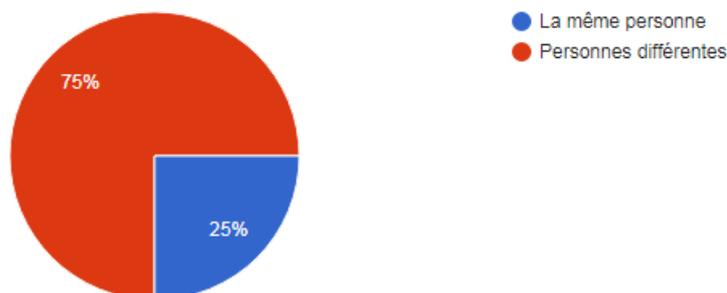
Selon le graphe 100% des clients n'ayant pas réclamé ont répondu qu'ils n'ont pas eu de problèmes.

Question n°14 : Quand vous vous présentez à la banque, vous avez à faire à chaque fois à :
Une seule réponse possible.

- La même personne
- Personnes différentes

Figure n° 25 : Les personnes auxquelles la clientèle a à faire

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°14 : Le personnel auquel le client a à faire

Désignation	Effectifs	Pourcentages
La même personne	25	25%
Personnes différentes	75	75%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Selon le tableau 9 et le diagramme circulaire ci-dessus les clients affirmant avoir à faire à des personnes différentes du personnel est de 75% tandis que 25% disent qu'ils travaillent toujours avec les mêmes personnes.

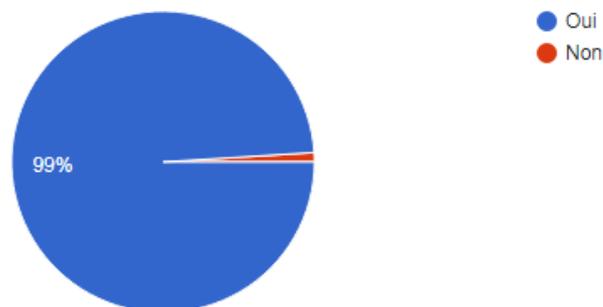
Nous avons constaté que la banque met à disposition un effectif important du personnel qu'elle engage au niveau du front office afin d'être à l'écoute de ses clients et savoir les satisfaire. Mais nous renseigne aussi sur la faiblesse du Turn-over du front office et le développement d'un relationnel entre le client et le personnel.

Question n°15 : Etes-vous satisfait de la performance de ces personnes ? (*Une seule réponse possible*)

- Oui
- Non

Figure n° 26 : La satisfaction des clients vis à vis du personnel

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°15: Le taux de satisfactions des clients vis à vis du personnel

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	99	99%
Non	1	1%

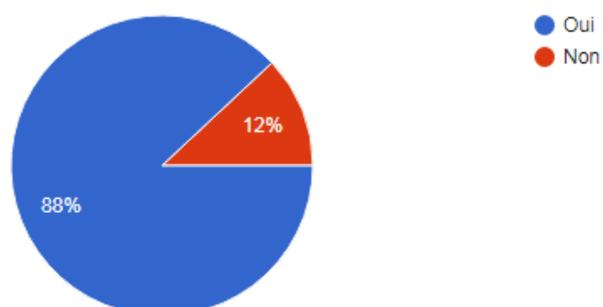
Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Question n° 16 : Est-ce que vous êtes tenu informé des services fournis par votre banque et des nouveautés disponibles sur le marché? (*Une seule réponse possible*)

- *Oui*
- *Non*

Figure n° 27 : La BADR informe-t-elle ses clients ?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 16: La BADR informe t elle ses clients ?

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	88	88%
Non	12	12%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Selon les résultats, 88% des clients de la BADR qui est la majeure partie, affirme que la BADR est studieuse sur le fait d'informer sa clientèle des services disponibles et des nouveaux services sur le marché, contrairement aux 12% restant qui ne sont pas tenus au courant.

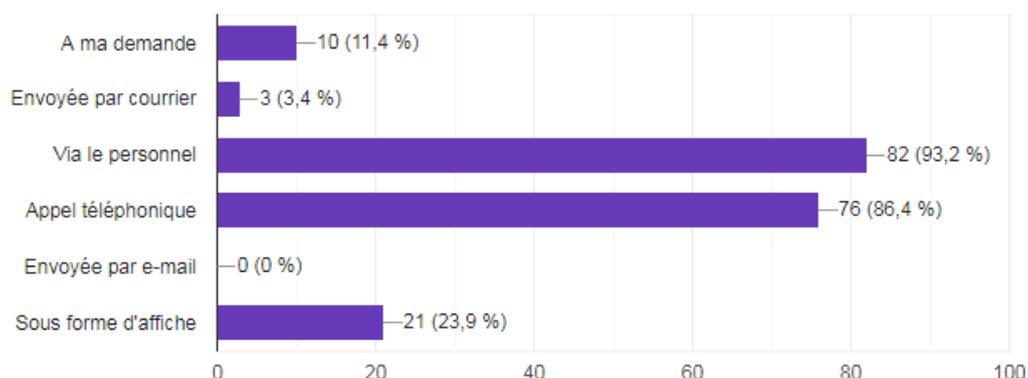
On constate que la BADR utilise réellement des outils de communication avec ses clients.

Question n°17 : Si oui, l'information est-t-elle fournie : (*Plusieurs réponses possibles*)

- A ma demande
- Envoyée par courrier
- Via le personnel
- Appel téléphonique
- Envoyée par e-mail
- Autre : _____

Figure n° 28 : Les outils d'informations utilisés par la BADR

88 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

Selon le graphe, les nouveautés sont communiquées via le personnel avec un grand pourcentage de 93.2%, 86.4% avec des appels téléphoniques, 23.9% sous forme d'affiche, 11.4% à la demande des clients 3.4% par courrier et 0% par e-mail.

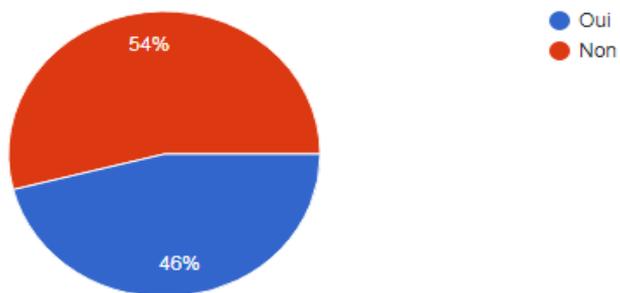
Nous constatons que la banque est studieuse sur le plan communication et information de sa clientèle en utilisant des supports de communication classiques et qu'elle n'est pas à jour à propos de tout ce qui est « technologie » vu que celle-ci n'utilise pas Internet et l'e-mailing.

Question n°18 : Est-ce que votre banque utilise des outils de fidélisation ? (*Une seule réponse possible*)

- Oui
- Non

Figure n° 29 : La BADR utilise-t-elle des outils de fidélisation?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 17 : La BADR utilise t-elle des outils de fidélisation?

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	46	46%
Non	54	54%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

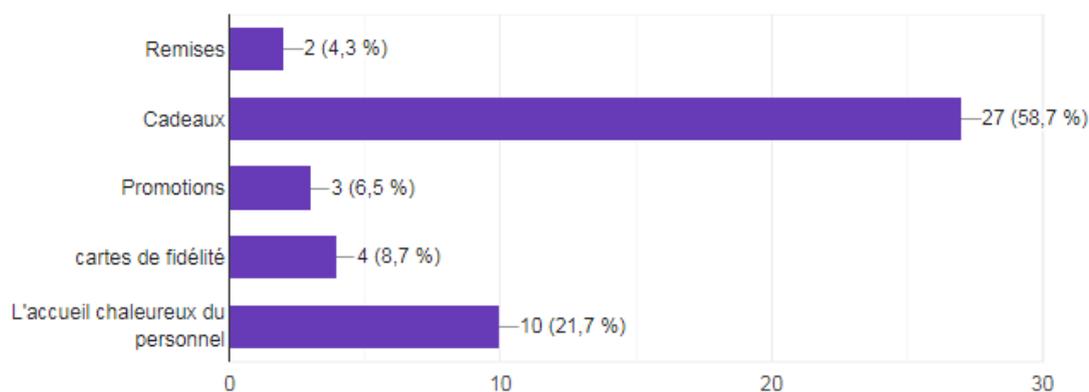
D'après 54% des clients de la BADR clientèle qui est un pourcentage important, elle n'utilise pas des outils de fidélisation, tandis que 46% de la affirment que si.

Question n°19 : Si oui, lesquels? (*Plusieurs réponses possibles*)

- Remises
- Cadeaux
- Promotions
- Cartes de fidélité

Figure n°30 : Les outils de fidélisation utilisés par la BADR

46 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

D'après le graphe, les outils de fidélisation utilisés par la BADR sont : les cadeaux avec 27%, les cartes de fidélité à 8.7%, les promotions à 6.5% et enfin les remises à 4.3%.

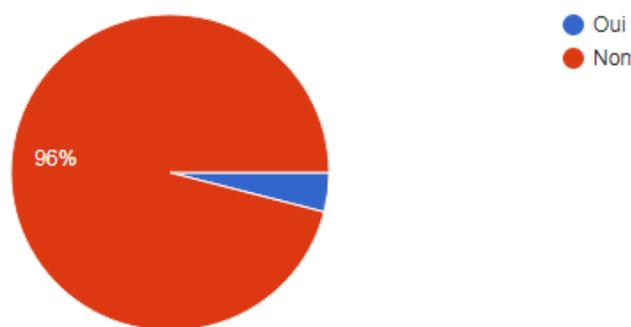
Nous avons constaté que les outils de fidélisation les plus utilisés par la BADR son les cadeaux mais les clients ont inscrit dans la case « autre », l'accueil chaleureux qui, selon eux c'est l'un des outils qui les poussent à revenir et à aimer les services fournies par cette banque.

Question 20 : Avez-vous déjà fait des suggestions à votre banque? (*Une seule réponse possible*)

- Oui
- Non

Figure n° 31 : Les clients de la BADR ont-ils suggéré des modifications?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n° 18 : Les suggestions faites par les clients au niveau de la BADR

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	4	4%
Non	96	96%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

D'après les résultats ci-dessus, il n'y a que 4% des clients qui ont fait des suggestions à leur banque, le reste, en l'occurrence 96% n'ont jamais suggéré quoique ce soit. Ceci veut dire que la plus part des clients de cette agence sont satisfaits et ne veulent rien changer.

Question n°21 : Si oui, lesquelles ? (réponse courte)

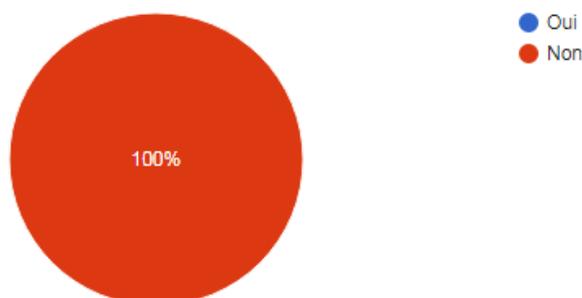
Dans cette question uniquement 3 clients ont répondu et les suggestions faites au niveau de la BADR sont :

- 1- De faciliter le processus d'acquisition d'une carte magnétique.
- 2- Élargir les options crédit et épargne.
- 3- Information et communication par mail

Question n°22 : Vos suggestions, sont-elles conduit à un quelconque changement ? *(Une seule réponse possible)*

Figure n°32 : Le traitement des suggestions

13 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°19 : Le traitement des suggestions

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	0	0%
Non	100	100%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

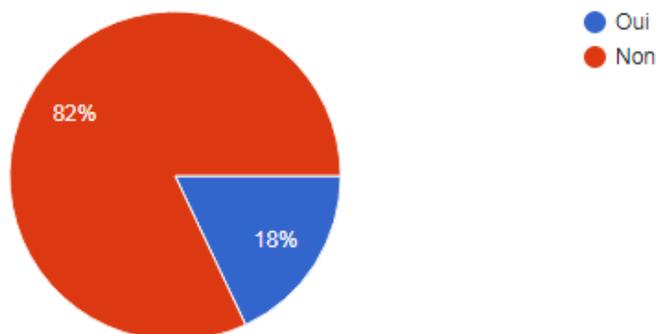
Selon l'étude, 100% des suggestions n'ont conduit à aucun changement car la plus part d'entre elles nécessitent toute une étude des dirigeants de la direction générale et du temps car ils doivent changer tout le système et relèvent de la stratégie

Question n°23 : Est-ce que vous avez déjà songé à changer de banque ? *(Une seule réponse possible)*

- Oui
- Non

Figure n° 33 : Les clients qui veulent changer de banque

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°20: Les clients qui veulent changer de banque

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Non	82	82%
Oui	18	18%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Selon les résultats, les clients qui ne veulent pas changer de banque sont de 82% qui représentent la plus grande partie de la clientèle, et le reste (18%) par contre eux, ils veulent le faire.

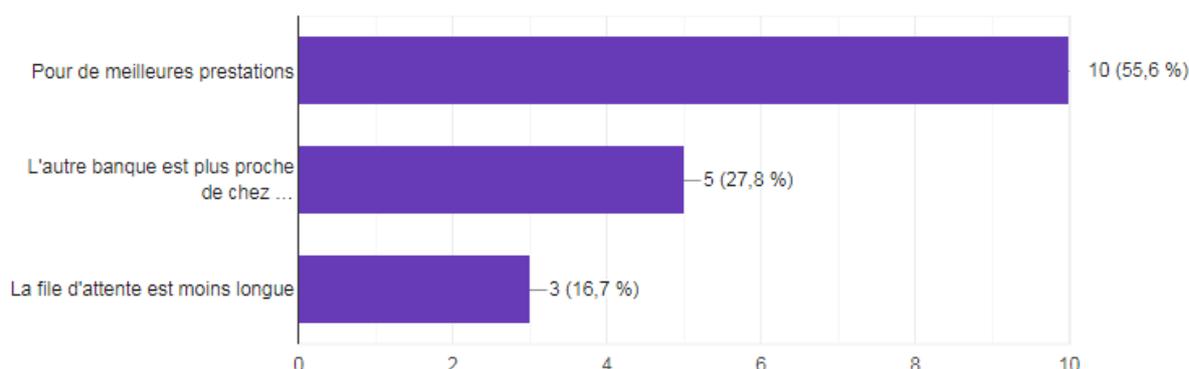
Ceci insinue que la plus part des clients de la BADR sont fidèles et sont satisfait des services qu'elle fournit.

Question n°24 : Si c'est oui, pour quelles raisons ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- Pour de meilleures prestations
- L'autre banque est plus proche de chez vous
- La file d'attente est moins longue
- Autre : _____

Figure n° 34 : Les raisons pour lesquelles les clients veulent changer de banque

18 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

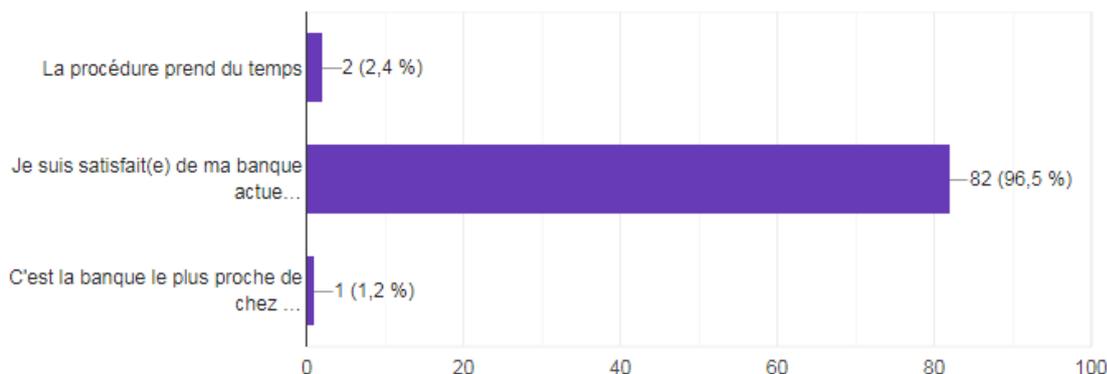
Selon le graphe ci-dessus, le peu de clients qui veulent changer de banque qui sont au nombre de 18, 55.6% veulent le faire pour de meilleures prestations, 27.8% à cause de la proximité et les 16.7% dernier pour la file d'attente.

Question n°25 : Si vous n'avez pas songé à changé de banque, pourquoi? (*Plusieurs réponses possibles*)

- La procédure prend du temps
- Je suis satisfait(e) de ma banque actuelle
- Effet de proximité
- Autre : _____

Figure n °35 : Les raisons pour lesquelles clients ne veulent pas changer de banque

85 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

96 % des clients qui n'ont pas songé à changer de banque se disent satisfaits de leur banque actuelle qui est la BADR, 2.4% ne l'ont pas fait parce que la procédure prendrait du temps et en dernier 1.2% affirment qu'ils ne veulent pas la quitté car c'est la banque la plus proche de leurs domiciles.

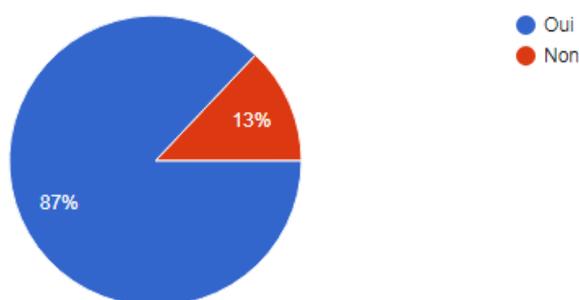
Ceci ne fait que confirmer une fois de plus que la majorité de la clientèle de la BADR est satisfaite et fidèle.

Question n°26 : Est-ce que votre banque est active sur un site internet ? *(Une seule réponse possible)*

- Oui
- Non

Figure n° 36 : La BADR possède-t-elle un site internet?

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Tableau n°21: La Badr possède-t-elle un site Internet?

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	87	87%
Non	13	13%

Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

87% des clients savent que leur banque possède un site Internet tandis que 13% l'ignorent.

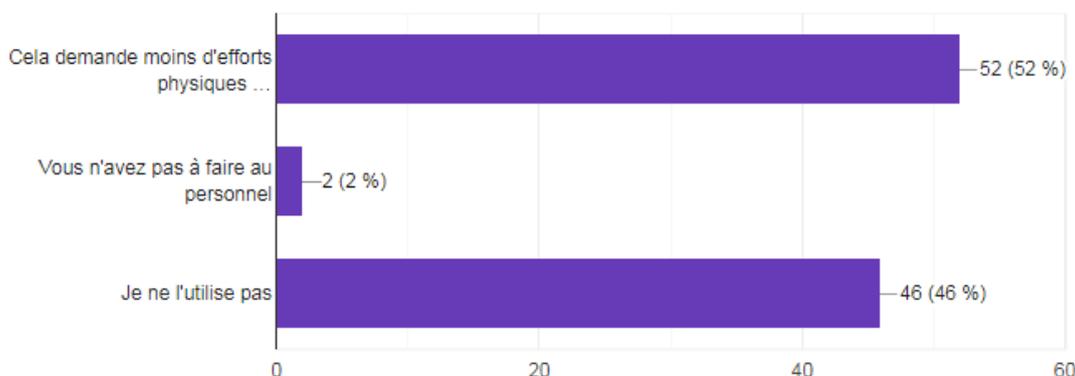
Vu la grande majorité, on constate que la BADR que la BADR dans les temps avec les updates de la technologie actuelles.

Question n°27 : Dans le cas où vous utilisez ce site, est-ce parce que : *(Plusieurs réponses possibles)*

- Cela demande moins d'efforts physiques et c'est plus rapide
- Vous n'avez pas à faire au personnel
- Je ne l'utilise pas
- Autre : _____

Figure n° 37 : Les raisons pour lesquelles les clients de la BADR préfèrent utiliser le site Internet

100 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus : 52% des clients utilisent le site parce que c'est rapide et ça demande moins d'efforts, 2% l'utilisent car ils n'ont pas à faire au personnel et 46% ne l'utilisent carrément pas.

Question n°28 : Dans le cas où vous n'utilisez pas le site, pourquoi ? (réponse courte)

Figure n°38 : les causes pour lesquelles les clients n'utilisent pas le site web de la BADR

46 réponses



Source : conception personnelle à partir des données de l'étude.

Commentaire :

28.3 % des clients n'utilisent pas le site car ils ignorent son existence, 50% ne le font pas car ils ne savent pas comment il fonctionne et les 21.7 % derniers ils préfèrent se présenter physiquement.

D'après l'entretien direct que nous avons eu avec les clients, les 50% qui ignorent comment le site fonctionne ou bien ceux qui préfèrent se présenter physiquement leur tranche d'âge est de 45 ans et plus.

On constate que la BADR est une banque qui est à l'écoute du client, comprend son langage et mets en avant tous les outils pour que ces derniers se sentent bien et aient un ressenti positif à son égard, comme la création d'un site Internet pour la banque afin que la nouvelle génération puisse s'y retrouver comme le font si bien ceux de la vieille école.

2. Synthèse de l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire :

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données récoltées de l'enquête par questionnaire que nous avons réalisé au sein de la Banque de l'agriculture et du développement rural, via laquelle nous avons essayé d'étudier deux parties importantes du marketing relationnel qui sont la gestion de la relation client, la satisfaction et la fidélisation des clients. Par un échantillon de cent personnes de différentes catégories socioprofessionnelles.

Nous avons réalisé que la grande part des clients qui va jusqu'à dépasser les 80% est satisfaite des services fournis par la banque, jugeant leur qualité de bonne à très bonne et décrit le personnel de cette dernière comme étant « sans égal ».

Néanmoins nous avons remarqué des soucis que la BADR a avec les traitements des dossiers des réclamations et des suggestions, mais aussi que celle-ci n'utilise pas les nouvelles technologies (Internet) en communication qui deviennent de plus en plus la base d'une relation personnalisée et durable que les entités doivent entretenir avec leurs clients.

Pour ce qui est de la fidélité des clients, la plus part des clients de la BADR datent de valeur à vie supérieur à dix ans. Cela s'exprime par la sécurité que procure cette banque à son client en tant qu'une banque publique.

Enfin nous pouvons conclure que la banque de l'agriculture et du développement rural arrive presque à satisfaire la totalité, et fidéliser la majorité de sa clientèle.

3. L'analyse des résultats de l'entretien avec la directrice de la BADR : (agence n°683) :

Afin de mieux cerner la satisfaction et la fidélisation nous allons les mesurer de plus près avec un entretien avec la directrice de l'agence et ensuite comparer avec les résultats de l'analyse faite au préalable.

Selon la directrice de l'agence, la clientèle de l'agence est très variée composée de différentes catégories : particuliers, entreprises, personnes morales...etc. Ce qui nous permet de dire que la BADR est une banque généraliste et c'est la seule banque présente dans les zones rurales sur tout le territoire national.

La BADR exige des conditions pour accepter ou refuser un client. En effet le client doit avoir les capacités mentales, une adresse fixe (pour le courrier), sachant que la BADR établit d'autres réseaux de communication comme le téléphone à titre d'exemple.

Pour ce qui est du service de communication-marketing, la banque dispose de ce service au niveau de la direction général, ainsi qu'un département de promotion et animation commerciale, mais ces derniers sont inexistantes au niveau de l'agence.

Selon la directrice, le personnel de la BADR bénéficie de plusieurs formations afin que les membres du personnel puissent maîtriser les outils informatiques, les nouveaux logiciels, lancement d'un nouveau produit (nouveau crédit), et bénéficient aussi d'une formation de communication, qui permet un bon contact entre le personnel et les clients (communication externe), mais également aussi une bonne communication avec les supérieurs (communication externe).

Cela confirme les statistique perçus au niveau des résultats, la satisfaction de la presque la totalité des clients interrogés à propos de leurs satisfaction vis-à-vis des membres du personnel.

Quand nous avons demandé à la directrice de nous expliquer un peu sur leur stratégie de fidélisation, elle a affirmé qu'il y avait plusieurs outils qui sont résumés dans ce qui suit :

-Avoir un bon contact avec les clients, nous pouvons confirmer ce critère par les réponses de la moitié des clients interrogés qui trouvent que la qualité d'accueil du personnel de l'agence excellente (Tableau n° 10).

-Une bonne qualité de services, en comparaison avec les résultats obtenus la grande majorité des clients disent que cette qualité est de bonne à très bonne (tableau n°03).

-Satisfaire les besoins des clients de la manière la plus rapide possible et d'être à la hauteur de leurs attentes, en comparant avec les résultats obtenus il y'a quand même quelque personnes qui trouvent que les services sont lents surtout en été.

-Etre à l'écoute client cela permet d'établir un dialogue entre la banque et le client.

-Un bon traitement des réclamations, en comparant les résultats, presque moitié des clients réclament que le traitement des dossiers est jugé insatisfaisant (tableau n°8).

On déduit que la BADR adopte réellement une stratégie de fidélisation, en croyant les chiffres, les nouveaux clients viennent à la cette banque grâce à une recommandation d'un proche ou parce qu'ils ont entendu dire du bien de celle-ci (la bonne réputation) ce qui signifie que cette banque produit du bouche à oreilles positif.

3.1 Synthèse de l'entretien :

En analysant l'entretien et jetant un coup d'œil au carnet des doléances, nous avons constaté que la majorité des clients sont satisfaits de leurs banque quoique la BADR trouve des difficultés en ce concerne le traitement des réclamations et la prise en considération des suggestions des clients.

La BADR a des difficultés d'entretenir des relations personnalisées avec ses clients vu que celle-ci n'utilise pas les nouvelles technologies, mais par contre la plus part de ses clients sont fidèles et ce grâce au bon service et à l'accueil chaleureux.

Conclusion du chapitre :

Nous avons procédé dans ce chapitre au cadre pratique de notre travail de recherche, qui a commencé par l'analyse des résultats obtenus de l'enquête par questionnaire distribué aux clients de la BADR avec un échantillon de cent personnes puis on a eu recours à un entretien qui a été réalisé avec la directrice de l'agence.

Après la comparaison de l'analyse des résultats et l'interprétation de l'entretien, nous avons constaté que la majorité des clients sont satisfaits des prestations des services et sont fidèles a leurs banques.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les organisations modernes tentent de maintenir des relations durables et personnalisées avec leur clientèle dans un cadre où les deux parties sont prenantes. C'est ce qu'on appelle, la fidélité et la fidélisation.

La fidélisation est la stratégie tendance du siècle dernier et plus particulièrement dans le secteur bancaire. Cela permet le rapprochement de l'organisation avec les clients afin de mieux les cerner, et bien évidemment, la banque reçoit sa part de gains, qui est l'augmentation de sa part des clients mais aussi atteindre une meilleure rentabilité. Pour ce faire, celle-ci doit connaître d'une manière pertinente les préférences et les comportements de ses clientes, pour ensuite pouvoir élaborer un processus de personnalisation de l'offre et le développement de sa qualité dans le but d'être à la hauteur des attentes de ces derniers.

Nous avons essayé d'évaluer la satisfaction et la fidélité des clients mais également les stratégies de fidélisation utilisées au sein de la banque dans le cadre de notre problématique de recherche, nous avons tenté d'analyser le rôle que les outils de fidélisation jouent pour établir et entretenir les relations entre l'organisation et ses clientes, en se basant sur le concept du marketing relationnel, et une stratégie de CRM (Customer Relationship management) en l'appliquant au cas pratique, celui de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

Notre travail de recherche avait comme ambition la vérification des concepts développés dans le marketing relationnel, tels que la Gestion de la Relation Clients, la satisfaction, la fidélité et les stratégies de fidélisation ainsi que la manière par laquelle la Banque d'Agriculture et du Développement rural gère ces relations particulières avec eux.

Ainsi, à travers les données récoltées au sein de la Banque d'Agriculture et du Développement rural nous avons pu voir l'effort fourni par cette dernière dans le but de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, cela par l'importance accordée à son capital client, en étant à leur écoute, afin de connaître leurs besoins pour mieux les servir.

Pour tenter d'avoir des réponses aux questions posées au départ de notre travail de recherche, nous avons essayé d'interroger un échantillon des clients de la BADR, en nous basons sur les réponses et des données récoltées par l'entretien effectué avec la directrice de l'agence de la BADR, nous avons constaté l'absence des outils de fidélisation ce qui infirme notre première hypothèse, Pour ce qui est de la qualité des services qui influence la satisfaction des clients, la majorité de ces derniers déclarent être satisfaits des services fournis par la BADR ce qui ne pousse à confirmer notre deuxième hypothèse. Et pour ce qui est de la fidélisation par rapport aux offres proposés par la banque, nous avons constaté que presque tous les clients interrogés sont fidèles grâce aux offres proposées par cette dernière car ils se prononcent satisfaits, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Conclusion générale

Quoique, nous avons constaté quelques insuffisances en ce qui concerne la rapidité d'exécution des services et aussi dans le traitement des réclamations et des suggestions auxquelles nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- Un recrutement saisonnier du personnel en été pour remplacer les employés en congés.
- Être à l'écoute des suggestions émises par les clients, les concrétiser par des gestes réels et communiquer ces actions.

Grace à cette recherche nous avons pu mettre l'accent sur l'analyse de la démarche satisfaction et fidélité client.

En effet, nous avons comparé les connaissances théoriques que nous avons acquises lors de notre formation en Management Stratégique avec la réalité de la BADR.

Durant cette étude, nous avons tenté d'analyser la stratégie de la relation client et voir concrètement les actions de fidélisations appliquées ainsi que le degré de satisfaction et de fidélité des clients.

N'empêche, que notre travail ne fait pas exception de tous les autres et n'est en aucun cas parfait, le nôtre. Cette étude peut s'avérer limitée sur le plan méthodologique.

Sur le plan méthodologique, d'un côté la taille de notre échantillon est limitée à cent personnes, comparée au nombre réel des clients de l'agence.

De ce fait, certaines perspectives de recherche futures s'ouvrent à savoir :

- Analyser la stratégie de la Gestion de la Relation Client avec plus de profondeur.
- Traiter notre problématique en réalisant un questionnaire avec un large échantillon.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I: les fondements du marketing relationnel.....3

Introduction3

Section 1 : évolution du marketing relationnel.....3

1.L'émergence du concept « marketing relationnel.....3

1.1 Le marketing passif :(l'orientation –produit).....4

1.1.1 l'hypothèse implicite de l'orientation-produit.....6

1.1.2 les limites de l'orientation-produit.....6

1.2 le marketing opérationnel :(l'orientation-ventes).....7

1.2.1L'hypothèse implicite de l'orientation –ventes.....8

1.2.2 Le risque de marketing de manipulation.....8

1.3le marketing stratégique :(l'orientation-clients).....9

1.3.1 L'organisation de la fonction marketing.....10

1.3.2 les limites de l'orientation-clients.....11

1.4 le marketing stratégique proactif :(l'orientation-R&D).....11

1.5 le market-driven management :(l'orientation-marché).....13

1.5.1 Les spécificités du « market-driven management ».....13

1.5.2 Les limites du « market-driven management ».....14

1.6 le marketing sociétal :(l'orientation-société).....15

1.7 Le marketing relationnel.....16

1.7.1 les raisons d'être du marketing relationnel.....16

2. Différence entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel.16

3. L'historique de l'orientation client18

• Période 1 « fournisseur roi »/optique production.....19

• Période 2 « l'ère commerciale conquistador ».....19

• Période 3 « le produit héros »/optique vente.....19

• Période 4 « client roi »/optique classique.....19

• Période 5 « partenariat et fidélisation ».....19

4. Définition du marketing relationnel20

5. Quelques généralités sur le marketing relationnel.....21

6. Le marketing relationnel dans le secteur bancaire.....22

6.1Les critères de la banque relationnelle.....22

6.1.1dans les banques spécialisées.....22

6.1.2dans les banques grand public.....22

6.2 Les banques transactionnelles et les banques relationnelle.....23

7.Les outils mis en œuvre.....23

Section 2 : formes et techniques du marketing relationnel.....24

1. Les formes du marketing relationnel.....	24
1.1 Le marketing des bases de données.....	24
1.2 Le marketing interpersonnel.....	25
1.3 Le marketing de réseau.....	25
2. Les composantes du marketing relationnel.....	25
2.1 une segmentation des clients à granularité variable.....	25
2.2 un ciblage différencié.....	26
2.3 une surveillance de marché.....	26
2.4 une intégration de multiples canaux de distribution et de communication.....	26
2.5 un outil informatique très développé.....	26
2.6 une métrique spécifique au relationnel.....	26
3. Les modalités et les missions du marketing relationnelles.....	27
3.1 Les modalités.....	27
3.1.1 la connaissance du client.....	27
3.1.2 la communication avec les clients.....	27
3.1.3 être à l'écoute des clients.....	27
3.1.4 récompenser les clients pour leur fidélité.....	27
3.1.5 l'association des clients à la vie de l'entreprise ou de la marque.....	27
3.2 les missions du marketing relationnel.....	28
3.2.1 le marketing relationnel proactif.....	29
3.2.2 le marketing relationnel d'adaptabilité.....	29
3.2.3 le marketing relationnel de fidélisation.....	29
3.2.4 marketing relationnel de partenariat.....	29
4. Les objectifs du marketing relationnel	29
5. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	29
5.1 L'orientation à long terme.....	30
5.2 La réciprocité.....	30
5.3 La fiabilité	30
5.4 l'échange d'information.....	30
5.5 La flexibilité.....	30
5.6 La solidarité.....	31
5.7 La résolution de problème.....	31
5.8 L'usage modéré du pouvoir.....	31
6. Les points forts et les failles du marketing relationnel.....	31
7. Les limites du marketing relationnel.....	31
Conclusion	33

Chapitre II : La gestion de la relation client..... 34

Introduction

Section 1 : Définition et concept de la GRC.....34

1. Les enjeux de la politique relationnelle.....34

 1.1 Un meilleur service aux clients.....34

 1.2 L'intégration multicanale.....35

 1.3 Le développement des ventes.....35

 1.4 Une meilleure compétitivité.....35

1.5 L'accroissement de la productivité.....	36
2. La définition du CRM.....	36
1.1 Une vision stratégique.....	36
2.1.1 des buts et objectifs.....	36
2.1.2 une segmentation et un ciblage.....	37
2.1.3 un contrat relationnel entre l'entreprise et la marque.....	37
2.2 Un projet organisationnel.....	37
2.3 L'accroissement du chiffre d'affaire et de la rentabilité.....	37
2.4 Une relation durable et cohérente.....	38
2.5 L'identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité.....	38
3. L'importance stratégique du CRM.....	38
4. Les étapes de la gestion de la relation clients.....	39
4.1 La collecte des données.....	40
4.2 La segmentation sur bases de données.....	40
4.3 adapter le service et la communication.....	41
4.4 Échange avec les clients.....	41
4.5 évaluer le dispositif.....	42
5. Les outils technologiques d'une GRC.....	42
5.1 Les outils analytiques et les outils opérationnels.....	42
5.2 Le datawarehouse ou l'entrepôt de données.....	43
5.2.1 Les datamarts et les datamining.....	43
5.3 Les outils de restitution.....	43
6. Les trois « R » de la GRC.....	44
6.1 récompenses (rewards).....	44
6.2 La reconnaissance (recognition).....	44
6.3 La romance.....	45
7 .Avantages inconvénients de CRM.....	45
7.1 Les avantages.....	45
7.2 Les inconvénients.....	46
Section 2 : Stratégie de fidélisation.....	46
1 .la définition de la fidélisation et ses différents concepts.....	46
1.1 Définition.....	46
1.2 Les différents concepts de la fidélité.....	47
1.2.1 La fidélité absolue et la fidélité relative.....	47
1.2.2 La fidélité objective et la fidélité subjective.....	47
1.2.3 La fidélité passive et la fidélité active.....	48
2. les enjeux de la fidélisation.....	48
3. les principales étapes d'une stratégie de fidélisation.....	49
3.1 phase 1 (l'expérimentation de la relation).....	49
3.2 phase 2 (expansion de la relation).....	49
3.3 phase 3 (décollage de la relation).....	49
3.4 phase 4 (maturité de la relation).....	49
3.5 Phase 5 (épuisement et le déclin de la relation).....	49
4. Les programmes de fidélisation et leurs objectifs.....	49
4.1 les objectifs de programme de fidélisation.....	49
4.1.1 La fidélisation est un levier d'accroissement du chiffre d'affaire.....	49
4.1.2 influencer les clients satisfaits et insatisfait.....	50
4.1.2 Recherche à agir les trois dimensions de la fidélité.....	50

5. la relation entre satisfaction et fidélité.....	50
5.1 La satisfaction ne conduit pas nécessairement à la fidélité.....	50
5.2 Les positions extrêmes en termes de satisfaction ou d'insatisfaction semblent prédictives.....	50
5.3 Les indicateurs clé.....	50
6. les outils de la fidélisation.....	51
6.1 Les programmes d'accueil.....	51
6.2 Les lettres d'information, consumer magazines et sites web.....	51
6.3 Les blogs, forums et chats.....	51
6.4 Les coupons.....	51
6.5 Les programmes à points.....	51
6.6 Les cartes de fidélité.....	51
6.7 Les clubs.....	51
6.8 Les programmes d'attrition.....	52
7. l'importance et les avantages de la fidélité.....	52
7.1 l'importance de la fidélité.....	52
7.2 Les avantages de la fidélisation.....	52
7.2.1 les avantages de la fidélité au regard de la valeur.....	52
7.2.2 Les avantages financiers.....	53
Conclusion.....	53

Chapitre III : La relation client en pratique cas BADR.....54

Introduction.....	54
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie.....	54
1. présentation de la banque d'agriculture et développement rural.....	54
1.1 Historique.....	56
1.2 présentation de l'agence.....	56
1.3 ensemble des structures de la banque.....	56
1.4 Organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évaluant en (OCA).....	58
1.4.1 organisation de l'agence locale d'exploitation évaluant en « OCA ».....	58
1.4.2 organisation du front-office, les missions et attributions des intervenant.....	59
1.4.2.1 les missions et attributions du superviseur « pôle clientèle ».....	60
1.4.2.2 les missions et attributions communes aux échanges de clientèle entreprise/particuliers.....	61
1.4.2.3 les missions particulières de la charge clientèle entreprise.....	61
1.4.2.4 les missions et attributions du personnel d'accueil.....	61
1.4.2.5 les missions et attributions du chargé de la comptabilisation des versements.....	62
1.4.2.6 les missions et attributions de guichetier « service rapide/banque debout ».....	62
1.4.2.7 les missions et attributions du chef de service « pôle transactions ».....	63
1.4.3 Organisation du Back-office.....	63
1.4.3.1 missions et attributions du superviseur Back-office.....	63
2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	64
2.1 Présentation de l'étude.....	64
2.2 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête.....	64
2.2.1 L'échantillonnage.....	64
2.2.1.1 Définition de la population d'étude.....	64

2.2.1.2 La détermination de la base de sondage.....	64
2.2.1.3 Choix de la méthode d'échantillonnage.....	64
2.2.1.4 Déterminer la taille de l'échantillonnage.....	64
2.2.2 L'élaboration du questionnaire	65
2.2.2.1 Les différents types de questions.....	65
2.2.2.2 La rédaction de questionnaire.....	66
2.2.3 Choix de mode d'administration du questionnaire.....	66
2.2.4 Les prés tests.....	66
2.2.5 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire.....	66
Section 2 : présentation et interprétions des résultats.....	67
1. L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	67
2. Synthèse de l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	86
3. L'analyse des résultats de l'entretien avec la directrice de la BADR.....	86
3.1. Synthèse de l'entretien.....	87
Conclusion.....	87
Conclusion générale.....	88

Références bibliographiques

Annexes

Bibliographie

-Liste des ouvrages :

- 1- ANNE Julien « marketing direct et relation client » (2004).
- 2- BOISDEVESEY J.-C, «Le marketing relationnel », édition d'organisations, Paris, 2001.
- 3- Hampton A, « Le marketing relationnel dans le secteur du luxe », Diplôme Editions, France, 2006. p 42.
- 4- Lambin., Chantal de Moerloose. « Marketing Stratégique et Opérationnel » La démarche marketing dans l'économie numérique: La démarche marketing dans l'économie numérique. 9ème édition, édition Dunod.
- 5- Lars Meyer-Waarden, « La fidélisation client », édition Vuibert, Paris, 2004.
- 6- LEMONNIER N, « valoriser son site web » Paris, Edition d'Organisation 2002.
- 7 - LEHU. J-M »Stratégie de fidélisation » 2ème Edition d'organisation, Paris, Aout 2003.
- 8- LENDREVIE.J, EVY.J, LINDDON.D, « théorie et pratique du marketing », Mercator, 9ème édition, édition Dunod, Paris, 2009. - LOVELOCK.L, WIRTZ.J, MUNOS.A « marketing des services » 7ème édition, Pearson. Paris 2014
- 9 - MONIQUE Z. et ERIC L., « Marketing et stratégie de la banque », 3ème édition. DUNOD, paris, 1999.
- 10 - PIERRE M « fidéliser vos client, stratégie, outils, CRM, e-CRM », Edition d'Organisation, 2ème édition, 2001.
- 11- RENÉ L et GILLE V, « la gestion de la relation client », Edition 2005.
- 12- VANLAETHEM N., BILLON C., BERTIN O “L’ATLAS DU MARKETING” EDITION d'organisation, groupe Eyrolles , Paris 2011-2012.

-Mémoires :

- AREGRADJ.R, BENBELKACEM.R, «La gestion de la relation client au sein de l'entreprise Cevital » ; mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales. Université A.MIRA, Béjaia.2004/2005.
- Bettahar H, Miraoui A, « Au-delà du marketing relationnel le marketing éthique », Les cahiers du MECAS, N°3, Avril 2007, Université Abou-BekrBelkaid, Tlemcen, Algérie
- . - HABAREK et SEDKI, « La gestion de la relation client dans le milieu industriel Cas SARL LEMARCHAL » ; mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales. Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou 2019.
- MICHEL ZIN M, « la gestion de la relation client : Impact sur l'entreprise et le Marketing », université LAVAL Décembre 2001.

-Journaux et revues:

- Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; 'Les facteurs de réussite du marketing relationnel' ; revue : décision marketing, juillet 2003.

-Sheth, J. N. et Parvatiyar A. (1995) "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 (4).

-Congrès:

-N'GOLA.G, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », Congrès de l'Association Française du Marketing Bordeaux, 14-15 mai 1998 . P32.

Annexes

La gestion de la relation client au sein de la BADR

Ce formulaire est destiné aux clients de la BADR pour mieux cerner la relation qu'elle entretient avec ses clients

*Obligatoire

Si vous pouvez préciser s'il vous plait, êtes vous : *

- Une entreprise
- Un particulier

Quel est le type de services que vous recherchez auprès de la banque ? *

- Epargne
- Crédit
- Assurance
- Retrait
- Chèque certifié
- Versements
- Virements
- Autre :

Vous êtes client de la banque depuis : *

- Plus de cinq ans
- Moins de cinq ans

Pourquoi vous avez choisi cette banque en particulier ? *

- Réputation
- Proximité
- Recommandation
- Autre :

Comment jugez vous la qualité des services de la BADR? *

- Très bonne
- Bonne
- Pas mal
- Insuffisante
- Très insuffisante

Avez vous préalablement rencontré des désagréments avec votre banque ? *

- Oui
- Non

Si oui, précisez

Votre réponse

Dans le cas où la qualité des services est jugée insatisfaisante, la cause du désagrément est

- La qualité de l'accueil
- L'abord avec le personnel
- Le traitement des dossiers
- La lenteur des services
- Autre :

Dans le cas où vous avez eu un problème, vous a-t-il mené à une réclamation ?

- Oui
- Non

Votre réclamation a-t-elle été prise en considération ?

- Oui
- Non

Si la réclamation a été traitée, elle l'était de manière :

- Rapide
- Assez rapide
- Assez lente
- Lente

Le traitement des réclamations était satisfaisant ?

- Oui
- Non

Dans le cas où vous n'avez pas formulé de réclamations, pour quelles raisons vous ne l'avez pas fait ?

- Faute de temps
- Je ne sais pas comment faire
- Cela n'aurait rien changé de toutes les façons
- Je n'ai pas eu de problème
- Autre :

Quand vous vous présentez à la banque, vous avez à faire à chaque fois à : *

- La même personne
- Personnes différentes

Etes vous satisfait de la performance de ces personnes ? *

- Oui
- Non

Est-ce que vous êtes tenu informé des services fournis par votre banque et des nouveautés disponibles sur le marché? *

- Oui
- Non

Si oui, l'information est-t-elle fournie :

- A ma demande
- Envoyée par courrier
- Via le personnel
- Appel téléphonique
- Envoyée par e-mail
- Autre :

Est ce que votre banque utilise des outils de fidélisation ? *

- Oui
- Non

Si oui, lesquels?

- Remises
- Cadeaux
- Promotions
- cartes de fidélité

Avez vous déjà fait des suggestions à votre banque? *

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ?

Votre réponse

Vos suggestions, ont elles conduit à un quelconque changement ?

- Oui
- Non

Est ce que vous avez déjà songé à changer de banque ? *

- Oui
- Non

Si c'est oui, pour quelles raisons ?

- Pour de meilleures prestations
- L'autre banque est plus proche de chez vous
- La file d'attente est moins longue
- Autre :

Si vous n'avez pas songé à changé de banque, pourquoi?

- La procédure prend du temps
- Je suis satisfait(e) de ma banque actuelle
- Effet de proximité
- Autre :

Est ce que votre banque est active sur un site internet ? *

Oui

Non

Dans le cas ou vous utilisez ce site, est ce parce que : *

Cela demande moins d'efforts physiques et c'est plus rapide

Vous n'avez pas à faire au personnel

Je ne l'utilise pas

Autre :

Dans le cas où vous n'utilisez pas le site, pourquoi ?

Votre réponse