

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion  
Spécialité : Management Stratégique

*Sujet*

## Analyse de la gestion de la relation client et la performance Cas : CNEP Banque

Réalisé par :  
CHAOUCHE Yazid

Dirigé par :  
ABIDI Mohammed

Devant le jury composé de :

Président :	ACHIR Mohamed	MCB	UMMTO
Rapporteur :	ABIDI Mohammed	MCB	UMMTO
Examineur :	GHEDDACHE Lyes	MCA	UMMTO

*Année universitaire 2021/2022*

*Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.*

*Je tiens à remercier mes parents pour tous leurs sacrifices, ainsi que tous les membres de ma famille et mes amis.*

*Mes vifs remerciements à M. ABIDI pour avoir accepté de diriger ce travail, ainsi que les membres du jury*

*A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce rapport, mille mercis.*

## Liste des tableaux

---

Tableau N°01 : Les banques publiques en Algérie .....	08
Tableau N°02 : Les banques privées en Algérie .....	09
Tableau N°03 : Les banques mixtes en Algérie .....	09
Tableau N°04: les différentes formes de la performance et leurs interprétations.....	15
Tableau N°05 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein de la CNEP banque.....	60
Tableau N°06 : La catégorie socioprofessionnelle.....	61
Tableau N°07 : Le degré de satisfaction des clients de la CNEP banque .....	62
Tableau N°08 : La qualité d'accueil du personnel de la CNEP banque.....	63
Tableau N°09 : Le niveau de satisfaction des clients de la CNEP banque.....	64
Tableau n°10 : La mesure de la qualité des services offerts.....	65
Tableau N°11: Mode de communication .....	66
Tableau N°12 : Ancienneté des clients.....	67
Tableau N°13 : La repartitions des clients selon leurs réclamations .....	68
Tableau N°14 : Souhait de changement de banque.....	69
Tableau 15 : Les motivations de fidélité .....	70

Figure N°01 : concepts de base de la performance organisationnelle .....	17
Figure N°02: Les objectifs du CRM .....	30
Figure N°03 : Les fonctions du Customer Relationship Management.....	33
Figure N°04: Les quatre phases de la démarche CRM .....	43
Figure N°05 : automatisation de la force de vente.....	44
Figure N°06: Relation entre CRM opérationnel et CRM analytique.....	46
Figure N°07: Les problèmes du critère humain face à l'implémentation d'une initiative CRM...	47
Figure N°08: Logiciel de gestion des contacts éditeur Pikadelli. ....	48
Figure N°09 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein de la CNEP banque .....	61
Figure N°10 : La catégorie socioprofessionnelle .....	62
Figure N°11 : Le degré de satisfaction des clients de la CNEP banque.....	63
Figure N°12 : La qualité d'accueil du personnel de la CNEP banque .....	64
Figure N°13 : Le niveau de satisfaction des clients de la CNEP banque .....	65
Figure N°14: La mesure de la qualité des services offerts .....	66
Figure N°15: Mode de communication .....	67
Figure N°16 : Ancienneté des clients .....	68
Figure N°17 : La repartitions des clients selon leurs réclamations .....	69
Figure N°18 : Souhait de changement de banque .....	70
Figure N°19 : Les motivations de fidélité .....	71

**Introduction Générale..... 01**

**CHAPITRE I : Généralités sur la banque et la performance**

Introduction ..... 04

**Section 1 : Notions générales sur la banque..... 04**

**Section 2 : Définition et typologie de la performance ..... 11**

**Section 3 : Indicateurs de la performance organisationnelle ..... 17**

**Conclusion..... 25**

**CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT**

Introduction ..... 26

**Section 1 : Notion de la gestion de la relation client..... 26**

**Section 2 : La stratégie de la gestion de la relation client ..... 35**

**Section 3 : La gestion la relation banque/clients ..... 44**

**Conclusion..... 51**

**CHAPITRE III : L'EFFET DE LA GRC SUR LA PERFORMANCE DE  
LA CNEP BANQUE**

Introduction ..... 52

**Section 1 : Présentation de la CNEP Banque ..... 52**

**Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche..... 56**

**Section 3 : Production Présentation et interprétation des résultats ..... 59**

**Conclusion..... 74**

**Conclusion Générale ..... 75**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**



# *Introduction Générale*



Le secteur économique est entré dans une ère où la clientèle devient de plus en plus exigeante. Les entreprises dans les différents secteurs doivent faire face au « zapping » de leurs consommateurs, qui vont voir ce que la concurrence a de mieux à leur proposer, pour faire face à cela beaucoup d'entités s'orientent vers l'adoption d'une stratégie marketing basé sur le relationnel, un marketing qui vise à établir une relation individuelle, nominative, continue et personnalisée avec chacun des clients, dans le but de le retenir le plus longtemps possible.

Apparu dans les années 1990, le concept du Customer Relationship Management (CRM) ou Gestion de la Relation Client (GRC), est devenu aujourd'hui un atout concurrentiel par excellence pour les entreprises qui veulent se démarquer, en répondant aux besoins et aux attentes de chaque client, dans le but de le satisfaire et prolonger son cycle d'activité, c'est-à-dire le fidéliser tout en créant une relation personnalisée et pérenne avec l'ensemble des consommateurs.

Pour développer et prospérer dans une activité commerciale, chaque structure doit nécessairement parvenir à une finalité qui correspond à l'un des objectifs premiers du marketing : la satisfaction du client.

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

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

La fidélisation client est employée dans le marketing pour définir la démarche qui a pour but d'instaurer une relation durable et de confiance. Cela se traduit pour l'entreprise par la rétention de sa clientèle qui prêter attention à la communication de la marque et aux nouveautés (produits / services ...) de l'entreprise. La fidélisation clients permet ainsi à une entreprise de s'assurer des revenus sans avoir à conquérir de nouveaux clients, puisque ses clients fidèles reviendront naturellement auprès de la marque. Ces mêmes clients auront également tendance à parler en bien de votre marque, et ainsi être vos promoteurs via le bouche à oreille. Cependant, fidéliser ses clients est un processus long et complexe, et la

fidélité d'un client se construit tout au long de la relation client, du premier contact, à la phase d'achat, jusqu'au suivi post-vente.

### **Objet de la recherche**

L'objet de ce travail est de contribuer à une meilleure connaissance de tout ce qui entoure la gestion de la relation client et la performance, la satisfaction et la fidélisation des clients, puisqu'elle se situe en plein cœur de la problématique de l'orientation client, qui est une préoccupation majeure des entreprises aujourd'hui.

### **Problématique**

Notre problématique est centrée sur la question suivante :

**« Quel est l'impact de la gestion de la relation client sur la performance de la banque ? »**

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

- Quelles spécificités offrent la connaissance et la gestion de la relation client au sein des banques ?
- Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ?

### **Choix du sujet**

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

### **Méthodologie de la recherche**

Méthodologie de recherche partant de l'importance du marketing relationnel dans les stratégies de satisfaction et de fidélisation, nous avons pris conscience de produire une connaissance contexte, et pour ce faire, nous avons opté pour une démarche méthodologique basée essentiellement sur un recueil d'information à partir d'une revue de littérature dispensée en matière (ouvrages, articles, revues). D'une part, pour dessiner les contours du cadre théorique cerné par l'importance du marketing relationnel ainsi que le processus de satisfaction et de fidélisation, et d'autre part, une enquête a été menée au sein de la CNEP Banque structurée par un questionnaire (voir annexe 1), dont l'intérêt est de porter un regard quantitatif sur les pratiques de la gestion de la relation client et ses effets sur la satisfaction et

la fidélisation, ainsi qu'un entretien directif et ce, pour maîtriser les retombées des logiques du marketing sur le comportement du client au sein de cette entreprise.

### **Structure de la recherche**

La structure de mémoire de notre thème s'inscrit dans une logique de recherche de l'impact du marketing relationnel sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Pour cela quatre chapitres feront l'objet de notre recherche.

- Le premier chapitre a pour objectif de s'étaler sur le concept de banque et de la performance ;
- Le deuxième chapitre porte sur la gestion de relation client et sa stratégie ;
- Le troisième chapitre portera le cas pratique relatif à l'impact de la gestion de la relation client sur la performance de la CNEP Banque.

Et enfin après la présentation et l'analyse des résultats de notre recherche, nous terminerons notre travail par des suggestions et des pistes de réflexions pour l'amélioration de la qualité des services, la qualité du personnel et la gamme des produits proposés par la CNEP Banque et une conclusion.

# *Chapitre 1*



## *Généralités sur la banque et la performance*



**Introduction**

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio- économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des indicateurs, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Dans ce chapitre nous allons mettre en évidence les concepts clés et les notions générales concernant la banque, ensuite, nous allons traiter la notion de la performance en présentant ses différentes interprétations, définitions et sa typologie en première section, et expliquer les indicateurs de la performance organisationnelle dans la deuxième section.

**Section 1 : Notions générales sur la banque**

La banque est un établissement de crédits ayant pour but principal de procurer des services financiers à ses clients. Cette section consiste à définir la banque, son rôle et ses fonctions, ainsi que ses types.

**1. Définition de la banque**

D'après le petit Larousse, le mot « Banque » signifie « une entreprise qui avance des fonds, en reçoit les intérêts, escompte les effets, facilite les paiements par des prêts »<sup>1</sup>.

L'origine du mot remonte au XVI<sup>ème</sup> siècle, le mot banque ou « bank » provient du germanique, mais aussi d'une manière indirecte de l'ancien italien « banco », qui désignait une table sous forme de comptoir sur laquelle s'asseyaient les échangeurs en plein public pour prêter de l'argent contre des intérêts, échanger les monnaies des autres pays, et généralement faire le commerce de l'argent. Les premiers banquiers de cette époque sont les changeurs. Au

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Le petit Larousse 1989

11ème siècle, les Lombards introduisent de nouvelles techniques financières et marquent l'histoire de la banque.<sup>2</sup>

Le mot "banque" dérive de l'italien "banca" qui désigne un banc en bois sur lequel les changeurs du Moyen Âge exerçaient leur activité.

Selon la Loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit : « est considérée comme banque, toutes entreprises ou établissements financiers qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci »<sup>3</sup>.

La banque peut également réaliser des activités connexes<sup>4</sup> :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises, sous réserve des dispositions législatives relatives à l'exercice illégal de certaines professions ;
- Les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

CHEHRIT K. définit la banque comme « une entreprise qui fait profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'elle emploie pour son

---

<sup>2</sup> MONNET, P. (2007). *Technique bancaire-historique*. P.2

<sup>3</sup> Loi 90-10

<sup>4</sup> MONNIER, P., & MAHIER-LEFRANCOIS, S. (2010). *Les techniques bancaires en 52 fiches* (éd. 2). Paris: Dunod. P. 03

*propre compte en opération d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières »<sup>5</sup>*

Il apparaît donc que la banque *stricto sensu* peut être définie par les quatre éléments suivants<sup>6</sup> :

- D'une part, la banque reçoit des fonds du public, à titre de dépôts ou autrement ;
- D'autre part, l'activité doit être assumée par la banque, ce qui exclut de la définition les commissionnaires et courtiers ;
- En outre, la banque utilise les fonds reçus à des opérations variées, parmi lesquelles toutes les opérations de crédit sont possibles ;
- Enfin, la banque dispose d'un monopole dans la réception des dépôts à vue ou à moins de deux ans (ceci dans un but évident de protection des déposants).

DUPOY C. 1981 ; Quand à lui dit que les banques sont des entreprises et établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt et ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leurs propres comptes en opérations d'escompte, en opérations de crédits ou en opération financières.

Louis F. et Norbert H. 1989 ; définissent la banque comme « une institution financière qui fait le commerce des capitaux .C'est elle qui fait fructifier l'argent des capitalistes toute en leur évitant les différentes charges de gestion d'une fortune .C'est elle aussi sous diverses formes, avec ou sans garanties apporte l'aide de ses capitaux ou de son crédit au commerçant et ou aux industriels qui peuvent ainsi donner de l'extension à leurs affaires à traverser parfois les périodes critiques.

## **2. Le rôle de la banque**

Nous distinguons plusieurs, nous citons quelques rôles qui sont très importants :

### **2.1. La collecte des ressources**

La collecte des ressources est indispensable pour le fonctionnement d'une banque, elle se fait grâce aux :

---

<sup>5</sup> CHEHRIT, K. (2003). *Techniques et pratiques bancaires financières et boursières*. Alger : Grand Alger Livres. P. 142

<sup>6</sup> VERNIMMEN, P. (1981). *Gestion et politiques de la banque*. Paris: Dalloz. P. 09

- dépôts des détenteurs de capitaux (Préteur ultime) utilisent pour son propre compte en opérations de prêts aux emprunteurs ultimes ;
- dépôt dans les comptes d'épargne avec rémunération ;
- souscription de bon de caisse avec rémunération.

## **2.2. Distribution du crédit**

La loi 86/12 du 19 août 1986 10 définit le crédit comme étant tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique pour le compte de celle-ci un engagement par signature.

Les banques apportent aux agents économiques les crédits nécessaires à leurs activités de consommation ou de production et on peut les classer comme suite :

- **Les crédits aux entreprises :**
  - Crédits de fonctionnement.
  - Crédits d'investissement
  
- **Les crédits aux particuliers :**
  - Crédits de trésorerie.
  - Crédits de l'habitat ou crédits immobiliers.

## **2.3. L'intermédiation bancaire**

En collectant des dépôts à plus ou moins long terme et en utilisant ces dépôts pour consentir des crédits à plus ou moins long terme, les banques permettent la rencontre entre une offre (dépôts) et une demande (crédits). C'est la fonction classique de l'intermédiation bancaire.

La rémunération de l'intermédiation bancaire est égale à la différence entre la rémunération des dépôts (sous forme d'intérêts débiteurs).

## **2.4. Les opérations financières**

La banque intervient souvent pour conclure des opérations soit pour le compte de ses clients, soit pour son propre compte :

- L'émission d'obligation et leurs négociations ;

- L'émission d'action et leur négociation ;
- La gestion et le suivi d'un portefeuille de valeur pour le compte de sa clientèle.

**3. Les différents types des banques**

Avant d'aborder les différents types de banque, il faut définir d'abord la banque centrale appelée aussi la banque d'Algérie :

**3.1. La Banque Centrale (Institut d'Emission ou Banque d'Algérie)**

C'est une institution qui gère la monnaie d'un pays. Elle émet les billets de banque (D'où leur nom d'institution d'émissions) met en œuvre la politique monétaire, conserve les réserves de change d'un pays, et souvent surveille le système financier. Elle classe les banques selon plusieurs types :

**3.. Selon les apporteurs de capitaux**

Ceci peut être défini comme la part de financement des actionnaires.

**3.2.1. Les banques publiques**

Dans ces banques l'Etat est propriétaire de la totalité des actions, il prend part à toutes les décisions. Elles exécutent les ordres de l'Etat, nous citons dans le tableau suivant ces banques et établissements :

**Tableau N°01 : Les banques publiques en Algérie**

<b>La banque</b>	<b>Date de création</b>
Banque Extérieur d'Algérie (BEA)	Le 01 octobre 1967
Banque Nationale d'Algérie (BNA)	Le 13 juin 1966
Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	Le 11 mai 1967
Banque de Développement Local (BDL)	Le 30 avril 1985
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP)	Le 10 juillet 1964
Banque Algérienne de Développement (BAD)	Le 02 mai 1972
Banque Algérienne de Développement Rural (BADR)	Le 13 mars 1982
Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA)	Le 06 avril 1997

Source : Elaboré par moi-même

### 3.2.2. Les banques privées

Une personne ou un groupe de personne est propriétaire des actions. Elles peuvent avoir la forme d'une société anonyme. Les décisions sont prises par les actionnaires qui ont un titre de propriété sur la banque. Parmi ces établissements, nous citons :

**Tableau N°02 : Les banques privées en Algérie**

La banque	Particularité
Cité Bank na corporation Algérie	Succursale de cité Bank New York.
Arabe Bank Algérie Plc	Succursale de l'Arabe Bank d'Amman (Jordanie).
Cetelem	Etablissement financier, filiale du groupe BNP Paribas
Société Générale Algérie (SGA)	Une filiale contrôlée à 100% par la société générale française.
Natexis Al Amena	Une filiale du groupe Natexis France.
Trust Bank Algérie	Mixage de capitaux privés internationaux et nationaux.
Arabe Leasing Algérie	Etablissement spécialisé dans le leasing.
Al Salam Bank Algérie	Banque à capitaux émiratis, Charia Complaint.
Caylon Algérie	Filiale du groupe français « Crédit Agricole ».
Maghreb Leasing	Etablissement financier à capitaux Tunisiens et investissement souverains

Source : Elaboré par moi-même

### 3.2.3. Les banques mixtes

Une participation publique et privée combinée. L'Etat comme les particuliers qui sont actionnaires ont le même droit de décision dans cette banque, nous citons :

**Tableau N°03 : Les banques mixtes en Algérie**

Banque	Particularité
Bank Al Baraka d'Algérie	Propriété pour 50% du groupe Saoudien (Dellah al Baraka) et pour 50% de la banque publique (BADR).
Arabe Banking corporation Algérie	Une filiale contrôlée à 70% par le groupe ABC de Bahrein, 10% par la SFI (BIRD), 10% par la société arabe d'investissement (Djeddah), et 10% par des investisseurs nationaux

Source : Elaboré par moi-même

### 3.3. Selon l'extension du réseau

- **Banque à réseaux** : Ce sont des banques qui ont plusieurs agences sur le territoire (exemple : BEA) ;
- **Banque sans réseaux** : Ce sont des banques uniques qui n'ont pas des agences (exemple : CPA, AGB) ;
- **Banque à distance** : Ce sont des banques à accès sur internet (exemple : BNP Paribas).

### 3.4. Selon la nature d'activité

Elle peut être définie comme la spécialisation des banques :

- **Banque d'Épargne (Banques de l'immobilier)** : La fonction principale est la collecte des ressources en plus du financement de l'immobilier, elle transforme cette épargne en crédit qu'elle accord aux agents qui ont besoin de financement.

- **Banque de Dépôt** : Les banques de dépôt sont définies comme étant des banques dont l'activité principale consiste à octroyer des crédits et recevoir des dépôts de fonds à vue ou à terme. Elles sont spécialisées dans le financement opérations à court terme et à moyen terme. Elles travaillent essentiellement avec leurs clients, particuliers, professionnels et entreprises, elle, reçoivent des dépôts et accordent des prêts.

- **Banque d'Investissement (d'affaires)** : Ce sont des banques qui sont spécialisées principalement dans le financement des opérations à long terme. Elles travaillent essentiellement sur les marchés, elles s'occupent aussi d'assurance et d'autres activités financières comme l'achat et la vente des titres. Elles octroient des crédits dont la durée est égale à deux ans, elles doivent affecter des ressources stables ; fonds propres ou produit d', mission obligatoire à l'exclusion des dépôts. Elles n'ont d'ailleurs le droit de recevoir des dépôts que d'une clientèle industrielle ou commerciale, et ne peuvent pas consentir des crédits qu'aux entreprises dans les quelle elles ont une participation.

- **Banque Universelles (Banques généralistes)** : Ce sont des banques qui exercent toutes les activités, c'est-à-dire qui n'ont pas de spécialité. Elles sont appelées aussi des banques généralistes. Ce sont de grands conglomérats financiers regroupant les différents types des banques, les banques de détail, des banques de financement et d'investissement et banques de gestion d'actifs

#### 4. La clientèle de la banque

On distingue trois catégories de clientèle de la banque<sup>7</sup> :

##### 4.1. Les particuliers

Ce sont les individus qui disposent d'un revenu qu'ils emploient en consommation et en épargne.

##### 4.2. Les entreprises

Ce sont des clients qui peuvent être les personnes physiques (individus) dont l'activité consiste à :

- acheter des produits et les vendre tels qu'ils sont, ce qu'on appelle des commerçants détaillants.
- revendre les produits après transformation (artisans, industriels).
- revendre certains services (compagnie d'assurance, agence de voyage).

##### 4.3. Les collectivités locales

Régions, départements, Communes qui gèrent de plus en plus fréquemment leurs finances comme des entreprises.

### Section 2 : Définition et typologie de la performance

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

#### 1. La performance de la performance

Etymologiquement, performance vient de verbe français « *performer* » qui signifiait « *accomplir, exécuter* », au 13<sup>ème</sup> siècle. Le verbe anglais « *to perform* » apparaît au 15<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.<sup>8</sup>

La performance peut être défini comme « *le déploiement du couple valeur-coût dans*

---

<sup>7</sup> PUPION, P. C. (1999). *Economie et gestion bancaire*. Paris: Dunod. P. 106

<sup>8</sup> Jacquet. Stéphane, « *Management de la performance : des concepts aux outils* », CREG, 2012. P.12

*les activités de l'organisation* »<sup>9</sup>.

Une autre définition de la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat(action).

Toutefois, les managers n'ont jamais de carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée. En effet ils sont toujours « sous contrainte des coûts ». En conséquence, un manager n'est nullement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût, la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire qui est l'efficience.

Efficience et efficacité recouvrent bien deux aspects distincts de la performance. Ainsi, dans une entreprise, la performance peut être définie « *comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la coulpe valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* »<sup>10</sup>.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

## **1.1. Les concepts de base de la performance**

Les concepts de base de la performance se sont comme suivants :

### **1.1.1. L'efficacité**

Elle se définit par rapport à un objet donné, elle indique à quel point l'objectif est atteint, elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Elle détermine la capacité d'une entité à réaliser les objectifs fixés. Elle est représentée parle rapport entre les résultats réalisés par une entité et les objectifs visés.

---

<sup>9</sup> Guenoun. M, « *le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales* », thèse doctorat, Marseille, 2009. P.187

<sup>10</sup> Selmer Caroline, « *concevoir le tableau de bord* », édition Dunod, Paris, 2003. P.287

A cet égard, plus les résultats sont proches des objectifs visés, plus l'entité est considérée efficace de ce fait, « *l'efficacité peut être déterminée par la capacité d'une entité à réaliser les objectifs sociaux qu'elle s'est fixé comme il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel* »<sup>11</sup>.

### **1.1.2. L'efficience**

Peut se définir comme la capacité à réaliser le maximum d'objectif en utilisant un minimum de ressource, elle se réfère au fait de maîtriser le coût de processus. Autrement dit, « c'est aussi la capacité d'un individu ou d'un système de travail à obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné » (Charreaux, 1998, p.07).

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle et considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* » (Tucotte, 2000, p .22).

### **1.1.3. Qualité**

La norme ISO 8402 définit la qualité comme suit : c'est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. (ISO8402)

### **1.1.4. Pertinence**

Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer.

### **1.1.5. Viabilité (financière)**

La capacité d'une entreprise à mobiliser et à utiliser de manière efficiente les ressources de ladite entreprise et les ressources externes supplémentaires sur une base fiable

---

<sup>11</sup>Vatier. Raymond, « *Audit de la gestion social* », édition des organisations, Allemagne 1988. P. 186

afin d'atteindre des niveaux actuels et futurs de performance.

## **1.2. Les indicateurs de la performance**

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

Un indicateur peut être défini comme « *une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur* ». <sup>12</sup>

Un indicateur de performance Key Performance Indicator (KPI) « *est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* » <sup>13</sup>.

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

L'indicateur n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec les plans d'actions qu'il conduit. L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphe etc...

## **1.3. Les objectifs de la performance**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts quise regroupent comme suit <sup>14</sup> :

- Améliorer les processus de fabrication ; et le traitement des réclamations.
- Développer des produits innovants ; et lancer de nouveaux produits
- Développer la créativité du personnel, et les parts du marché.
- Réduire les coûts de fabrications, ainsi que les respects des délais de livraison.
- Récompenser les compétences individuelles, et évaluer les compétences clés.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

---

<sup>12</sup> Fernandez. Alain, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition Eyrolles, 2008. P.27

<sup>13</sup> Ibid. P31

<sup>14</sup> Allat. Allain, « *management des entreprises* », édition hachette livre, France 2008. P.38

### 1.4. Pilotage de la performance

Piloter la performance signifie bien « *mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité). Or améliorer la performance désigne donc accroître la valeur d'un indicateur (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale possible* ». <sup>15</sup>

La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des bits organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.

### 2. Typologies de la performance

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères différents d'évaluation. Il est question de la performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans le tableau suivant :

**Tableau N°04: les différentes formes de la performance et leurs interprétations**

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
<b>Organisationnelle</b>	D'efficacité comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure...
<b>Financière</b>	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes...
<b>Commerciale</b>	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché...
<b>Sociale</b>	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme...
<b>Environnementale</b>	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de pollution...

Source : Burnes. Martine, « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013. p.18.

D'après l'interprétation de tableaux, on distingue qu'il existe quatre types de la performance lesquels :

<sup>15</sup> Bouras. B, Skender. N, « *la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* », Université Akli Mohe Nd Oulhadj Bouira, 2014-2015. P.50

**2.1. La performance organisationnelle**

Cette performance concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et façon dont elle y parvient. Autrement dit qui « *il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique* ». (Lusthaus, Melene, 2003, p.37) Cette performance repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance.

**2.2. La performance sociale**

Cette performance concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ces ressources humaines. (J. Igalens et J-P. Gond, 2003, p25).

Cette performance mesure :

- La nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales ( nombre, gravité, durée...)
- Le niveau de satisfaction des salariés, le turnover (taux de roulement du personnel d'une entreprise), qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise,
- L'absentéisme et les retards au travail,
- Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, ainsi que le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

**2.3. La performance économique et financière**

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

## 2.4. La performance commerciale

La performance commerciale est un sujet qui touche toutes les entreprises dans tous les secteurs d'activité. Aujourd'hui, au vu de la concurrence qui est de plus en plus vive, les entreprises doivent exercer plus d'influence et avoir une meilleure stratégie à longue échéance.

Cette performance appelée aussi performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

### Section 3 : Indicateurs de la performance organisationnelle

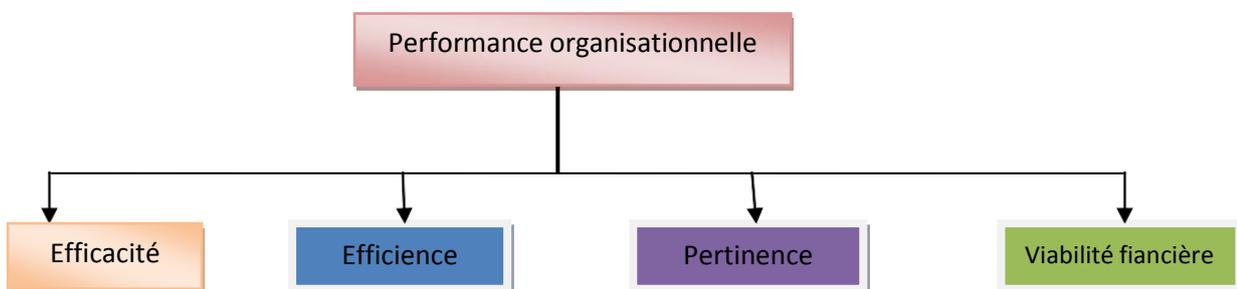
Une entreprise, pour perdurer, a besoin d'être performante pour délivrer la qualité attendue dans les temps et pour le prix fixé, pour dégager des ressources financières afin de payer son personnel, investir et dégager un bénéfice qui viendra rémunérer les apporteurs de fonds.

#### 1. La mesure de la performance organisationnelle

*« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes ».*<sup>16</sup>

En effet la mesure de la performance est toujours étroitement liée à la stratégie de l'organisation, elle est destinée à contribuer à la prise de décision ainsi que les progrès réalisés vers l'obtention des résultats :

**Figure N°01 : concepts de base de la performance organisationnelle**



**Source :** Elaboré par nos soins.

<sup>16</sup> Saulquin. G, Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 1n°223/2007. P.17

### 1.1. L'efficacité organisationnelle

« *L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts* ». (Lusthaus, Melene, 2003, p154).

L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mis en œuvre par l'organisation.

### 1.2. L'efficience organisationnelle

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

### 1.3. La pertinence

« *La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir* »<sup>17</sup>.

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

### 1.4. La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « *la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable* » (Op.cit, p173). Pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que cette dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.

---

<sup>17</sup> Lasthaus.c, Melene. M, « *care pour l'amélioration de la performance* », évaluation organisationnelle, Canada, 2003. P.167

## 2. Les types d'indicateurs de la performance organisationnelle

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

### 2.1. Les indicateurs financiers

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

- **Taux de rentabilité**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer des associés ou actionnaires (Burnes, 2013, p242). Sa formule de calcule est la suivante :

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres.}$$

- **Taux de profitabilité**

Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser. Sa formule de calcule est la suivante :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire.}$$

### 2.2. Les indicateurs commerciaux

Un indicateur de vente ou indicateur commercial est un outil d'appréciation et d'aide à la décision (évaluation, pilotage et ajustements). L'indicateur vous permet, grâce à des coefficients, de mesurer méthodiquement un résultat, une évolution ou une situation.

- **Chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise c'est-à-dire le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise. Il calcule comme suit :

**Chiffre d'affaire** = prix de vente x quantités vendues (totales des ventes)

- **Part de marché**

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

- **Fidélité de la clientèle**

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

- **Image de l'organisation**

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

### 2.3. Les indicateurs sociaux

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

### 2.4. Les indicateurs structurels

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

- **Taux d'encadrement**

Il mesure le nombre d'effectifs cadres par rapport à la totalité de l'effectif. Sa formule de calcul est la suivante :

**Taux d'encadrement = effectifs cadres / effectif total**

- **Taux d'effectif productif direct**

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

calcul est la suivante :

$$\text{Taux d'effectif productif} = \text{effectif productif direct} / \text{effectif total}$$

## 2.5. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH.

La formation permet pour entreprise l'adaptation aux changements, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation, on peut retenir les suivants<sup>18</sup> :

- **Effort de formation**

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

$$\text{Le montant à la formation} / \text{masse salariale totale}$$

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

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{nombre de salariés formés} / \text{effectif}$$

## 2.6. Indicateur de la rémunération

Cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de **rémunération** totale d'une année à l'autre, il est subdivisé en trois :

<sup>18</sup> Amimer. A, « la mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion », management des organisations, 2005-2006. P.18

- **Indicateur de politique de rémunération**

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

- **Indicateur de la masse salarial**

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

- **Indicateur de système de paie**

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

## 2.7. Indicateur de climat social

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs que l'on récapitule à travers le bilan social et le tableau de bord. On peut définir le climat social comme l'ambiance, l'atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise.

D'après la définition de climat social on distingue les indicateurs suivants :

- **Taux d'absentéisme**

Ce taux est un indicateur de climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, des salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail ; ils s'absentent moins et plus productif. (MARTINE Burnes, op cit, p242)

Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{jours d'absence (hors congés payés)}}{\text{jour du travail prévue}}$$

- **Nombre d'accident du travail**

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

- **Le turnover**

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

**Nombre de départ durant l'année / effectif**

- **Taux de démission**

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

**Total de démission / total de départ**

## 2.8. Les indicateurs de recrutement

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

- **La qualité de recrutement**

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil

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

du candidat et exigences du poste. Son mode de calcul est le suivant :

- **Délai d'embauche**

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

## 2.9. Les indicateurs fonction RH

La fonction ressource humaine subdivise en plusieurs indicateurs qu'on a traité comme suit :

- **Dépenses RH par employé**

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

- **Ratio RH par employé**

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

- **Satisfaction par rapport aux RH**

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

## 2.10. Les indicateurs de mouvement

Les indicateurs de mouvements Il s'agit d'indicateurs de performance, relevant de la dynamique des ressources humaines. Exemples : taux de croissance des effectifs, taux de rotation, taux de promotion. L'information sociale couvre donc un champ très large.

- **Taux de promotion**

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

- **Taux de mobilité interne**

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

- **Ratio de cheminement de carrière**

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

**Conclusion**

La performance peut se définir comme l'optimisation du rapport valeur/coût donc c'est la réalisation d'un chiffre d'affaire élevé au moindre coût, elle est mesurée avec des indicateurs.

Cependant, ce chapitre nous a permis de définir et mieux comprendre les aspects de base de la performance, ses différents types et indicateurs. La performance est toujours liée à la stratégie de l'organisation.

Globalement, ce chapitre nous a permis de conclure que la performance est fondée sur des concepts de base qui sont l'efficacité et l'efficience.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés ; elle est efficiente lorsqu'elle réalise ses objectifs avec une utilisation optimale des ressources dont elle dispose.

La mesure de la performance organisationnelle se fait par les différents types d'indicateurs qu'on a développés avec leur fonction de calcul dans la deuxième section.

L'aspect théorique des deux premiers chapitres est complété par l'aspect pratique de la performance de l'entreprise qui fait l'objet du troisième chapitre.

# *Chapitre 2*



## *La gestion de la relation client*



**Introduction au chapitre**

L'arrivée de la nouvelle économie a poussé les dirigeants à la réflexion sur l'impact que va subir les entreprises et la nécessité d'améliorer leurs fonctions essentielles. L'une de ces fonctions concerne la relation client, qui est perçue autrefois comme un coût pour l'entreprise, mais plus maintenant, car aujourd'hui elle devient un enjeu majeur.

Afin que l'entreprise puisse tirer avantage de la relation client, elle doit améliorer la manière de gérer sa relation avec ses clients.

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

Dans la première section nous allons essayer de comprendre la notion de gestion de la relation client.

Dans la seconde section nous relèverons la stratégie de la Gestion de relation client et sa démarche.

**Section 1 : Notion de la gestion de la relation client**

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

**1. Définition et historique de la GRC**

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

**1.1. Définition de la GRC**

On peut définir le concept de Gestion de la Relation Client sous plusieurs angles. Ainsi, Dans la 13<sup>ème</sup> édition du Marketing Management « la Gestion de la Relation Client consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer

avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise».<sup>1</sup>

Pour Kotler et Dubois, la GRC correspond « à toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux et à l'élaboration d'offres personnalisées».<sup>2</sup>

Tandis que pour, Lévy J, Lindon D, la considère comme « une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise».<sup>3</sup>

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

## **1.2. Historique de la GRC**

L'évolution historique de la pratique de la GRC peut être expliquée comme une échelle à 7 marches et c'est ce que nous allons éclaircir dans ce qui suit.<sup>4</sup>

### **1.2.1. Marche 1 : la fin de l'ère préindustrielle**

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

### **1.2.2. Marche 2 : les années cinquante et soixante**

La deuxième marche de l'échelle est une courte marche qui n'a duré que dix années et qui s'est déroulée durant les années cinquante et soixante, appelée la reconstruction et le push

---

<sup>1</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Manceau Delphine, Dubois Bernard, « Marketing Management », 13<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Educati, France, PARIS, 2009, page 179

<sup>2</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Manceau Delphine, Dubois Bernard, « Marketing Management », 12<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Educati, France, PARIS, 2006, page 413

<sup>3</sup> Lendrevie Jaque, Lévy Julien, Lindon Denis, « Mercator » 7<sup>ème</sup> édition, Édition Dalloz, page 518.

<sup>4</sup> LEFEBURERENÉ, VENTURIGiles, « La gestion de la relation client », Edition Eyrolles, Paris 2005, p10-11.

marketing, car elle s'est caractérisée par une production de masse. Cependant, les entreprises se sont concentrées sur la diversification de l'offre afin de répondre aux demandes des clients, simples pendant ce moment.

### **1.2.3. Marche 3 : les années soixante-dix**

La troisième marche s'étale sur les années soixante-dix et qui est l'étape de la rationalisation, caractérisée par une segmentation des marchés. Cette période a misé sur l'optimisation de la quantité produite dans un but de baisser des coûts de production, et par cela une amélioration des processus de vente et une création de nouveaux moyens pour mieux toucher la clientèle. La part de marché obtenue par l'entreprise sera alors plus importante et c'est à ce même moment que les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont débuté à présenter une variété différente de produits.

### **1.2.4. Marche 4 : Les années quatre-vingt**

Une marche plus importante que les autres, car elle marque la naissance du marketing one to many. A partir des années quatre-vingt, les consommateurs commençaient alors à démontrer de plus en plus d'exigences, ce qui a laissé les entreprises à aller vers la qualité et dans le développement des services aux clients, et pour cette raison, cette période a été nommé « la période des années de la qualité ». Pendant plus de trente ans, les entreprises ont fournies des efforts dans le but de mieux connaître et maîtriser les produits, et c'est à partir de cet axe de temps que les entreprises se sont orientées vers le produit, au même moment, des approches clients ont été développées mais elles restaient encore brèves, informelles et inconnues. Depuis la période préindustrielle, en montant jusqu'aux années quatre-vingt, la seule chose vraiment nouvelle apparue, c'est la naissance de la qualité, autrement dit, les entreprises voulaient fabriquer et mettre sur le marché des produits solides et attirants, contrairement au début, ou elles cherchaient juste à satisfaire la demande.

### **1.2.5. Marche 5 : Les années quatre-vingt-dix**

À partir des années quatre-vingt-dix, l'orientation de l'entreprise va complètement changer de perspective en passant d'une orientation produit de qualité vers une orientation mise sur la satisfaction des besoins du client. La création d'une relation client est une manière d'être plus proche de lui, en d'autres termes, c'est une manière d'attirer de nouveaux clients, approfondir les relations avec eux et les rendre fidèles, au même temps, les bases de données clients ont commencées à naître pour stocker toute donnée disponible sur un client.

Puisque les informations sur les clients ont commencées à être stockées dans des bases de données, un marketing plus au niveau individuel fait son apparition, et c'est le marketing one to one, un marketing qui a su découper le marché à un niveau plus fin, et à mettre le client au centre grâce à l'avancée et à l'apparition des technologies de l'information et de la communication, et c'est ce qui marque la sixième marche.

### **1.2.6. Marche 6 : À partir des années deux milles**

Une dernière marche qui résume le bilan de la démarche GRC des premières entreprises à s'être lancer avec de gros investissements en matière de technologies informatique, chères autre fois, certaines ont connu des gains considérables, contrairement aux autres qui sont allés à l'abandon du projet, peut-être dû au manque d'expérience, ou à la nouveauté du projet CRM.

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

## **2. Les composants du CRM (GRC)**

Depuis l'année 2002, le processus du CRM a été revu de manière progressive afin de suivre l'ère du temps et suite à l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication en fonction des priorités de l'entreprise et de la maturité des solutions logicielles comme:<sup>5</sup>

- La mise en œuvre des centres d'appels;
- La conception des outils de pilotage de l'entreprise;
- La construction des entrepôts de données ;
- Le développement de la connaissance des clients ;
- L'informatisation des forces de vente ;
- Le développement des contacts à distance.

Aujourd'hui, Le CRM doit être conçu dans une vision processus utilisant des ressources comme les données, les applications et le personnel au service d'activités telles que vendre, communiquer, analyser, contrôler, etc. Les principaux composants du CRM dans la seconde génération sont :

---

<sup>5</sup> Gilles Venturi, René Lefebure, « Gestion de La Relation Client », EYROLLES, 2005, P228-229

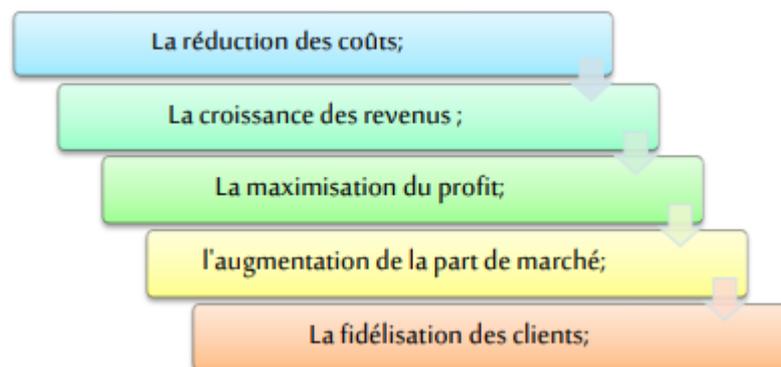
- Le CRM opérationnel : consiste dans le traitement de la commande. (Front-Office).
- Le CRM collaboratif : c'est l'interaction avec le client à travers tous les canaux possibles. (Middle-Office)
- Le CRM analytique : est basé sur le décisionnel. (Back-Office)
- Le CRM procédural : concerne l'optimisation des flux de données entre les canaux de diffusion.

La collaboration de ces quatre composants a pour but la réalisation de l'objectif de la stratégie CRM de l'entreprise, c'est-à-dire dans le cadre du développement et de l'optimisation de la relation client.<sup>6</sup>

### 3. Les objectifs de la Gestion Relation Client

Les objectifs du CRM peuvent être interprétés en diverses politiques en fonction de la valeur du client dans la stratégie de l'entreprise:

**Figure N°02: Les objectifs du CRM**



**Source:** cours conférences du Dr BENCHENNI Youcef, université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, année 2018-2019

Autrement dit, gérer la relation client en gardant le plus longtemps possible grâce à des actions de fidélisation et accroître les revenus a toujours été la priorité de toute entreprise.

Aujourd'hui les entreprises jugent indispensable de recruter les bons profils en ce qui concerne le personnel qui est en contact permanent et direct avec les clients, de les former et de leur donner plus de latitude dans le but d'améliorer la qualité de service.

<sup>6</sup> Andreas Meier et Autres, Rapport de Séminaire, « Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008.p 06 – 07.

L'objectif visé est donc la satisfaction et la fidélisation client, car c'est la façon qui permet la longévité d'une relation forte et stable avec les clients.

#### **4. Les leviers du CRM**

Dans une stratégie CRM le client est placé au cœur de la politique de l'entreprise, elle est de ce fait une opportunité pour les fonctions marketing. Ainsi l'apport des technologies de l'information permet de diriger, de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Dans l'environnement hyper compétitif actuel, il n'est plus concevable de laisser le processus de vente ou de service client sans moyens de contrôler son efficacité.

Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production. Selon VENTURI et LEFEBURE cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit (8) tendances suivantes :<sup>7</sup>

##### **4.1. La réingénierie des processus**

Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.

##### **4.2. La réactivité**

Afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, les entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.

##### **4.3. La personnalisation de masse**

La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

##### **4.4. Le marketing relationnel**

Les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.

---

<sup>7</sup> Gilles Venturi, 2005, OP.CIT. P 35-39

**4.5. L'amélioration de la satisfaction clients**

Les logiciels de CRM jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction. Ils permettent à l'entreprise de collecter des informations de manière permanente sur le niveau de satisfaction des clients. Ces informations croisées avec les données de gestion mettent en avant les pistes d'amélioration. Ils permettent la construction d'un reporting régulier sur le niveau de satisfaction des clients.

**4.6. Le One to One Marketing**

Ce concept, développé par Don Peppers et Martha Rogers, suggère que les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle. Le CRM favorise l'approche de différenciation grâce aux logiciels en fournissant un moyen de collecte et de redistribution des informations (internes et externes) sur le comportement du client. Ainsi l'entreprise peut évaluer le potentiel du client et mesurer la part de ses achats mais aussi lui proposer le bon produit au bon moment.

**4.7. La modification du mix-marketing**

Dans une stratégie CRM, les éléments traditionnels du mix marketing (les 4P) connaîtront une évolution profonde :

- Une augmentation des services périphériques au produit ;
- Une segmentation de plus en plus fine des clients ;
- Une stratégie de distribution multicanaux ;
- Une politique de prix basée sur la valeur du client.

Les logiciels CRM imposent une flexibilité des éléments du mix marketing pour s'intégrer et se compléter comme les éléments d'un lego.

**4.8. L'intelligence des clients et du personnel**

Les clients sont de plus en plus connectés et mieux informés. Ils deviennent donc plus exigeants et demandent un meilleur professionnalisme. Cette tendance signifie que le personnel doit être prêt à utiliser ces connaissances accumulées sur les clients. La sophistication des outils et l'amélioration du niveau de formation est un levier important pour s'adapter au marché. Le CRM permet de passer du monde de l'instruction à celui de l'information. Ainsi, les sociétés en pointe équipent les commerciaux avec des bases de

données internes et externes qui donnent le pouvoir à la force de vente de gérer le client en toute connaissance de cause.

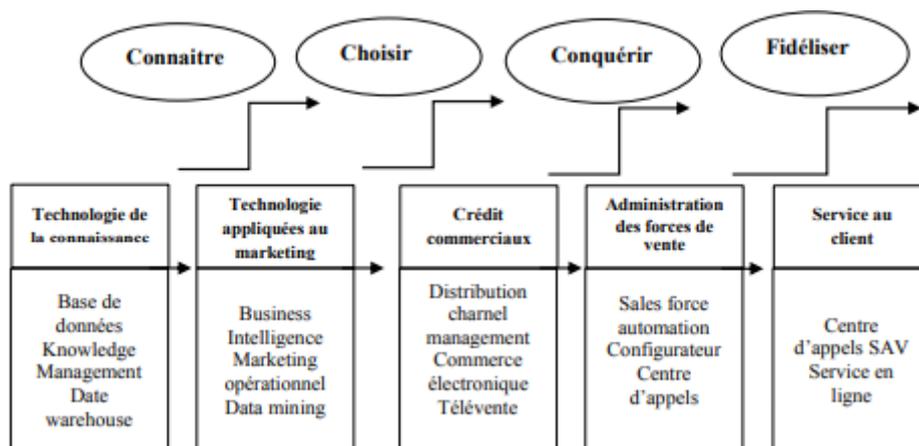
**5. Les fonctions de la gestion de relation client**

Le CRM ou la gestion de la relation client consiste à identifier, à réunir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux. C’est une stratégie d’entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One. Il repose sur deux principes :<sup>8</sup>

- Tous les clients ne sont pas égaux ;
- Le comportement suit la promesse de la récompense

Les fonctions d’un CRM peuvent être résumé a : Connaitre, choisir, conquérir, Fidéliser la clientèle.

**Figure N°03 : Les fonctions du Customer Relationship Management**



**Source :** Cap Gemini Offre : CRM de l’entreprise fournisseur au client acteur 1 Stanley Brown : « CRM Customer Relationship Management », édition village du monde, 2006 ; p5

Connaitre le client : l’entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd’hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D’un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au

<sup>8</sup> www.crm35.free.fr

niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un entrepôt de données orienté client.

Choisir son client : l'étape suivante consiste à analyser ces données, avec les techniques les plus évoluées. Le datamining, analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

Le Datamining permet d'analyser un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur les quelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients ainsi facilité le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie : (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires. Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leurs besoin et de leurs contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les couts de la relation commerciale et a en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

Conquérir de nouveau client : la mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de vente (télévente, commerce électronique, etc.) Créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

Fidéliser les meilleurs clients : Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins.

Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (call center) qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client, nécessaire à cette relation « one to one », jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins.

**Section 2 : La stratégie de la gestion de la relation client**

Le CRM n'est pas simplement une technologie c'est avant tout une stratégie d'entreprise mettant le client au cœur d'un dispositif stratégique. Cette stratégie se formalise notamment avec la mise en œuvre d'une solution capable de supporter la gestion des processus concernés. Dans certains cas, cette mise en œuvre suppose la refonte des processus mais pas nécessairement. Une solution CRM doit se mettre au service de la stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés. Il n'existe pas de recette pour assurer la bonne mise en place, pour le fonctionnement d'un CRM. Toutefois, un certain nombre de préceptes doivent être respectés.<sup>9</sup>

**1. La mise en œuvre du Gestion de relation client**

La mise en œuvre efficace d'un programme CRM requiert cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie ; processus et structure organisationnelle :<sup>10</sup>

**1.1. La stratégie**

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

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

- La stratégie de distribution : consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client ;
- La stratégie de segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation de marketing, doivent se structurer ;
- La stratégie de prix représente le facteur de différenciations le plus déterminant entre le produit ou services, aujourd'hui devenus aisément comparables ; elle décide de plus de 50% de la valeur d'une offre.

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

---

<sup>9</sup> LENDON.J, LEVY LINDON.D, « Mercator », 8 édition, Ed Dunod, Paris, 2006.p800.

<sup>10</sup> BROWN.S, « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson education, Paris, 2007. p41.

**1.2. La segmentation**

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

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins. Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble de formules (algorithme) qui permettra de modéliser le comportement des clients.

**1.3. La technologie**

Le processus CRM repose sur les données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de la base de données, le data mining, le support de décision, la gestion de la campagne, l'équipement matériel et les centres d'appels. Celle-ci soutient le personnel en contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel en contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, le statut de la récupération effectuée par le service après-vente, etc...

**1.4. Le processus**

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

**1.5. La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de CRM parce que le marketing des entreprises repose, le plus souvent, sur les médias. C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipe interdisciplinaires répartie par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de compagnes. Chaque équipe devrait tour à tour, travailler sur les différents types que nous avons définis : récupération, fidélisation, élargissement /Amélioration de l'offre et prospection.

Dans chaque une, certaines personnes sélectionnées devraient apprendre comment accélérer les transferts de connaissance et guider leurs collègues dans cette voie.

**2. Les outils de la GRC**

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

**2.1. Les progiciels**

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

**2.2. Les programmes de fidélisation**

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

**2.3. Le portail d'entreprise**

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

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

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

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

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

**2.5. Les canaux de la relation client**

La relation client dispose de différents canaux par lesquels elle procède pour multiplier les moyens de contact avec ses clients, mais avant de présenter les canaux on va définir la notion de canal, « Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit ou service ».

**2.6. Le contact direct avec le client**

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

**2.6.1. Le service après-vente (SAV)**

Les personnes du service après-vente constituent un relais important entre le client et l'entreprise et servent souvent de tampon, ainsi que la qualité de service qui est primordiale pour les clients, aujourd'hui les entreprises ont bien compris le rôle du SAV dans le processus de la fidélisation des clients.

**2.6.2. Le centre de contacts client**

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

**2.6.3. Les contacts par internet**

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

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

## 2.7. Les canaux de distribution et le marketing direct

L'utilisation des canaux de distribution dans la relation avec le client se fait depuis de nombreux siècles. En 1773, l'entreprise Vilmorin, qui vend des semences et de l'outillage agricole, utilisait la vente par correspondance en créant des catalogues et les distribuait par voie postale. Il s'agissait de l'unique moyen de distribution pour les entreprises et ainsi l'unique moyen de créer un dialogue entre l'entreprise et le client. Grâce à des coupons-réponses, les clients pouvaient acheter les produits désirés. De nombreuses compagnies se sont mises à utiliser ce moyen de distribution comme les célèbres la Redoute et les 3 Suisses.

Un peu plus tard, le téléphone fit son apparition dans la vente par correspondance. Puis, dans les années 60, le publipostage est utilisé aux USA. De nos jours, les moyens de distributions pour les entreprises sont multiple grâce à l'avènement d'internet dans nos sociétés et aux téléphones portables. De plus, les médias sont très présents ainsi que la presse papier. Appelées auparavant ventes par correspondance, aujourd'hui, ces stratégies de distributions sont appelées des ventes à distance. Ces stratégies de distribution et communication sont la base du marketing direct. Le marketing direct est un outil qui permet aux entreprises de créer une stratégie de distribution pour pouvoir vendre aux clients et créer une relation avec eux. Pour qu'il y ait marketing direct, l'entreprise a besoin d'une base de données avec des informations utiles et complètes sur les clients, pour pouvoir cibler ses offres et les distribuer par des moyens de communication adaptés aux clients.

Selon Bob Stone, le Marketing direct « est l'utilisation interactive d'un média pour stimuler une modification de comportement de telle façon que ce comportement puisse être tracé ,mesuré, analysé et intégré dans un entrepôt de données pour des actions et des utilisations futures ».Le marketing direct ressemble au marketing one-to-one car il utilise aussi l'apprentissage de la relation entre consommateur et entreprise, afin de s'améliorer et d'affiner son offre.

Le marketing direct a besoin d'une interactivité entre client/entreprise. Cette interactivité peut émaner de l'entreprise ou du client. Le client peut prendre l'initiative du message s'il a un besoin particulier

Le marketing direct c'est l'ensemble des actions de communication personnalisées ou individualisées ayant pour vocation de susciter une réponse plus ou moins immédiate de la part du destinataire. Le but du marketing direct est de provoquer l'achat chez le

consommateur grâce à une offre très personnalisée qui va toucher le client. Néanmoins, si la vente ne s'enclenche pas, l'entreprise pourra comprendre et analyser ce refus d'acheter. En effet, une stratégie de marketing direct peut être quantifiée et analysée. L'entreprise pourra calculer ses taux de réponse et les taux de transformations en vente. Ainsi, elle pourra apprendre de ses erreurs et s'améliorer au fil du temps pour proposer l'offre la plus adaptée au client et vendre.

### **3. La démarche de la gestion de la relation client**

Pour appréhender la démarche de la GRC il faut expliquer les quatre étapes qui la compose et que nous allons détailler dans ce qui suit.

#### **3.1. La connaissance des clients**

Avant toute chose, un point essentiel à cette démarche sur lequel tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, alors qui peut-on considérer comme étant son client ? Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise.<sup>11</sup>

La collecte d'informations sur les clients, permettra à l'entreprise de construire une Base De Données « BDD » qui est d'une nécessité absolue pour cette démarche car pour apprendre à fidéliser ses clients, il faut tout d'abord apprendre à les connaître, ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables, donc plus d'informations c'est plus de connaissances et donc plus d'efficacité dans la relation.<sup>12</sup>

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

- Les jeux, concours, loterie, promotions coupons ;
- Les newsletters ;
- Les livres blancs ;
- Le parrainage ;

---

<sup>11</sup> ROUVIERE Serge, « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris 2010, p.20.

<sup>12</sup> SOULEZ Sébastien, « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux 2016, p.140.

- Les études, enquêtes, questionnaires ;
- Les bons de garantie ;
- Les cartes de fidélité.

### **3.2. La différenciation des clients**

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter. Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise « one to one » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

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

### **3.3. Le dialogue avec les clients**

Toute entreprise orientée clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise : le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

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

### **3.4. La proposition d'une offre personnalisée**

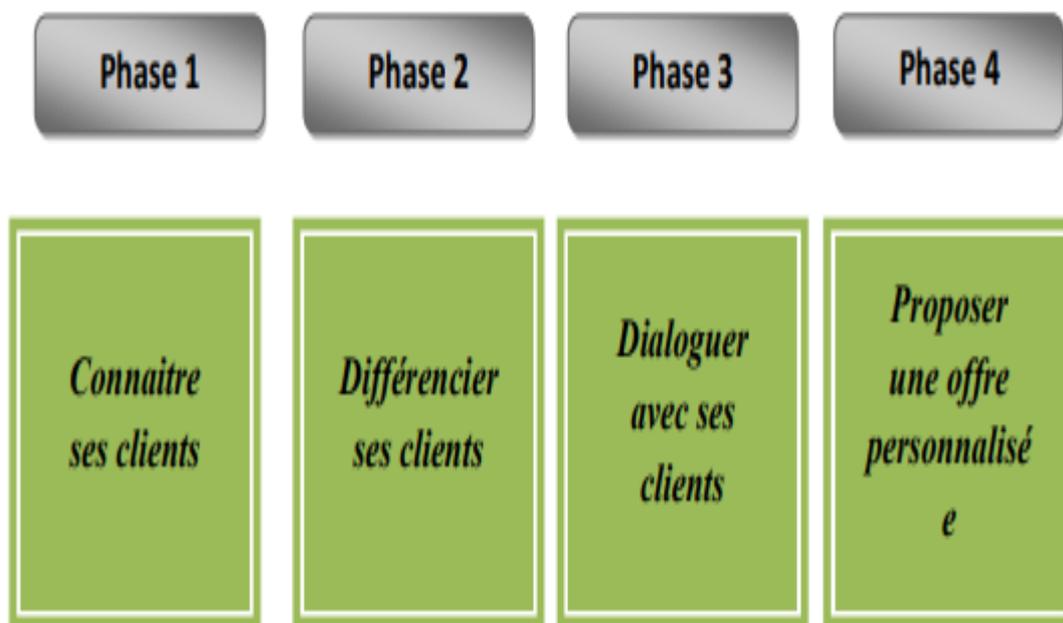
Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée, mais pour rester dans des coûts de production acceptables, la production de masse demeure indispensable, d'où l'invention du sur mesure. Ce type de sur mesure est appelé personnalisation modulaire :

chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants.

Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués : le premier est de concevoir l'interface de contacts, ce qui fait que le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir. Pour ça il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue interactif permanent comme un site internet, le second c'est de mémoriser les spécifications du client, car si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact. Il faut donc mémoriser les désirs du client pour appliquer une véritable stratégie relationnelle.

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

**Figure N°04: Les quatre phases de la démarche CRM**



Source : SOULEZ Sébastien, Op.cit, p.139.

### Section 3 : La gestion la relation banque/clients

Pour que la banque réalise une bonne gestion de la relation client et pour qu'elle soit efficace elle doit mettre en place un projet du CRM avec ses facteurs de succès. Pour cela, nous nous devons d'expliquer l'utilisation du CRM, ses facteurs de succès ainsi que ses écueils.

#### 1. L'utilisation de GRC/CRM au niveau de la banque

La banque à l'instar de l'entreprise adopte la stratégie GRC pour mieux conserver la relation avec ses clients.

La banque utilise deux types de stratégies : CRM opérationnel au niveau des agences et CRM analytique au niveau de la direction.

##### 1.1. CRM opérationnel au niveau des agences (le front office)

Le dictionnaire l'internaute définit le CRM opérationnel comme « un ensemble d'opérations qui proviennent des processus d'affaires et qui sont communiquées aux employés responsables ». <sup>41</sup> Le CRM opérationnel consiste en la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers les différents points de contacts (internet, téléphone, outils de force de vente...etc.).

Au niveau des agences, il s'agit de l'automatisation de la force de vente qui vient en appui aux forces commerciales et aux processus de vente, qui permet un suivi des actions en cours et des dossiers clients. Cette automatisation résulte de l'automatisation des activités commerciales et certaines tâches (gestion des contacts, partage de l'information, contrôle et gestion des stocks, analyses et prévisions des ventes...etc.) à travers l'ensemble des techniques et outils logiciels.

**Figure N°05 : Automatisation de la force de vente.**



Source : <https://techonestop.com/>

**1.1.1. Les missions principales d'un CRM opérationnel**

- La gestion des contacts ;
- Un élément d'aide à la décision (déterminer les priorités commerciales) ;
- Un configurateur de vente qui permet de concevoir le produit idéal pour chaque client ; Réduire les délais de traitement des besoins des clients.

**1.1.2. Les outils d'un CRM opérationnel**

- Le data warehouse ou entrepôt de données : il s'agit de bases de données qui permettent le stockage des informations sur les clients ;
- Le centre d'appel : leur mission est de répondre aux appels des clients ;
- Les services à travers le web : qui intègrent des outils technologiques (Internet) pour satisfaire le besoin des clients ;
- La gestion des services en après-vente qui consiste à réagir d'une façon adéquate à toute demande du client.

**1.2. CRM analytique au niveau de la direction (le back office)**

Le CRM analytique est composé de l'ensemble des actions, outils, méthodes et applications qui permettent d'analyser les données de la relation client. Il s'agit donc d'analyser les informations recueillies sur les clients et leur comportement pour mieux les comprendre, afin d'améliorer divers processus commerciaux dans les ventes, le marketing et les services. Au niveau de la direction, il consiste à l'automatisation du marketing qui permet de connaître les différents segments de la clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

**1.2.1. Les missions principales d'un CRM analytique**

- Collecter les informations pertinentes sur les clients et analyser les données d'une façon structurée ;
- Planifier l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation ; Aider la direction à faire ses prévisions et à améliorer sa planification financière ; Mener une

compagnie de marketing centrée sur le client.

**1.2.2. Les outils d'un CRM analytique**

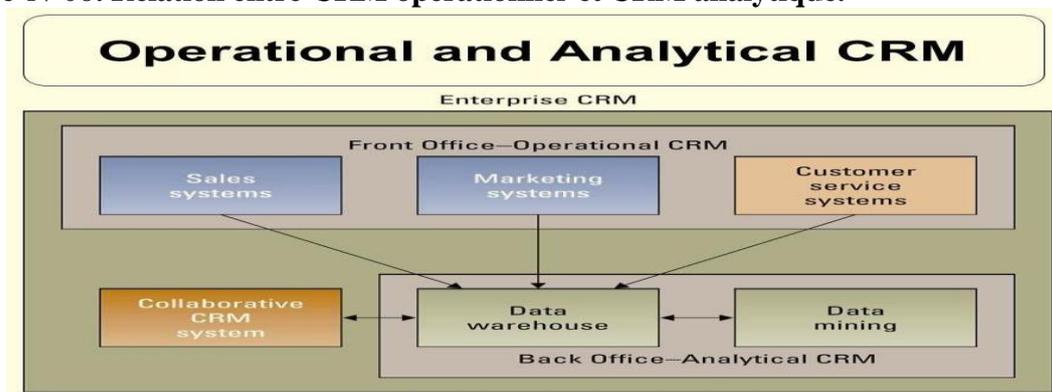
- **Le Data mining** : dans le contexte marketing, le data mining regroupe l'ensemble des technologies susceptibles d'analyser les informations d'une base de données marketing pour y trouver des informations utiles à l'action marketing et d'éventuelles corrélations significatives et utilisables entre les données. Sur un plan général, le data mining est un processus qui permet d'extraire des informations commercialement pertinentes à partir d'une grande masse d'information.
- **Le datamart** : un datamart (ou magasin de données) est une vue partielle du datawarehouse mais orientée métier. C'est un sous-ensemble du datawarehouse contenant des informations se rapportant à un secteur d'activité particulier de l'entreprise ou un métier qui y est exercé. Il se situe en aval du datawarehouse et est alimenté par celui-ci

**1.3. Relation entre CRM opérationnel et CRM analytique**

Le CRM opérationnel traite l'automatisation des processus qui ont une interaction directe avec les clients, et le CRM analytique se charge des tâches qui n'ont pas une interaction directe avec les clients et analyse les informations sur ces derniers dans le but de faciliter la décision d'une organisation.

Le CRM opérationnel et le CRM analytique sont extrêmement liés car l'opérationnel collecte de l'information et de la connaissance et la distribue à l'analytique, et ce dernier renvoie des données une fois analysées à l'opérationnel pour lui aider à affiner cette connaissance.

**Figure N°06: Relation entre CRM opérationnel et CRM analytique.**



Source : <http://slideplayer.com/>

## 2. Les facteurs de succès d'un projet CRM dans la banque

La démarche CRM est très importante pour la banque car elle permet de bien gérer la relation avec les clients et les fidéliser afin d'augmenter de chiffre d'affaires et garder la part de la banque sur le marché. La réussite d'un projet CRM, comme tout autre projet, nécessite de mettre en place une organisation efficace et des pratiques efficaces. Nous détaillerons dans cet article, les facteurs les plus importants de succès d'un projet CRM.

### 2.1. Formuler les objectifs du projet CRM

Tout d'abord, la définition claire des objectifs du projet CRM est l'étape primordiale pour le réussir. Il est nécessaire de savoir d'où l'on part et ce que l'on souhaite atteindre.

La banque doit donc formuler ses objectifs et les classer pour servir de points d'arbitrage aux autres étapes du projet et formaliser les attentes des utilisateurs pour mieux les aider dans leur travail. Cette étape relève le risque d'échec de tout le projet et le risque de la non-utilisation de la démarche par les employés par le manque d'adhésion ou de compréhension.

### 2.2. Faire du projet CRM un projet de la banque

Il s'agit du critère humain qui représente le facteur essentiel pour la réussite d'un projet CRM. Dans cette étape il est important de constituer une équipe projet multidisciplinaire pour accomplir toutes les fonctions de l'organisation, et s'assurer de l'adaptation du projet aux attentes des utilisateurs.

**Figure N°07: Les problèmes du critère humain face à l'implémentation d'une initiative CRM.**



Source: <https://www.custup.com/>

La figure ci-dessus montre les problèmes rencontrés dans le déploiement du projet CRM selon l'étude de Forrester. Ces problèmes humains sont : une résistance culturelle face à la mise en place du CRM (45%), une difficulté d'adoption (44%), une lacune dans le management des équipes (42%) et un leadership inadapté (38%).

### 2.3. Reconstituer les parcours clients

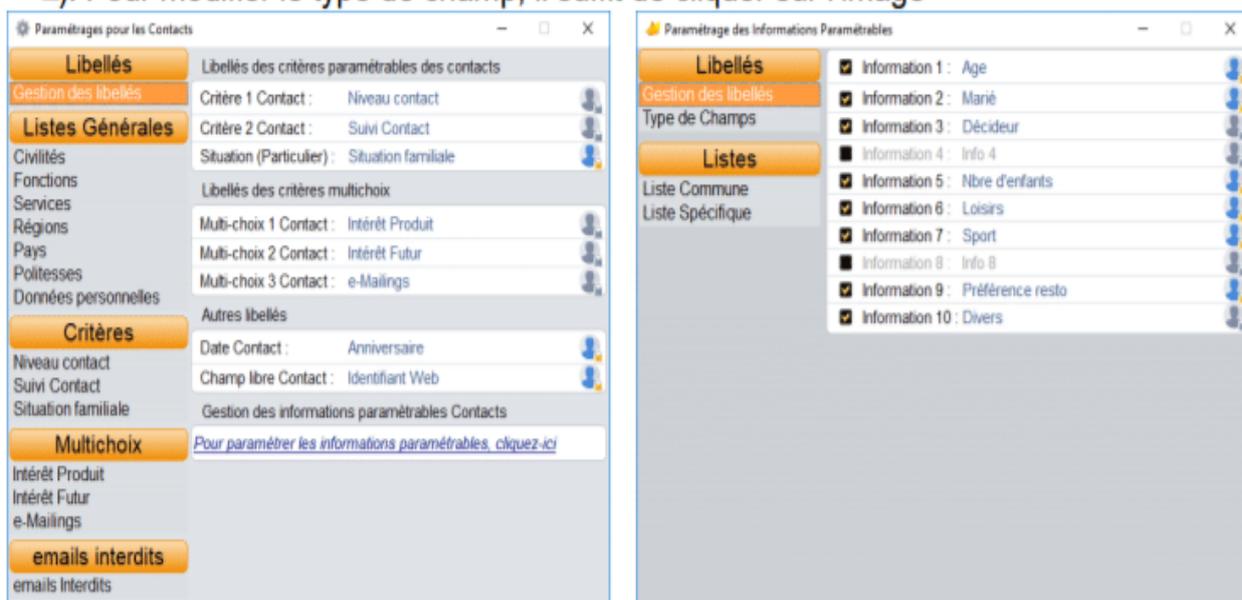
La démarche CRM consiste à la connaissance fiable et consolidée des clients ainsi leurs relations et interactions avec la banque, ils sont au cœur de la démarche CRM. La méthode des parcours clients permet de cartographier la relation client et optimiser la performance du CRM, elle permet également de positionner en priorité les programmes relationnels de la banque.

### 2.4. Choisir un logiciel CRM

Le choix d'un bon logiciel détermine la réussite d'un projet CRM, ce logiciel doit d'adapter à tous les métiers et couvrir les besoins fonctionnels de gestion de la relation client, il permet de centraliser les informations et échanges commerciaux à l'aide d'un historique détaillé. Avant de choisir un logiciel il est important de l'étudier attentivement pour tirer les écarts entre la version standard et les objectifs de la banque.

Figure N°08: Logiciel de gestion des contacts éditeur Pikadelli.

Sur chaque champ, vous pouvez indiquer s'il s'agit d'une donnée personnelle (👤) ou non (👤). Pour modifier le type de champ, il suffit de cliquer sur l'image



Source : www.celge.fr

**2.5. Enrichir le CRM en données de qualité**

La réussite d'un projet CRM dépend de la capacité de la banque à collecter les données et maintenir leur qualité.

Collecter les données : la banque doit être à jour en termes de la collection des données dont elle a besoin à travers un plan de collecte.

Maintenir la qualité des données : les données sont des matières vivantes qui évoluent dans le temps, la banque doit mettre en place un dispositif permettant le nettoyage, l'enrichissement et l'actualisation des bases de données.

**2.6. Déployer un projet CRM progressivement**

L'un des facteurs essentiels de la réussite d'un projet CRM est son déploiement progressif, sans chercher à tout évoluer en un seul coup. La banque doit déployer son CRM étape par étape pour éviter son échec. Cette démarche progressive permet de :

- S'assurer de l'adhésion de toutes les équipes au projet et leur adoption des nouveaux processus et outils ;
- Ajuster le projet au fur et à mesure de sa réalisation ;
- Ajuster la vitesse de déploiement en respectant les contraintes budgétaires.

**2.7. Choisir des bons partenaires**

Le CRM nécessite des compétences spécifiques et une bonne expérience pour réussir à le déployer au sein d'une banque, en effet, cette dernière doit choisir attentivement des partenaires experts dans le domaine. Sur ce point, on distingue deux étapes :

- Les étapes non-récurrentes : il s'agit des étapes qui ne donnent lieu à aucune capitalisation (travail de restructuration des données, sélection du CRM, sélection du logiciel...etc.), la banque ne les prend pas en charge mais elle fait recours à un expert CRM qui l'accompagne et la guide dans son déploiement du projet.
- Les étapes récurrentes : il s'agit de l'exploitation du CRM au jour le jour. L'objectif de la banque est l'autonomisation des équipes, l'expert CRM intervient pour aider ces équipes dans la montée de leur compétence.

**3. Les écueils d'une politique relationnel (échec d'une démarche CRM)**

Le CRM est une stratégie très compliquée qui nécessite un travail et des efforts énormes. En effet, la banque met au centre de ses préoccupations les écueils à éviter pour réussir ce projet.

Le déploiement du projet CRM comme tout autre projet rencontre des difficultés qui peuvent augmenter la proportion de son échec. Parmi ces écueils on distingue :

**3.1. Inonder les clients plutôt que les séduire**

Pour attirer les clients, la banque passe d'abord par la connaissance des clients. Elle doit lier le CRM avec les autres outils dans son système d'information afin d'avoir suffisamment d'informations et donc proposer une relation client personnalisée pour répondre aux attentes des clients.

**3.2. Insuffisance de la qualité des produits et services**

Parmi les objectifs de CRM se trouve la fidélisation de la clientèle. Néanmoins, les banques négligent les besoins des clients qui sont fondamentaux dans cette démarche, elles développent un programme de CRM sophistiqué sans régler les problèmes liés à la qualité des produits et services.

**3.3. Le manque de moyens**

Il s'agit soit du manque de moyens financiers, notamment si la banque n'anticipe pas les coûts du projet, elle aura sûrement des mauvaises surprises pendant le déploiement de CRM ou du manque du personnel compétent qui permet de l'implanter.

**3.4. Le manque de temps**

Le CRM est une démarche qui nécessite d'un temps de réflexion préalable à sa mise en place notamment que les métiers de la banque sont multiples.

**3.5. Une mauvaise qualité d'exécution**

La banque en tant qu'une entreprise qui cherche à maximiser son profil prête une attention aux annonces publicitaires par contre elle néglige par manque de responsabilité, la qualité des courriers et e-mails envoyés aux clients et cela peut engendrer des résultats négatifs pour la réception de la marque par le client.

### Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis de comprendre ce qu'est la gestion de la relation client et connaître les stratégies et outils qui permettent une mise en place efficace de cette dernière et cela grâce à l'utilisation d'un logiciel appelé CRM (Customer relationship management) qui permet la centralisation de toutes les données clients dans une même plateforme accessible aux personnels de l'entreprise, la possession de cet outil est devenue une évidence pour chaque entreprise visant une stratégie durable.

La mise en place de la GRC doit être précise et efficace dans son installation afin d'obtenir des données importantes sur le client et le connaître mieux d'une manière que ce dernier sera satisfait et confiant et la banque choisit les clients qui doivent être fidélisés.

La GRC a pour objectif d'apporter des solutions techniques pour améliorer la communication entre la banque et le client en automatisant les différentes composantes de la relation banque client.

Pour conclure ce chapitre, la gestion de la relation client joue un rôle crucial dans toute entreprise qui souhaite mettre le client dans ses efforts marketing et commerciaux en améliorant la qualité de service dans le but de fidéliser le client et enfin booster la performance commerciale.

# *Chapitre 3*



*L'effet de la GRC sur  
la performance de la  
CNEP Banque*



### **Introduction**

La banque est une entreprise dont le rôle essentiel consiste à collecter les fonds qu'elle reçoit de sa clientèle et donner une partie de ces derniers à ceux qui en ont besoin. Là on distingue nettement le rôle de la banque qui consiste à collecter des dépôts et distribuer des crédits.

Elle propose pour sa clientèle différents services qui lui procure, la sécurité, la commodité, et la rentabilité.

Elle figure aussi parmi les sept agents économiques de la comptabilité nationale. Son rôle économique est le financement du secteur public et privé.

La création d'un réseau bancaire en Algérie, remonte à la seconde moitié du XIX siècle, son objectif était de soutenir toute forme de crédit nécessaire à la pénétration économique en Algérie. Cette initiation était aussi induite par le besoin de remédier à la désorganisation qui prévalait dans le domaine de la monnaie.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics se rendirent compte que la vingtaine de banques privées et publiques qui activaient encore dans le pays étaient administrées suivant des règles de gestion libérales non conformes à l'option économique instaurée par l'Etat algérien à cette époque.

### **Section 1 : Présentation de la CNEP Banque**

Dans cette section nous allons voir un bref historique sur la CNEP Banque et son évolution depuis sa création.

#### **1. Historique de la CNEP banque**

La Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation CNEP Banque : est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière: Elle a été créée par la loi N 64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

Selon les termes de la loi N 64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP Banque sont :

## **Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque**

---

- La collecte de l'épargne.
- Le financement de l'habitat social.

La première agence de la CNEP Banque a officiellement ouvert ses portes le 1 Mars 1967 à Tlemcen.

La CNEP Banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ici après.

- **Première période (1964-1970): collecte de l'épargne**

Cette période était celle de la et de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne.
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

- **Seconde période (1971-1979): encouragement du financement de l'habitat**

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante (46) Agences et bureaux de collecte.

- **La décennie 1980: La CNEP au service de la promotion immobilière**

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP, Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

- **LA CNEP après 1997**

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la-CNEP Banque-. Cette dernière s'est vue élargir son champs d'action aux produits autrefois l'apanage des banques primaires et ce par décision N 01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Outre ses 209 Agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

- **Le 31 Mai 2005: financement des investissements dans l'immobilier**

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel, ainsi que les Infrastructures hôtelières de santé, éducatives et culturelles.

- **Le 17 juillet 2008: Repositionnement stratégique de la CNEP Banque**

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers:

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, le construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.
- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés:
  - ✓ Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels.

## **Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque**

---

- ✓ Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.
- ✓ Le financement des entreprises

### **2. Organisation de la CNEP Banque**

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'Administration qui comprend outre le Président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit:

- Le ministère de l'intérieur.
- Le Ministère de l'économie et des finances.
- Le ministère des travaux publics.
- Le ministère des affaires sociales.
- Le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Général.
- Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept Directions Générales adjointes (Crédit, Administration, Recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales.

L'organigramme de la CNEP Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante.

### **Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche, et l'analyse des données collectées durant la période de notre stage, à l'aide de deux outils le guide d'entretien et le questionnaire.

#### **1. La présentation de l'enquête**

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Dans le but de recueil d'information sur un objet bien déterminé.

On peut définir aussi l'enquête comme étant « méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif ».

A ce titre on constate qu'ils existent deux grandes classes des techniques d'enquête : L'entretien (individuel ou de groupe) et le questionnaire (ouvert ou fermé) qui ont leurs particularités. Et aussi on peut savoir que les enquêtes par sondage figurant parmi les techniques les plus utilisées en marketing. Cela afin de garantir la qualité et la fiabilité des résultats à obtenir.

#### **2. L'objectif de l'enquête**

##### **2.1. Questionnaire pour les clients de la CNEP Banque**

Le but de notre étude est de permettre aux clients de la CNEP Banque de donner leurs avis sur les services offerts et les produits auprès de leurs prestataires et de savoir la

manière de gérer les relations, et de mesurer le degré de satisfaction client et leurs perceptions afin de trouver des moyens pour améliorer les produits et services.

### **2.2. Le guide d'entretien**

On peut définir le guide d'entretien comme étant « un document qui précise à l'enquêteur, en plus de la consigne initiale (identique à celle d'un entretien en profondeur), l'ensemble des facettes du thème étudié qui doivent être abordées avec détail au cours de l'entretien ». Le guide d'entretien : effectué avec le directeur de l'agence, nous avons préparé l'or de notre recherche un guide d'entretien (annexe01) pour collecter et analyse des informations. Notre objectif est de présenter l'application de la GRC au sien de la CNEP banque.

### **3. La cible de l'enquête**

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

### **4. L'échantillonnage**

La notion d'échantillonnage est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection.

#### **4.1. Choix de la méthode d'échantillonnage**

Il existe deux types de méthode d'échantillonnage, qu'il importe de bien distinguer car leurs conditions de mise en œuvre et d'utilisation ne sont pas les mêmes : les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques, Et dans notre travail on à utiliser la méthode empirique.

- **La méthode empirique** : il faut distinguer dans les techniques d'échantillonnage empirique entre celles qui ont le souci d'élaborer un échantillon représentatif de la population de référence et celles qui ne l'ont pas. Et dans notre enquête nous allons étudier l'échantillon de convenance qui est composé d'éléments obtenus sans volonté de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population d'enquête, mais utilisant toute personne acceptant de participer à l'étude.

### **4.2. La taille d'échantillonnage**

La population étudiée est donc composée essentiellement des clients de la CNEP banque. Elle est constituée de toutes les catégories socioprofessionnelles des clients de cette banque. En d'autres termes, nous avons procédé de sorte à toucher l'ensemble des segments de clients de cette banque (salariés, retraités, etc.).

Dans notre enquête, nous avons alors considéré une population de 100 clients que nous avons répartis auprès de 3 agences.

### **5. L'élaboration du questionnaire**

En effet, dans notre recherche nous avons opté pour le questionnaire. Ce dernier, comme le note DANIEL CAUMONT (1998) « est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini ».

Pour élaborer un bon questionnaire il est nécessaire de :

- ✓ Choisir les mots adoptés.
- ✓ Formuler les questions claires, simples et faciles à comprendre.
- ✓ Rédiger les questions pour chaque information recherchée.
- ✓ Corriger le questionnaire.

Les types des questions posées :

- **Des questions fermées à réponse unique** : obligent le prospect à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.

**Exemple** : voir annexe N°1, les questions N°1

- **Des questions fermées à choix multiples** : permettent au prospect de choisir, parmi plusieurs modalités de réponse proposées, celle qui correspond le mieux à sa position.

**Exemple** : voir annexe N°2, question N°6

- **Des questions ouvertes** : c'est une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots.

**Exemple:** voir annexe N°1, question N°2

### **6. L'administration d'un questionnaire**

Lors de l'administration de notre questionnaire, nous avons choisi le mode « face à face » parce qu'il comporte plusieurs avantages dont on cite la crédibilité, fiabilité et rapidité d'obtention des réponses.

### **Section 3 : Production Présentation et interprétation des résultats**

Nous avons réalisé une enquête par un questionnaire dans le but de faire une synthèse sur la satisfaction et la fidélité des clients au niveau de la CNEP banque. Cette tâche nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

Par notre enquête faite à la CNEP banque nous avons essayé d'évaluer les deux axes principaux dans la gestion de la relation client qui sont la satisfaction et la fidélité des clients de cette banque, cela après avoir essayé d'établir une fiche signalétique qui comporte les informations clients qui suivent.

#### **1. Etude des résultats de l'enquête réalisée par un questionnaire**

##### **AXE 1 : gestion de relation client Les déclarations des clients :**

- La première question porte sur les tranches d'âges des clients de la CNEP banque.
- La deuxième question est relative à c'est l'étude des catégories socioprofessionnelles des clients de la CNEP banque

## **Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque**

**QUESTION 1** : Quelles sont les tranches d'âge des clients de la CNEP banque ?

**Tableau N°05 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein de la CNEP banque**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
25 ans ou moins	10	18,18 %
26 à 35 ans	15	27,27%
36 à 45 ans	06	10,90%
46 à 55 ans	07	12,72 %
56 à 65 ans	09	16,36%
66 ans ou plus	08	14,54%

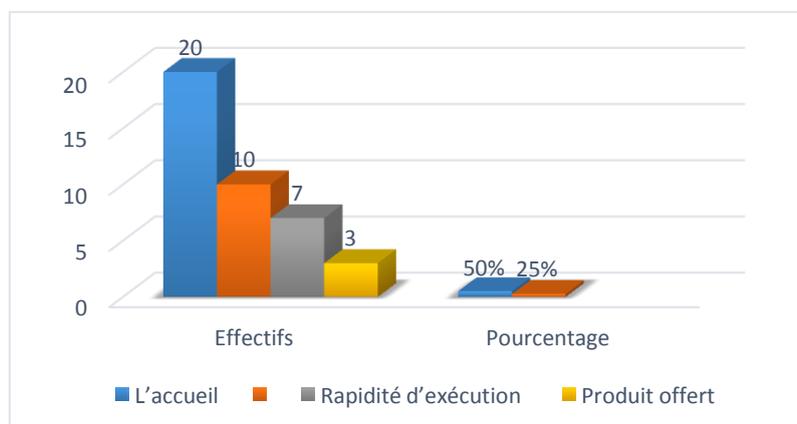
### **Commentaire**

Dans ce tableau on trouve la présentation des tranches d'âges des clients interrogés au sein de la CNEP banque, ces tranches sont classées par ordre, la première catégorie est celle de de 26 à 35 ans dont le pourcentage est de 27,27% , la deuxième catégorie est celle de 25 ans ou moins dont le pourcentage est de 18,18% , la troisième catégorie est celle de 36 à 45 ans dont le pourcentage est de 10,90% , la quatrième catégorie est celle de 46 à 55 ans dont le pourcentage est de 12,72% , et les deux dernières catégories sont de 56 à 65 ans et de 66 ans ou plus dont le pourcentage est presque le même est de 16,36% et 14,54%.

Nous déduisons que la majorité des clients de la CNEP banque sont des jeunes de 26 à 35 ans

## Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque

Figure N°09 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein de la CNEP banque



**QUESTION 2 :** quel est la catégorie socioprofessionnelle des clients ?

Tableau N°06 : La catégorie socioprofessionnelle

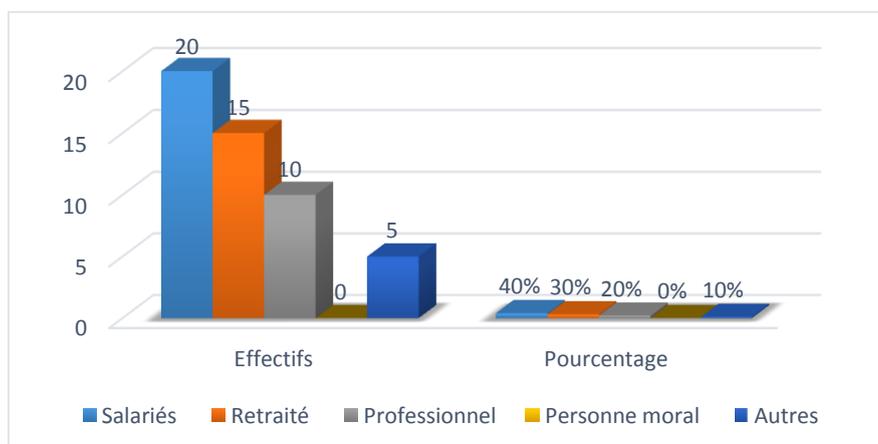
Désignation	Effectifs	Pourcentage
Salariés	20	40%
Retraité	15	30%
Professionnel	10	20%
Personne moral	00	00%
Autres	05	10%

### Commentaire

A travers les données du tableau ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des clients interrogés (40%) sont des salariés, nous avons trouvé aussi que la part des retraités est également importante (30%), en troisième position viennent les professionnels avec un pourcentage de 20%, tandis que la part des personnes morales n'est pas significative (0%).

Nous avons constaté que la plupart des clients de la CNEP banque sont des salariés.

**Figure N°10 : La catégorie socioprofessionnelle**



### AXE 2: la satisfaction des clients

La satisfaction est le premier axe à évaluer, cela par l'analyse de plusieurs critères tels que la qualité d'accueil, la qualité des services, et la communication avec les clients

#### ❖ L'accueil du personnel

A travers ce premier critère nous allons vérifier le degré de satisfaction des clients à travers quatre paramètres : L'accueil, Qualité des services, Rapidité d'exécution et Produit offert :

**Question 3 :** Qu'est – ce qui vous satisfait le plus chez de la CNEP banque?

**Tableau N°07 : Le degré de satisfaction des clients de la CNEP banque**

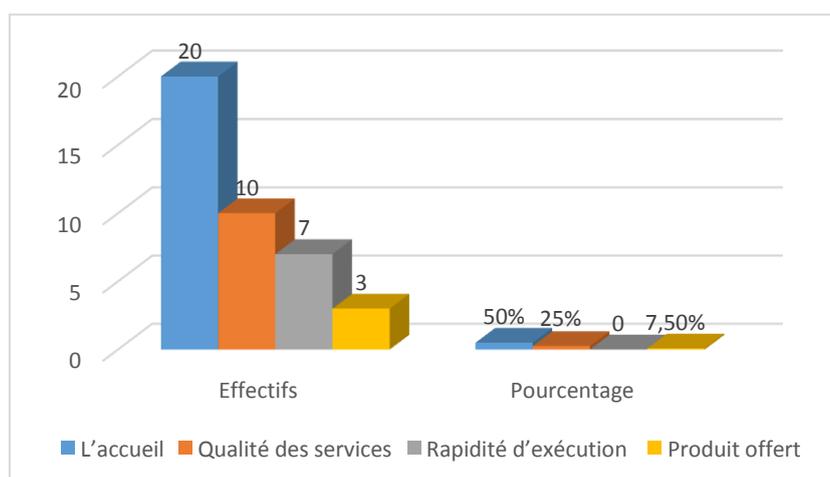
Désignation	Effectifs	Pourcentage
L'accueil	20	50%
Qualité des services	10	25%
Rapidité d'exécution	07	17,5%
Produit offert	03	7,5%

### Commentaire

Suite à cette question nous pouvons déduire que la majorité des clients de la CNEP Banque ont choisi le facteur lié au service d'accueil avec un pourcentage de 50%, et d'autres avec un pourcentage de 25% ont choisi le facteur lié à la qualité des services, et les deux derniers facteurs avec un pourcentage de 17,5% et 7,5% sont liés à la rapidité d'exécution et les produits offerts,

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

**Figure N°11 : Le degré de satisfaction des clients de la CNEP banque**



**Question 4 :** quel est la qualité d'accueil de la CNEP banque

**Tableau N°08 : La qualité d'accueil du personnel de la CNEP banque**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très bonne	5	16,12%
Bonne	15	48,38%
Moyenne	10	32,25%
Mauvaise	1	3,22%

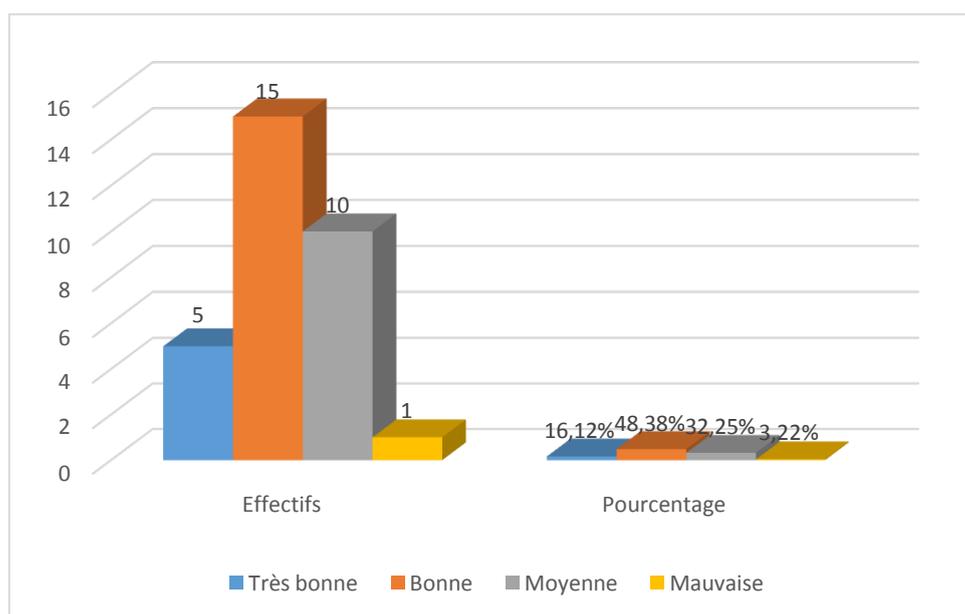
## Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque

### Commentaire

D'après le tableau et le graphe on conclut que la qualité d'accueil est bonne avec un pourcentage de 48,38% des clients, et 32,25% des clients ont qualifié la qualité d'accueil de moyenne, et 16,12% des clients estiment que la qualité d'accueil est très bonne, enfin 3,22% des clients trouvent que la qualité mauvaise.

On remarque qu'une grande partie des clients ont choisi la bonne qualité d'accueil.

**Figure N°12 : La qualité d'accueil du personnel de la CNEP banque**



**Question N° 5 :** quel est le niveau de votre satisfaction avec le personnel de la CNEP banque

**Tableau N°09 : Le niveau de satisfaction des clients de la CNEP banque**

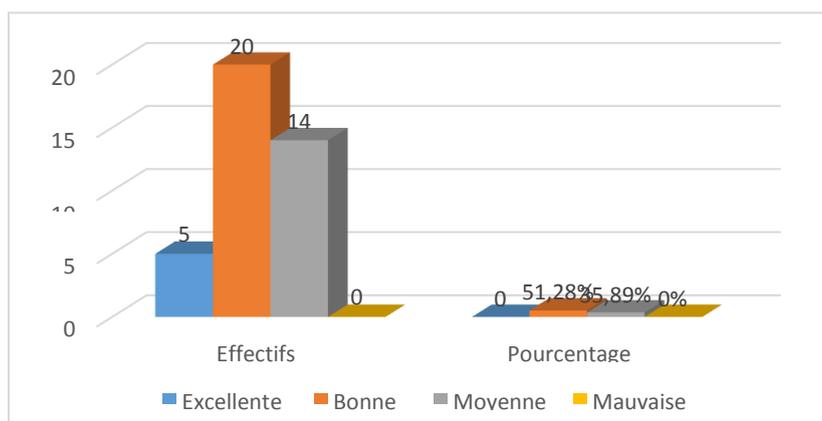
Excellente	05	12,82%
Bonne	20	51,28%
Moyenne	14	35,89%
Mauvaise	00	00%

### Commentaire

D'après les résultats exprimés dans le tableau et le graphe on constate que 51,28% des clients sont satisfaits par la prise en charge du personnel de la CNEP banque, 35,29% des clients sont moyennement satisfaits, et 11,67 % des clients sont très satisfaits.

La grande partie des clients sont moyennement satisfait par le personnel de la CNEP banque.

**Figure N°13 : Le niveau de satisfaction des clients de la CNEP banque**



- **La qualité du service offert**

A travers ce deuxième critère, les résultats de notre enquête reflètent la perception des clients de la qualité des services que de la CNEP banque leur offre :

**Question N°6 :** quel est la mesure de la qualité des services offert ?

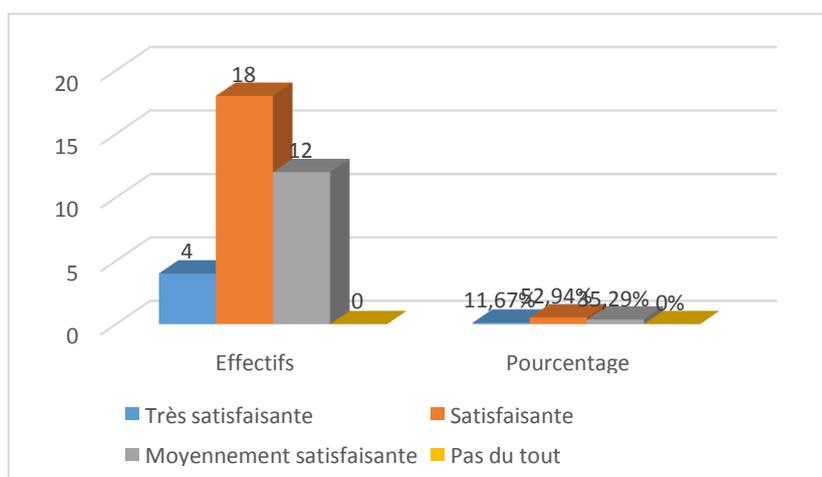
**Tableau n°10 : La mesure de la qualité des services offerts**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très satisfaisante	4	11,67%
Satisfaisante	18	52,94%
Moyennement satisfaisante	12	35,29%
Pas du tout	00	00%

### Commentaire

La majorité des interrogés trouvent que la réponse de l'offre de la CNEP banque à leurs besoins est bonne (51.28%), 35.89% trouvent qu'elle est moyenne et 12, 82 %, le reste des interrogés trouvent qu'elle est excellente. Cela peut être expliqué par le fait que ces clients sont plutôt exigeants veulent toujours mieux et que les offres de la CNEP banque ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

**Figure N°14: La mesure de la qualité des services offerts**



- **Le mode de communication**

Ce troisième critère est essentiel pour la satisfaction et la fidélisation des clients, à travers cette enquête nous allons essayer de classer les modes de communication utilisés par de la CNEP banque :

**Question 7** : quel est le mode de communication utilisé par de la CNEP banque?

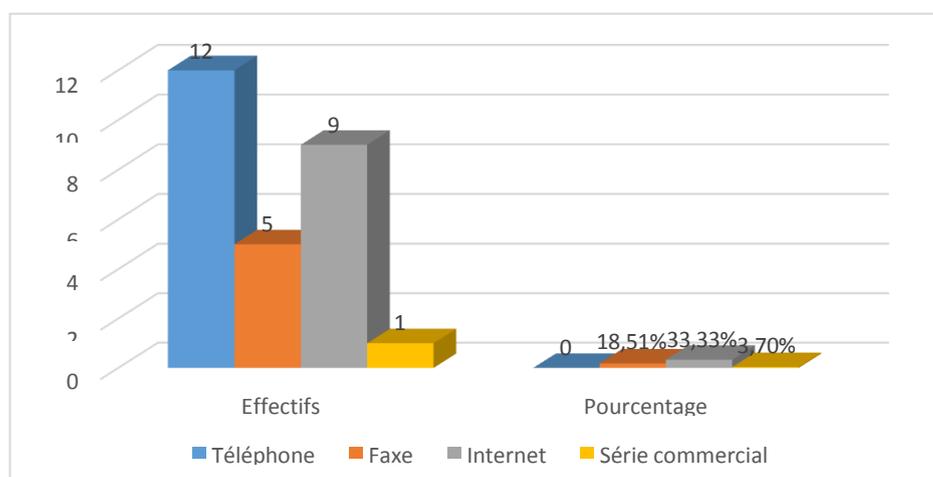
**Tableau N°11: Mode de communication**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Téléphone	12	44,44%
Faxe	5	18,51%
Internet	9	33,33%
Série commercial	1	3,70%

### Commentaire

D'après cette question on peut dire que la majorité des clients questionnés (44,44%) utilise le téléphone pour communiquer avec les services de la CNEP banque. Cela peut être expliqué par le fait qu'il réduit les distances et permet de communiquer à n'importe quel moment et n'importe où. 33,33% utilisent l'internet ça se traduit par le fait que ce n'est pas tout le monde qui maîtrise l'utilisation de ce mode, 18,51% utilisent le fax parce que ce moyen génère plusieurs contraintes qui sont associées à : la maintenance du matériel, coûts du papier consommable et problème de fiabilité

**Figure N°15: Mode de communication**



### AXE 3 : fidélité des clients

Dans cet axe on traite les différents critères de la fidélité à savoir la durée de la relation des clients avec la banque, la durée des réclamations qui ont été réglées, et le souhait de changement de banque.

**Question 8 :** quelle est la durée de votre relation avec de la CNEP banque ?

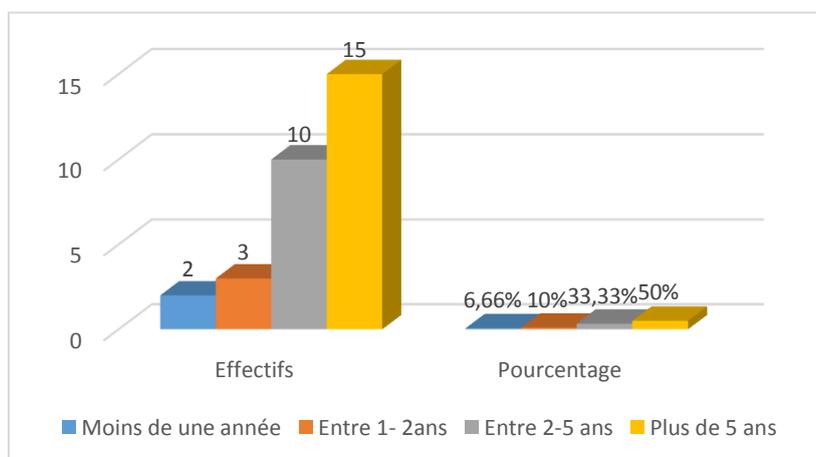
**Tableau N°12 : Ancienneté des clients**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moins de une année	2	6,66%
Entre 1- 2ans	3	10%
Entre 2-5 ans	10	33,33%
Plus de 5 ans	15	50%

### Commentaire

Sur cette question on peut dire que la majorité de la clientèle de la CNEP banque (50%) est ancienne, c'est-à-dire elle date de plus de 5 ans, cela en raison de la sécurité et de l'attachement de ces derniers ainsi que les différentes stratégies de fidélisation suivies par de la CNEP banque tels que l'écoute client, la satisfaction des attentes de ces derniers, le bon contact, l'accompagnement des clients dans leurs difficultés

**Figure N°16 : Ancienneté des clients**



**Question N°9 :** en combien de temps votre réclamation a été prise en charge ?

**Tableau N°13 : La répartition des clients selon leurs réclamations**

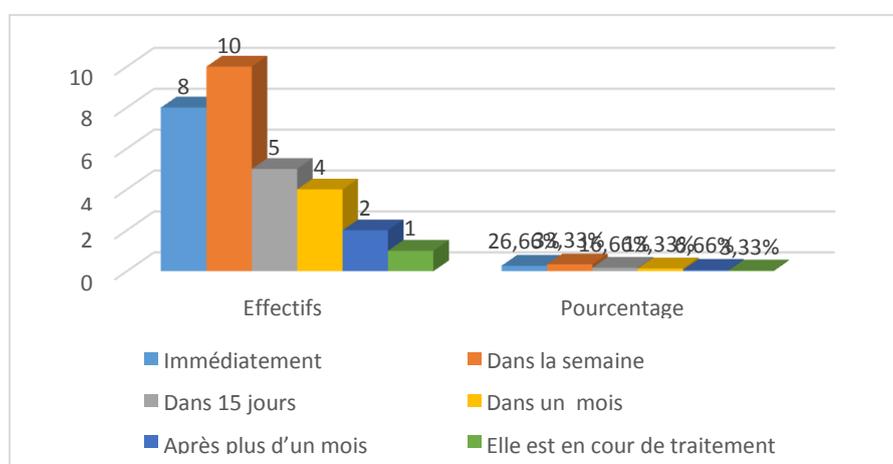
Désignation	Effectifs	Pourcentage
Immédiatement	8	26,66%
Dans la semaine	10	33,33%
Dans 15 jours	5	16,66%
Dans un mois	4	13,33%
Après plus d'un mois	2	6,66%
Elle est en cours de traitement	1	3,33%

### Commentaire

Nous remarquons que pour ceux qui ont formulé des réclamations, 33,33% de celles-ci ont été réglées dans la semaine, 26,66% ont été réglées immédiatement, 16,66% ont été réglées dans les 15 jours, 13,33% ont été réglées dans un mois, 6,66% ont été réglées en plus d'un mois et 3,33% leur traitement est en cours.

La plupart des clients ont vu leurs réclamations traitées dans la semaine.

**Figure N°17 : La repartitions des clients selon leurs réclamations**



**Question N°10 : souhaitez –vous changez de banque ?**

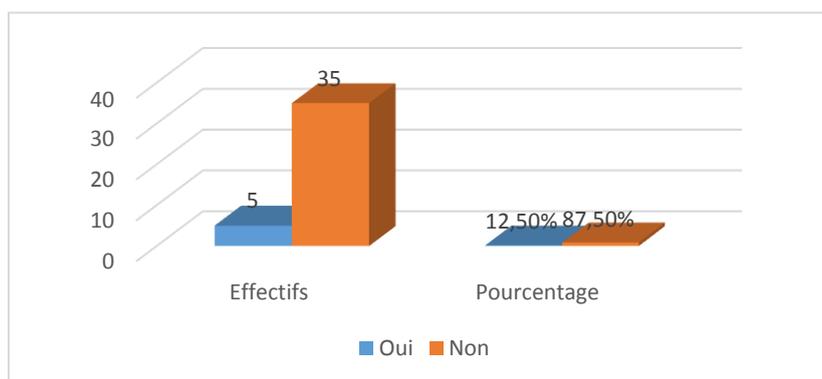
**Tableau N°14 : Souhait de changement de banque**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	5	12,5%
Non	35	87,5%

### Commentaire

A travers les résultats de ce tableau et le graphe on constate que la grande majorité des clients avec un pourcentage de 87,5% sont fidèles à la CNEP banque et ne souhaite pas changer de banque, et un petit pourcentage (12,5%) seulement qui souhaite changer de banque. Cela revient au sentiment de sécurité et de confiance que les clients accordent à la CNEP banque.

**Figure N°18 : Souhait de changement de banque**



**Question 11 :** quels sont vos motivations de fidélité dans la CNEP banque

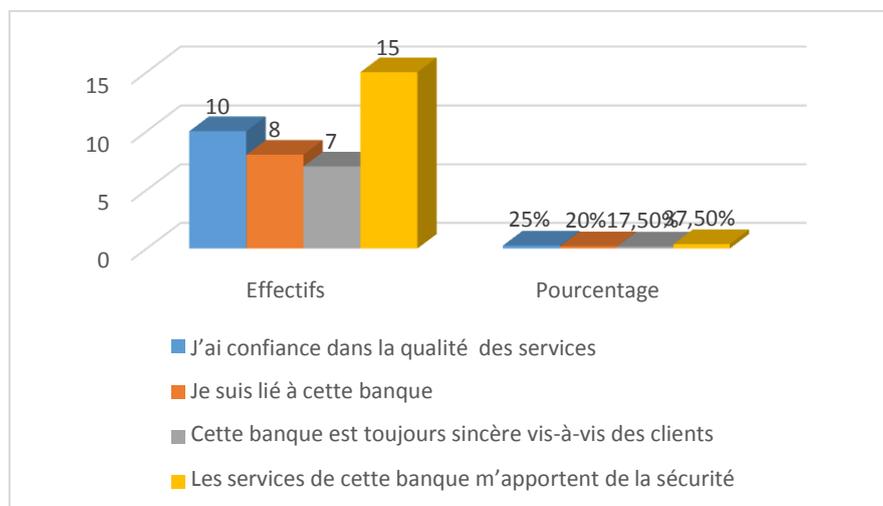
**Tableau 15 : Les motivations de fidélité**

Désignation	Effectifs	Pourcentage
J'ai confiance dans la qualité des services	10	25%
Je suis lié à cette banque	08	20%
Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients	07	17,5%
Les services de cette banque m'apportent de la sécurité	15	37,5%

### Commentaire

D'après les résultats de ce tableau on observe que 37,5% des clients de la CNEP banque sont fidèles à la CNEP banque en raison de la sécurité que leur inspire cette banque comparativement aux banques étrangères et aux banques privées, 25% des clients ont confiance pour la qualité des services, 20% des clients sont lié à cette banque et 17,5% sont fidèles à la sincérité de la banque vis-à-vis de ses clients.

Figure N°19 : Les motivations de fidélité



### 2. Synthèse des résultats de l'enquête

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données issues de l'enquête par questionnaire que nous avons réalisé au sein de la CNEP banque, par laquelle nous avons essayé d'évaluer les deux grands axes importants dans une démarche de gestion de la relation client à savoir la satisfaction et la fidélité des clients, par un échantillon composé de cinquante personnes des différentes catégories socioprofessionnelles et des différentes tranches d'âge ; Nous avons constaté d'une manière générale que plus de la moitié de la clientèle de est satisfaite vis-à-vis des prestations des services, les clients jugent la qualité d'accueil du personnel et la qualité de l'offre bonne et parfois moyenne.

Leurs insatisfaction vis à vis communication utilisés, et l'insuffisance des informations concernant le lancement un nouveaux produits que la banque propose, la banque n'utilise pas les nouvelles technologies d'information et de communication qui deviennent aujourd'hui la base d'une relation personnalisée durable entre les organisations et leurs clients.

Après avoir analyser le deuxième axe qui porte sur la fidélité des clients de la CNEP banque, nous pouvons dire que la majorité des clients sont fidèles en raison de la sécurité que leur apporte cette banque, qui est une banque Etatique généraliste, et en raison de la liaison et l'attachement des clients à cette dernière, cela est expliqué par la durabilité des relations existantes entre les deux parties (Banque, client). Enfin nous pouvons déduire que la banque nationale d'Algérie arrive presque à satisfaire la moitié, et fidéliser la majorité de sa clientèle.

### **3. Synthèse de l'entretien**

Après l'analyse de l'entretien, nous pouvons constater que la majorité des clients sont satisfaits de leur banque mais la CNEP banque trouve des difficultés ce qui concerne les informations des clients car la banque n'utilise pas des moyens modernes pour communiquer ces clients. La CNEP banque a des difficultés d'entretenir des relations personnalisées avec ces clients et de stratégie de fidélisation vue à la concurrence des banques étrangères, car la CNEP banque a une dépendance à la stratégie de client ambassadeur et elle n'emploie pas des outils de fidélisation (carte de fidélité, les programmes d'accueil, les lettres d'informations, les coupons...) afin de garantir la fidélité des clients.

### **4. Suggestion**

A travers notre enquête notamment la réponse sur la question n° 9, annexe n° 1, les clients de la CNEP banque recommandent les améliorations qui suivent :

- La réponse aux besoins des clients à temps.
- La rapidité d'exécution.
- L'amélioration de la qualité des prestations.
- L'ouverture des crédits.
- Le service par internet.
- Mettre en marche le distributeur automatique de billets.
- L'information sur les nouveaux produits.

Donc, nous retenons que la CNEP banque arrive presque à satisfaire la moitié de sa clientèle, ce qui est positif, mais demeure pour les insatisfaits et pour cela elle doit procéder à des mesures correctives par l'adoption de nouvelles méthodes de révélation pour la satisfaction de la majorité de la clientèle.

### **5. Recommandation**

Après avoir analysé les enquêtes menées lors de notre stage au sein de la CNEP banque de Tizi-Ouzou, nous suggérons les recommandations suivantes à savoir :

### **Chapitre III L'effet de la GRC sur la performance de la CNEP Banque**

---

- Renforcer et dynamiser les actions d'information et de communication à l'intérieur de la banque afin que l'ensemble du personnel se sentent directement impliqué par les actions de la banque.
- Renforcer en permanence les capacités des ressources humaines du front office pour une meilleure optimisation des résultats, cela pourrait se faire par des stages de formation et d'imprégnation à la culture de la banque pour une bonne implantation du marketing relationnel au sein de celle-ci.
- Créer au sein de chaque agence un service client qui servira d'appui de renseignement sur la clientèle, cela nécessite un personnel formé qui sera entièrement dévoué à la satisfaction de la clientèle.
- Renforcer les capacités de l'ensemble du personnel de la banque surtout en ce qui concerne la maîtrise de la culture de la banque et des compétences relationnelles de façon à faire une bonne impression aux clients qui arrivent la première fois à la banque et afin que ces derniers soit bien orientés.
- Disposer dans chaque agence des boîtes à suggestions pour recueillir toutes les recommandations possibles émises par les clients ou le personnel, ces boîtes devront être examinées et son contenu devra être pris en considération pour l'amélioration de la qualité des services de la banque.
- Lancer une campagne médiatique afin d'informer le public sur l'offre de la CNEP et afin de se démarquer et distinguer de la concurrence en communiquant l'identité et les valeurs de la banque.
- Développer de nouveaux canaux de communication et aller dans une perspective moderne tels que l'internet : ces technologies vont révolutionner les offres bancaires et vont modifier durablement et en profondeur la manière avec laquelle les entreprises mènent leurs activités, et notamment leurs relations avec les clients, ce qui les conduit à avoir un bon système d'information et ce 24h/24 et 7j/7 et avoir des services différents à savoir :
  - Les services de gestion des réclamations à travers le Web ;
  - Gestion des emails entrants ;

- Vérification des comptes bancaires ;
- Opérations courantes sur le net ;

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

### **Conclusion**

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

L'outil GRC fédère la plupart des fonctions de l'entreprise, la direction générale doit soutenir la démarche auprès des services, commercial, marketing, communication, service client et ressources humaines en communiquant sur la nécessité et l'importance de la mise en œuvre des mécanismes utilisés destinés à une gestion de la clientèle juste efficace qui va dans un sens précis pour la satisfaction de la clientèle bancaire.

La stratégie GRC est l'application même guidée pouvant répondre à un certaines nombres d'exigences : performance, fiabilité, ouverture et souplesse.

Les projets de GRC sont complexes à mettre en place et nécessitent une forte implication pour en assurer la réussite. La gestion du projet est essentielle car c'est grâce à des procédures efficaces (processus) que les banques pourront correctement introduire ces outils dans leur organisation.

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



*CONCLUSION*  
*GENERALE*



Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de déterminer l'impact de la gestion de la relation client sur la performance de la CNEP Banque.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# *Bibliographie*



### Ouvrages

1. Allat. Allain, « *management des entreprises* », édition hachette livre, France 2008.
2. Amimer. A, « *la mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion* », management des organisations, 2005-2006.
3. BROWN.S, « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson education, Paris, 2007.
4. CHEHRIT, K. (2003). *Techniques et pratiques bancaires financières et boursières*. Alger : Grand Alger Livres.
5. Fernandez. Alain, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition Eyrolles, 2008.
6. Gilles Venturi, René Lefébure, « *Gestion de La Relation Client*», EYROLLES, 2005.
7. Jacquet. Stéphane, « *Management de la performance : des concepts aux outils* », CREG, 2012.
8. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Manceau Delphine, Dubois Bernard, « *Marketing Management* », 13<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Educati, France, PARIS, 2009.
9. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Manceau Delphine, Dubois Bernard, « *Marketing Management* », 12<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Educati, France, PARIS, 2006.
10. Lasthaus.c, Melene. M, « *care pour l'amélioration de la performance* », évaluation organisationnelle, Canada, 2003.
11. LEFEBURERENÉ, VENTURIGiles, « *La gestion de la relation client* », Edition Eyrolles, Paris 2005.
12. LENDON.J, LEVY LINDON.D, « *Mercator* », 8 edition, Ed Dunod, Paris, 2006.
13. Lendrevie Jaque, Lévy Julien, Lindon Denis, « *Mercator* » 7<sup>ème</sup> édition, Édition Dalloz.
14. MONNET, P. (2007). *Technique bancaire-historique*.

15. MONNIER, P., & MAHIER-LEFRANCOIS, S. (2010). *Les techniques bancaires en 52 fiches* (éd. 2). Paris: Dunod.
16. PUPION, P. C. (1999). *Economie et gestion bancaire*. Paris: Dunod.
17. ROUVIERE Serge, « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris 2010, p.20.
18. Selmer Caroline, « *concevoir le tableau de bord* », édition Dunod, Paris, 2003.
19. SOULEZ Sébastien, « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux 2016.
20. Vatier. Raymond, « *Audit de la gestion social* », édition des organisations, Allemagne 1988.
21. VERNIMMEN, P. (1981). *Gestion et politiques de la banque*. Paris: Dalloz.

### Dictionnaire

22. Dictionnaire Le petit Larousse 1989

### Textes et lois

23. Loi 90-10

### Articles de revues

24. Saulquin. G, Schier, « *responsabilité sociale des entreprises et performance* », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 1n°223/2007.

### Thèses et mémoires

25. Andreas Meier et Autres, Rapport de Séminaire, « Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining », Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, le 26 avril 2008.
26. Bouras. B, Skender. N, « *la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* », Université Akli Mohe Nd Oulhadj Bouira, 2014-2015.
27. Guenoun. M, « *le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales* », thèse doctorat, Marseille, 2009.



# *Table des matières*



Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction Générale..... 01

### CHAPITRE I : Généralités sur la banque et la performance

Introduction ..... 04

**Section 1 : Notions générales sur la banque..... 04**

1. Définition de la banque ..... 04

2. Le rôle de la banque ..... 06

2.1. La collecte des ressources ..... 06

2.2. Distribution du crédit ..... 07

2.3. L'intermédiation bancaire ..... 07

2.4. Les opérations financières ..... 07

3. Les différents types des banques ..... 08

3.1. La Banque Centrale (Institut d'Emission ou Banque d'Algérie) ..... 08

3.. Selon les apporteurs de capitaux ..... 08

3.2.1. Les banques publiques ..... 08

3.2.2. Les banques privées ..... 09

3.2.3. Les banques mixtes ..... 09

3.3. Selon l'extension du réseau ..... 10

3.4. Selon la nature d'activité ..... 10

4. La clientèle de la banque ..... 11

4.1. Les particuliers ..... 11

4.2. Les entreprises..... 11

4.3. Les collectivités locales..... 11

**Section 2 : Définition et typologie de la performance ..... 11**

1. La performance de la performance..... 11

1.1. Les concepts de base de la performance ..... 12

1.1.1. L'efficacité ..... 12

1.1.2. L'efficience ..... 13

1.1.3. Qualité ..... 13

1.1.4. Pertinence ..... 13

1.1.5. Viabilité (financière) ..... 13

1.2. Les indicateurs de la performance .....	14
1.3. Les objectifs de la performance .....	14
1.4. Pilotage de la performance .....	15
2. Typologies de la performance .....	15
2.1. La performance organisationnelle .....	16
2.2. La performance sociale .....	16
2.3. La performance économique et financière .....	16
2.4. La performance commerciale .....	17
<b>Section 3 : Indicateurs de la performance organisationnelle .....</b>	<b>17</b>
1. La mesure de la performance organisationnelle .....	17
1.1. L'efficacité organisationnelle .....	18
1.2. L'efficience organisationnelle .....	18
1.3. La pertinence .....	18
1.4. La viabilité financière .....	18
2. Les types d'indicateurs de la performance organisationnelle .....	19
2.1. Les indicateurs financiers .....	19
2.2. Les indicateurs commerciaux .....	19
2.3. Les indicateurs sociaux .....	20
2.4. Les indicateurs structurels .....	20
2.5. Les indicateurs de formation .....	21
2.6. Indicateur de la rémunération .....	21
2.7. Indicateur de climat social .....	22
2.8. Les indicateurs de recrutement .....	23
2.9. Les indicateurs fonction RH .....	24
2.10. Les indicateurs de mouvement .....	24
<b>Conclusion .....</b>	<b>25</b>
 <b>CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT</b>	
Introduction .....	26
<b>Section 1 : Notion de la gestion de la relation client .....</b>	<b>26</b>
1. Définition et historique de la GRC .....	26
1.1. Définition de la GRC .....	26
1.2. Historique de la GRC .....	27
1.2.1. Marche 1 : la fin de l'ère préindustrielle .....	27
1.2.2. Marche 2 : les années cinquante et soixante .....	27

1.2.3. Marche 3 : les années soixante-dix .....	28
1.2.4. Marche 4 : Les années quatre-vingt .....	28
1.2.5. Marche 5 : Les années quatre-vingt-dix .....	28
1.2.6. Marche 6 : À partir des années deux milles .....	29
2. Les composants du CRM (GRC) .....	29
3. Les objectifs de la Gestion Relation Client .....	30
4. Les leviers du CRM.....	31
4.1. La réingénierie des processus.....	31
4.2. La réactivité.....	31
4.3. La personnalisation de masse .....	31
4.4. Le marketing relationnel .....	31
4.5. L'amélioration de la satisfaction clients .....	32
4.6. Le One to One Marketing .....	32
4.7. La modification du mix-marketing .....	32
4.8. L'intelligence des clients et du personnel .....	32
5. Les fonctions de la gestion de relation client .....	33
<b>Section 2 : La stratégie de la gestion de la relation client.....</b>	<b>35</b>
1. La mise en œuvre du Gestion de relation client .....	35
1.1. La stratégie .....	35
1.2. La segmentation .....	36
1.3. La technologie .....	36
1.4. Le processus .....	36
1.5. La structure organisationnelle .....	37
2. Les outils de la GRC .....	37
2.1. Les progiciels .....	37
2.2. Les programmes de fidélisation .....	38
2.3. Le portail d'entreprise .....	38
2.4. Les TIC au service de la gestion de la relation client.....	38
2.5. Les canaux de la relation client .....	38
2.6. Le contact direct avec le client.....	39
2.6.1. Le service après-vente(SAV) .....	39
2.6.2. Le centre de contacts client .....	39
2.6.3. Les contacts par internet.....	39
2.7. Les canaux de distribution et le marketing direct .....	40

3. La démarche de la gestion de la relation client .....	41
3.1. La connaissance des clients .....	41
3.2. La différenciation des clients .....	42
3.3. Le dialogue avec les clients .....	42
3.4. La proposition d'une offre personnalisée .....	42
<b>Section 3 : La gestion la relation banque/clients .....</b>	<b>44</b>
1. L'utilisation de GRC/CRM au niveau de la banque .....	44
1.1. CRM opérationnel au niveau des agences (le front office) .....	44
1.1.1. Les missions principales d'un CRM opérationnel .....	45
1.1.2. Les outils d'un CRM opérationnel .....	45
1.2. CRM analytique au niveau de la direction (le back office) .....	45
1.2.1. Les missions principales d'un CRM analytique .....	45
1.2.2. Les outils d'un CRM analytique .....	46
1.3. Relation entre CRM opérationnel et CRM analytique .....	46
2. Les facteurs de succès d'un projet CRM dans la banque .....	47
2.1. Formuler les objectifs du projet CRM .....	47
2.2. Faire du projet CRM un projet de la banque .....	47
2.3. Reconstituer les parcours clients .....	48
2.4. Choisir un logiciel CRM .....	48
2.5. Enrichir le CRM en données de qualité .....	49
2.6. Déployer un projet CRM progressivement .....	49
2.7. Choisir des bons partenaires .....	49
3. Les écueils d'une politique relationnel (échec d'une démarche CRM) .....	50
3.1. Inonder les clients plutôt que les séduire .....	50
3.2. Insuffisance de la qualité des produits et services .....	50
3.3. Le manque de moyens .....	50
3.4. Le manque de temps .....	50
3.5. Une mauvaise qualité d'exécution .....	50
Conclusion .....	51
<b>CHAPITRE III : L'EFFET DE LA GRC SUR LA PERFORMANCE DE LA CNEP BANQUE</b>	
Introduction .....	52
<b>Section 1 : Présentation de la CNEP Banque .....</b>	<b>52</b>
1. Historique de la CNEP banque .....	52

## Table des matières

---

2. Organisation de la CNEP Banque .....	55
<b>Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>56</b>
1. La présentation de l'enquête.....	56
2. L'objectif de l'enquête .....	56
2.1. Questionnaire pour les clients de la CNEP Banque .....	56
2.2. Le guide d'entretien.....	57
3. La cible de l'enquête .....	57
4. L'échantillonnage.....	57
4.1. Choix de la méthode d'échantillonnage .....	57
4.2. La taille d'échantillonnage .....	58
5. L'élaboration du questionnaire.....	58
6. L'administration d'un questionnaire .....	59
<b>Section 3 : Production Présentation et interprétation des résultats .....</b>	<b>59</b>
1. Etude des résultats de l'enquête réalisée par un questionnaire.....	59
2. Synthèse des résultats de l'enquête .....	71
3. Synthèse de l'entretien .....	72
4. Suggestion .....	72
5. Recommandation.....	72
<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Résumé

Sous l'impulsion de la technologie, de la mondialisation et de la responsabilité sociale, de nouveaux comportements sont apparus sur le marché tel que le marketing relationnel qui représente une nouvelle tendance et une stratégie pour toute entreprise, en particulier celles prestataires de services qui souhaitent maintenir leurs relations avec l'ensemble de leurs clients et aussi renforcer la pérennité de l'entreprise. La gestion de la relation client (GRC), appelé également Customer Relationship management (CRM) est considéré comme un ensemble d'outils et de techniques marketing et commerciales et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise afin d'atteindre plusieurs objectifs qui consistent à mieux capter et analyser les données des clients ou prospects pour créer une relation de proximité et mieux les satisfaire ainsi que les fidéliser.

Dans ce mémoire, après notre étude au sein de la CNEP Banque, on a pu constater l'importance accordée à la gestion de la relation client par cette dernière et cela en réalisant plusieurs actions et moyens dans le but de satisfaire sa clientèle, et à travers l'élaboration d'un questionnaire au profil des clients de la CNEP Banque. On a pu aussi répondre à la problématique évoquée dans notre thème « l'impact de la gestion de la relation client sur la performance de la banque », on a déduit que effectivement la GRC est nécessaire au sein de la CNEP Banque afin d'atteindre sa préoccupation majeure qui est la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle ainsi que sa bonne performance.

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

## Abstract

Under the impetus of technology, globalization and social responsibility, new behaviors have appeared on the market such as relationship marketing, which represents a new trend and strategy for any company, particularly those service providers who wish to maintain their relationships with all of their customers and strengthen the sustainability of the company. Customer relationship management (CRM) also called Customer relationship management (CRM) is considered a set of marketing and sales tools and techniques and constitutes its implementation for the company in order to achieve several objectives which consist in better capturing and analyzing data from customers or prospects to create a close relationship and better satisfy them and thus build loyalty.

In this thesis, after our study within the CNEP Banque, we were able to see the importance given to the management of the customer relationship by the latter and that by carrying out several actions and means in order to satisfy its customers, and to through the development of a questionnaire on the profile of CNEP Banque customers. We were also able to respond to the problem raised in our theme "the impact of customer relationship management on the performance of the bank", we deduced that CRM is indeed necessary within the CNEP Banque in order to achieve its major concern, which is the satisfaction and loyalty of its customers as well as its good performance.

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