

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales
Spécialité : Management Marketing

Sujet :

**La gestion de la relation client dans une institution
financière
Cas : BDL Tizi-Ouzou**

Réalisé par :
BENALI Neila
AMEYOUN Tassadit

Devant le jury composé de :

Thinhinane BELLAHSENE	MAB	Présidente	UMMTO
Nassera MADENE	MCB	Rapporteuse	UMMTO
Kahina BECHEKER	MCB	Examinatrice	UMMTO

Date de soutenance : 18/09/2024

2023/2024

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier **Dieu**, le Tout-Puissant, de nous avoir donné la patience, la santé et le courage pour mener à bien cette réalisation.*

*Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promotrice, Dr **Nassera MADENE**, pour nous avoir guidés et instruits tout au long de ce travail.*

*Nous adressons également nos remerciements les plus sincères à nos familles, **BENALI** et **AMEYOUUD**, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent également à tout le personnel de la **BDL de Tizi-Ouzou** pour leur accueil et leur aide précieuse.*

Enfin, nous remercions par avance les membres du jury qui accepteront de consacrer leur précieux temps à lire ce mémoire et à participer à son évaluation. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Je dédie ce travail à la mémoire de mon cher papa, dont je suis persuadée qu'il serait profondément fier de moi.

A ma chère maman, pour tout son soutien, son amour, sa tendresse, ses prières et ses sacrifices tout au long de mes études.

Je le dédie aussi à mes frères et sœurs ainsi qu'à leurs enfants, qui n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de mon parcours universitaire.

Je remercie particulièrement une amie spéciale pour son soutien moral et sa présence constante à mes côtés, ainsi que ma binôme Tassadit et tous ceux qui me sont très chers.

Neïla

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

Je le dédie ainsi à mon frère et ma sœur, qui n'ont pas cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de mon cursus universitaire.

A mes collègues de travail, à ma binôme Neïla et à tous ceux qui me sont très chers

Tassadit

Tableau 1 : Les objectifs et outils du Marketing Relationnel.....	16
Figure 1 : Les caractéristiques de la satisfaction.....	24
Figure 2 : Les objectifs de la GRC	51
Figure 3 : Les fonctions de la GRC.....	55
Figure 4 : Le processus de développement d'un produit.....	61
Figure 5 : Les cinq grands enjeux d'une politique relationnelle.....	64
Figure 6 : Organigramme de la BDL.....	86
Figure 7 : Répartition des répondants par âge	97
Figure 8 : Répartition des répondants par sexe	97
Figure 9 : Ancienneté à la BDL	98
Figure 10 : Evaluation de la satisfaction globale envers la BDL de Tizi-Ouzou.....	99
Figure 11 : Niveau de satisfaction par rapport aux services bancaires proposés	100
Figure 12 : Evaluation de la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers	101
Figure 13 : Disponibilité des conseillers et écoute des besoins	101
Figure 14 : Evaluation du temps d'attente pour obtenir un service au guichet.....	102
Figure 15 : La clarté des informations fournies par la banque	103
Figure 16 : Réception des informations sur les nouveaux produits et services	104
Figure 17 : Satisfaction par rapport à la diversité des produits et services offerts.....	105
Figure 18 : Réponse des produits et services proposés aux besoins financiers	105
Figure 19 : Utilisation des services bancaires en ligne de la BDL.....	106
Figure 20 : Evaluation de la facilité d'utilisation des services bancaires en ligne.....	107
Figure 21 : La réactivité du service client en ligne	108
Figure 22 : Recommandation de la BDL aux proches	109
Figure 23 : La fidélisation à la BDL.....	109
Figure 24 : Aspects de la BDL à améliorer	110
Figure 25 : Opinions des clients sur l'innovation de la BDL par rapport aux autres banques	111

1:1 :One To One Marketing

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Microcrédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

BDL : Banque du Développement Local

CIM :Chartered Institute of Marketing

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CPA : Crédit Populaire Algérien

CRM : Customer Relationship Management

DCC : Droit de Commerce et de Concurrence

DG : Direction Général

DRE : Direction Régionales d'Exploitation

ECR : Efficient Consumer Response

EPE : Entreprise Publique économique

EPL : Entreprise Publique Local

FINALEP : Direction Général de la Financière Algérienne de Participation

GRC : Gestion de la Relation Clients

MLM : Multi-Level Marketing

MR : Marketing Relationnel

PCS : Plan Comptable Structurel

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

SNCF : Société National Chemins de fer Français

SPA : Société Par Action

Introduction générale	9
Chapitre I : Le marketing relationnel dans les banques	13
Introduction	13
Section 1 : Généralité sur le marketing relationnel	14
Section 2 : La satisfaction de la clientèle.	22
Section 3 : La fidélisation de la clientèle	33
Conclusion	43
Chapitre II : La gestion de la relation client	45
Introduction	45
Section 1 : Notion de la gestion de la relation client	46
Section 2 : Mise en place de la Gestion de la RelationClient (GRC) : Outils et Enjeux	56
Section 3 : Les spécificités de la GRC dans la banque	68
Conclusion	75
Chapitre III : Analyse de la GRC au sein de la BDL de Tizi-Ouzou	77
Introduction	77
Section 1 : Présentation et description de la BDL	78
Section 2 : La structures et organisation de la banque BDL	83
Section 3 : Présentation de l'enquête et discussion des résultats	92
Conclusion	115
Conclusion générale	117

Introduction Générale

Dans un contexte global marqué par des mutations profondes du secteur bancaire, la gestion de la relation client (GRC) a émergé comme un pilier central pour les institutions financières désireuses de se différencier sur un marché hautement concurrentiel. Les banques, confrontées à des défis croissants tels que la digitalisation des services, l'évolution des attentes des clients, et la pression de nouveaux acteurs fintech, se doivent d'adopter des stratégies orientées client pour non seulement attirer mais aussi fidéliser leur clientèle.

La GRC ne se limite pas simplement à la gestion des interactions avec les clients ; elle englobe un ensemble d'outils, de stratégies, et de processus visant à comprendre, anticiper, et répondre aux besoins des clients de manière proactive. Dans le cadre des banques, où la confiance et la satisfaction des clients sont des éléments clés, la GRC joue un rôle important dans la construction d'une relation solide et continue, capable de résister aux fluctuations du marché et aux évolutions technologiques.

La Banque de Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou, consciente de ces enjeux, s'engage à mettre en place des pratiques avancées de GRC, dans le but de renforcer la qualité de ses services et de maintenir une relation durable et mutuellement bénéfique avec ses clients. Ce travail de recherche se propose d'explorer en profondeur les mécanismes de gestion de la relation client au sein de la BDL de Tizi-Ouzou. À travers une étude empirique basée sur des enquêtes auprès des clients de la banque, cette recherche vise à évaluer l'efficacité des pratiques actuelles de GRC et à identifier les axes d'amélioration nécessaires pour aligner les services de la BDL sur les meilleures pratiques internationales. L'étude se concentre sur plusieurs aspects clés, notamment la qualité des services bancaires, l'accueil et l'accompagnement des clients, la diversité des produits offerts, l'innovation digitale, et la communication institutionnelle.

Le choix de la BDL de Tizi-Ouzou comme étude de cas se justifie par son rôle stratégique dans le développement économique local et par son engagement à moderniser ses services en réponse aux besoins évolutifs de sa clientèle. Cette banque, comme de nombreuses autres institutions financières, fait face à la nécessité de réinventer sa relation client pour rester compétitive dans un environnement où les clients sont de plus en plus exigeants et informés. En outre, la région de Tizi-Ouzou présente des particularités socio-économiques qui nécessitent une approche personnalisée et adaptée de la GRC.

Problématique

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact de la gestion de la relation client sur l'expérience client, nous explorerons comment une gestion de la relation client efficace peut influencer la perception et le ressenti des clients vis-à-vis de l'entreprise.

Dans ce cadre, notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante : **comment la gestion de la relation client peut-être un facteur clé de réussite pour les banques ?**

Pour puiser entièrement notre problématique, nous avons posé un certain nombre de sous questions, notamment :

- Quels sont les outils et les moyens mis en place pour maintenir une relation durable avec le client ?
- Comment appréhender le concept d'expérience client
- Quelles sont les approches GRC mises en place par la BDL pour favoriser une expérience client positive ?
- Quel est l'impact de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ?

Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est double :

D'une part, il s'agit de dresser un état des lieux de la satisfaction client à la BDL de Tizi-Ouzou, en mettant en lumière les points forts et les faiblesses perçus par les clients.

D'autre part, cette étude vise à formuler des recommandations pratiques pour améliorer la GRC, en s'appuyant sur les résultats de l'enquête et les tendances actuelles du secteur bancaire. Ces recommandations, qui touchent à la fois aux aspects humains, technologiques, et organisationnels de la GRC, sont destinées à aider la BDL à optimiser ses services, à renforcer sa relation avec ses clients, et à s'adapter aux défis futurs.

Intérêt du sujet

Ce travail de recherche contribue à la réflexion stratégique de la BDL de Tizi-Ouzou en matière de gestion de la relation client. Il souligne l'importance d'une GRC bien pensée et bien mise en œuvre pour assurer la satisfaction des clients, favoriser leur fidélisation, et, in fine, soutenir la croissance durable de la banque. En adoptant une approche centrée sur le

client et en s'appuyant sur les insights de cette étude, la BDL de Tizi-Ouzou pourra non seulement améliorer son efficacité opérationnelle mais aussi renforcer sa position sur le marché bancaire régional et national.

Méthodologie de la recherche

Pour répondre à la problématique posée, notre étude s'est axée sur une recherche bibliographique et la consultation des documents spécialisés pour la partie théorique, quant à la partie pratique, nous avons opté pour une étude qualitative caractérisée par un guide d'entretien avec les dirigeants de la BDL Tizi-Ouzou ainsi qu'une étude quantitative sous forme d'un questionnaire administré à une cible bien précise (les clients de la BDL Tizi-Ouzou)

Structure de la recherche

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

Le premier chapitre, intitulé « Le marketing relationnel dans les banques » sera consacré aux concepts de marketing relationnel, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

Le second chapitre intitulé « La gestion de la relation client », porte sur la notion de la gestion de la relation client, sa mise en place, ainsi que ses spécificités dans la banque

Dans le troisième chapitre, intitulé « Analyse de la (GRC) au sein de la BDL de Tizi-Ouzou », nous allons présenter la Banque du Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou ainsi que sa structure et son organisation, pour ensuite présenter les résultats de notre recherche.

Enfin, nous terminons notre recherche par une conclusion générale, qui comprend particulièrement les points marquants à retenir de notre recherche, les principaux résultats de l'étude de cas.

Chapitre I

Le marketing relationnel dans les banques

Introduction

Le marketing relationnel, en tant qu'approche stratégique centrée sur la construction et le maintien de relations durables avec les clients, a pris une importance capitale dans le secteur bancaire. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, les banques sont confrontées à la nécessité d'adopter des stratégies visant à non seulement attirer des clients, mais aussi à les fidéliser sur le long terme. Ce chapitre, composé de trois sections, s'attache d'abord à présenter les généralités du marketing relationnel, en définissant ses concepts clés et en expliquant son rôle au sein des institutions bancaires. La deuxième section explore ensuite la notion de satisfaction de la clientèle, un élément essentiel pour bâtir une relation de confiance avec les clients. Enfin, la troisième section aborde la fidélisation de la clientèle, en analysant les différentes stratégies mises en place par les banques pour conserver leur clientèle et assurer leur pérennité.

Section 1 : Généralité sur le marketing relationnel

Le marketing relationnel est devenu un pilier central dans les stratégies des entreprises cherchant à instaurer des relations durables et profitables avec leurs clients. Cette section explore en détail les aspects clés du marketing relationnel, en commençant par sa définition et son évolution historique. Nous aborderons ensuite les principales composantes de cette approche, notamment la connaissance des clients, le dialogue, l'écoute active, et la fidélisation. Par ailleurs, nous examinerons les différentes formes de marketing relationnel, comme le marketing de base de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux. Enfin, les missions spécifiques du marketing relationnel ainsi que ses limites seront également discutées, afin de mieux comprendre les défis et opportunités que cette stratégie peut offrir.

1. Définition et historique du marketing relationnel.

Nous allons commencer par présenter l'évolution historique du concept du marketing relationnel, sa définition et les concepts qui s'y attachent, ce qui apporte confusion dans certains cas à sa compréhension. Le marketing relationnel n'est pas né par hasard, ce qu'on peut présenter dans notre historique.¹

1.1. Évolution historique du marketing relationnel

Le terme « marketing relationnel » a été introduit dans la littérature scientifique par Berry en 1983, qui l'a défini comme : l'établissement, le développement, le maintien ou l'amélioration de la relation entre un vendeur et un acheteur. Cependant, bien avant cela, de nombreux auteurs avaient déjà souligné l'importance de créer des relations avec les clients, sans employer ce terme spécifique. Selon Durif, Graf et Ricard (2009), les fondements du marketing relationnel remontent aux années 1950, avec l'émergence des théories économiques institutionnelles. Ils notent également que, dès les années 1970, la théorie des échanges a exercé une influence majeure sur le marketing relationnel.

À partir des années 1980, le domaine du marketing a connu des transformations idéologiques significatives, tant sur le plan théorique que pratique. Ces évolutions ont élargi le

¹ HETREL P, **le marketing relationnel**, édition d'organisation, Paris, 2007.p06.

paradigme dominant, initialement conçu pour le marketing industriel et le marketing des services, et ont favorisé l'acceptation et l'expansion du concept d'échange relationnel.¹

1.2. Définition du marketing relationnel

Le terme « marketing relationnel » a été utilisé pour la première fois par Berry dans une Conférence sur le marketing des services en 1983 et a été identifié comme un processus d'attirer, de conserver et de renforcer les relations avec la clientèle.²

Selon Evert GUMMESON «Le marketing relationnel est une interaction dans des réseaux de relations».³

Selon Buttle, « le marketing relationnel représente la nouvelle phase dans le monde du marketing... Le marketing relationnel peut être décrit comme un outil de gestion et de développement des relations à long terme entre un vendeur et un acheteur et qui sont bénéfiques pour les deux côtés de l'interaction. MR souligne l'importance des clients en les faisant se sentir spéciaux pour une entreprise.»⁴

Pour KOTLER et KELLER Le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme. Les clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.⁵

Si le MR est bien un descendant du marketing traditionnel alors, un bon point de départ pour développer une définition de MR serait d'examiner comment le marketing a été traditionnellement perçu. Cette vue traditionnelle pourrait être résumée succinctement en utilisant la définition du Chartered Institute of Marketing (CIM, 2005) comme: Le processus de gestion chargé d'identifier, d'anticiper et de satisfaire le client de manière rentable.⁶

¹ Palmatier Robert, Dant Rajiv et Evans Kenneth. « Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse ». **Journal of Marketing**, 2007, vol. 70, no 4, pp.136-153.

² Karima Zidane, "La valeur client de la perspective du marketing relationnel (Cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie)". **Revue Abaad Iqtisadia**, Université Akli Mohand Oulhadj, Bouira, 2018, vol. 7, no 01, p. 279.

³ Evert Gummesson. **Total Relationship Marketing**. 3rd ed. BH Elsevier, 2008, p.5.

⁴ Anastasia KROKHINA. **Relationship Marketing Developing Seller-Buyer Relationships**. Bachelor's Thesis, Lahti University of Applied Sciences, Faculty of Business and Hospitality Management, Spring 2017, p. 20

⁵ Kotler Philip, Keller Kevin, Lane MANCEAU, Delphine. **Marketing Management**. 16e éd. Pearson, 2018, p. 23.

⁶ John Egan. **Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing**, 4th ed. Pearson, septembre 2010, p. 34.

1.3. Les composants du marketing relationnel

Pour établir et maintenir une relation durable avec les clients, il faut :¹

- Les connaître ;
- Leur parler ;
- Les écouter ;
- Les récompenser pour leur fidélité ;
- Les associer à la vie de l'entreprise.

A chacun de ces objectifs correspondent un ou plusieurs outils spécifiques de marketing relationnel, comme le tableau ci-dessus le montre :

Tableau 1 : Les objectifs et outils du Marketing Relationnel

Objectif	Moyens d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les clients et leur parler • Les écouter • Les récompenser • Les associer 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données. • Revues consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc. • Enquêtes, service clients, centre d'appel, sites Internet, etc. • Carte et points de fidélité. • Clubs de clients, parrainage, forums.

Source : Lendrevie Jacques, Lévy Julien et LINDON Denis, **Mercator**, 8e éd, Paris : Éditions Dunod, 2006, p.

905

Les objectifs et les outils du marketing relationnel sont les suivants :

1.3.1. Connaître ses clients : le marketing de base de données

Pour identifier et cibler les clients les plus rentables, il est essentiel de bien les connaître. Cela nécessite la constitution d'une base de données qui compile des informations sur chaque client, telles que ses identifiants, ses caractéristiques personnelles ou familiales, ses comportements d'achat (historique des transactions, tickets de caisse) et, si possible, des variables complémentaires liées à ses préférences et attitudes. Cette base de données doit être accessible à tous les niveaux de l'entreprise pour permettre l'identification et l'enrichissement continu des informations avec les transactions, souvent réalisées via différents canaux.

¹ Lendrevie Jacques, Lévy Julien et LINDON Denis. **Mercator**, 8e éd, Paris : Éditions Dunod, 2006, p. 906

1.3.2. Dialoguer avec ses clients

Pourquoi engager un dialogue ? L'entreprise pourrait penser qu'il suffit de fabriquer de bons produits qui se vendront d'eux-mêmes. Cependant, une entreprise orientée vers la satisfaction client doit écouter ses clients. Le dialogue est bénéfique car il permet de recueillir des informations précieuses qui améliorent la connaissance des clients, augmentant ainsi leur fidélité et, en fin de compte, les profits de l'entreprise. La difficulté réside dans le choix du bon canal de communication : téléphone, courrier, e-mails ? La gestion de la relation client recommande de contacter chaque client via le média qui lui convient le mieux, en privilégiant le client avant le produit. Pour rester dans l'esprit du consommateur, accroître les ventes et fidéliser, l'entreprise doit multiplier les occasions de contact de manière réfléchie¹ :

- En choisissant les médias : courrier, téléphone, Internet ou face-à-face.
- En fonction des contenus : initiés par le client ou l'entreprise.

1.3.3. Être à l'écoute de ses clients

La communication entre l'entreprise et ses clients doit être interactive, permettant au client de s'exprimer et de poser des questions. L'entreprise doit mettre en place trois moyens²:

- Des sondages réguliers pour mesurer la satisfaction des clients.
- Un service client accessible par divers canaux pour répondre aux requêtes et remonter les informations.
- Des canaux d'expression et de dialogue en ligne, tels que des forums, des formulaires de contact, des commentaires sur le blog de l'entreprise et des sites communautaires.

1.3.4. Récompenser ses clients : les outils de fidélisation

L'outil de fidélisation le plus couramment utilisé est la carte de fidélité, qui peut également servir de moyen de collecte de données si elle est équipée d'une puce. Quels sont les avantages et les limites de cette carte pour le client et l'entreprise ? Elle incite les clients à revenir plus souvent et à augmenter leurs achats. Cependant, pour être efficace, elle doit être associée à une stratégie de segmentation et à des actions de communication ciblées pour fidéliser correctement les clients.³

¹ Michon, Christian, Badot, Olivier, et Bascoul, Ganaël. **Le marketeur: fondements et nouveautés du marketing**, Pearson Education, France, 2010. P.95

² Marion Gilles, **Le marketing relationnel existe-t-il?. Décisions marketing**, 2001, no 1, pp. 7-16.

³ Sébastien Soulez, **La gestion de relation client, le marketing relationnel**, L'extenso édition, Paris, 2008, p156.

2. Les formes du Marketing Relationnel

Aujourd'hui, la plupart des entreprises mettent en œuvre le marketing relationnel pour maximiser la valeur de leur portefeuille clients. Cette approche vise à encourager les interactions entre l'entreprise et ses clients. Le marketing relationnel se décline en trois formes principales¹ :

2.1. Le Marketing de base de données

Pour fidéliser les clients, il faut d'abord bien les connaître. Cela implique de collecter, stocker, analyser, enrichir, mettre à jour et exploiter les informations disponibles sur eux. Les bases de données sont essentielles pour soutenir un marketing efficace et générer de la valeur au sein de l'entreprise.

2.1.1. Qu'est-ce qu'une base de données ?

Une base de données peut être vue comme un système évolutif et flexible qui s'adapte aux besoins de l'entreprise. Contrairement aux fichiers traditionnels, elle permet de s'enrichir continuellement grâce à des sources externes et offre une grande souplesse d'accès. Les utilisateurs peuvent interroger la base de données sans mobiliser l'ensemble du service informatique. Les entrepôts de données (data warehouse) et les techniques d'analyse (datamining) jouent un rôle crucial en classant et transformant les comportements de consommation en actions marketing.²

2.1.2. Les types de bases de données

Il existe trois principaux types de bases de données :

2.1.2.1. Les bases de données hiérarchiques

Utilisées principalement dans la gestion du personnel, elles organisent les données de manière arborescente. Ce modèle, simple et limité en termes d'interrogation, n'est pas adapté aux analyses marketing complexes.

¹Ivens, Björn et Mayrhofer, Ulrike. **Les facteurs de réussite du marketing relationnel. Décisions Marketing**, 2003, no 3, pp. 39-47.

²Jean-Claude Boisdevésy. **Le Marketing relationnel**. Paris : Éditions d'organisation, 2001, p. 97.

2.1.2.2. Les bases de données objet

Ces bases permettent de traiter des données multimédia et offrent des perspectives intéressantes en construisant de nouveaux types (ou classes) par héritage ou composition.

2.1.2.3. Les bases de données relationnelles

Basées sur la théorie de l'algèbre relationnelle, ces bases structurent les données sous forme de tableaux interconnectés, facilitant l'évolution et l'adaptation aux besoins des services marketing.

2.2. Le Marketing interpersonnel

Le marketing personnalisé, ou One-to-One, se concentre sur des actions de promotion et de communication adaptées au profil de chaque client. Cette approche individualisée vise à établir une relation unique avec chaque client. Selon Don Peppers et Martha Rogers, une stratégie 1:1 nécessite une refonte complète du processus marketing et une approche intégrée au sein de l'entreprise. Le marketing interpersonnel se distingue du marketing de masse par sa capacité à proposer des messages publicitaires hautement ciblés et personnalisés.¹

2.3. Le Marketing des réseaux

Aussi connu sous le nom de marketing multi-niveaux (MLM) ou marketing de réseau, cette forme de marketing repose sur des contacts personnels, souvent entre amis ou collègues. Il s'appuie sur un réseau de petites entreprises collaboratives et de particuliers soutenus par un fournisseur. Ce modèle permet de développer les ventes rapidement et efficacement en s'appuyant sur la satisfaction des clients, qui partagent leurs expériences positives avec leur entourage. Le MLM recrute des clients distributeurs qui sont rémunérés pour promouvoir les produits ou services, créant ainsi une chaîne de clients satisfaits et interconnectés.²

3. Les missions du Marketing Relationnel

Le marketing relationnel se déploie à travers plusieurs dimensions qui constituent ses missions principales, plaçant cette discipline au cœur de la stratégie visant à fidéliser la clientèle sur le long terme. On distingue quatre missions essentielles :

¹Jean-Marc Lehu. *L'Encyclopédie du Marketing*, Paris : Éditions d'organisation, 2004, p. 409.

² Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, third edition, BH Elsevier, 2008, p.68.

3.1. Le Marketing relationnel de pro-activité

Dans sa dimension proactive, l'entreprise prend l'initiative de contacter ses clients pour proposer des améliorations sur les produits existants et recueillir des idées pour de nouveaux produits. L'objectif est d'aider les clients à identifier, structurer et reconnaître leurs besoins.

3.2. Le Marketing relationnel d'adaptabilité

Le marketing relationnel adaptatif consiste pour l'entreprise à prendre l'initiative de vérifier, par des appels ou des visites, si le produit répond pleinement aux attentes du client, tant sur le plan tangible que symbolique.¹

3.3. Le Marketing relationnel de fidélisation

Dans ce cas, l'aspect réactif est crucial. L'entreprise doit prouver qu'elle peut constamment s'améliorer en apportant des solutions immédiates aux problèmes rencontrés par le client. L'objectif est de créer une valeur continue pour le client. Pour ce faire, l'entreprise doit encourager les clients à réagir clairement et fermement en cas de questions, commentaires ou réclamations, car un client qui ne se plaint jamais est souvent un client infidèle.

3.4. Le Marketing relationnel de partenariat

Le client est perçu comme un partenaire et un allié. Il collabore avec l'entreprise pour satisfaire les attentes de l'ensemble de la clientèle. Ensemble, ils cherchent des idées pour de nouveaux produits, créant ainsi de la valeur mutuellement.²

4. Les limites du Marketing relationnel

La mise en œuvre et le succès d'une stratégie de marketing relationnel peuvent rencontrer plusieurs obstacles, notamment³ :

- Établir une relation continue et individualisée avec chaque client entraîne des coûts importants. Ceux-ci incluent l'achat ou la saisie des données de la base clients, les investissements informatiques nécessaires pour gérer et analyser ces données, ainsi que les frais des divers médias utilisés pour la communication (courriels, serveurs vocaux, publipostage, etc.).

¹ Flambard Ruaud S., **Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing**, ETheque.com, 2002. P.32

² Hetzel Patrick, **Le marketing relationnel**, Presses universitaires de France, 2009.

³ Perrien Jean, **Le marketing relationnel: oui mais Décisions marketing**, 1998, no 1, pp. 85-88.

- Les bénéfices du marketing relationnel ne se manifestent pas immédiatement. Cette stratégie est axée sur la construction de relations durables plutôt que sur la génération rapide de ventes, ce qui peut retarder le retour sur investissement initial.
- Certains produits ne conviennent pas à une stratégie de marketing relationnel. Les produits qui ne nécessitent pas un engagement important de la part du consommateur (comme les biens de consommation courante) ou ceux dont le prix unitaire et la marge ne suffisent pas à couvrir les coûts de fidélisation ne sont pas bien adaptés à ce type de marketing.
- Tous les consommateurs ne souhaitent pas établir une relation personnalisée avec les entreprises. Des études américaines montrent que seulement environ 20 % des consommateurs sont intéressés par une relation de proximité avec les marques.
- De nombreuses entreprises hésitent à investir dans la création et l'exploitation de bases de données clients. Par exemple, les acteurs de la grande distribution continuent souvent à privilégier les techniques de marketing de masse, qui sont perçues comme plus simples et moins coûteuses.
- Le marketing relationnel intensif peut devenir envahissant pour les consommateurs. Ceux-ci peuvent se sentir harcelés par les appels téléphoniques, les courriels, les fax et les courriers qui remplissent leurs boîtes aux lettres, ce qui peut engendrer une réaction négative et une perte de confiance envers la marque.

Section 2 : La satisfaction de la clientèle.

La satisfaction des clients est une notion fondamentale en marketing, elle a été à l'origine de nombreuses études et modélisations, principalement dans le marché de grande consommation.

1. Définition de la satisfaction

D'après notre recherche nous avons distingué qu'il n'y a pas une seule définition de la satisfaction mais il y a plusieurs idées qui évoluent autour des mêmes termes, et voici quelques définitions de la satisfaction :

Dans le dictionnaire Larousse de la langue française la satisfaction est définie comme étant « Un contentement, une joie, résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait, d'une demande ou une tendance ».

La satisfaction peut être comprise en marketing comme « le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation ».¹

Daniel RAY cite la définition de HOWARD et SHETH qui définissent la satisfaction comme étant « l'impression d'être convenablement ou non récompensé par les sacrifices supportés lors d'une situation d'achat»²

Selon PH. KOTLER et MANCEAU « la satisfaction est comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ».³

2. Les caractéristiques de la satisfaction

L'évaluation d'un produit ou service par un client repose sur plusieurs critères clés : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.⁴

¹ Hala Aguenarous, Manel Sara Belkacemi, Asma Boutmedjet: « La qualité de service et son impact sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle – Cas : Air Algérie », **Mémoire de licence en marketing**, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Juin 2011, p63

² Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients**, éditions d'organisations, 3ème tirage, Paris, 2002, p24.

³ P Kotler, B du Bois, D Manceau, **Marketing management**, 12ème édition, Edition spéciale, p 172.

⁴ D Ray, **Mesurer et développer la satisfaction client**, éditions d'organisation, Paris, 2001, pp.23-24

2.1. La satisfaction est subjective

La perception de chaque client est unique, ce qui signifie que la satisfaction dépend entièrement de la perspective individuelle du client plutôt que de la réalité objective. En d'autres termes, deux clients peuvent percevoir le même service de manières totalement différentes en fonction de leurs attentes personnelles, expériences passées et préférences individuelles.

2.2. La satisfaction est relative

La satisfaction varie en fonction des attentes initiales de chaque client. Si deux clients évaluent le même service, leurs opinions peuvent diverger considérablement en raison de leurs attentes différentes. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de fournir le meilleur produit ou service possible, mais de répondre aux attentes spécifiques de chaque client. L'objectif est d'aligner les offres avec ce que chaque client attend.

2.3. La satisfaction est évolutive

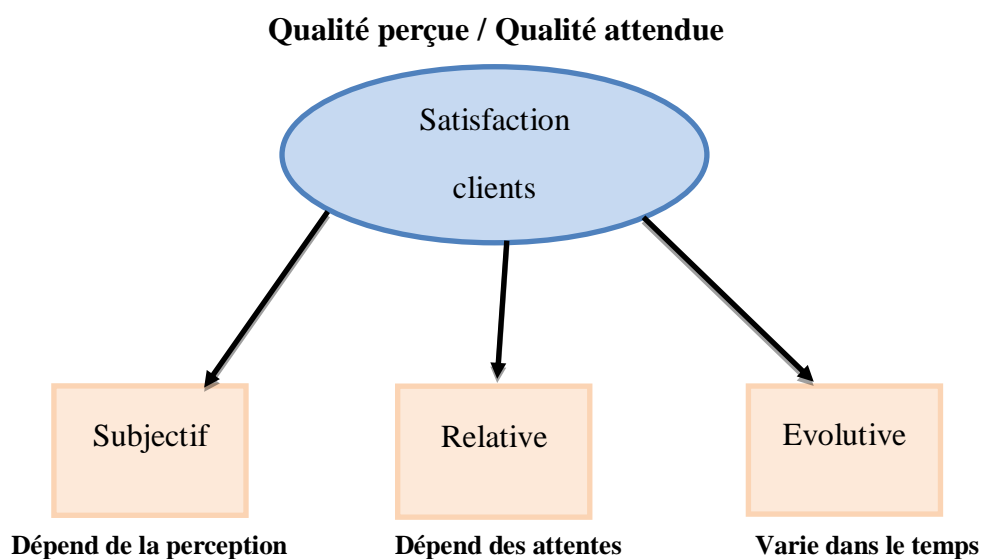
La satisfaction d'un client n'est pas statique ; elle change au fil du temps. Les attentes des clients et les standards du marché évoluent constamment, influençant la satisfaction tout au long du cycle de vie d'un service. Un client peut être satisfait d'un service aujourd'hui, mais ses attentes peuvent augmenter à mesure que le marché propose de nouvelles innovations ou que ses propres besoins changent.¹

Ces trois caractéristiques (subjectivité, relativité et évolutivité) contribuent à la formation du jugement d'un client sur un produit ou service. Par conséquent, le jugement d'un client n'est pas basé sur des critères absolus, mais est construit de manière subjective, relative et évolutive. Cela signifie que, pour une même expérience de service, le degré de satisfaction peut varier significativement d'un individu à l'autre.

La figure ci-dessous illustre les caractéristiques qui influencent la formation du jugement d'un client :

¹Dussart, Christian. **Satisfaction client: Dix années de mesures providentielles**. Decisions Marketing, 2005, no 4, pp. 85-88.

Figure 1 : Les caractéristiques de la satisfaction



Source: Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client en gras, édition d'organisation, le pays ou la capitale 2001, p. 24

En prenant en compte ces facteurs, les entreprises peuvent mieux comprendre comment répondre aux besoins et attentes de leurs clients de manière plus efficace et durable.

3. Les déterminants de la satisfaction

Nha NGUYEN a défini l'image comme « Un portail englobant l'ensemble des impressions et attitudes des gens à l'égard de l'entreprise »¹

La satisfaction des clients résulte de la comparaison entre leurs attentes et leur expérience réelle du produit ou service. Chaque élément de cette comparaison est influencé par divers facteurs.

3.1. Les attentes des clients

Les attentes des clients sont principalement déterminées par quatre facteurs² :

- **Le bouche-à-oreille** : Les avis positifs des autres clients jouent un rôle crucial dans la formation des attentes. Les recommandations et les critiques influencent fortement la perception initiale d'un produit ou service.

¹ Nha Nguyen, **Le renforcement de l'image des entreprises de service**, Revue française de gestion, Février 1993. P.200

²Lichtlé Marie-Christine Llosa, Sylvie, et PlichonVéronique,**La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client:Recherche et Applications enMarketing**, French Edition, 2002, vol. 17, no 4, pp. 23-34.

- **Les besoins individuels** : Chaque client a des besoins spécifiques qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins façonnent leurs attentes envers un produit ou service.
- **L'expérience passée** : Les expériences antérieures avec un produit ou service influencent les attentes actuelles. Les entreprises doivent comprendre ces attentes par le biais d'études de marché et s'efforcer de créer des produits qui y répondent.
- **La communication de l'entreprise** : Les messages et les informations diffusés par l'entreprise modèlent les attentes des clients. Une communication claire et cohérente est essentielle pour aligner les attentes des clients avec la réalité du produit ou service.

3.2. Le modèle de la confirmation/infirmation

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

Ce modèle intègre les déterminants organisationnels qui influencent la satisfaction en comparant les attentes et l'expérience réelle. Il identifie cinq écarts possibles que les entreprises doivent réduire pour améliorer la satisfaction des clients :¹

- **Qualité de l'écoute** : Cet écart se situe entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise comprend de ces attentes. Une mauvaise écoute des clients peut mener à des malentendus et des déceptions.
- **Qualité de la conception** : Il s'agit de la différence entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la manière dont elle conçoit son offre. Une conception qui ne correspond pas aux attentes peut entraîner une insatisfaction.
- **Qualité de la réalisation** : Cet écart se trouve entre la conception de l'offre et sa réalisation effective. Si la mise en œuvre ne correspond pas à la conception prévue, les clients peuvent être déçus.
- **Qualité de la communication** : Il y a souvent un écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la manière dont elle est communiquée aux clients. Une communication inadéquate peut fausser les attentes et entraîner une insatisfaction.

¹ Nha Nguyen, « Le renforcement de l'image des entreprises de service », *Revue française de gestion*, Février 1993, p.571.

- **Satisfaction finale** : Le dernier écart est celui entre les attentes initiales des clients et leur perception finale de l'offre. C'est cet écart qui détermine si le client est satisfait ou insatisfait.

3.3. La gestion des promesses

Les entreprises doivent trouver un équilibre dans leurs politiques de communication. D'une part, des promesses élevées peuvent attirer des clients mais risquent de les décevoir si les attentes ne sont pas satisfaites. D'autre part, des promesses modestes peuvent conduire à une perception positive de l'expérience, mais elles pourraient ne pas être suffisamment attractives pour attirer de nouveaux clients.

En conclusion, la satisfaction des clients dépend de nombreux facteurs exogènes et endogènes à l'offre. Les entreprises doivent donc gérer soigneusement les attentes par une écoute attentive, une conception appropriée, une réalisation fidèle, et une communication claire pour la maximiser et minimiser les écarts.¹

4. Les facteurs de développement de la satisfaction

Le développement de la satisfaction client est influencé par divers facteurs clés qui jouent un rôle fondamental dans la gestion et l'amélioration continue de la qualité des produits et services, parmi ces facteurs nous trouvons :²

- La qualité interne des produits
- L'assurance qualité et les normes
- Concours internationaux et reconnaissance
- Différenciation par les services
- Émergence du marketing des services
- Contrôle centralisé dans les entreprises décentralisées

4.1. La qualité interne des produits

La quête constante de la qualité interne des produits s'est révélée être un élément critique pour répondre aux attentes des clients. Les entreprises ont appris que la satisfaction client est directement liée à la qualité perçue de leurs produits.

¹Barbaray Christian. **Satisfaction fidélité et expérience client**, Paris, Dunod, 2016. P.55

²J F Boss, "Pourquoi la satisfaction des clients", **Revue française du marketing**, no 144-145, 1993, p. 13

4.2. L'assurance qualité et les normes

L'adoption de démarches d'assurance qualité, souvent accompagnée de certifications et de normes, est devenue essentielle sous la pression des administrations et des réglementations. Cette pratique s'est généralisée non seulement aux fournisseurs directs, mais aussi aux sous-traitants et aux services, visant à garantir des standards élevés de satisfaction client.¹

4.3. Concours internationaux et reconnaissance

La participation à des concours internationaux axés sur la qualité et la satisfaction des clients motive les entreprises à atteindre l'excellence. Ces concours offrent une plateforme pour mesurer et comparer les performances, renforçant ainsi l'engagement envers la satisfaction client.

4.4. Différenciation par les services

Face à une concurrence intense, notamment dans les secteurs où les produits sont relativement standardisés, l'ajout de services supplémentaires devient primordial. Cette stratégie vise à surpasser la concurrence en offrant une valeur ajoutée qui dépasse les attentes des clients.²

4.5. Émergence du marketing des services

Le secteur tertiaire a connu un développement considérable, entraînant l'émergence d'un marketing spécifique aux services. La qualité des services, souvent intangible et hétérogène, est évaluée principalement par la satisfaction globale des clients, soulignant ainsi l'importance de répondre aux besoins et aux attentes des clients.

4.6. Contrôle centralisé dans les entreprises décentralisées

Pour les entreprises avec une structure décentralisée, la mesure de la qualité et de la satisfaction offre au siège central un contrôle nécessaire sur les différentes agences éloignées.

¹Nzyengui, Marie Sosthina Wanda Mabika. "Revue des fondements théoriques et des modèles de mesure pour une meilleure appréhension du concept de satisfaction client", *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2022, vol. 3, no 11, P.12

²Llosa Sylvie, *L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: un modèle tétraclasse*, Décisions marketing, 1997, no 1, pp. 81-89.

Cela permet de maintenir des normes cohérentes et d'assurer que toutes les unités opérationnelles contribuent de manière uniforme à la satisfaction globale des clients.¹

En conclusion, ces facteurs de développement de la satisfaction client illustrent l'importance croissante accordée à la qualité, à la réglementation, à l'innovation des services, et à la mesure continue de la satisfaction pour atteindre l'excellence opérationnelle et renforcer la fidélité client.

5. Les recommandations pour améliorer la satisfaction

Améliorer la satisfaction client est une préoccupation centrale pour toutes les entreprises. Les auteurs Berry, Parasuraman et Zeithaml proposent dix recommandations clés pour réduire les écarts de qualité perçue et renforcer la satisfaction client.²

5.1. Écouter activement

Il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des systèmes d'écoute continue. Cela va au-delà des simples études ponctuelles et inclut la gestion proactive des réclamations, les études post-achat, les sondages auprès des groupes cibles, ainsi que les évaluations globales de la satisfaction. Une attention particulière doit être portée aux feedbacks des clients et aux insights provenant des employés.

5.2. Être fiable

La fiabilité constitue le pilier central des attentes des clients envers un service. Il est impératif d'atteindre la perfection dès la première interaction en établissant des normes de service claires, en offrant une formation adéquate au personnel, en mesurant et en réduisant les incidents, et en reconnaissant et récompensant les performances sans défaut.

5.3. Répondre aux attentes de base

Satisfaire les attentes de base spécifiques à chaque service est une priorité absolue. Les entreprises doivent maintenir une performance constante dans la livraison des services fondamentaux attendus par leurs clients.³

¹ Llosa Sylvie, "Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services", 1996, **Thèse de doctorat**, Aix-Marseille 3, P.34

² Lendrevie Jacques et Lévy Julien, **Mercator**, 11e éd, Paris, Éditions Dunod, 2014, p. 534.

³ Llosa, Sylvie, **L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: un modèle tétraclasse: Décisions marketing**, 1997, no 1, pp. 81-89.

5.4. Concevoir un système de service efficace

La qualité d'un service est souvent compromise par une conception inadéquate du système de production de services (servuction). Il est crucial d'améliorer en permanence ce système pour garantir une prestation de service de haute qualité.

5.5. Traiter efficacement les réclamations

Les clients dont les problèmes ont été résolus efficacement sont souvent les plus satisfaits. Les entreprises doivent encourager les clients à exprimer leurs préoccupations, répondre de manière rapide et personnalisée aux réclamations, et mettre en place des systèmes efficaces de gestion des plaintes pour garantir une résolution satisfaisante.

5.6. Dépasser les attentes

Pour fidéliser et impressionner les clients, il est nécessaire de non seulement répondre à leurs attentes, mais aussi de les dépasser. En offrant un service qui va au-delà des attentes habituelles, les entreprises peuvent créer des expériences client mémorables et renforcer la fidélité.¹

5.7. Être équitable

Les clients doivent percevoir l'équité dans le traitement qu'ils reçoivent de l'entreprise. Cela signifie que toutes les promesses doivent être tenues de manière équitable et que chaque client doit se sentir valorisé et respecté.

5.8. Favoriser l'esprit d'équipe

Encourager le travail d'équipe est essentiel pour délivrer un service excellent et cohérent. Une collaboration efficace entre les différents départements et niveaux hiérarchiques permet de répondre de manière plus efficace aux besoins des clients.²

5.9. Solliciter les suggestions des employés

Les employés sont souvent une source précieuse d'idées pour améliorer les services au quotidien. Les entreprises doivent donc créer des mécanismes pour recueillir et mettre en

¹Sahut Jean, Michel MoezKhalfallah, et Mutte Jean Louis, "Satisfaction et fidélisation aux services d'Internet Banking, quelle influence sur la fidélité à la banque?", **Revue management et avenir**, 2011, no 7, pp. 260-280.

²Dufer Jean et Moulins Jean Louis, **La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: un examen critique: Recherche et Applications en Marketing**, French Edition, 1989, vol. 4, no 2, pp. 21-36.

œuvre les suggestions des employés, renforçant ainsi l'engagement et l'efficacité opérationnelle.

5.10. Leadership exemplaire

La direction d'une entreprise joue un rôle crucial dans la promotion d'une culture axée sur la satisfaction client. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en étant présents sur le terrain, en soutenant activement les équipes et en démontrant un engagement constant envers l'amélioration continue des services.¹

En conclusion, en adoptant ces recommandations, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction de leurs clients, mais aussi renforcer leur compétitivité sur le marché en offrant des expériences client exceptionnelles et en établissant des relations durables avec leur clientèle.

6. Approche pour atteindre la satisfaction client

Pour garantir la satisfaction des clients, une approche structurée est indispensable, basée sur les principes suivants :²

6.1. Comprendre profondément son client

La clé de voûte de toute démarche vers la satisfaction client réside dans une compréhension approfondie de leurs attentes et perceptions. Cela implique que l'entreprise doit s'engager dans des études marketing rigoureuses, telles que la segmentation du marché, le ciblage précis des clients et l'identification précise de leurs besoins. En connaissant mieux ses clients, une entreprise est mieux équipée pour anticiper leurs attentes et leur offrir des solutions adaptées.

6.2. Encourager la participation et le management participatif

Le management participatif joue un rôle crucial en mobilisant les ressources humaines de l'entreprise. Cela inclut la délégation de responsabilités, l'organisation efficace du travail et l'alignement des actions avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Les dirigeants sont responsables d'établir une vision claire et des orientations stratégiques, tout en créant un environnement propice à la réalisation des objectifs. Cependant, ce principe ne se limite pas

¹ Moinier Xavier et Bonnal Liliane, "Satisfaction et fidélité de l'utilisateur d'officine: un enjeu de santé publique", **Revue de gestion et management public**, 2019, vol. 7, no 2, pp. 51-68.

² Ouerdane, A. Selloum, "Impact de la qualité de services sur la satisfaction des clients", **Mémoire de master**, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2010.

aux dirigeants : il implique également l'implication active de tout le personnel. En engageant pleinement les collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques, l'entreprise peut exploiter pleinement leurs compétences et leur potentiel pour répondre efficacement aux besoins des clients et ainsi assurer leur satisfaction.¹

6.3. Continuer à progresser et mesurer avec des outils de qualité

L'amélioration continue est essentielle pour maintenir et améliorer la qualité des services offerts. Cela nécessite l'utilisation méthodique des outils et techniques de gestion de la qualité pour surveiller et corriger les éventuelles défaillances. La gestion de la qualité implique la mise en place de processus rigoureux de contrôle et d'évaluation, visant à garantir non seulement la qualité des produits et services livrés, mais aussi la satisfaction globale des clients.²

En adoptant cette démarche structurée, les entreprises peuvent non seulement répondre aux attentes de leurs clients de manière proactive, mais aussi établir des relations durables basées sur la confiance et la fidélité. Cela permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché tout en renforçant sa réputation et sa capacité à innover et à s'adapter aux besoins changeants des consommateurs.

7. Indicateurs de satisfaction client

L'évaluation de la satisfaction des clients repose sur plusieurs indicateurs clés qui permettent aux entreprises de mesurer et d'améliorer leur performance :³

7.1. Gestion des réclamations

Le traitement des réclamations constitue un indicateur crucial de la satisfaction client. Un nombre élevé de réclamations, une augmentation de leur fréquence, ou encore des plaintes concentrées sur un produit ou un service spécifique signalent souvent des problèmes de qualité nécessitant une correction. Cependant, mesurer la satisfaction uniquement à travers les réclamations présente des limites importantes. Beaucoup de clients mécontents ne formulent pas de réclamation, et le suivi des plaintes ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'ensemble de la clientèle.

¹ NdjambouRuphin, **Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon**. Projectics/Proyectica/Projectique, 2018, no 1, pp. 93-114.

² Idem

³ Lendrevie Jacques et Lévy Julien, **Mercator**, 11e éd. Paris : Éditions Dunod, 2014, p. 532.

7.2. Taux de défection des clients

Le taux de défection des clients, ou taux d'attrition, est un autre indicateur significatif de l'insatisfaction. Une augmentation du taux d'attrition peut indiquer des problèmes sous-jacents de satisfaction client. Cette métrique est particulièrement cruciale dans le cadre des stratégies de fidélisation, car elle mesure la capacité d'une entreprise à retenir ses clients sur le long terme. Cependant, elle ne révèle pas toujours les raisons précises derrière les départs des clients, nécessitant ainsi des enquêtes approfondies pour comprendre les motifs de mécontentement.¹

7.3. Avis des clients en ligne

Les évaluations et avis laissés par les clients sur les sites web de l'entreprise ou sur des plateformes spécialisées sont des indicateurs de satisfaction de plus en plus importants. Ces avis fournissent un retour direct et souvent public sur l'expérience client, influençant ainsi la réputation et la perception de l'entreprise. Les entreprises surveillent attentivement ces retours pour ajuster leurs stratégies et améliorer leurs produits et services en fonction des commentaires des clients.²

En résumé, la mesure de la satisfaction client repose sur une combinaison d'indicateurs variés et complémentaires. Ces mesures permettent aux entreprises de détecter les points faibles, d'identifier les améliorations nécessaires et de maintenir une relation positive avec leur clientèle. En intégrant ces indicateurs dans une approche proactive de gestion de la satisfaction client, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité tout en construisant une base solide de fidélisation et de croissance durable.

¹Godefroy Pascal et LollivierStéfan. **Satisfaction et qualité de vie**, Economie et statistique, 2014, vol 469, no 1, pp. 199-232.

²Jacquet Maud, Maillart Christelle, Georges François, et al, **De la satisfaction à la performance: Dépasser les indicateurs de satisfaction pour évaluer et réguler efficacement**, Education et Formation, 2014. P. 55

Section 3 : La fidélisation de la clientèle

La fidélisation client est une pratique largement répandue qui permet aux entreprises de construire des relations durables avec leurs clients en instaurant un climat de confiance. Une clientèle fidèle et satisfaite peut augmenter les bénéfices de l'entreprise et permet de rivaliser face aux autres entreprises.

1. Définition de la fidélisation client

La fidélisation des clients est devenue une préoccupation essentielle dans les stratégies des entreprises, bien que les concepts et définitions précises sur ce sujet soient souvent absents. Il est donc nécessaire de clarifier ce qu'est la fidélisation et d'expliquer ce qu'implique un programme de fidélisation.

Selon Homburg et Bruhn, « la fidélisation consiste en toutes les actions entreprises par une entreprise pour influencer de manière positive le comportement d'achat actuel et futur d'un client, dans le but de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client ».¹

Kotler quant à lui définit la fidélisation comme « l'ensemble des techniques visant à établir un dialogue continu avec les clients afin de les fidéliser à un produit, un service ou une marque ». Il souligne que la fidélisation repose désormais sur une gestion efficace de la relation client.²

Pour Jean-Marc, « la fidélisation est une stratégie marketing destinée à encourager les consommateurs à devenir et rester fidèles à un service, une marque ou une enseigne ». Il met en avant l'importance de la fidélisation pour assurer un contrôle accru de l'activité à long terme et accroître la rentabilité.³

En résumé, la fidélisation est une approche holistique qui englobe diverses actions et la mise en place de multiples dispositifs. Elle ne se limite pas à la simple instauration d'un programme de fidélisation au sens restreint du terme. Elle vise plutôt à établir des relations durables avec les clients, à renforcer leur engagement envers la marque ou le service, et à maximiser la valeur à long terme pour l'entreprise. En intégrant la fidélisation dans leur

¹NduengueNiandoko, Emmanuelle Josette et Oualikene Manel, "La gestion de la relation client en milieu B to B Cas: L'ENEL d'AZAZGA", 2021, **Mémoire de master**, Université Mouloud Mammeri. P.29

² Jacques Lendrevie et Julien Lévy, **Mercator**. 10e éd. Paris : Dunod, 2010. P.580

³Jean-Marc Lehu, **La fidélisation client**, 2e éd, Paris : Éditions d'organisation, 1999, p. 36.

stratégie globale de gestion de la relation client, les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité et assurer une croissance durable.

2. Les objectifs de la fidélisation du consommateur

La fidélisation du consommateur a deux objectifs principaux :¹

2.1. Objectif stratégique

La fidélisation est une stratégie à long terme pour les entreprises. Elle implique une vision à long terme plutôt qu'une approche à court terme. Dans les années 1940, Arthur Nielsen, fondateur de la société éponyme leader dans le domaine des études de marché, a compris que pour garantir la fidélité des clients, il était essentiel de leur fournir une nouvelle forme d'information d'une précision supérieure aux méthodes traditionnelles de sondage. Il a ainsi développé les premiers audimètres pour mesurer précisément l'audience radiophonique. Ce développement a été si novateur que dans la décennie suivante, la société Nielsen a commencé à équiper les foyers américains possédant une télévision avec un dispositif similaire, malgré le manque de rentabilité initial de l'audimétrie radiophonique.

2.2. Objectif de valeur unique

Fidéliser les clients nécessite d'établir et de maintenir un lien relationnel fort basé sur une approche marketing authentique. Le client est désormais considéré comme un capital précieux, méritant toute l'attention et le respect de l'entreprise qui cherche à répondre à ses attentes. Quel que soit le secteur d'activité concerné, l'objectif demeure constant : optimiser la gestion du capital client pour améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.²

En d'autres termes, toutes les stratégies de fidélisation mises en place par une entreprise doivent avoir pour but ultime de mieux comprendre et de mieux servir le consommateur ou le client. Cela implique une adaptation continue aux besoins et aux préférences des clients afin de renforcer la relation et de maximiser la valeur à long terme pour l'entreprise.

¹Jean-Marc Lehu, **Stratégies de fidélisation**, Paris : Éditions d'organisation, 2003, p. 55.

²Crié Dominique, **Rétention de clientèle et fidélité des clients**, Décisions Marketing, 1996, pp. 25-30.

3. Les formes de fidélisation des clients

Pour fidéliser un client, il est crucial de prévenir le mécontentement et d'identifier les sources de satisfaction afin de valoriser les offres proposées. La fidélité d'un client peut se manifester à plusieurs niveaux, selon différents types :¹

- **Fidélité par obligation** : C'est lorsque le client n'a pas d'autre choix en raison d'un monopole ou de la localisation géographique d'un point de vente. Par exemple, les services publics comme la SNCF peuvent bénéficier de cette forme de fidélité.
- **Fidélité par habitude** : Les clients deviennent fidèles par routine, souvent en raison de la commodité. Par exemple, ils préfèrent un point de vente simplement parce qu'il se trouve sur leur trajet domicile-travail, même si une alternative pourrait être plus avantageuse.
- **Fidélité par peur du changement** : Certains clients restent fidèles pour éviter les coûts, le temps perdu ou les tracas administratifs liés à un changement de fournisseur. C'est souvent observé dans les secteurs comme les banques et les assurances.
- **Fidélité par incitation** : Les programmes de fidélisation basés sur des récompenses, tels que les points accumulés pour des cadeaux, sont très populaires. C'est un moyen efficace utilisé par de nombreux distributeurs pour encourager la répétition d'achat.
- **Fidélité par attachement** : Les clients reviennent au point de vente en raison d'une expérience positive et d'une relation chaleureuse avec le personnel. Cela crée un lien émotionnel fort qui favorise la fidélité à long terme.
- **Fidélité par crédit** : Les services après-vente de qualité et les services à long terme, comme les crédits ou les placements financiers, sont des moyens efficaces pour fidéliser les clients sur le long terme.
- **Fidélité par personnalisation de la relation** : Cette approche, souvent appelée "one-to-one", consiste à personnaliser les offres commerciales et les interactions avec chaque client en fonction de ses besoins spécifiques. Cela renforce le sentiment d'importance et d'attention personnalisée, augmentant ainsi la fidélité.

¹ Jean-Marc Lehu, **Stratégies de fidélisation**, Paris : Éditions d'organisation, 2003, p.48.

En résumé, la fidélisation des clients peut prendre diverses formes selon les motivations et les comportements d'achat des consommateurs. Chaque approche nécessite une compréhension profonde des attentes et des préférences des clients afin de choisir les stratégies les plus adaptées pour renforcer la relation et maximiser la fidélité à long terme.

4. Les types de fidélisations

La fidélité des clients peut être catégorisée en deux principales catégories : la fidélité comportementale et la fidélité attitudinale.¹

- **Fidélité comportementale** : Cette forme de fidélité se manifeste par un attachement profond à la marque, souvent influencé par des habitudes d'achat ou des facteurs situationnels. Les clients fidèles par comportement peuvent être fidèles par inertie, c'est-à-dire qu'ils continuent d'acheter auprès d'une marque simplement par habitude ou par facilité, sans un réel engagement émotionnel. Cependant, cette fidélité est fragile et peut être remise en question si un concurrent propose une offre plus attractive.
- **Fidélité attitudinale** : Contrairement à la fidélité comportementale, la fidélité attitudinale repose sur un attachement émotionnel profond envers la marque. Les clients attitudinalement fidèles développent une préférence réelle pour les produits ou services d'une marque spécifique, basée sur des critères tels que la qualité des produits, le prix perçu, l'expérience client, la relation commerciale et l'image de la marque. C'est une fidélité motivée par des sentiments positifs et une confiance accrue envers la marque.

En résumé, la fidélité comportementale peut être due à des routines ou à des facteurs situationnels, tandis que la fidélité attitudinale résulte d'une véritable préférence et d'une relation émotionnelle avec la marque. Comprendre ces deux types de fidélisation est essentiel pour développer des stratégies efficaces visant à renforcer l'engagement des clients et à maximiser leur fidélité à long terme.

5. La démarche marketing de fidélisation des clients

La démarche marketing de fidélisation des clients peut être articulée en cinq étapes principales, visant à assurer un lien durable et profitable entre l'entreprise et ses clients.¹

¹ Denis Darpy et Pierre Volle, **Comportement du consommateur concept et outils**, édition DUNOD, Paris, 2003, P159.

5.1. Identification des clients, des concurrents et des techniques

La première étape consiste à mener un audit approfondi pour comprendre l'environnement concurrentiel et les attentes des clients. Cela inclut l'analyse du portefeuille clients pour évaluer leurs besoins et perceptions, l'étude de la concurrence pour comprendre leurs offres et stratégies, ainsi que l'examen des techniques de fidélisation existantes dans le secteur. Cette étape permet à l'entreprise de cibler efficacement ses actions de fidélisation en fonction des segments de marché identifiés.

5.2. Adaptation de la cible aux objectifs stratégiques

La deuxième étape consiste à ajuster les stratégies de fidélisation en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est essentiel de différencier les actions de fidélisation pour se démarquer des concurrents et renforcer l'avantage concurrentiel. Cela peut impliquer l'adaptation des offres et des avantages proposés pour répondre spécifiquement aux attentes et préférences des segments de clientèle visés.²

5.3. Offrir des privilèges aux consommateurs

La troisième étape se concentre sur l'action concrète de fidélisation. Outre les obligations éventuelles liées à la fidélité, les clients restent fidèles lorsqu'ils perçoivent un avantage continu à rester avec une marque ou un produit. Offrir des privilèges exclusifs, tels que des réductions spéciales, des services premium, ou des expériences personnalisées, renforce cette fidélité en créant une valeur ajoutée que les concurrents ne peuvent pas facilement reproduire.

5.4. Contrôle de l'efficacité des techniques utilisées

La quatrième étape consiste à évaluer régulièrement l'efficacité des techniques de fidélisation mises en œuvre. Il est crucial de mesurer l'impact des programmes de fidélisation sur la satisfaction client, la rétention et la rentabilité. Cela permet à l'entreprise d'ajuster ses stratégies en fonction des résultats obtenus, assurant ainsi une gestion optimale des investissements et un maintien de la fidélité client.³

¹ Jean-Marc Lehu, OP.CIT, pp73-77.

²Des Garets, Véronique Lamarque Eric et Plichon Véronique, "La relation entreprises-clients: de la fidélité à la dépendance", **Revue française de gestion**, 2003, no 3, pp. 23-41.

³Jean-Marc Lehu, **Stratégie de fidélisation**, Paris, Editions Eyrolles, 2003, P. 77

5.5. Évolution des stratégies

Enfin, la cinquième étape consiste à continuellement faire évoluer les stratégies de fidélisation pour répondre aux changements dans les attentes des consommateurs et dans l'environnement concurrentiel. Cette évolution est cruciale pour maintenir la pertinence des programmes de fidélisation face aux nouvelles tendances du marché et aux innovations concurrentielles. Elle permet également de stimuler l'engagement continu des clients en offrant des nouveautés et en ajustant les offres pour répondre aux besoins émergents.

En résumé, une démarche efficace de fidélisation des clients exige une compréhension approfondie du marché et des consommateurs, une adaptation constante aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et une évaluation continue des résultats pour assurer une fidélisation durable et rentable.

6. Les stratégies de fidélisation

Les stratégies de fidélisation se concentrent principalement sur deux approches clés : la gestion de l'hétérogénéité et la gestion de la relation client, chacune visant à renforcer les liens entre l'entreprise et ses clients de manière personnalisée et efficace.¹

6.1. La gestion de l'hétérogénéité et le problème de l'individualisation et de la personnalisation

Au cœur de cette stratégie réside la reconnaissance de la diversité des clients, nécessitant une approche personnalisée et individualisée de l'offre en fonction de leurs besoins spécifiques. Il est crucial de distinguer entre deux formes d'individualisation : la personnalisation non exclusive, également appelée individualisation par apprentissage, et celle qui est exclusive.

6.2. L'individualisation non exclusive ou par apprentissage

L'individualisation par apprentissage implique un marketing sur mesure où l'entreprise adapte ses offres en fonction des besoins identifiés chez chaque client. Ce processus repose sur une relation continue d'apprentissage et d'accumulation de connaissances sur le client, ce qui permet à l'entreprise d'anticiper ses besoins futurs et d'améliorer constamment ses offres individualisées.

¹Waarden L.M, **La fidélisation client**, Frengé, Paris, 2004, P36.

Cette relation d'apprentissage est facilitée par l'utilisation de cartes de fidélité et de bases de données intégrées. Ces outils sont essentiels pour collecter et analyser les données client, ce qui offre à l'entreprise une multitude de possibilités pour personnaliser efficacement son mix marketing. En comprenant mieux chaque client au fil du temps, l'entreprise peut ajuster ses produits, services et communications pour répondre de manière plus précise et proactive à leurs attentes spécifiques.¹

En résumé, la stratégie d'individualisation par apprentissage permet à une entreprise de cultiver des relations client enrichies, basées sur une compréhension approfondie et dynamique des besoins individuels. Cela non seulement renforce la fidélité des clients, mais également stimule la croissance et la rentabilité à long terme en répondant de manière proactive aux évolutions du marché et aux préférences des consommateurs.

7. Les différentes techniques de fidélisation

Parmi ses éléments constitutifs d'une stratégie de fidélisation au porté des praticiens, il n'existe pas de « bonnes » et de « mauvaises » techniques. Il existe en revanche des techniques plus au moins adaptées aux objectifs de l'entreprise à un moment donné, dans un environnement concurrentiel donné. Il paraîtrait donc très lapidaires, voir stérile, d'essayer d'élaborer un quelconque classement des principales techniques de fidélisation, parmi lesquelles, nous pouvons citer :²

7.1. Les cadeaux

Offrir un cadeau au client, qu'il soit directement lié à l'activité de l'entreprise ou non, est une pratique courante pour renforcer la fidélité. Cependant, l'efficacité de cette technique dépend de la perception réelle de la valeur du cadeau par le consommateur.

7.2. La carte de fidélité

Chaque client reçoit une carte, souvent nominative, qui lui permet d'accéder à divers avantages auprès de l'entreprise ou de ses partenaires. C'est l'une des techniques de fidélisation les plus populaires en raison de sa flexibilité et de sa simplicité d'utilisation pour les consommateurs.

¹Khouilid Mustapha, Echaoui Abdellah, et Yousfi Lalla Sara, "Le rôle de la dimension relationnelle dans la fidélisation des clients: Cas du secteur des télécommunications au Maroc", **Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing**, 2016, vol 3, no 15, P.43

²Lehu, Jean-Marc, **Stratégies de fidélisation**, Op.cit, p.334.

7.3. La carte d'abonnement

Similaire à la carte de fidélité, mais payante, elle offre des réductions sur les achats en échange de frais d'adhésion. L'objectif est d'amortir largement le coût initial grâce aux réductions obtenues sur la durée de validité de la carte.¹

7.4. Le club

Les clients peuvent adhérer à un club pour bénéficier d'avantages spécifiques, selon des conditions générales ou particulières. Cette méthode implique un fonctionnement régulier et une offre continue pour maintenir l'engagement des membres.

7.5. Le magazine client

L'entreprise crée un magazine orienté vers ses produits et l'envoie régulièrement aux abonnés, souvent gratuitement. Cela fonctionne efficacement pour renforcer l'engagement des clients fidèles et fournir des informations pertinentes sur les produits.²

7.6. Le couponing

Après une analyse des achats, des coupons de réduction personnalisés sont générés en caisse. Cette méthode est appréciée pour son effet immédiat et sa flexibilité, pouvant être combinée avec des cartes de fidélité pour une identification client plus précise.

7.7. Le cross-selling

Proposer des produits complémentaires lors de l'achat principal pour stimuler les ventes additionnelles. Cela contribue à augmenter le panier moyen du consommateur et renforce la fidélité en créant une valeur ajoutée perçue.

7.8. L'Efficient Consumer Response (E.C.R.)

Initiative visant à améliorer l'efficacité des relations producteur/distributeur en utilisant la technologie pour réduire les délais et optimiser la gestion des stocks. Cela permet

¹. Ibid, P.325

² Guilbert Laure, Henda-Gerfel Sana, "La fidélisation des cadres: une étude exploratoire", 5^{èmes} journées d'étude sur les carrières, Carrières et Contextes, Lyon, 22-23 mai 2008, P.15

des opérations promotionnelles ciblées et une meilleure réactivité aux demandes des consommateurs.¹

7.9. La lettre d'information

Envoyer régulièrement des lettres contenant des informations spécifiques sur les produits aux consommateurs. Bien que limitée en détails, cette méthode peut initier un contact plus personnel avec les clients, notamment pour des offres spéciales.

7.10. Les listes internet

Les consommateurs s'abonnent à des listes électroniques pour recevoir des informations directement dans leur boîte mail. Cela permet une communication rapide et directe, idéale pour des annonces urgentes ou des promotions spéciales.

7.11. Le merchandising

Ensemble de techniques pour organiser et présenter les produits en magasin de manière à maximiser leur attrait et leur accessibilité. Cela aide à éviter les zones mortes dans les magasins et à stimuler les ventes.²

7.12. Le numéro vert

Numéro de téléphone gratuit pour les consommateurs, offrant un accès facile au service clientèle de l'entreprise. Utile pour résoudre les problèmes rapidement et améliorer la satisfaction client.

7.13. Le parrainage

Inciter les clients fidèles à recommander l'entreprise à d'autres, en échange d'avantages ou de récompenses. Cette méthode exploite le bouche-à-oreille pour attirer de nouveaux clients potentiels.

7.14. Le service après-vente

Ensemble des services offerts après l'achat pour assister les clients, tels que l'installation, la formation, et le dépannage. Cela renforce la satisfaction et fidélité en assurant une expérience client positive à long terme.

¹ Trinquocoste, Jean-François, **Fidéliser le consommateur: un objectif marketing prioritaire**, Décisions Marketing, 1996, no 1, pp. 15-21.

² Langeard Eric et Eiglier Pierre, **Relation de service et marketing: Décisions Marketing**, 1994, no 2, pp. 13-21.

7.15. Le service consommateur

Département dédié à écouter les retours des consommateurs, répondre à leurs questions et gérer les réclamations. Essentiel pour maintenir une relation client proactive et résoudre les problèmes rapidement.

7.16. Le site internet

Plateforme en ligne où les consommateurs peuvent interagir avec l'entreprise, obtenir des informations et effectuer des achats. Les technologies comme le "push" permettent une communication personnalisée et proactive avec les utilisateurs.

Chaque technique de fidélisation présente des avantages distincts en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et des préférences des consommateurs. En les combinant judicieusement et en les adaptant à chaque contexte, les entreprises peuvent renforcer leur relation avec leurs clients, augmenter la satisfaction et fidéliser leur clientèle de manière efficace.

Conclusion

À travers l'exploration du marketing relationnel, de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle, ce chapitre a mis en lumière l'importance de ces concepts pour les banques. Le marketing relationnel permet non seulement d'attirer de nouveaux clients, mais aussi de maintenir des relations fortes et personnalisées avec eux. La satisfaction de la clientèle, au cœur de cette stratégie, favorise la confiance et la loyauté des clients envers leur banque, tandis que la fidélisation constitue un levier essentiel pour assurer la rentabilité à long terme. En combinant ces trois aspects, les banques parviennent à renforcer leur compétitivité et à répondre efficacement aux attentes croissantes de leur clientèle. Le marketing relationnel, appliqué de manière optimale, devient ainsi un facteur clé de succès dans un secteur en constante mutation.

Chapitre II

La gestion de la relation client

Introduction

Dans un contexte de concurrence accrue et face à une clientèle de plus en plus informée et exigeante, les banques se retrouvent aujourd'hui avec un objectif primordial qui est de conserver leurs parts de marché et surtout maintenir leur clientèle. L'accent mis par les institutions financières sur l'amélioration de leurs produits et de leurs processus internes, pendant un certain temps, conduit à une négligence de l'aspect fondamental de leur activité qui est la relation avec leurs clients. Cependant, depuis une dizaine d'années, un tournant majeur est observé, les banques redécouvrent l'importance de se concentrer sur leurs clients avec une passion renouvelée.

Les établissements financiers, autrefois experts dans la mesure de la qualité de leurs produits, ont souvent rencontré des difficultés à appliquer les mêmes principes rigoureux à la gestion de la relation client. Cette lacune a conduit à des déceptions notables, en partie dues à une confiance excessive dans les technologies sans une réflexion approfondie sur les aspects organisationnels, les processus et les compétences humaines nécessaires. La gestion de la relation client (GRC) a ainsi parfois été mal orientée, avec des attentes irréalistes vis-à-vis des technologies.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section introduira le concept de la gestion de la relation client, en détaillant les outils et enjeux associés. La deuxième section parlera de la mise en place de la GRC, de ses outils et ses enjeux. Et enfin, dans la troisième section nous allons voir les spécificités de la GRC dans la Banque

Section 1 : Notion de la gestion de la relation client

À l'ère actuelle, marquée par la mondialisation des marchés, la sophistication croissante des comportements d'achat et l'évolution rapide des technologies de communication, le pouvoir a progressivement basculé des producteurs vers les consommateurs. Le client, grâce à un accès accru à l'information et à une diversité d'options, dispose désormais d'une plus grande liberté de choix. Pour répondre à ce changement, les entreprises doivent réorienter leurs stratégies en plaçant le client au centre de leurs préoccupations, afin de le fidéliser et de maintenir une relation durable. Cette approche, connue sous le nom de Gestion de la Relation Client (GRC), devient essentielle pour assurer la pérennité des entreprises dans ce contexte compétitif.

1. Historique et définition de la GRC

Avant de plonger dans les détails de la stratégie de gestion de la relation client, il est crucial de bien comprendre ce concept connaître son origine.

1.1. Historique de la GRC

L'évolution historique de la Gestion de la Relation Client (GRC) peut être visualisée comme une échelle composée de sept marches, chacune représentant une étape clé dans le développement de cette discipline. Explorons chacune de ces étapes.¹

1.1.1. Marche 1 : La fin de l'ère préindustrielle

La première marche de cette échelle correspond à la fin de l'ère préindustrielle, une période dont la chronologie varie selon les secteurs. Par exemple, dans le secteur du commerce, cette époque se caractérisait par une relation de proximité entre le client et le vendeur. Contrairement à aujourd'hui, où de nombreux services sont centralisés en un seul lieu, le commerce d'alors reposait sur des interactions directes et personnelles. Cette relation de proximité entre le vendeur et l'acheteur n'est donc pas un concept nouveau, mais a été une constante dans les pratiques commerciales depuis les débuts du commerce organisé.

1.1.2. Marche 2 : Les années cinquante et soixante

La deuxième marche couvre les années cinquante et soixante, une décennie marquée par la reconstruction économique et le marketing de type push. Cette période est caractérisée

¹Lefebvre René, Venturi Giles, **La gestion de la relation client**, Edition Eyrolles, Paris 2005, p10-11.

par une production de masse, où les entreprises se sont concentrées sur la diversification de leur offre pour répondre à des demandes clients relativement simples. Bien que courte, cette étape a jeté les bases de la modernisation des pratiques commerciales, notamment par l'accent mis sur l'industrialisation et l'efficacité des processus.¹

1.1.3. Marche 3 : Les années soixante-dix

La troisième marche s'étend sur les années soixante-dix, période durant laquelle la rationalisation des pratiques commerciales s'est intensifiée. Cette phase a été marquée par une segmentation accrue des marchés, visant à optimiser les quantités produites pour réduire les coûts de production. En conséquence, les entreprises ont amélioré leurs processus de vente et ont développé de nouveaux moyens pour mieux cibler et atteindre leur clientèle. C'est également durant cette période que la segmentation de la clientèle est devenue une pratique courante, permettant aux entreprises de proposer une gamme de produits plus diversifiée.

1.1.4. Marche 4 : Les années quatre-vingt

La quatrième marche est particulièrement significative car elle marque la naissance du marketing one-to-many. Au cours des années quatre-vingt, les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants, poussant les entreprises à se concentrer sur la qualité des produits et le développement des services clients. Cette période, souvent désignée comme "les années de la qualité", a vu les entreprises faire des efforts considérables pour mieux comprendre et maîtriser leurs produits. Cependant, bien que des approches clients aient commencé à émerger, elles étaient encore rudimentaires, informelles et largement méconnues.

1.1.5. Marche 5 : Les années quatre-vingt-dix

Dans les années quatre-vingt-dix, l'orientation des entreprises a radicalement changé, passant d'une focalisation sur le produit à une approche centrée sur la satisfaction des besoins des clients. La création d'une relation client est devenue un moyen essentiel d'attirer de nouveaux clients, de renforcer les relations existantes, et de fidéliser ces clients. C'est également durant cette période que les bases de données clients ont commencé à se développer, permettant de stocker des informations détaillées sur chaque client. L'émergence du marketing one-to-one a permis aux entreprises de segmenter le marché de manière plus

¹Ambroise, Laure et Prim-Allaz, Isabelle. **Gestion de la Relation Client et performance des PME**. Décisions Marketing, 2015, no 1, p. 13-29.

fine, en mettant le client au centre des préoccupations grâce aux avancées technologiques dans le domaine de l'information et de la communication.¹

1.1.6. Marche 6 : À partir des années 2000

La sixième marche représente l'époque à partir des années 2000, où la GRC a pris un nouvel essor grâce aux investissements massifs des entreprises dans les technologies de l'information. Si certaines entreprises ont réalisé des gains considérables grâce à ces investissements, d'autres ont abandonné leurs projets en raison de coûts élevés, du manque d'expérience ou de la nouveauté des solutions CRM. Cette période a été marquée par la maturation des concepts clés de la GRC, rendant ces notions indispensables pour les entreprises cherchant à rester compétitives dans un marché de plus en plus centré sur le client.

L'évolution de la GRC reflète une transformation progressive des pratiques commerciales, depuis les relations directes et personnelles de l'ère préindustrielle jusqu'aux stratégies sophistiquées et technologiquement avancées des années 2000. Chacune des étapes historiques a contribué à façonner la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients aujourd'hui, en plaçant de plus en plus le client au cœur de leurs stratégies commerciales.²

1.2. Définition de la GRC

La Gestion de la Relation Client (GRC) peut être appréhendée sous différents angles :

Selon la 13^{ème} édition du « Marketing Management », la (GRC) est définie comme « l'ensemble des processus visant à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer soigneusement tous les moments de contact avec eux, dans le but de maximiser leur fidélité à l'entreprise ».³

Pour Kotler et Dubois, la GRC regroupe « toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux, et à la création d'offres personnalisées ».⁴

¹Mustapha El Koraichi, "La gestion de la relation client dans la banque: Cas du marché marocain", **La Revue Gestion et Organisation**, 2014, vo. 6, no 1, p. 20-27.

²Jallat, Frédéric, Stevens, Eric, Volle, Pierre, et al. **Gestion de la relation client: Total relationship management, Big data et Marketing mobile**. 2014. P.43

³Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 13^{ème} édition, Edition Pearson Education, PARIS, 2009, p.179

⁴Ibid , 2006,p 413

Lévy J. et Lindon D. définissent la GRC comme « une démarche organisationnelle visant 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 ».¹

À travers ces différentes perspectives, il apparaît que la Gestion de la Relation Client est une stratégie qui consiste à identifier, cibler, attirer, et fidéliser les clients existants, tout en acquérant de nouveaux clients, dans le but d'accroître la valeur globale du capital client de l'entreprise.

2. Les composants de (GRC)

Depuis 2002, le processus de Gestion de la Relation Client (GRC)² a été progressivement ajusté pour s'adapter aux évolutions technologiques et répondre aux nouvelles priorités des entreprises. L'intégration des technologies de l'information et de la communication a joué un rôle crucial dans cette transformation, en fonction de la maturité des solutions logicielles disponibles et des besoins spécifiques de chaque entreprise. Parmi les évolutions notables, on peut citer² :

- La mise en place de centres d'appels ;
- La conception d'outils de pilotage pour la gestion de l'entreprise ;
- La construction d'entrepôts de données pour une meilleure gestion de l'information ;
- Le développement de la connaissance client pour une personnalisation accrue ;
- L'informatisation des forces de vente pour une efficacité accrue ;
- Le développement des canaux de contact à distance.

Aujourd'hui, la (GRC) doit être envisagé comme un ensemble de processus intégrés, utilisant des ressources telles que les données, les applications et le personnel, au service d'activités variées comme la vente, la communication, l'analyse, et le contrôle. Les principaux composants de la seconde génération du CRM se divisent en quatre catégories principales :

- **La GRC opérationnel** : Ce composant concerne le traitement des commandes et les interactions directes avec le client, souvent désigné comme le « Front-Office ». Il inclut la gestion des ventes, du service client, et des campagnes marketing.

¹Lendrevie Jaque, Lévy Julien, Lindon Denis, **Mercator**, 7^{ème} édition, Édition Dalloz, p 518.

² Gilles Venturi, René Lefebure, **Gestion de La Relation Client**, EYROLLES, 2005, pp228-229

- **La GRC collaboratif** : Ici, l'accent est mis sur l'interaction avec le client à travers tous les canaux disponibles, qu'il s'agisse de points de vente physiques, de centres d'appels, ou de plateformes en ligne. Ce composant, appelé « Middle-Office », vise à créer une expérience client cohérente et fluide.
- **La GRC analytique** : Ce composant est centré sur l'analyse des données clients pour informer la prise de décision stratégique. Situé dans le « Back-Office », il utilise des outils décisionnels pour comprendre les comportements des clients et anticiper leurs besoins.
- **La GRC procédural** : Il s'agit de l'optimisation des flux de données entre les différents canaux de diffusion et d'interaction avec le client. Ce composant garantit que l'information circule de manière efficace à travers tous les systèmes, facilitant ainsi une gestion intégrée de la relation client.

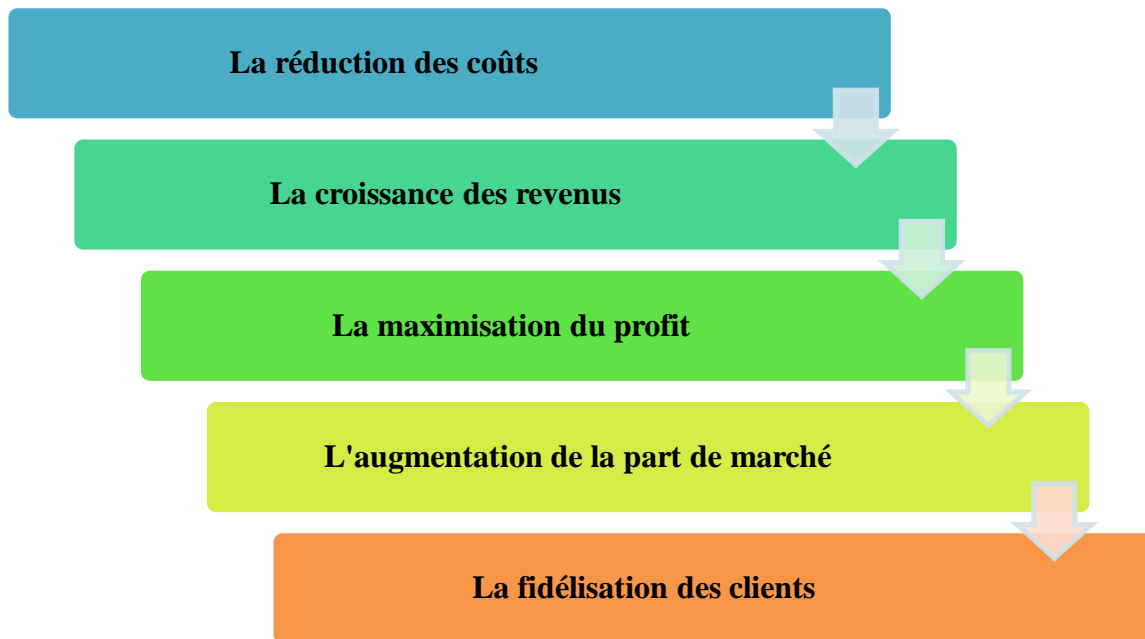
L'interaction et la synergie entre ces quatre composants sont essentielles pour atteindre les objectifs stratégiques de la GRC. En collaborant efficacement, ils permettent de développer et d'optimiser la relation client, contribuant ainsi à la fidélisation des clients et à l'amélioration des performances globales de l'entreprise.¹

3. Les objectifs de la Gestion de la Relation Client

Les objectifs de la Gestion de la Relation Client (GRC) sont variés et peuvent être interprétés à travers différentes politiques en fonction de la place que le client occupe dans la stratégie globale de l'entreprise.

¹ Andreas Meier et Autres, **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, pp 06-07.

Figure 2: Les objectifs de la GRC



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

En d'autres termes, la gestion de la relation client vise principalement à maintenir une relation durable avec le client grâce à des actions de fidélisation tout en augmentant les revenus de l'entreprise. Cette priorité est universelle pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

Aujourd'hui, les entreprises reconnaissent l'importance cruciale de recruter les bons profils pour les postes en contact direct avec les clients. Il s'agit de former ces employés et de leur accorder plus d'autonomie afin qu'ils puissent offrir un service de qualité supérieure. L'objectif ultime est d'assurer la satisfaction et la fidélisation des clients, car ces éléments sont essentiels pour établir et maintenir une relation solide et durable avec eux.

La satisfaction client, en effet, est la clé de voûte qui permet non seulement de prolonger la relation entre l'entreprise et le client, mais aussi de renforcer cette relation au fil du temps. Une stratégie de GRC bien menée assure ainsi non seulement la fidélisation des

clients existants, mais aussi l'attraction de nouveaux clients, contribuant à la pérennité et à la croissance de l'entreprise.¹

4. Les leviers de la GRC

Dans une stratégie de Gestion de la Relation Client (GRC), le client est placé au centre des préoccupations de l'entreprise, ce qui en fait une opportunité majeure pour les fonctions marketing. L'intégration des technologies de l'information permet de diriger, structurer, automatiser et optimiser les investissements marketing. Dans l'environnement hyper compétitif actuel, il est impensable de laisser le processus de vente ou de service client sans un contrôle rigoureux de son efficacité. Les dirigeants cherchent désormais à avoir une visibilité claire sur les dépenses marketing, comparable à celle qu'ils ont sur la finance ou la production. Selon Venturi et Lefebvre, cette évolution du marketing repose sur l'intégration des huit tendances suivantes² :

4.1. La réingénierie des processus

Les entreprises sont amenées à revoir l'organisation de leurs processus pour les rendre plus efficaces. Elles doivent déterminer comment les optimiser pour offrir des produits et services de manière plus fluide et rapide aux clients.

4.2. La réactivité

Pour répondre de manière personnalisée et rapide aux attentes des clients, les entreprises doivent réduire leurs délais de conception et de fabrication des produits, améliorant ainsi leur capacité à s'adapter rapidement aux besoins changeants du marché.

4.3. La personnalisation de masse

La personnalisation des produits selon les préférences des clients devient possible grâce à l'optimisation et à la flexibilité accrue des processus de production. Cette tendance nécessite une coordination étroite entre les départements marketing et production.³

¹Mustapha El Koraichi, "La gestion de la relation client dans la banque: Cas du marché marocain", **La Revue Gestion et Organisation**, 2014, vol 6, no 1, pp. 20-27.

² Gilles Venturi, 2005, OP CIT. pp 35-39

³LEFÉBURE René et VENTURI Gilles, Gestion de la relation client, Editions Eyrolles, 2004, P121

4.4. Le marketing relationnel

Le marketing évolue d'une approche centrée sur le produit (vendre ce que l'on sait produire) vers une approche centrée sur le client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est plus seulement de transmettre des messages aux clients, mais de les écouter, les analyser, et s'adapter à leurs besoins spécifiques.

4.5. L'amélioration de la satisfaction client

Les logiciels de CRM jouent un rôle crucial dans les programmes de satisfaction client. Ils permettent aux entreprises de collecter en permanence des informations sur le niveau de satisfaction des clients. En croisant ces données avec des informations de gestion, les entreprises peuvent identifier des pistes d'amélioration et créer des rapports réguliers sur la satisfaction client.¹

4.6. Le One to One Marketing

Ce concept, développé par Don Peppers et Martha Rogers, propose que les entreprises segmentent leur marché à un niveau individuel. Le CRM facilite cette approche de différenciation en collectant et redistribuant les informations sur le comportement des clients. Ainsi, l'entreprise peut évaluer le potentiel de chaque client, mesurer sa part des achats, et 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 : Produit, Prix, Promotion, Place) évoluent de manière significative :

- Augmentation des services périphériques au produit ;
- Segmentation plus fine des clients ;
- Stratégie de distribution multicanal ;
- Politique de prix basée sur la valeur perçue du client.

Les logiciels CRM imposent une flexibilité accrue des éléments du mix marketing, qui doivent s'intégrer de manière harmonieuse, semblable aux pièces d'un jeu de Lego.

¹N'goala Gilles, Cases Anne-Sophie, **Piloter la relation client dans l'e-commerce: quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat?**, *Revue Recherche et Applications en Marketing*, French Edition, 2012, vol 27, no 4, pp. 95-119.

4.8. L'intelligence des clients et du personnel

Les clients sont de plus en plus connectés et informés, ce qui les rend plus exigeants et demande un professionnalisme accru de la part des entreprises. Cela implique que le personnel doit être prêt à exploiter les connaissances accumulées sur les clients. La sophistication des outils CRM et l'amélioration du niveau de formation du personnel deviennent des leviers essentiels pour s'adapter aux exigences du marché. Les entreprises avancées équipent leurs équipes commerciales avec des bases de données internes et externes, permettant une gestion client plus informée et efficace.

Ces leviers du CRM permettent aux entreprises de s'adapter aux attentes des clients, d'améliorer leur efficacité interne, et de renforcer leur position dans un marché en constante évolution.¹

5. Les fonctions de la gestion de la relation client

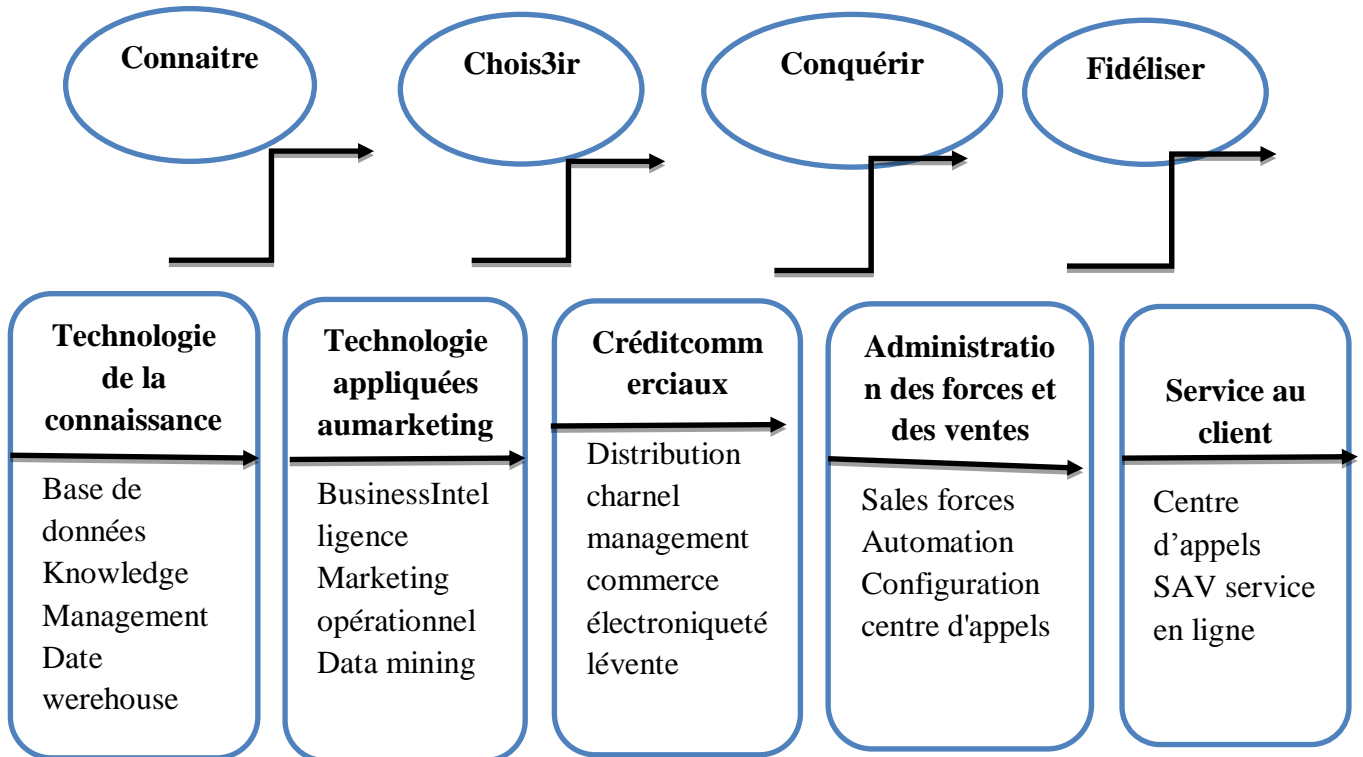
La Gestion de la Relation Client (CRM) est une stratégie d'entreprise centrée sur la satisfaction et la fidélisation des clients, avec un accent particulier sur le marketing différencié, personnalisé, ou le marketing "One to One". Le CRM repose sur deux principes fondamentaux :

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

Les principales fonctions du CRM peuvent être résumées en quatre grandes étapes : connaître, choisir, conquérir, et fidéliser la clientèle.

¹ED Peelen, JALLAT F, STEVENS E et al, **Gestion de la relation client**, Edition Pearson Education, France, 2007, pp. 1-4.

Figure 3 : Les fonctions de la GRC



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.

- **Connaître le client** : Collecter et analyser des données pour comprendre et segmenter les clients, afin de mieux valoriser le capital client.
- **Choisir le client** : Utiliser des outils comme le datamining pour identifier les clients les plus rentables et orienter la stratégie commerciale.
- **Conquérir de nouveaux clients** : Exploiter de nouveaux canaux de vente et des outils comme le Sales Force Automation pour améliorer l'efficacité des équipes commerciales.
- **Fidéliser les meilleurs clients** : Utiliser des technologies avancées pour personnaliser les offres et renforcer les relations durables avec les clients, notamment à travers les centres d'appel.

Le CRM permet ainsi de connaître, choisir, conquérir et fidéliser les clients, assurant une croissance durable pour l'entreprise.¹

¹Bertrand Belvaux , Jean-François NotebaertCrosscanal et Omnicanal, **La digitalisation de la relation client**,2e éd, Dunod, 2018, P.210

Section 2 : Mise en place de la Gestion de la Relation Client (GRC) : Outils et Enjeux

La gestion de la relation client (GRC) est une stratégie cruciale pour toute entreprise cherchant à se développer et à accroître ses parts de marché. Dans cette section, nous aborderons les étapes de mise en œuvre de la GRC, en présentant d'abord sa démarche, ses phases, les stratégies potentielles, et les outils utilisés. Ensuite, nous explorerons les enjeux, les limites, ainsi que les avantages et les inconvénients de la GRC.

1. La démarche de la GRC

La mise en place d'un projet de GRC repose sur une approche managériale qui nécessite l'implication de l'ensemble du personnel et l'utilisation d'outils matériels adéquats pour assurer son succès. La démarche de la GRC s'articule autour de quatre axes principaux¹:

1.1. Stratégie orientée client

Cette stratégie vise à² :

- Identifier les segments stratégiques et les profils les plus rentables pour l'entreprise;
- Comprendre les systèmes de valeur propres à chaque segment;
- Analyser les raisons pour lesquelles les clients changent de segment;
- Repérer les moments clés du cycle de vie du client qui influencent leur fidélité;
- Optimiser l'utilisation des différents canaux de communication pour maximiser l'engagement client.

1.2. Organisation des fonctions en contact avec le client

Cette phase consiste à³ :

- Mettre en place des structures organisationnelles, incluant les ressources humaines et les processus, pour soutenir la gestion de la relation client telle que définie dans la stratégie.
- Promouvoir et renforcer une culture d'entreprise orientée vers le client.

¹ Julien A ,**Marketing direct et relation client**, édition DEMOS, 2004, P.54.

²MoezBellaaj, "Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME", **Revue française de gestion**, 2014, no 1, pp. 119-137.

³Guillaume Chanson, "Externalisation et performance dans la relation client-prestataire", **Revue française de gestion**, 2003, no 2, pp. 43-54.

1.3. Valorisation du portefeuille client

La valorisation du portefeuille client passe par :

- L'évaluation du retour sur investissement des initiatives de GRC ;
- La mesure de l'impact de la GRC sur la valeur globale du capital client ;
- La prise en compte du client en fonction de sa contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise.

En résumé, la démarche de la GRC implique une stratégie claire et orientée pour le client, une organisation efficace des fonctions en contact avec le client, et une valorisation précise du portefeuille client pour maximiser les bénéfices de l'entreprise.

2. Les Étapes de la Gestion de la Relation Client (GRC)

Le processus de gestion de la relation client se décompose en cinq étapes clés qui permettent de structurer et d'optimiser la relation entre l'entreprise et ses clients.

2.1. Identification des Clients

La première étape consiste à collecter des informations sur chaque client, notamment ceux ciblés dans le plan d'action. Ces données doivent être formalisées et intégrées dans une base de données pour permettre une connaissance systématique et automatisée des clients. Les sources d'information sont variées : questionnaires, forces de vente, comptabilité, cartes de fidélité, services après-vente, call centers, internet, etc. Bien que les entreprises disposent souvent de bases de données partielles et imparfaites, il est crucial de ne pas les négliger. La construction d'une base de données clients se déroule en plusieurs étapes¹ :

- Auditer les sources d'information internes et externes sur les clients.
- Évaluer les sources d'information potentielles en termes de pertinence, coût, et faisabilité.
- Intégrer les bases de données existantes ou en créer de nouvelles si nécessaire.

2.2. Segmentation de la Clientèle

Après l'identification, l'étape suivante consiste à analyser et regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes qui influencent leur comportement. La segmentation

¹Julie Leroy, **Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-crédation Les leçons du cas Fon. com. Décisions marketing**, 2008, no 4, pp. 41-50.

peut être basée sur divers critères tels que le volume des achats, les types de produits achetés, les centres d'intérêt, ou encore la probabilité de défection. Une segmentation par rentabilité est particulièrement utile pour orienter la politique relationnelle. Une technique courante est le scoring, qui attribue des points en fonction de différents indicateurs pour calculer la probabilité d'une réponse positive à une sollicitation. Toutefois, cette méthode nécessite des ajustements fins pour éviter une catégorisation trop rigide des clients.¹

2.3. Adaptation des Services à la Clientèle

Une fois les clients identifiés et segmentés, il est essentiel d'adapter les services et la communication en fonction de leurs besoins spécifiques. Cette adaptation peut porter sur l'offre, les canaux de contact, ou le contenu de la communication. Par exemple, un site web peut personnaliser son contenu en fonction du profil du visiteur, offrir des recommandations personnalisées, et enrichir le profil utilisateur à chaque visite. L'Internet offre ainsi un potentiel considérable pour la personnalisation de la relation client.²

2.4. Échange d'Informations entre l'Entreprise et le Client

Les interactions entre l'entreprise et le client peuvent résulter soit de campagnes initiées par l'entreprise, soit de sollicitations de la part du client. Dans le premier cas, l'entreprise peut envoyer des courriers, passer des appels téléphoniques, ou envoyer des e-mails pour faire des offres ou maintenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui contacte l'entreprise. L'entreprise doit alors exploiter ces opportunités pour enrichir la base de données avec de nouvelles informations et offrir une réponse adaptée. Une interaction pertinente est essentielle pour la satisfaction du client. À l'inverse, une interaction mal conçue peut nuire à la relation en irritant le client ou en violant son sentiment de vie privée.³

2.5. Évaluation de la Relation Client

La relation client évolue et s'enrichit à chaque interaction, ce qui fait de l'apprentissage un élément central du processus. Pour mesurer l'efficacité de la relation client, il est important de fixer des objectifs quantifiables et d'utiliser des indicateurs variés tels que les indices de satisfaction, le taux d'attrition, le chiffre d'affaires par client, ou encore le taux

¹BaynastA, Lendrevie J, Levy J, Op.cit, P.940

²ChabhaYacef, "La gestion de la relation client au sein des banques: cas de la Banque Nationale d'Algérie Agence 578 de Larbaa Nath Irathen", 2023. **Mémoire de master**, Université Mouloud Mammeri, P.45

³ED Peelen, JALLAT F, STEVENS E et al, **Gestion de la relation client**, éditions Pearson éducation, France, 2007, pp. 1-4.

d'ouverture des newsletters. Au sein de l'entreprise, des résultats partiels et démontrables permettent de justifier la poursuite et l'amélioration de la stratégie de gestion de la relation client.¹

3. Les Processus de la Gestion de la Relation Client (GRC)

La Gestion de la Relation Client (GRC) est une stratégie centrée sur le développement et le management de relations rentables avec les clients. Elle repose sur cinq processus clés² :

3.1. Développement

Le développement d'une stratégie GRC commence par l'évaluation de la stratégie globale de l'entreprise, une responsabilité du top management. Une fois cette stratégie définie, elle doit orienter le développement de la stratégie client, qui inclut le choix des segments cibles, la hiérarchisation de la base client, ainsi que la conception de programmes de fidélité.

3.2. Création de Valeur

La GRC vise à créer de la valeur tant pour les clients que pour l'entreprise. La valeur pour les clients englobe les avantages et bénéfices fournis par les services de l'entreprise, tandis que pour l'entreprise, elle se traduit par une réduction des coûts d'acquisition et de rétention des clients.³

3.3. Intégration Multicanal

La GRC s'appuie sur une intégration multicanal, offrant aux clients une expérience cohérente et unifiée à travers divers canaux de communication et de vente.

3.4 Management de l'Information

La capacité de l'entreprise à fournir des services sur différents canaux dépend de sa compétence à collecter, intégrer, et distribuer des informations client pertinentes. Ces informations sont ensuite partagées avec les équipes en contact direct avec les clients via des bases de données, systèmes d'information, outils d'analyse, applications de front office et de back office.⁴

¹BaynastA, Lendrevie J, Levy J, Op.cit, p.941.

²Lovelock C et al ,**Marketing des services** ,6ème édition, Pearson éducation, 2008, P. 427.

³Laure Ambroise, Isabelle Prim-Allaz, "Gestion de la Relation Client et performance des PME",**Revu des Décisions Marketing**, 2015, no 1, pp. 13-29.

⁴LASSALLE Jacky,**Maîtriser le processus de gestion de la relation client**,2023.

3.5 Évaluation de la Performance

L'évaluation de la performance de la GRC se concentre sur trois questions critiques :

- La GRC crée-t-elle de la valeur pour les parties prenantes clés, à savoir les clients, les employés et les actionnaires ?
- Les objectifs marketing sont-ils atteints ?
- Les processus de GRC fonctionnent-ils comme prévu, conformément aux attentes de l'entreprise ?

4. La Gestion de la Relation Client (GRC) : Stratégie, Outils, Enjeux et Limites

4.1. Les Stratégies de la GRC

La mise en œuvre d'une stratégie GRC repose sur plusieurs aspects cruciaux, notamment l'orientation vers le client, la gestion des produits et la distribution, ainsi que les infrastructures nécessaires.¹

4.1.1. Stratégie Client

L'acquisition, la satisfaction et la fidélisation des clients sont au cœur des préoccupations d'une entreprise. Pour y parvenir, les entreprises développent des stratégies orientées vers les clients actuels et potentiels par le biais de :

- **Segmentation fine** : Identifier les segments de clientèle les plus prometteurs et élaborer des actions ciblées.
- **Relation pré-vente** : Construire et entretenir une relation avec le client avant la vente.
- **Adaptation des produits et services** : Personnaliser l'offre en fonction des besoins spécifiques des clients.

4.1.2. Stratégie Produit et Distribution

La stratégie produit vise à offrir des biens et services qui répondent aux attentes des consommateurs tout en facilitant leur accessibilité et utilisation. Le développement de nouveaux produits suit un processus structuré² :

- a) **Création** : Utilisation des nouvelles technologies pour répondre aux besoins spécifiques.

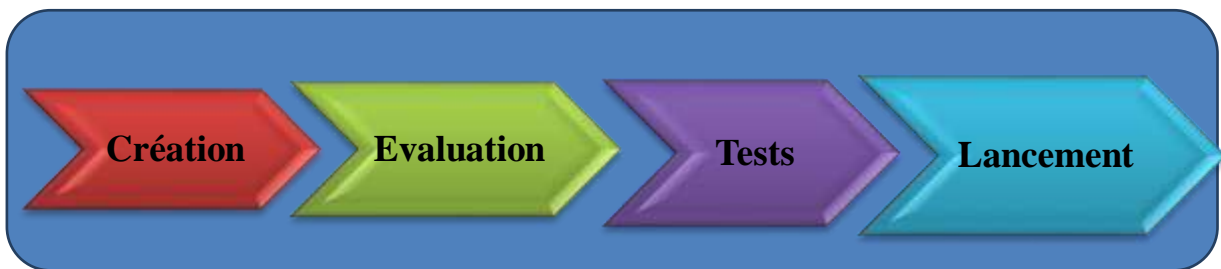
¹ Brown (S), Op.cit., P.21.

² Ibidem, P.138.

- b) **Évaluation** : Analyse des aspects financiers, humains, des canaux de distribution et de la concurrence.
- c) **Test** : Vérification du fonctionnement, du conditionnement et du positionnement du produit.
- d) **Lancement** : Mise sur le marché, souvent la phase la plus coûteuse.

La figure suivante présente le processus de développement d'un nouveau produit

Figure 4 : Le processus de développement d'un produit



Source: Brown S, **La gestion de la relation client**, Editions Village mondial, 2001, P.153

La stratégie de distribution concerne le choix des canaux les plus efficaces pour atteindre les clients et maximiser la rentabilité, tout en alignant les produits/services sur les besoins des clients.

4.1.3. Stratégie d'Infrastructure

Cette stratégie implique la sélection des infrastructures technologiques appropriées pour chaque type de client, garantissant une réponse adaptée aux besoins variés.¹

4.1.4. Stratégie Commerciale

La stratégie commerciale renforce la communication entre l'entreprise et ses clients à travers² :

- **Avant-vente** : Collecte d'informations sur les besoins des clients pour offrir des produits/services adaptés.

¹MykytaKudinov, **La gestion de processus d'amélioration du système GRC d'entreprise et l'optimisation de l'algorithme de recherche des données**, 2014. P. 56

²Idem, P.16.

- **Gestion du service client** : Personnel qualifié offrant une vue d'ensemble sur les clients et fournissant des réponses appropriées via divers canaux.
- **Après-vente** : Assistance post-achat, souvent à travers des centres d'appels, avec un suivi de la satisfaction client.

Pour influencer efficacement sa cible, l'entreprise doit disposer d'informations complètes sur ses clients, facilitant ainsi les actions marketing.

4.2. Les Outils de la GRC

La GRC utilise divers outils techniques pour gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation des relations client, en particulier dans des contextes de masse.

4.2.1. Fichier Clients

Les fichiers clients regroupent les informations collectées sur les clients provenant de diverses sources. Ces données sont essentielles pour élaborer des stratégies marketing efficaces et faciliter la prise de décision.

4.2.2. Base de Données

Une base de données est un système évolutif qui stocke et organise les informations pour répondre aux besoins de l'entreprise. Contrairement aux fichiers traditionnels, elle offre une flexibilité et une souplesse d'accès. Ses types sont¹ :

- **Bases hiérarchiques** : Peu adaptées aux analyses marketing mais utiles pour la gestion du personnel.
- **Bases objet** : Efficaces pour traiter des données multimédia et construire des types complexes.
- **Bases relationnelles** : Organisent les données en tableaux pour une analyse flexible et adaptée aux besoins marketing.

¹ Cap Gemini ,Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client , 2006 ,PP.5-9.

4.2.3. Segmentation de la Clientèle

La segmentation consiste à diviser les clients en sous-groupes homogènes pour mieux cibler les actions marketing. Les objectifs incluent :

- Mieux connaître les clients actuels et améliorer les performances.
- Modéliser le cycle de vie des clients.
- Analyser les segments et adapter les stratégies commerciales.
- Prévoir les pertes de clients et optimiser les offres.¹

4.2.4. Outils Technologiques

- **Data Warehouse** : Entrepôt de données accumulant toutes les informations clients. La gestion et l'exploitation de ces données nécessitent une mise en place rigoureuse pour éviter la surcharge d'informations.
- **Centres d'appels** : Opérateurs traitant les demandes clients via des procédures standardisées, utilisant des scripts pour assurer la qualité du service.²
- **Multicanal** : Interaction avec les clients à travers divers canaux (e-mail, fax, téléphone, etc.) pour optimiser les contacts et transmettre les bons messages.³
- **Service via le Web** : Fourniture de services client en ligne, permettant aux clients de gérer leurs demandes via des sites web et outils technologiques.
- **Gestion des Services** : Traitement des demandes après-vente, qualification des demandes, gestion des interventions et suivi de la satisfaction client.⁴

4.3. Les Enjeux de la GRC

La GRC répond à plusieurs enjeux majeurs⁵ :

4.3.1. Amélioration du Service Client

Les services associés, tels que l'information sur les produits, le conseil et l'automatisation, sont essentiels pour augmenter la valeur perçue par le client et améliorer la qualité du service.

¹Laure Ambroise et Isabelle Prim-Allaz, **Gestion de la Relation Client et performance des PME**, Décisions Marketing, 2015, no 1, pp. 13-29.

²Allad P, Diringier D, **La stratégie de la relation client**, Edition Dunod, 2000, p41.

³Jallat F, Stevens E, Volle P, **Gestion de la relation client**, Edition pearson, 2006, p225.

⁴Lefébuivre R, Venturi G, **Gestion de la relation client**, Edition Eyrolles, 2005, PP.34-39.

⁵Bernast A, Levy J, Lindon J, op.cit, p.901.

4.3.2. Intégration Multicanal

L'utilisation de divers canaux de communication permet un contact continu avec les clients, améliorant l'interaction et la gestion de la relation client.

4.3.3. Développement des Ventes

La GRC vise à augmenter la part de dépenses des clients et à renforcer leur fidélité, ce qui est crucial face à la concurrence.

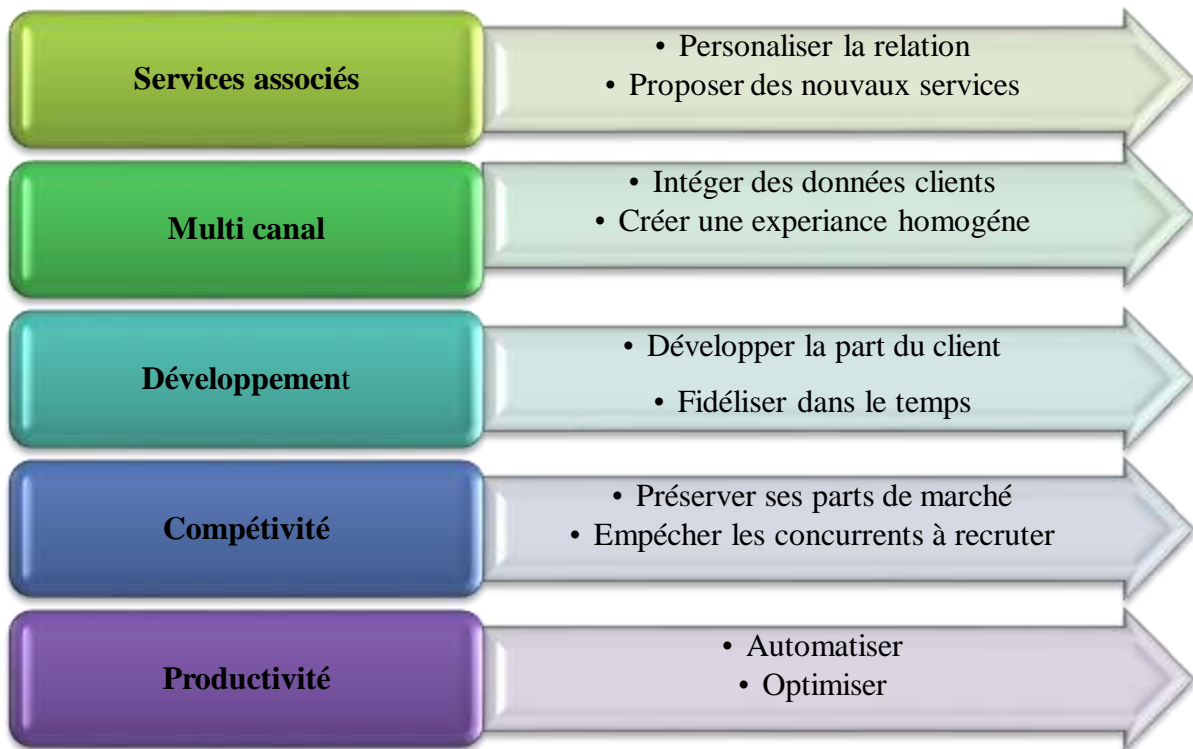
4.3.4. Compétitivité

Une GRC efficace aide à attirer et conserver des clients, à surpasser les concurrents et à éviter la perte de clients au profit des concurrents.

4.3.5 Accroissement de la Productivité

La GRC permet une meilleure segmentation du marché, une allocation optimale des ressources marketing et une amélioration de la productivité globale.¹

Figure 5: Les cinq grands enjeux d'une politique relationnelle



Source : Stanley Brown, La gestion de la relation client, Editions Village mondial, 2001, P.155.

¹René Lefébure, et Gilles Venturi, **Gestion de la relation client**. Editions Eyrolles, 2004, P.125

4.4 Les Limites de la GRC

Malgré ses avantages, la GRC présente des limites significatives¹ :

4.4.1 Vision Technologique

Considérer la GRC uniquement comme une initiative technologique, sans une stratégie globale, peut conduire à des échecs.

4.4.2. Manque d'Attention au Client

Une GRC mal orientée peut négliger l'amélioration de la qualité du service client, ce qui nuit à la satisfaction et à la fidélisation.

4.4.3. Estimation Incorrecte de la Valeur Client

Les programmes marketing mal structurés autour du potentiel commercial des clients peuvent ne pas atteindre leurs objectifs.

4.4.4 Implication du Top Management

L'absence d'engagement du top management peut compromettre la réussite de la mise en œuvre de la GRC.

4.4.5 Processus Commerciaux Inadaptés

Les échecs surviennent souvent lorsque la GRC est intégrée sans adapter les processus commerciaux aux besoins orientés client.

4.4.6. Difficultés d'Intégration des Données

L'intégration des données clients dans les systèmes de GRC peut être problématique, nécessitant une mise à jour en temps réel et un accès généralisé aux informations.

Dans un contexte bancaire fortement réglementé, investir dans une relation client individualisée et personnalisée est crucial pour assurer la différenciation, la survie et la rentabilité de la banque.²

¹Lovelock (C) et al, Op, cit, P.429.

²Florence Gillet-Goinard, Laurence Chabry, et Raphaëlle JOURDAN, **La Boîte à outils de la relation client**, Dunod, 2014. P. 24

5. Avantages, inconvénients et contraintes de la GRC

Comme toutes les stratégies marketing, la stratégie du GRC offre de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour les clients, mais elle présente aussi des inconvénients liés à plusieurs contraintes.

5.1. Avantages de la GRC

L'application du **GRC** présente plusieurs avantages, entre autres¹ :

- Mieux analyser les besoins des clients à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants ;
- Exploiter davantage l'échange Client-Vendeur, les clients n'ont pas tous la même valeur (valeur actuelle et potentielle) Permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client ;
- Augmenter la qualité du service après-vente à travers un suivi auprès du client ;
- Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent.²
- Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing, par une publicité axée directement au bon endroit et au bon client et permet de mesurer chacune des activités promotionnelles et sélectionner les plus performantes ;
- Gain productivité, un service à la clientèle qui permet aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps ;
- Augmenter les parts de marché.

5.2. Inconvénients

Plusieurs inconvénients peuvent être avancés³ :

- Coûts d'implantation plus élevé (cause d'intégration) ;
- Haut risque d'échec lors de l'implantation, planification incohérente, absence de méthodologie et intégration des données clients soit ventes, comptabilité, service, centre d'appel ; tous doivent participer et partager et unifier les données, épurer les données, éviter les doublons ;

¹Lefebure R, Venturi G, Op.cit, P.43.

²Idem

³EL Fidha, Chokri et HédiCharki, Mohamed,"Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la «relation client»: Application à la relation banque/entreprise, La Revue des Sciences de Gestion, 2008, no 1, pp. 121-127.

- Résistance aux changements, intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'affirmer aux nouvelles applications GRC)¹.

5.3. Contraintes de la GRC

Un certain nombre de contraintes est à déplorer :

- Implication et formation des utilisateurs ;
- Grande capacité de changement de l'organisation ;
- Ressources financières ;
- Délais d'implantation d'un projet GRC²

¹ Idem. P.44.

² Lendrevie Levy Lindon, Op.cit.p 943

Section 3 : Les spécificités de la GRC dans la banque

La Gestion de la Relation Client (GRC) est une approche stratégique adoptée par les entreprises pour optimiser la gestion de leurs relations avec les clients. Dans le secteur bancaire, où la relation client est cruciale et souvent complexe, l'application d'une stratégie GRC présente des spécificités importantes. Cette section explore comment la GRC peut être adaptée et mise en œuvre efficacement dans le contexte bancaire.

1. Définition de la banque

La banque est l'un des plus anciens métiers au monde. Le terme "banque" trouve son origine dans le mot italien "banco", désignant le banc en bois sur lequel les changeurs exerçaient leurs activités au Moyen Âge. En France, le terme "banque" est apparu au XVe siècle. Aujourd'hui, les banques sont également connues sous les appellations d'établissements de crédit ou de sociétés de financement.

Selon Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX et Thomas PERAN [2017] : « le terme de banque est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner des entreprises à fonctions, statuts ou activités fort différents. Il convient donc, de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banque »¹

2. La Mise en Œuvre de la GRC dans le Milieu Bancaire

Dans le milieu bancaire, la mise en œuvre d'une stratégie de Gestion de la Relation Client (GRC) est essentielle pour maintenir la rentabilité et la crédibilité. Alors que la vente intensive et la recherche de volumes de transactions élevés peuvent éroder la rentabilité et compromettre la crédibilité des banques, il devient de plus en plus difficile de se différencier uniquement par la qualité du service. La véritable clé pour établir un avantage concurrentiel durable réside désormais dans la capacité des banques à adopter une approche « one-to-one », en exploitant les caractéristiques uniques de chaque client.²

¹ De Coussergues S, Bourdeaux G et Peran B, **Gestion de la banque**, DUNOD, 8e édition, 2017, P.4.

² Machkour Badr et Abriane Ahmed, "L'impact de l'adoption des solutions digitales sur la relation banque-client: proposition d'un modèle conceptuel", **Revue Française d'Economie et de Gestion**, 2024, vol 5, no 5, P17

2.1. Défis de la Mise en Œuvre de la GRC

L'un des principaux défis pour les banques est de comprendre et d'exploiter la perspicacité de la valeur client pour lancer, soutenir et vendre des produits ou services adaptés. Voici les points clés de cette démarche :

2.1.1. Compréhension de la Valeur Client

Les banques doivent analyser la valeur de chaque client en termes de rentabilité et de potentiel futur. Cela implique l'utilisation d'outils analytiques pour segmenter les clients en fonction de leur contribution à la banque et de leurs besoins spécifiques.

2.1.2. Personnalisation des Offres

En utilisant les données clients, les banques peuvent créer des offres personnalisées qui répondent précisément aux besoins individuels de chaque client. Cela inclut le développement de produits financiers sur mesure et des services adaptés aux préférences et comportements des clients.¹

2.1.3. Fidélisation et Pérennisation des Relations

L'objectif n'est pas seulement de satisfaire les clients, mais aussi de pérenniser les relations et de maximiser leur rentabilité à long terme. Cela nécessite des stratégies de fidélisation qui encouragent les clients à rester avec la banque et à utiliser davantage ses services.

2.1.4. Réactivité et Adaptabilité

Dans un contexte où les clients sont de plus en plus volatils et exigeants, les banques doivent être réactives et capables d'adapter rapidement leurs offres et services en réponse aux évolutions des attentes des clients.²

2.1.5. Importance de la Relation Client

Le message selon lequel "le client est roi" est désormais profondément ancré dans la conscience des consommateurs. La qualité de la relation client est devenue un critère de

¹Senouci Kouider, "La relation asymétrique banque-client cas de la BDL", **Thèse de doctorat**, Université Abou BekrBelkaïd. Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, Tlemcen, 2009, P.65.

²Toufaily Elissar et Perrien Jean. "Typologie des déterminants de la relation banque-client dans un contexte du commerce électronique", **Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, 2007, P.56

sélection aussi important que le rapport qualité/prix des produits et services. Par conséquent, les banques doivent veiller à offrir une expérience client exceptionnelle pour se démarquer de la concurrence.

2.2. Stratégies pour une Mise en Œuvre Efficace de la GRC

Pour réussir la mise en œuvre de la GRC, les banques doivent adopter plusieurs stratégies clés :

2.1.1. Investissement dans les Technologies de GRC

Les banques doivent investir dans des systèmes de GRC avancés qui permettent une gestion efficace des données clients, l'analyse des comportements et la personnalisation des interactions.

2.1.2. Formation et Sensibilisation des Employés

Une formation adéquate des employés est cruciale pour assurer une utilisation efficace des outils de GRC et pour favoriser une culture de service orientée vers le client.¹

2.1.3. Intégration des Canaux de Communication

Assurer une intégration fluide entre les différents canaux de communication (agences, téléphones, Internet, applications mobiles) pour offrir une expérience client cohérente et sans faille.

2.1.4. Suivi et Évaluation Continue

Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continue pour mesurer l'efficacité des stratégies de GRC et apporter les ajustements nécessaires pour optimiser les relations client.

2.1.5. Développement d'une Culture Client-Centrée

Encourager une culture organisationnelle qui place le client au centre des préoccupations de la banque, en valorisant les retours clients et en utilisant ces informations pour améliorer les services et les produits.

¹CHAREF Leila, "La gestion de la relation client dans les banques: un outil de fidélisation du client", **El-BahithReview**, 2015, vol. 15, no 1, pp. 161-173.

En conclusion, la mise en œuvre de la GRC dans le milieu bancaire est un processus stratégique qui nécessite une compréhension approfondie des besoins et des valeurs des clients. Les banques doivent se concentrer sur la personnalisation des offres, la fidélisation des clients et l'adaptabilité pour maintenir leur compétitivité et assurer une rentabilité durable.¹

3. La Démarche GRC au Sein d'une Banque

La mise en œuvre d'un projet de Gestion de la Relation Client (GRC) dans une banque requiert une approche structurée et la mobilisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Pour garantir le succès du projet, il est crucial que la direction générale soutienne activement l'initiative, en impliquant les services commerciaux, marketing, communication, service client, et ressources humaines. Cette mobilisation passe par une communication claire sur l'importance de la GRC et la nécessité de former le personnel aux nouvelles compétences et outils nécessaires.²

Pour éviter les échecs fréquents des projets de GRC, une démarche méthodologique rigoureuse est indispensable. La mise en œuvre de la GRC peut être divisée en quatre étapes clés³ :

- 1) Identification de la Stratégie
- 2) Déclinaison de la Stratégie en Actions
- 3) Mise en Place des Processus et Outils
- 4) Gestion des Risques et Suivi

Chaque étape joue un rôle crucial dans le développement et la réussite du projet de GRC.

3.1. Identification de la Stratégie

Cette étape initiale nécessite l'implication des dirigeants, notamment la direction générale et la direction financière. La stratégie de GRC doit être alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise et viser à :

¹ElommalNajoua et Manita Riadh,"Vers une évaluation de la relation banque-clients: une étude des normes de Macneil dans le contexte B to C, Gestion 2000", 2016, vol. 33, no 5, pp. 233-258.

² Ben hamida R, "Le marketing Bancaire Et La Crise Financière", **Mémoire de Master**, Ecole supérieure de commerce, 2012,P.26.

³ Des Garets V,**La gestion de la relation client**,CermatIae De Tours, Université de Tours, 2016,P.56.

- **Augmenter la Rentabilité** : En optimisant la gestion de la relation client, la banque peut améliorer sa rentabilité en augmentant la fidélité et en proposant des produits à forte valeur ajoutée.
- **Progression des Parts de Marché** : En ciblant efficacement les clients et en améliorant l'offre de services, la banque peut accroître ses parts de marché.
- **Diminution des Coûts** : Une gestion efficace des relations clients permet de réduire les coûts opérationnels grâce à une meilleure gestion des ressources et une réduction des inefficacités.

Les objectifs spécifiques de cette stratégie peuvent inclure¹ :

- **Consolidation de la Base Clientèle** : Augmenter le taux de détention et la fidélité des clients existants.
- **Vente de Produits de Valeur Supérieure** : Encourager les clients à souscrire des produits financiers plus rentables.
- **Scoring et Identification des Meilleurs Clients** : Déterminer les clients les plus rentables pour mieux orienter les efforts commerciaux.
- **Mesure de la Rentabilité du Client** : Évaluer la rentabilité de chaque client pour orienter les décisions stratégiques.
- **Élargissement de la Base Clientèle** : Attirer de nouveaux clients en diversifiant les canaux de prospection.
- **Hierarchisation des Motifs de Satisfaction et d'Insatisfaction** : Comprendre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction pour améliorer l'offre de services.
- **Identification des Réactions d'Adhésion ou de Rejet** : Analyser les réponses des clients aux initiatives de la banque pour ajuster les stratégies en conséquence.

3.2. Déclinaison de la Stratégie en Actions

La déclinaison de la stratégie implique l'engagement des différentes directions opérationnelles de la banque. Cette étape consiste à traduire la stratégie globale en actions concrètes à travers les fonctions suivantes :

- **Fonctions Opérationnelles** : Gestion du service client, gestion des opportunités, etc.
- **Fonctions Analytiques** : Mesure de la performance, analyse des données.

¹ El Koichaichi M, "La gestion de la relation client dans la banque : cas du marché marocain El-Jadida Maroc", 2014. P.23.

- **Fonctions Marketing** : Gestion des cibles, conception et exécution des campagnes.

Il est crucial d'identifier les projets opérationnels qui permettront de mettre en œuvre la stratégie définie. Ces projets nécessitent souvent des modifications profondes de l'organisation, nécessitant une préparation culturelle et organisationnelle avant le déploiement des nouvelles technologies.¹

3.3. Mise en Place des Processus et Outils

Cette étape concerne les aspects opérationnels et informatiques du projet de GRC. Elle implique² :

- **Déploiement des Systèmes d'Information** : Mise en place des systèmes nécessaires pour le traitement des données clients.
- **Réorganisation et Applications Informatiques** : Réajustement des processus et intégration des outils informatiques adaptés.
- **Accompagnement du Changement** : Soutien aux équipes dans l'adoption des nouveaux systèmes.

La gestion des données est un aspect critique. Les banques doivent extraire, filtrer, retraiter, et centraliser les données clients existante dans une base unique pour l'analyse et l'exploitation par les outils de GRC. Chaque donnée a un coût lié à sa collecte, sa saisie, sa mémorisation, sa diffusion, et son analyse. Il est donc essentiel de choisir les informations pertinentes en fonction de leur rapport coût/avantage pour la prise de décision.

Les projets doivent également se concentrer sur :

- **Connaissance Client** : Comprendre les besoins et les attentes des clients.
- **Valorisation de l'Information** : Gérer le cycle de vie des données de manière efficace.
- **Validation des Modèles et Outils** : Tester et ajuster les modèles et outils pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins stratégiques de la banque.

¹LAMARQUE Éric et MAYMO Vincent, **Economie et gestion de la banque**, Dunod , 2015, P.140

² De Coussergues S, **Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie**, 4e éd Edition Dunod, 2005, P. 11.

3.4. Gestion des Risques

La gestion des risques est une étape transversale qui implique l'ensemble des utilisateurs finaux et vise à¹ :

- **Gérer la Résistance au Changement** : La résistance au changement est fréquente dans les projets de GRC. Il est crucial que la direction générale soutienne le projet et communique clairement les bénéfices pour motiver les équipes. Un accompagnement interne efficace est essentiel pour surmonter les réticences.²
- **Assurer la Qualité de l'Information** : La qualité des données est cruciale pour le succès de la GRC. Le réseau de vente, en particulier, joue un rôle central dans le développement de la connaissance client. Il est nécessaire d'encourager les commerciaux et le management à adopter de nouvelles pratiques et à partager les informations de manière transparente. Les critères de recrutement et les systèmes de rémunération doivent être ajustés pour valoriser le travail en équipe et intégrer des objectifs qualitatifs et collectifs.

En résumé, la mise en œuvre de la GRC dans une banque nécessite une démarche méthodologique rigoureuse, impliquant l'ensemble des parties prenantes, une gestion attentive des données et des risques, et une préparation adéquate au changement pour garantir le succès du projet.³

¹ De Coussergues Sylvie. Op.cit. P.15.

² Article Financial services, Relation banques et clients, comment regagner durablement la confiance des clients, 2ème édition, Avril 2012, P.15.

³HALOUI Sara, ABOURMANE Kenza, et TAOUAB Omar,"La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines,**Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit**, 2018, vol. 2, no 3, P.55

Conclusion

Le marché en pleine expansion de la Gestion de la Relation Client (GRC) constitue un domaine d'intérêt croissant pour les entreprises de services, notamment les banques. Cet engouement est pleinement justifié, car la gestion efficace de la relation client est devenue un levier stratégique majeur pour le développement et l'amélioration des performances des institutions financières.

Avec une concurrence de plus en plus féroce, les banques se tournent vers les technologies de l'information pour renouveler et diversifier leurs offres. La GRC permet aux établissements financiers d'exploiter les données clients de manière continue et proactive, en les utilisant pour anticiper et répondre aux besoins variés de leurs clients actuels et potentiels. L'objectif est de créer une expérience client irréprochable, qui non seulement satisfait les exigences des clients mais les fidélise également. L'adoption des techniques de GRC permet aux banques de se démarquer dans un environnement compétitif en offrant des produits et services mieux adaptés aux attentes des clients. En intégrant des outils numériques avancés et des logiciels spécialisés, les banques peuvent améliorer de manière significative la satisfaction client, renforcer la fidélité et, par conséquent, optimiser leur performance globale.

En conclusion, la GRC est un élément clé dans la quête d'une relation client de qualité. Elle permet aux banques de mieux comprendre et servir leurs clients, d'augmenter leur efficacité opérationnelle et de se maintenir en tête dans un marché où les attentes des consommateurs évoluent rapidement. L'engagement dans la gestion proactive et personnalisée des relations clients est désormais indispensable pour toute institution financière cherchant à réussir dans un paysage économique de plus en plus concurrentiel.

Chapitre III

**Analyse de la GRC au
sein de la BDL de Tizi-
Ouzou**

Introduction

Dans le cadre de la transformation continue du secteur bancaire, la gestion de la relation client (GRC) est devenue un enjeu central pour les institutions financières, y compris la Banque de Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou. Face à une clientèle de plus en plus exigeante et à un environnement hautement concurrentiel, la BDL doit non seulement répondre aux attentes de ses clients mais aussi anticiper leurs besoins pour assurer leur satisfaction et leur fidélité. Ce chapitre vise à évaluer la perception des clients de la BDL de Tizi-Ouzou quant à la qualité des services offerts, ainsi qu'à identifier les domaines nécessitant des améliorations. À travers une enquête menée auprès de la clientèle, cette étude analyse les différents aspects de la relation client, de la satisfaction globale à la perception de l'innovation, afin de formuler des recommandations pertinentes pour renforcer cette relation et optimiser les performances de la banque.

Section 1 : Présentation et description de la BDL

La banque de développement local est une banque commerciale, et qui dit banque dit réseau d'agences pour accueillir et prendre en charge la clientèle. L'armature d'une banque est son réseau.

Créée en 1985, la BDL s'est fixée l'objectif de mettre en place un réseau digne d'une grande banque nationale. Pour se faire, elle a fourni de grands efforts pour consentir, construire et développer ce réseau.

Elle est issue de la reconstruction du « crédit populaire algérien », la BDL ne disposait que de 39 agences que ce dernier lui a déléguées. Aujourd'hui, elle a en compte **(164)** agences couvrant tout le territoire national.

La BDL a simplifié le passage à l'économie de marché, grâce à ses capacités de réussir l'indispensable mise à niveau avec ses homologues étrangères.

1. Présentation de la banque BDL

La banque de développement local par abréviation BDL est un organisme financier, public, économique qui a été créé par décret n°86 /85¹ du 30 avril 1985 suite à la restructuration du Crédit Populaire Algérien (CPA) sous la forme de Société Nationale de Banque. Elle a été créée pour un objectif précis qui est la spécialisation dans le financement des entreprises publiques locales.

Son siège social est établi à Staouali (wilaya d'Alger). A sa création, la BDL a hérité d'une partie du CPA en restructuration, d'un siège social, de 39 agences et du transfert de 700 agents. Elle a également hérité, en 1986, des activités et des biens des caisses de crédit municipaux d'Alger, d'Oran, Constantine et Annaba (prêts sur gages).

En effet, elle est la seule banque qui prend en charge l'activité de prêt sur gages (OR), ainsi parmi les agences que compte la BDL, six (06) sont spécialisées dans cette activité.

La BDL sera transformée dans le cadre de l'autonomie entreprises publiques, en de société par action le 20 Février 1989 avec un capital social détenu exclusivement par l'Etat. En tant qu'instrument de planification financière,

1.1. Identification et aperçu historique de la banque BDL

Principaux éléments d'identification :

- **Raison sociale** : banque de développement local-par abréviation BDL.
- **Forme juridique** : société par action -EPE/SPA.
- **Capital social** : 73.000.000.000 DZD.
- **Actionnaires** : L'état représenté par Ministère des Finances.
- **Siège social** : 05, rue GACI Amar-STAOUELI Alger.
- **Objet social** : Banque universelle versée dans le financement particulièrement de la PME/PMI, les particuliers et professions libérales.
- **Création** : Décret n°85 /85du 30 avril 1985 sous forme de société Nationale de la destinée au financement du développement local. La BDL est passé à l'autonomie et transformée en société par action-Spa-le 20 février 1989.
- **Agrément Banque d'Algérie** : Décision Banque d'Algie N°2002/03 du 23 septembre A 2002.

La banque de développement Local issue de la restructuration du CPA a été par le décret N°85/84du 30/04/1985 sous forme d'une société nationale de banque pour prendre en charge le portefeuille des entreprises publiques locales.

Jusqu'à 1995, ces entreprises ont participé pour 90% emplois de la BDL, le reste étant constitué d'une clientèle diversifié formé de petites entreprises privés et des bénéficiaires de prêts sur gage.

Avec l'avènement de la loi portant autonomie des entreprises la BDL, s'est transformé le 20/04/1989 en société par actions avec un capital de 1440 Millions de Dinars Algériens.

Le processus d'assainissement et restauration du secteur public économique initié par les pouvoirs publics depuis 1994 s'est soldé par la dissolution d'environ 1360 entreprises publiques locales (EPL), ce qui a engendré de graves incidences sur la composition du portefeuille de la BDL ainsi que sur ses résultats.

Par ailleurs et suite à la transformation des créances détenues sur les entreprises publiques dissoutes en obligations du trésor rémunérées ainsi que la recapitalisation de la banque conjuguée aux actions d'assainissement et de redressement engagées par la banque ont

permis à la BDL de rétablir ses équilibres financiers et de renouer depuis 2001 avec la rentabilité.

La BDL qui a démarré son activité avec 39 agences héritées du CPA, a pu devenir une banque de proximité en développant progressivement son réseau pour atteindre 144 agences en 2010 réparties sur l'ensemble des wilayas du pays. Son capital social a aussi subi des augmentations, la première en 2003 passant à 7140 millions de Dinars Algériens puis à 13390 millions de Dinars en 2006 et de 15800 Millions de Dinars Algériens puis à 13390 Millions de Dinars en 2006 et de 15800 Millions de Dinars en 2010 et enfin à 36800 millions de dinars en 2010.

A l'instar des autres banques publiques algériennes, la BDL traite toutes les opérations de la banque avec l'exclusivité des financements prêts sur gages avec 5 agences spécialisées.

1.2. Son Activité

Après avoir été banque des entreprises publiques locales, la BDL se distingue aujourd'hui en étant banque des PME/PMI, des professions libérales, des micros entreprises créées dans le cadre des différents dispositifs de soutien à l'emploi, des promoteurs immobiliers et des particuliers.

En outre, elle est la seule banque publique à prendre en charge l'activité des prêts sur gage héritée des ex-caisses du crédit municipal, et qu'elle continue de promouvoir au bénéfice des particuliers, des ménages qui trouvent dans ce crédit une réponse à leurs besoins de trésorerie en contrepartie de gage d'objets en or, en effet la BDL aujourd'hui dispose de **(06)** agences en charge du prêt sur gage.

Sa stratégie est orientée vers la participation active au développement de l'économie nationale et particuliers la relance de l'investissement à travers le financement des PME/PMI tous secteurs confondus, et la participation à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (**ANSEJ, CNAC, ANGEM**).

La BDL joue un rôle important dans le financement de l'habitat à travers différents produits notamment le crédit immobilier et la promotion immobilière.

Enfin, la BDL est adhérente à la monétique nationale (carte de retrait, de paiement, visa et au système de télé compensation ainsi que les nouveaux produits lancés récemment à savoir le e-paiement, la banque à distance 2m génération, la BDL a lancé aussi le mobile

Banking (une application mobile+ SMS Banking) et un service **Moneygram** pour le transfert d'argent de l'étranger vers l'Algérie.

2. Stratégie et objectifs de la BDL

L'objectif fondamental de la BDL est de conforter sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour assurer une rentabilité soutenue et garantir sa pérennité et sa prospérité. L'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle industrielle et commerciale constitue désormais une priorité pour son développement. Pour cela, elle se soucie de fidéliser sa clientèle de petites et moyennes entreprises et chercher de nouvelles cibles pour développer sa part de marché.

Il est primordial pour une banque installée dans un paysage concurrentiel de moderniser aussi son réseau commercial, améliorer ses services et bien prendre en charge sa clientèle devenue de plus en plus exigeante. Les actions entreprises à cette fin sont les suivantes :

- Assurer une qualité de service en termes de conditions d'accueil de la clientèle, réfection et modernisation de ses locaux d'exploitation, construction de nouveaux sièges, agences...;
- Elargissement de son réseau et ouverture de nouvelles agences pour assurer la proximité;
- Prise en charge de la clientèle, bien cerner les besoins, maîtriser les délais de traitement, accompagner et assister les clients en leur assurant des services personnalisés ;
- Un centre d'appel est mis en place pour toutes réclamations et informations ;
- Des chaînes et pages publicitaires sur les réseaux sociaux ;
- La BDL va se doter d'un nouveau système d'information annoncé pour février 2017.

3. Les missions de la BDL

Elle a pour mission l'exécution de toutes les opérations bancaires, et l'action des prêts et des crédits sous toutes leurs formes, la BDL est une banque polyvalente dans la mesure où elle assure une double mission : Banque de dépôt et banque de développement.

3.1. Banque de dépôt

Elle peut recevoir des dépôts à vue et à terme de toutes personnes physiques ou morales. Elle traite toutes les opérations de la banque de crédit et de change ainsi que celles de trésorerie.

3.2. Banque de développement

Elle finance des crédits à court moyen et long terme des divers projets planifiés, elle détient le monopole des prêts sur gages aux particuliers. Il faut signaler qu'elle fait une profession habituelle de recevoir des fonds du public et les verser pour leur propre compte. Cette banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les offreurs et demandeurs de capitaux.

Section 2 : La structures et organisation de la banque BDL

L'organigramme général de la BDL s'articule autour des structures centrales et de réseaux de succursales, agences et inspection. Agences et inspection. Elles entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques en dotant chacune d'un ensemble de tâches pour assurer les millions fixés à la banque par les pouvoirs publics. La structure générale de la BDL se présente comme suit :

- La Direction générale DG : (PDG-Direction centrales).
- Les Direction Régionales d'Exploitation (DRE)
- Le réseau d'agences.

1. Structure et organisation

1.1. La Direction Générale

Elle est chargée des tâches de conception, animation, soutien et contrôle des structures du réseau. Elle entretient des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec le réseau des directions régionales et agences.

Elle est composée de :

- a) Président Directeur Général nommé par un décret sur proposition du ministre des finances pour assurer la responsabilité de gestion et de fonctionnement de la banque.
- b) Le Conseil d'Administration composé du Président Directeur Général, d'administrateurs, commissaires aux comptes et représentants de ministères du commerce, et des collectivités locales.
- c) Les Directions centrales placées sous l'autorité du PDG, qui assurent dans le cadre des orientations de la Direction Générale, des tâches de conception, de soutien, d'organisation et de contrôle des structures des réseaux.

1.2. Les Directions Régionales d'Exploitation

Ce sont les organes intermédiaires entre les directions centrales et les agences. En effet, chaque groupe lui est rattaché un ensemble d'agences qu'il contrôle en leur assurant l'animation, l'assistance et la supervision de leur fonctionnement. La direction régionale est organisée autour de quatre départements :

A- Le Département d'exploitation et animation commerciale qui coordonne les activités des services suivants :

- Le service Etudes et crédit
- Le service suivi des engagements.
- Le service animation commerciale

B- Le département des affaires administratives et du personnel constitué de deux services :

- Le service des moyens généraux.
- Le service du personnel.

C- Le département des affaires juridiques et recouvrement des créances constitué de deux services :

- Le service des affaires juridiques.
- Le service de recouvrement des créances.

D- Le département contrôle constitué des services suivants :

- Le service contrôle comptable.
- La cellule de contrôle premier degré.

1.3. Le réseau d'agences

L'agence constitue la cellule de base de l'organisation de la banque et sa première vitrine qui doit par conséquent être à la hauteur des attentes de la clientèle. Au niveau de la BDL, les agences sont classées en quatre catégories :

- Agence principale.
- Agence de 1ère catégorie.
- Agence de 2ème catégorie.
- Agence de 3ème catégorie.

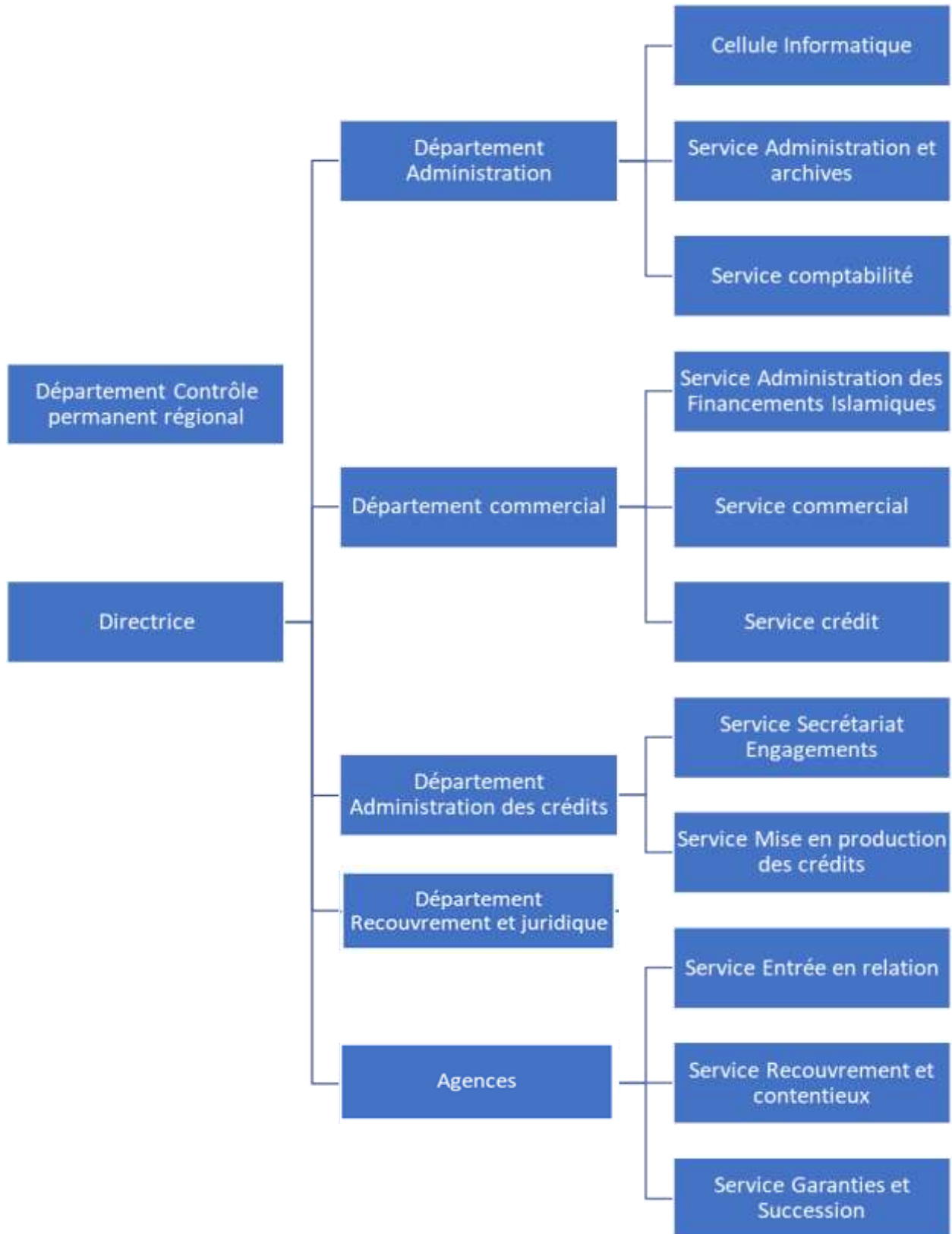
Sous l'autorité et le contrôle du chef d'agence, l'agence est organisée en différents services notamment :

- Le service crédit et engagements.
- Le service étranger et change.
- Le service caisse.
- Le service portefeuille et moyens de paiement.

2. L'organigramme de la banque BDL

L'organigramme général de la BDL s'articule autour des structures centrales, des réseaux de groupes régionaux, des agences et des inspections. Elles entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques en dotant chacune d'un ensemble de tâches pour assurer les missions fixées à la banque par les pouvoirs publics.

Figure 6: Organigramme de la BDL



Source : Documents internes à la banque

Afin de s'adapter à la conjoncture économique, la BDL cherche de nouveaux créneaux, de nouvelles perspectives, pour cela, elle opte pour un changement structurel dans son organisation.

Des changements ont été donc consentis dès l'exercice de 1994 à savoir :

- L'application du Plan Comptable Structurel (PCS) ;
- La mise en place d'un Nouvel Organigramme Fonctionnel ;
- L'augmentation de sa participation à FINALEP.

L'organisation de la BDL est régie par des textes organiques qui définissent les organigrammes et les attributions de toutes ses structures sur un plan général.

2.1. La Direction Régionale d'Exploitation

- Assurer le pilotage, le management, la supervision et la coordination d'un ensemble des activités de la Direction Régionale d'Exploitation et des agences qui lui sont rattachées : en matière de vente de produits, collecte de ressources, analyse, suivi et administration des crédits, le recouvrement des créances et la gestion du volet juridique, la gestion des archives et le volet administratif ainsi que le contrôle permanent ;
- Représenter la banque, organismes externes sur délégation de la Direction Générale, dans les wilayas relevant de sa compétence territoriale ;
- Ouvrir pour le développement des portefeuilles des agences rattachées en fidélisant les clients actuels et en démarchant de nouveaux clients ;
- Mettre en place des plans d'actions afin d'atteindre les objectifs assignés par la Direction Générale.

2.2. Le département commercial

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités relative à l'analyse des demandes de financement et des actions commerciales ;
- Traiter les dossiers relevant du comité de crédit Régionale central ;
- Lancer et coordonner les actions de prospection et mettre en place des actions de fidélisation à destination de clientèle ;
- Reconquérir les clients ayant déserté partiellement ou totalement nos guichets ;

2.2.1. Service crédit

Le service crédit a pour principales missions :

- Traiter les dossiers de crédit dont la délégation de pouvoir relève du comité de crédit Régional ou Central ;
- Présenter les dossiers au Comité de Crédit Régional ;
- S'assurer de la complétude des dossiers de crédit à envoyer en central pour examen par le comité central.

2.2.2. Service commercial

Le service commercial a pour principales missions :

- Coordonner et encadrer la force de vente au niveau des agences pour réaliser les objectifs fixés en matière de vente de produits et de collecte de ressources ;
- Mettre en place des opérations visant la fidélisation de la clientèle, gérer et suivre les opérations de prospection et démarches commerciales ;
- Lancer des opérations spécifiques des ventes de produits en collaboration avec le département animation commerciale de la direction de la banque classique en exploitant notamment les fichiers cibles envoyés par ladite structure.

2.3. Le département administration des crédits

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, de l'animation, la coordination et la supervision des activités ayant trait à l'administration des crédits ;
- Veiller à l'exécution sur le système d'information des décisions prises par différents comités de crédit ;
- S'assurer de la mise en production des crédits conformément aux autorisations de crédit ;
- Veiller avant toute mise en production, à la réalisation des conditions préalables exigées sur les autorisations de crédit.

2.3.1. Service mise en production

Le service mise en production a pour principale missions :

- La saisie des autorisations de crédit sur le système d'information ;
- Vieller avant toute mise en production à la réalisation des conditions préalables et à la validation des garanties bloquantes par le service « service garanties et successions » dans le strict respect des décisions contenues dans les autorisations de crédits ;
- Assurer la validation des mises à disposition des fonds et des crédits par signature conformément aux autorisations de crédit.

2.3.2. Service secrétariat et engagements

Le service secrétariat et engagement a pour principales missions :

- Assurer le secrétariat du comité de crédit régionale ;
- Procéder au suivi permanent de la mise en place de l'ensemble des autorisations de crédit (comité de crédit régionale, comité de crédit central, comité de crédit agence rattachée) ;
- Suivre le rythme des consommations de chaque crédit d'investissement et alerter l'agence concernée en cas de rythme ne permettant pas la consommation totale du crédit avant la fin de la période d'utilisation.

2.4. Le département recouvrement et juridique

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités du recouvrement de créances et la gestion des garanties et des dossiers de successions ainsi que le suivi des entrées en relations ;
- Assurer la gestion, le suivi des créances classées en collaboration avec les services de la Direction du recouvrement de créances, et avec la direction du juridique et du contentieux pour les créances classées et transférées au chapitre contentieux ;
- Apporter assistance et conseil aux agences en matière de recouvrement des créances impayées des différents segments de la clientèle ;
- Emettre des avis motivés sur les demandes de règlements à l'amiable émanant de la clientèle.

2.4.1. Service entrée en relation

Le service entré en relation a pour principales missions :

- Assurer la validation des EER en analysant les données saisies sur le système d'information et en confortant aux documents scannés et joints sur le système ;

- Lancer et suivre des campagnes de fiabilisation des données à son initiative ou celle de structures centrales ;
- Veiller à l'actualisation régulière des fiches clients.

2.4.2. Service recouvrement et contentieux

Le service recouvrement et contentieux a pour principales missions :

- Assurer la gestion des créances dans toutes leurs phases ;
- Assister les agences dans leurs actions en matière de recouvrement à l'amiable des créances accrochées au titre des différents types de crédit ;
- Assurer la gestion et le suivi du recouvrement des créances classées.

2.4.3. Service garantie et succession

Le service garanties et succession a pour principales missions :

- Etudier la conformité juridique, l'authenticité et la validité des garanties recueillies par les agences dans le cadre de la mise en place des crédits autorisés ;
- S'assurer de la conformité des garanties recueillies par rapport aux exigences portées sur les autorisations de crédits ;
- Veiller à la conservation et à la gestion des actes de garanties recueillies et des actifs financiers remise en garanties par la clientèle.

2.5. Le département administratif

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités liées à la gestion administrative et des archives, le volet informatique et comptabilité ;
- S'assurer que les registres légaux et réglementaires sont bien tenus ;
- Veiller à la bonne prise en charge du volet ressources humaines ;
- Suivre et gérer le budget de la structure.

2.5.1. Service administration et archives

Le service administration et archives a pour principale missions :

- Diriger, animer et coordonner les activités du service relatives à la gestion des archives
- Tenir les dossiers administratifs du personnel de la Direction Régionale d'Exploitation

- Gérer les mouvements de mobilité et du personnel en relation avec la direction du capital humain.

2.5.2. Cellule informatique régionale

La cellule informatique régionale a pour principale missions :

- Apporter assistance et prendre en charge la maintenance et le dépoilement des équipements et des logiciels anti-virus ;
- Installer les nouveaux équipements monétiques, informatique, télécoms les solutions de sécurité informatique ;
- Intervenir, dans les délais requis, auprès des agences rattachées en cas d'incidents techniques.

2.5.3. Service comptabilité

Le service comptabilité a pour principale missions :

- Diriger, animer et coordonner les activités du service ;
- Veiller à l'élaboration par les agences de rattachement des différents états demandés par la DCC notamment ceux relatifs à l'arrêt des comptes ;
- Analyser l'exhaustivité et la conformité des états élaborés par les agences et les adresser à la direction centrale de la comptabilité.

2.6. Le département contrôle permanent

Missions et attributions principales :

- Assurer le pilotage, l'animation, la coordination et la supervision des activités de contrôle permanent réalisées dans son périmètre de compétence ;
- Veiller à l'encadrement du personnel placé sous sa responsabilité, que ce soit contrôleurs composant le département ou les contrôleurs affectés et positionnés au niveau des agences rattachées ;
- Décliner, à périodicité régulière, un programme de missions de contrôle permanent (spécifiques et thématiques) devant être exercées auprès des structures activant dans son périmètre d'intervention, le proposer à sa hiérarchie pour sa validation, et veiller à son application ;
- Veiller à la définition et à la détermination des points de contrôles a rais on adéquation avec activité d'exploitation et des agences des directions régionales.

Section 3 : Présentation de l'enquête et discussion des résultats

Dans cette présente section, nous allons présenter la démarche méthodologique adaptée pour répondre à nos questions de recherche.

Nous allons décrire à travers cette section les deux études qui suivent l'étude documentaire afin d'analyser la mise en œuvre de la gestion de la relation client et l'expérience client au sein de l'agence BDL de Tizi-Ouzou à travers une étude qualitative effectuées auprès des responsables de l'agence, suivie d'une étude quantitative dont nous allons présenter la construction du questionnaire, la méthode statistique utilisée pour le traitement des résultats et enfin nous allons clôturer par la présentation des résultats de notre recherche.

1. Méthodologie de l'enquête

Dans un premier temps, nous reviendrons sur une description de notre enquête sur le terrain.

1.1. L'objet d'étude

L'étude porte sur l'impact de la gestion de la relation de client sur l'expérience client au sein d'une banque ; nous avons étudié le cas de la Banque de Développement Locale (BDL) de Tizi-Ouzou. L'objectif de la présente recherche consiste à expliquer et à mieux comprendre comment l'agence BDL de Tizi-Ouzou gère sa relation avec ses clients et quelles sont les conséquences sur l'expérience client de ces derniers.

Elle a aussi pour objectif d'apporter les éléments de réponse à notre problématique de recherche ainsi qu'aux différents questionnements, notamment en matière de la GRC et l'expérience client au sein de la BDL de Tizi-Ouzou, pour cela nous avons opté pour une recherche qualitative à travers un guide d'entretien effectué auprès des responsables de l'agence BDL de Tizi-Ouzou suivi d'une étude quantitative effectuée auprès des clients actuels de la BDL de Tizi-Ouzou.

Ce volet d'étude qualitative consiste à analyser la gestion de la relation client sur l'expérience clients au sein de l'agence BDL de Tizi-Ouzou pour cela nous avons opté pour interroger quelques responsables de l'agence à l'aide d'un guide d'entretien directif afin d'expliquer la mise en œuvre de la gestion de la relation client sur l'expérience client.

1.2. La durée de l'enquête

Le travail s'est déroulé sous forme d'un stage pratique qui a duré un mois, au sein de la BDL de Tizi-Ouzou. Cette durée est consacrée pour la réalisation de nos deux études : qualitative auprès des responsables, et quantitative auprès des clients de l'agence BDL de Tizi-Ouzou

2. Description de l'étude qualitative

En premier lieu, nous allons présenter notre étude qualitative qui porte sur l'analyse de la gestion de la relation client et sur l'expérience client au sein de l'agence BDL de Tizi-Ouzou.

2.1. Présentation des personnes interrogées lors de l'entretien

On a procédé à l'interview des responsables de l'agence BDL de Tizi-Ouzou (le directeur adjoint, le chargé clientèle)

2.2. La méthode utilisée

Nous avons utilisé un guide d'entretien sous forme de questions ouvertes.

2.3. Les questions

Notre guide d'entretien se compose de vingt questions ouvertes, l'utilisation de ce genre de questions nous permet d'avoir une information plus riche et plus approfondie. Du plus général au plus précis dans le but d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche voir (annexe n°1).

2.4. Présentation des résultats

Grace à notre guide d'entretien effectué auprès des responsables, nous avons remarqué que les responsables de l'agence BDL de Tizi-Ouzou sont conscients de l'importance de la gestion de relation client au sein de l'agence.

Les responsables de l'agence BDL affirment que toute Banque ou agence bancaire doit faire appel au marketing en tant qu'outil de gestion car il permet de comprendre le besoin et les attentes des clients et promouvoir les produits et services, de maintenir les parts de marché ou d'en acquérir de nouvelles. Ils vont même plus loin en focalisant l'attention sur l'intérêt à développer un relationnel client approfondi

Ces derniers trouvent que l'intérêt de la BDL se porte non seulement sur la satisfaction, la fidélisation, l'acquisition mais la priorité est donnée à la fidélisation de la clientèle car, selon eux, il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en chercher de nouveaux. En résumé, il faut donner la priorité à la fidélisation tout en gardant à l'esprit l'importance du nouveau client (croissance, innovation, diversification).

Une démarche marketing relationnel est considérée, selon eux comme un but stratégique, du fait que son existence et sa performance est la réalisation de leurs objectif, une approche dans ce sens vise à établir une relation à long terme et mutuellement bénéfique du fait qu'elle offre les possibilités suivantes :

- Identification de la clientèle (segmentation)
- Collecte de donnée (fiche)
- Personnalisation de la communication (stratégies client)
- Communication continue
- Offre spécialisée aux attentes des clients
- Gestion des plaintes et réclamations
- Mesurer les résultats

Le personnel de la BDL affirme que pour satisfaire sa clientèle, elle insiste sur les éléments suivants :

- Service de qualité
- Produit et service adaptés
- Service multicanal
- Sécurité des transactions
- Tarifs et frais transparents
- Gestion des réclamations
- Innovation technologique
- Ecoute active

Selon les responsables interviewés, les moyens de la GRC utilisés par la BDL de Tizi-Ouzou pour communiquer avec sa clientèle sont : le téléphone et le site internet. Dans un certain sens ; même si cela reste insuffisant au regard des possibilités technologiques offertes, il n'en demeure pas moins que le contact avec le client est plutôt positif selon eux.

Nous tenons à signaler que beaucoup des questions posées n'ont pas reçu de réponses de la part des responsables.

3. Description de l'étude quantitative

Afin d'avoir l'avis des clients, nous avons opté pour une étude quantitative effectuée auprès de la clientèle de l'agence BDL Tizi-Ouzou.

3.1. Le cadre méthodologique

Nous allons présenter le cadre méthodologique de notre étude ; du questionnaire jusqu'à l'analyse de résultats obtenus.

3.1.1. La rédaction du questionnaire

Afin d'interroger les clients cibles, on a réalisé un questionnaire qui se compose de vingt-six questions (voir annexe N°2).

Toutes nos questions tentent de revenir sur l'essentiel de ce qui est recherché. Obtenir des réponses sur l'offre des services bancaires, la détermination de la perception des clients vis-à-vis du personnel de la BDL en termes de prise en charge, d'accueil, de disponibilité, de l'écoute est primordial pour notre recherche ; et les questions concernant l'information et la communication ; afin de déterminer le degré d'efficacité de l'expérience client proposée.

3.1.2. Le choix de l'échantillon

Notre étude est quantitative effectuée auprès des clients de l'agence BDL de Tizi-Ouzou. Les études quantitatives sont souvent basées sur un sondage effectué que sur un échantillon représentatif de la population d'étude, le sondage est l'étude des caractéristiques d'une population à partir d'un échantillon. La population d'étude concerne tous les clients actuels de l'agence BDL de Tizi-Ouzou, cependant nous avons seulement reçu 35 réponses, ce qui est un nombre très peu par rapport au nombre total des clients de la BDL. Ce manque de réponses est dû à plusieurs raisons est contraintes, notamment le manque de temps et des clients qui n'acceptent pas de répondre à nos questions par confidentialité.

3.1.3 Choix d'une méthode d'échantillonnage

On a opté pour une méthode d'échantillonnage par volontariat (ou échantillonnage par convenance), et la méthode d'échantillonnage en ligne pour collecter dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

3.1.4. L'administration du questionnaire

On a procédé à l'auto administration de notre questionnaire, les clients de la BDL sont invités à répondre en ligne sur la plateforme « Google Forms » :

« (https://docs.google.com/forms/d/14QruhT48Wh4F3uQXORUuzvbpmX_EC1ogW8dclvNpKU/edit) voire annexe 2. »

Après 15 jours de l'administration du questionnaire, nous avons recueilli les réponses et avons procédé au dépouillement et analyse des résultats. Nous avons opté pour le choix de ce type d'enquête en ligne, pour la non disponibilité des clients au sein de l'agence BDL (nombre de clients rencontrés restreint), en plus pour avoir au un maximum de répondants, et notamment en termes de la confidentialité et de la liberté de réponse.

3.1.5. Les difficultés rencontrées

Nous avons rencontré beaucoup de difficulté lors de notre enquête quantitative pour les raisons suivantes :

- Confidentialité : Les clients peuvent être préoccupés par la confidentialité de leurs informations personnelles et financières lorsqu'ils discutent de leurs expériences à la banque sur place.
- Manque de temps : Les clients de la banque sont souvent pressés, et il peut être difficile de les retenir pour des entretiens en face à face. Cela peut rendre la collecte d'informations plus complexe.
- Pression de la banque : Le personnel de la BDL peut exercer une certaine influence sur les clients qui participent aux entretiens sur place, ce qui peut compromettre la sincérité de leurs réponses.

3.2. Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

Cette partie sera consacrée pour la présentation des résultats de notre enquête fournis par l'analyse uni-variée par la méthode du « tri à plat ».

I. Informations générales

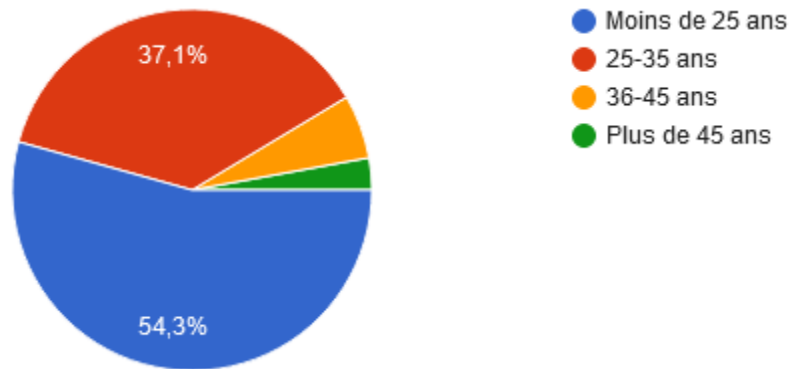
Cette section vise à recueillir des informations de base sur les clients de la BDL de Tizi-Ouzou. Ces réponses nous permettront de mieux comprendre le profil démographique des clients de la banque et d'analyser les tendances en fonction de l'âge, du sexe et de la durée

de leur relation avec la BDL. Ces informations sont cruciales pour contextualiser leur opinions et expériences avec les services bancaires.

1. Quel est votre âge ?

La figure 7 nous présente la répartition des répondants selon leur catégorie d'âge :

Figure 7 : Répartition des répondants par âge



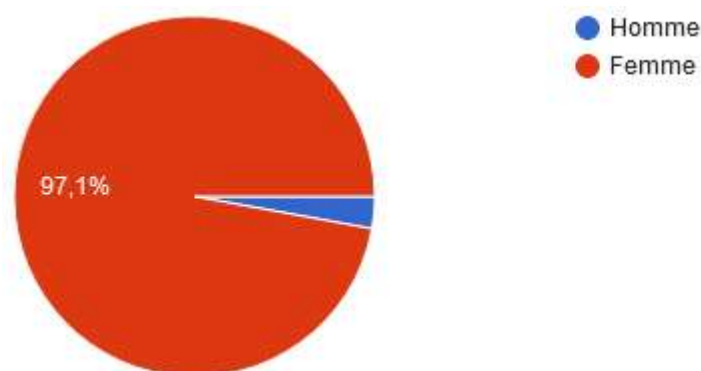
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

La majorité des répondants (54,3%) sont âgés de moins de 25 ans, suivis par les 25-35 ans (37,1%). Les clients plus âgés sont moins représentés, avec seulement 5,7% pour les 36-45 ans et 2,9% pour les plus de 45 ans. Ces résultats suggèrent que la BDL de Tizi-Ouzou attire principalement une clientèle jeune, ce qui pourrait refléter l'adéquation de ses services avec les besoins des jeunes adultes.

2. Quel est votre sexe ?

La figure 8 nous présente la répartition des répondants selon leur sexe :

Figure 8 : Répartition des répondants par sexe



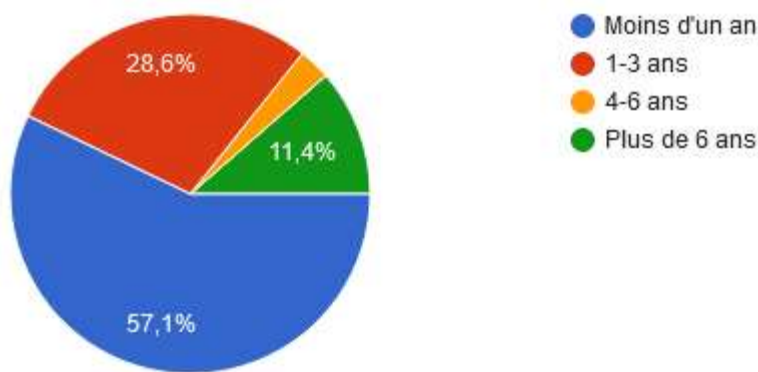
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent une prédominance marquée de femmes parmi les répondants, avec 97,1% d'entre elles contre seulement 2,9% d'hommes. Cette distribution déséquilibrée suggère que les femmes sont beaucoup plus représentées ou peut-être plus engagées dans l'enquête sur la gestion de la relation client à la BDL de Tizi-Ouzou. Cela pourrait indiquer une base de clientèle féminine plus importante ou plus active au sein de cette agence, ou simplement une tendance des femmes à participer davantage aux enquêtes. Cette différence notable mérite d'être explorée pour comprendre les besoins spécifiques de cette clientèle majoritaire et adapter les stratégies de relation client en conséquence.

3. Depuis combien de temps êtes-vous client de la BDL de Tizi-Ouzou ?

La figure 9 nous présente la répartition des répondants selon leur ancienneté à la BDL :

Figure 9 : Ancienneté à la BDL



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats indiquent que la majorité des clients ayant répondu à l'enquête sont relativement nouveaux à la BDL de Tizi-Ouzou, avec 57,1% d'entre eux ayant moins d'un an d'ancienneté et 28,6% étant clients depuis 1 à 3 ans. Les clients plus anciens, avec 4 à 6 ans (2,9%) et plus de 6 ans d'ancienneté (11,4%), sont nettement moins représentés. Cela suggère que la BDL attire un nombre significatif de nouveaux clients, mais que la fidélisation à long terme pourrait être un domaine à améliorer. Il pourrait être bénéfique d'examiner les raisons pour lesquelles les clients récents choisissent la BDL et ce qui pourrait encourager leur fidélité sur une plus longue période.

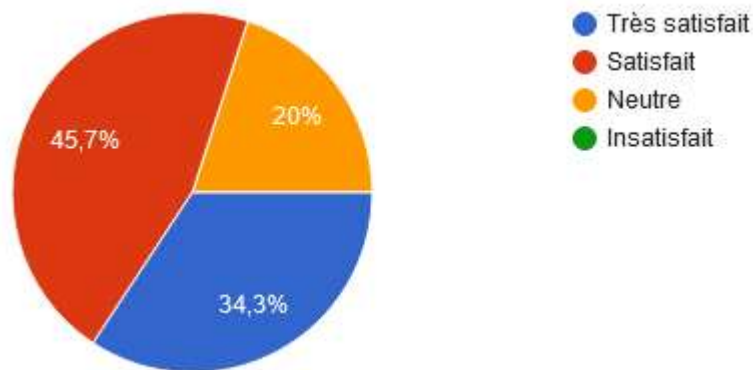
II. Satisfaction Générale

La satisfaction globale des clients est un indicateur clé de la qualité des services offerts par une institution bancaire. Dans cette section, nous cherchons à évaluer le niveau de satisfaction des clients par rapport à l'ensemble des services qu'ils reçoivent de la BDL de Tizi-Ouzou. Leur avis nous aidera à identifier les points forts de la banque ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

4. Comment évaluez-vous votre satisfaction globale envers la BDL de Tizi-Ouzou ?

La figure 10 nous présente l'évaluation des clients de la satisfaction globale envers la BDL de Tizi-Ouzou :

Figure 10 : Evaluation de la satisfaction globale envers la BDL de Tizi-Ouzou



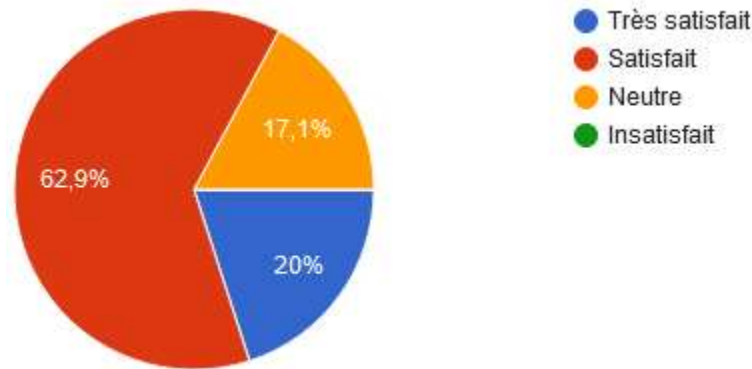
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats révèlent une satisfaction globale positive parmi les clients de la BDL de Tizi-Ouzou. En effet, 34,3% des répondants se déclarent très satisfaits, et 45,7% sont satisfaits, ce qui représente une majorité significative de clients satisfaits (80% au total). Un cinquième des répondants (20%) sont neutres, tandis qu'aucun client ne se déclare insatisfait. Ces résultats indiquent que la BDL de Tizi-Ouzou réussit globalement à répondre aux attentes de sa clientèle, bien qu'il pourrait être utile d'explorer davantage les raisons derrière la neutralité de certains clients afin de transformer cette neutralité en satisfaction.

5. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services bancaires proposés ?

La figure 11 nous présente le niveau de satisfaction des clients par rapport aux services bancaire proposés :

Figure 11 : Niveau de satisfaction par rapport aux services bancaires proposés



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent une satisfaction élevée concernant les services bancaires proposés par la BDL de Tizi-Ouzou. La majorité des clients (62,9%) se déclarent satisfaits, tandis que 20% sont très satisfaits, ce qui indique que plus de 80% des répondants ont une opinion positive des services offerts. 17,1% des clients se disent neutres, et aucun ne se déclare insatisfait. Cela suggère que la banque parvient à répondre aux attentes de la majorité de ses clients, bien qu'il reste une marge d'amélioration pour convertir les clients neutres en clients satisfaits.

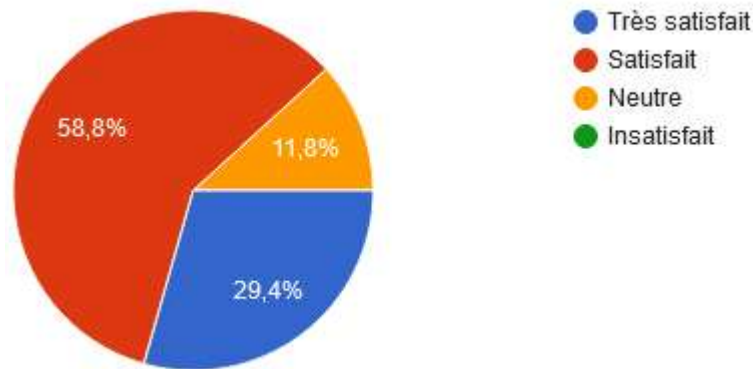
III. Qualité du Service

La qualité de l'accueil et des interactions avec les conseillers est souvent déterminante pour l'expérience client. Cette section explore la perception de la qualité des relations que les clients entretiennent avec les conseillers de la BDL. Nous nous intéressons à la disponibilité, l'écoute, et l'efficacité des conseillers dans la réponse à leurs besoins.

6. Comment évaluez-vous la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers ?

La figure 12 nous présente l'évaluation des clients de la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers :

Figure 12 : Evaluation de la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers



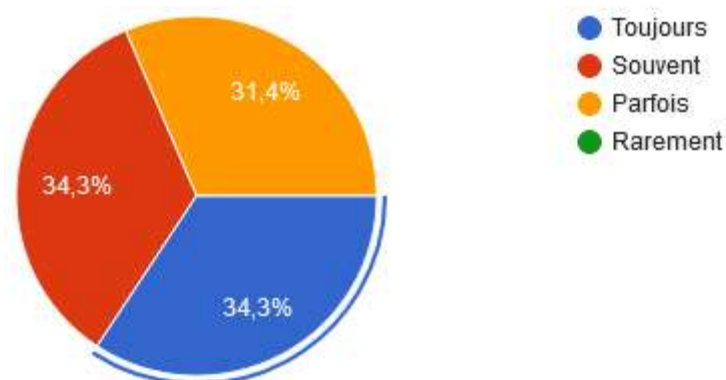
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats indiquent une évaluation très positive de la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers à la BDL de Tizi-Ouzou. Près de 29,4% des clients se disent très satisfaits, et 58,8% sont satisfaits, ce qui montre une majorité (88,2%) ayant une opinion favorable sur ce point. Seuls 11,8% des clients se disent neutres, et aucun ne se déclare insatisfait. Cela suggère que les conseillers de la BDL sont globalement perçus de manière très positive par les clients, bien qu'il soit important de continuer à surveiller et améliorer cette dimension pour maintenir et renforcer cette satisfaction.

7. Les conseillers sont-ils disponibles et à l'écoute de vos besoins ?

La figure 13 nous présente l'avis des clients sur la disponibilité des conseillers et l'écoute de leurs besoins :

Figure 13 : Disponibilité des conseillers et écoute des besoins



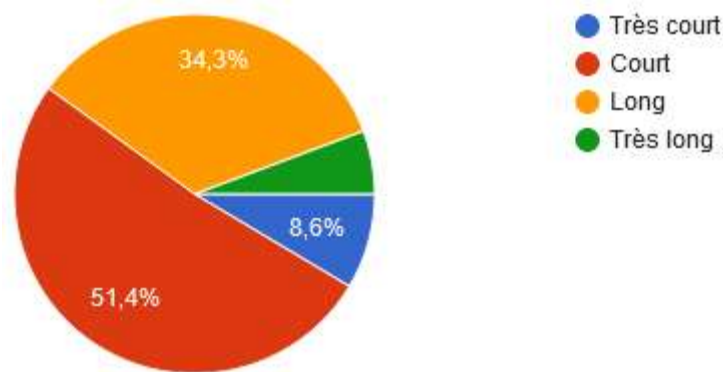
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que la majorité des clients considèrent que les conseillers de la BDL de Tizi-Ouzou sont généralement disponibles et à l'écoute. Exactement 34,3% des répondants estiment que les conseillers le sont toujours, tandis qu'un autre 34,3% les jugent souvent disponibles et à l'écoute. 31,4% des clients trouvent que cette disponibilité et écoute sont seulement parfois présentes. Aucun client ne considère les conseillers comme rarement disponibles. Ces résultats suggèrent une bonne performance globale en matière de disponibilité et d'écoute, bien qu'il y ait une opportunité pour la banque de renforcer encore cette dimension pour atteindre une satisfaction maximale.

8. Comment évaluez-vous le temps d'attente pour obtenir un service au guichet ?

La figure 14 nous présente l'évaluation des clients du temps d'attente pour obtenir un service au guichet :

Figure 14 : Evaluation du temps d'attente pour obtenir un service au guichet



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats concernant le temps d'attente pour obtenir un service au guichet montrent une majorité de clients satisfaits avec 51,4% considérant le temps d'attente comme court et 8,6% le trouvant très court. Cependant, 34,3% jugent le temps d'attente long, et 5,7% le trouvent très long. Cela indique que, bien que la majorité des clients soient satisfaits du temps d'attente, une proportion non négligeable trouve qu'il pourrait être amélioré. La BDL de Tizi-Ouzou pourrait explorer des moyens de réduire les temps d'attente pour répondre aux attentes des clients qui éprouvent des délais plus longs.

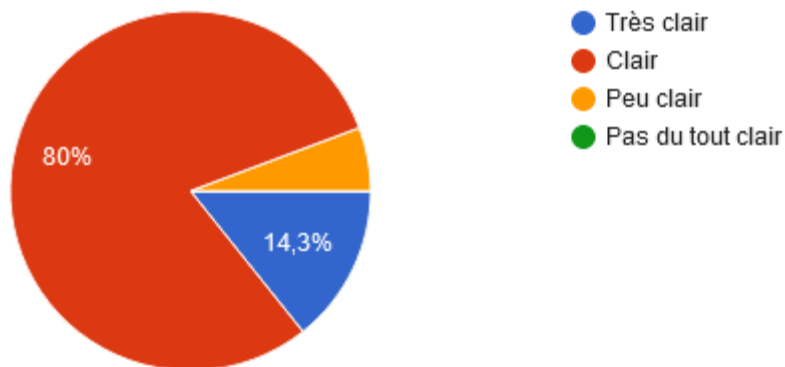
IV. Communication et Information

La clarté et la régularité des informations fournies par la banque sont essentielles pour maintenir une relation de confiance avec les clients. Dans cette partie, nous examinons l'opinion des clients sur la transparence et la qualité des communications qu'ils reçoivent de la BDL, notamment en ce qui concerne les nouveaux produits et services.

9. Comment trouvez-vous la clarté des informations fournies par la banque ?

La figure 15 nous présente l'avis des clients sur la clarté des informations fournies par la banque :

Figure 15 : La clarté des informations fournies par la banque



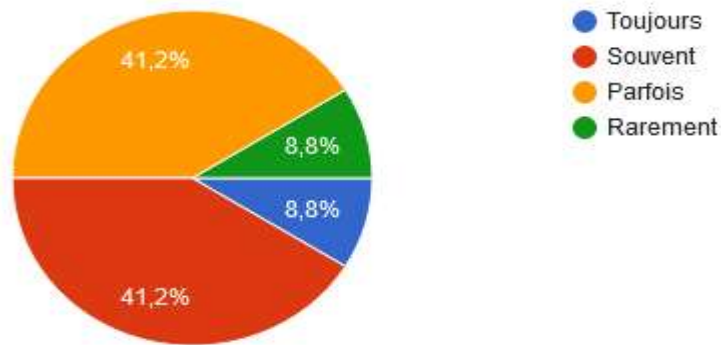
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que la grande majorité des clients trouvent les informations fournies par la BDL de Tizi-Ouzou claires. En effet, 80% des répondants jugent les informations claires, et 14,3% les trouvent très claires. Seuls 5,7% des clients estiment que les informations sont peu claires, sans aucun avis indiquant qu'elles ne sont pas du tout claires. Ces résultats suggèrent que la BDL communique efficacement avec ses clients en termes de clarté, mais il pourrait être utile d'examiner les cas où les informations sont perçues comme peu claires pour améliorer encore la transparence.

10. Recevez-vous régulièrement des informations sur les nouveaux produits et services ?

La figure 16 nous présente la réponse des clients sur la réception des informations sur les nouveaux produits et services :

Figure 16 : Réception des informations sur les nouveaux produits et services



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que la majorité des clients reçoivent des informations sur les nouveaux produits et services de la BDL de Tizi-Ouzou, mais avec des variations dans la fréquence. 41,2% des clients reçoivent ces informations souvent, tandis qu'une proportion équivalente les reçoit parfois. 8,8% des clients reçoivent ces informations toujours, et le même pourcentage les reçoit rarement. Cela suggère que la communication sur les nouveaux produits et services est relativement efficace, mais il pourrait y avoir une opportunité pour la BDL d'améliorer la régularité des communications pour mieux informer tous les clients.

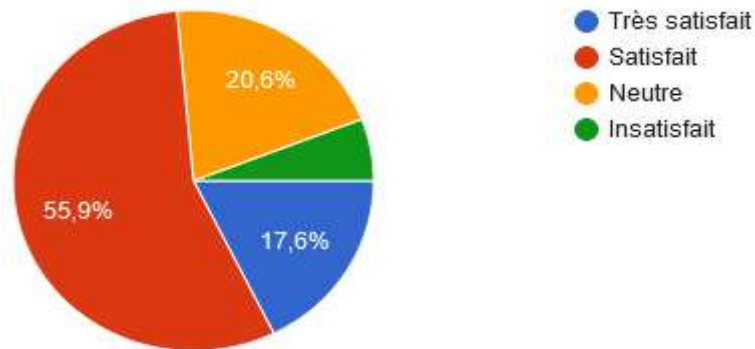
V. Produits et Services

La diversité et la pertinence des produits et services bancaires sont cruciales pour répondre aux besoins variés des clients. Cette section se concentre sur la satisfaction des clients à l'égard de l'offre actuelle de la BDL, et sur la mesure dans laquelle ces produits répondent à leurs attentes et besoins financiers spécifiques.

11. Quelle est votre satisfaction par rapport à la diversité des produits et services offerts ?

La figure 17 nous présente la satisfaction des clients par rapport à la diversité des produits et services offerts :

Figure 17 : Satisfaction par rapport à la diversité des produits et services offerts



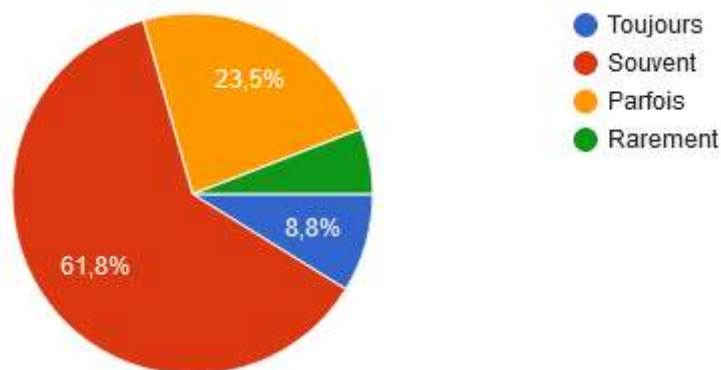
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent une satisfaction générale positive concernant la diversité des produits et services offerts par la BDL de Tizi-Ouzou. Près de 55,9% des clients sont satisfaits, et 17,6% sont très satisfaits, ce qui représente une majorité (73,5%) ayant une opinion favorable. Cependant, 20,6% des clients sont neutres, et 5,9% se déclarent insatisfaits. Ces résultats indiquent que bien que la plupart des clients soient satisfaits de la diversité des produits et services, il reste une opportunité pour la banque d'élargir encore son offre pour répondre aux besoins de l'ensemble de sa clientèle et de transformer les avis neutres et insatisfaits en satisfaction.

12. Les produits et services proposés répondent-ils à vos besoins financiers ?

La figure 18 nous présente l'avis des clients sur la réponse des produits et services proposés par la BDL à leurs besoins financiers :

Figure 18 : Réponse des produits et services proposés aux besoins financiers



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que la majorité des clients estiment que les produits et services proposés par la BDL de Tizi-Ouzou répondent bien à leurs besoins financiers. En effet, 61,8% des répondants trouvent que ces produits et services répondent souvent à leurs besoins, et 8,8% pensent qu'ils le font toujours. En revanche, 23,5% des clients estiment que les produits et services répondent parfois à leurs besoins, et 5,9% pensent que cela arrive rarement. Ces résultats suggèrent que la BDL de Tizi-Ouzou est généralement efficace pour satisfaire les besoins financiers de ses clients, mais il y a encore une opportunité pour améliorer l'adéquation de ses offres afin de mieux répondre aux besoins financiers de tous ses clients.

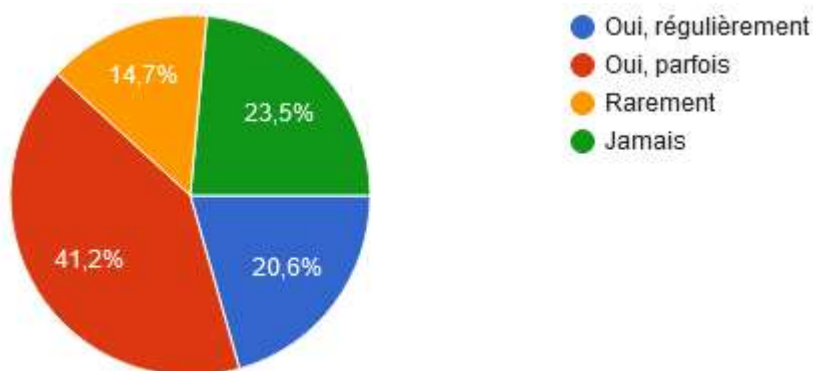
VI. Digitalisation et Innovation

Avec l'évolution rapide des technologies, les services bancaires en ligne deviennent un élément central de l'expérience client. Ici, nous nous intéressons à l'utilisation des services en ligne de la BDL, ainsi qu'à la perception de leur facilité d'utilisation et de la réactivité du service client via les canaux numériques. Ces réponses nous aideront à évaluer l'impact de la digitalisation sur la satisfaction globale.

13. Utilisez-vous les services bancaires en ligne de la BDL ?

La figure 19 nous présente l'utilisation des clients des services bancaires en ligne de la BDL :

Figure 19 : Utilisation des services bancaires en ligne de la BDL



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

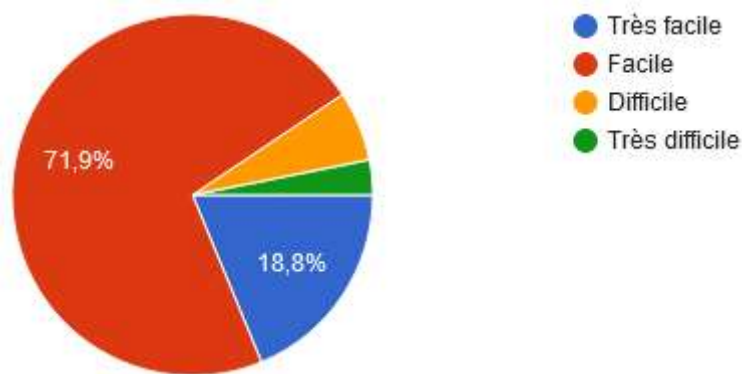
Les résultats montrent une utilisation variée des services bancaires en ligne de la BDL de Tizi-Ouzou. 41,2% des clients utilisent ces services parfois, et 20,6% les utilisent régulièrement. En revanche, 23,5% des clients ne les utilisent jamais, et 14,7% les utilisent rarement. Cela indique que, bien qu'une partie significative des clients utilise les services

bancaires en ligne, une proportion notable ne les utilise pas ou les utilise peu. Il pourrait être bénéfique pour la BDL de promouvoir davantage ses services en ligne et de s'assurer que ceux-ci répondent aux besoins de tous les segments de clientèle pour encourager une adoption plus large.

14. Comment évaluez-vous la facilité d'utilisation des services bancaires en ligne ?

La figure 20 nous présente l'évaluation des clients de la facilité d'utilisation des services bancaire en ligne :

Figure 20 : Evaluation de la facilité d'utilisation des services bancaires en ligne



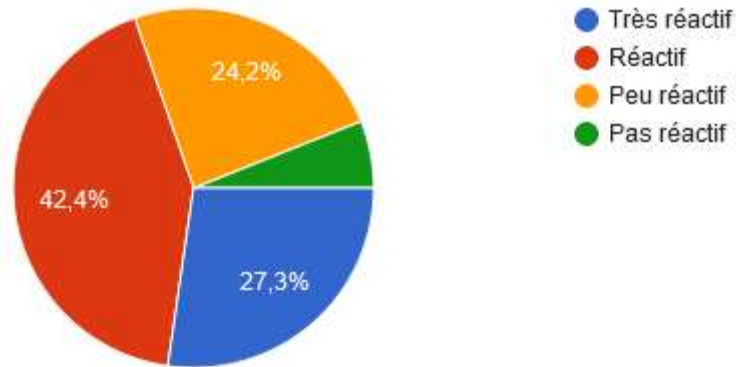
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que la majorité des clients trouvent les services bancaires en ligne de la BDL de Tizi-Ouzou faciles à utiliser. Près de 71,9% des répondants les jugent faciles, et 18,8% les trouvent très faciles. En revanche, seulement 6,3% des clients considèrent ces services comme difficiles, et 3,1% les trouvent très difficiles. Ces résultats indiquent que la BDL a réussi à offrir une interface utilisateur conviviale pour ses services en ligne, avec une large majorité des clients exprimant une satisfaction quant à la facilité d'utilisation. Néanmoins, il est important de continuer à surveiller les aspects de l'interface pour ceux qui trouvent les services difficiles, afin d'améliorer encore l'expérience utilisateur.

15. Comment trouvez-vous la réactivité du service client en ligne (chat, email) ?

La figure 21 nous présente l'avis des clients sur la réactivité du service client en ligne :

Figure 21 : La réactivité du service client en ligne



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent une évaluation globalement positive de la réactivité du service client en ligne de la BDL de Tizi-Ouzou. Près de 42,4% des clients trouvent le service réactif, et 27,3% le jugent très réactif. Cependant, 24,2% des clients estiment que le service est peu réactif, et 6,1% le trouvent pas réactif. Cela indique que la majorité des clients sont satisfaits de la réactivité du service client en ligne, mais il y a encore une proportion notable de clients qui trouvent que la réactivité pourrait être améliorée. Il serait utile pour la BDL d'analyser les raisons derrière ces perceptions moins favorables pour optimiser le service client en ligne et garantir une réponse rapide à tous les clients.

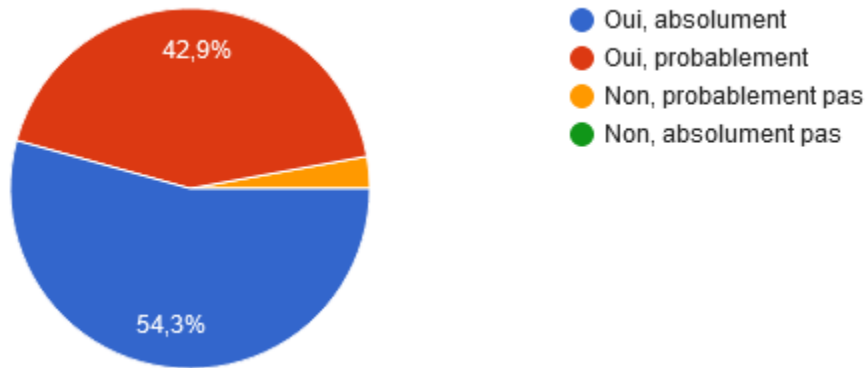
VII. Fidélisation

La fidélisation des clients est un objectif stratégique pour toute banque. Dans cette partie, nous explorons les raisons qui poussent les clients à rester fidèle à la BDL et la probabilité qu'ils recommandent la banque à leurs proches. Ces informations sont essentielles pour comprendre ce qui distingue la BDL à leurs yeux et ce qui pourrait renforcer encore leur attachement à la banque.

16. Recommanderiez-vous la BDL de Tizi-Ouzou à vos proches ?

La figure 22 nous présente l'avis des clients sur la recommandation de la BDL à leurs proches :

Figure 22 : Recommandation de la BDL aux proches



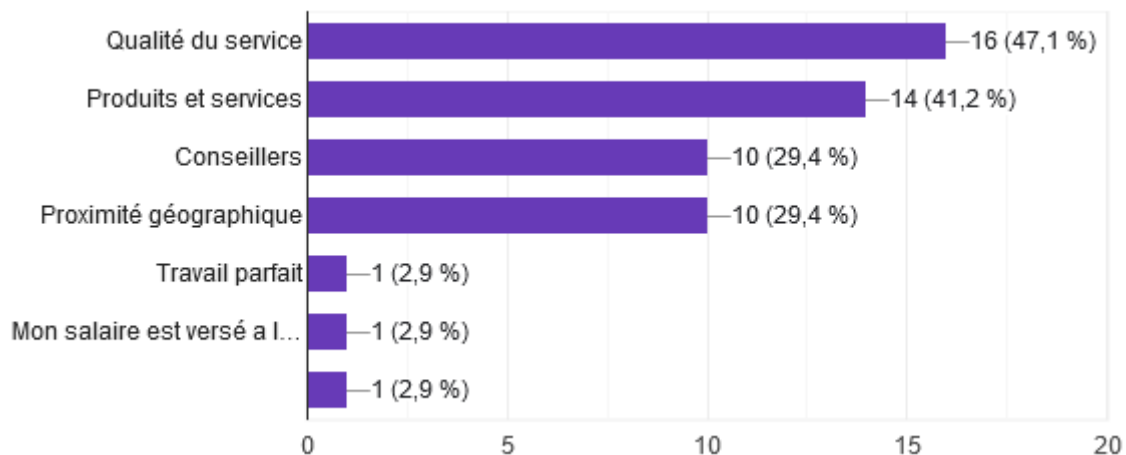
Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent un fort taux de recommandation pour la BDL de Tizi-Ouzou. En effet, 54,3% des clients recommanderaient absolument la banque à leurs proches, et 42,9% le feraient probablement. Seul 2,9% des clients ne recommanderaient probablement pas la banque, et aucun ne la recommanderait absolument pas. Ces résultats indiquent une grande satisfaction générale et un niveau élevé de fidélité parmi les clients, suggérant que la BDL réussit à offrir une expérience suffisamment positive pour que la majorité des clients soient enclins à la recommander à leur entourage.

17. Qu'est-ce qui vous fidélise le plus à la BDL ?

La figure 23 nous présente ce qui fidélise les clients à la BDL selon leurs points de vue :

Figure 23 : La fidélisation à la BDL



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats révèlent que la qualité du service est le principal facteur de fidélisation pour 47,1% des clients de la BDL de Tizi-Ouzou. Les produits et services proposés viennent ensuite, avec 41,2% des répondants les citant comme le facteur principal. Les conseillers et la proximité géographique sont également importants, chacun étant mentionné par 29,4% des clients. Enfin, 8,7% des clients indiquent d'autres facteurs de fidélisation. Ces données suggèrent que la BDL est perçue positivement en termes de qualité du service et d'offre de produits, tout en soulignant l'importance des conseillers et de la proximité géographique. Pour renforcer encore la fidélisation, la banque pourrait continuer à améliorer la qualité du service et l'offre de produits tout en tenant compte des facteurs géographiques et humains.

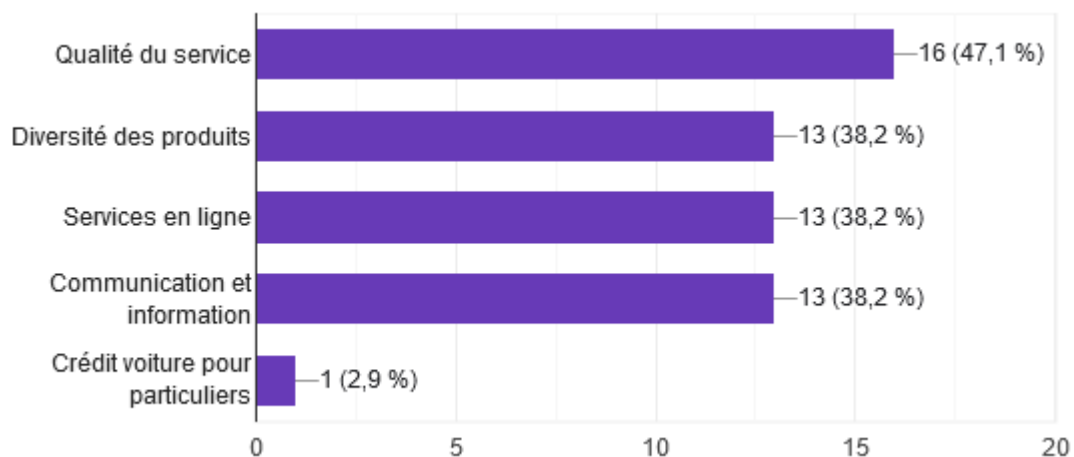
VIII. Améliorations

Enfin, cette section les invite à exprimer leurs attentes en matière d'améliorations des services de la BDL. Nous souhaitons connaître leurs avis sur les aspects qu'ils aimeraient voir évoluer, qu'il s'agisse de la qualité du service, de la diversité des produits, de la communication ou des services en ligne. Leurs feedback sera précieux pour orienter les efforts d'amélioration continue de la BDL.

18. Quels aspects de la BDL aimeriez-vous voir améliorés ?

La figure 24 nous présente les aspects de la BDL à améliorer selon les clients :

Figure 24 : Aspects de la BDL à améliorer



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

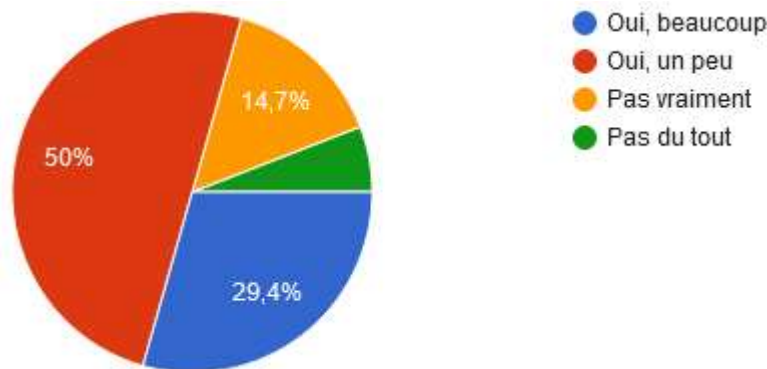
Les résultats montrent que les clients de la BDL de Tizi-Ouzou aimeraient voir plusieurs aspects améliorés. La qualité du service est le domaine le plus fréquemment

mentionné, avec 47,1% des répondants souhaitant des améliorations dans ce domaine. La diversité des produits, les services en ligne et la communication et l'information sont également cités par 38,2% des clients chacun. Ces résultats suggèrent que les clients ont des attentes élevées en termes de qualité du service et souhaitent également des améliorations dans les produits et services en ligne ainsi que dans la communication. La banque pourrait se concentrer sur ces domaines pour répondre aux attentes de ses clients et améliorer leur expérience globale.

19. Pensez-vous que la BDL de Tizi-Ouzou est innovante par rapport aux autres banques ?

La figure 25 nous présente l'avis des clients sur l'innovation de la BDL par rapport aux autres banques :

Figure 25 : Opinions des clients sur l'innovation de la BDL par rapport aux autres banques



Source : Conception à partir des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que les opinions des clients sur l'innovation de la BDL de Tizi-Ouzou par rapport à d'autres banques sont plutôt positives. En effet, 29,4% des répondants estiment que la BDL est très innovante, tandis que 50% pensent qu'elle l'est un peu. Cependant, 14,7% des clients ne la trouvent pas vraiment innovante, et 5,9% pensent qu'elle ne l'est pas du tout. Ces résultats indiquent que la BDL est perçue comme ayant un certain niveau d'innovation par la majorité de ses clients, bien qu'il reste une minorité qui la considère moins innovante. Cela suggère qu'il pourrait y avoir des opportunités pour la BDL d'améliorer ses efforts d'innovation pour renforcer encore sa position sur le marché.

3.3. Synthèse des résultats

Les résultats du questionnaire montrent que la majorité des clients de la BDL de Tizi-Ouzou sont jeunes, avec 54,3% ayant moins de 25 ans, et la clientèle est majoritairement féminine, représentant 97,1% des répondants. En termes d'ancienneté, 57,1% des clients sont relativement récents, ayant rejoint la banque depuis moins d'un an.

En ce qui concerne la satisfaction globale, les clients se montrent majoritairement satisfaits, avec 34,3% se déclarant très satisfaits et 45,7% satisfaits des services de la BDL. Cette satisfaction se reflète également dans l'évaluation des services bancaires, où 62,9% des clients se disent satisfaits, tandis que 20% sont très satisfaits. La qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers est également bien perçue, avec 88,2% des clients se déclarant satisfaits ou très satisfaits, et 68,6% estiment que les conseillers sont toujours ou souvent disponibles et à l'écoute de leurs besoins.

Concernant l'attente au guichet, la majorité des clients (60%) trouvent le temps d'attente court ou très court, bien que 34,3% le jugent long. En termes de communication, 80% des clients trouvent les informations fournies par la banque claires, et 41,2% reçoivent souvent des informations sur les nouveaux produits et services, bien qu'une proportion similaire ne les reçoive que parfois.

La diversité des produits et services est jugée satisfaisante par 55,9% des clients, et 61,8% estiment que ces produits répondent souvent à leurs besoins financiers. En matière de digitalisation, 41,2% des clients utilisent parfois les services bancaires en ligne de la BDL, et 20,6% les utilisent régulièrement. La majorité (71,9%) trouve ces services faciles à utiliser, et 42,4% jugent le service client en ligne réactif.

La fidélité des clients à la BDL est forte, 54,3% d'entre eux recommanderaient absolument la banque à leurs proches. Les principaux facteurs de fidélisation identifiés sont la qualité du service (47,1%) et les produits et services proposés (41,2%). Néanmoins, les clients expriment des attentes quant à l'amélioration de certains aspects, notamment la qualité du service, la diversité des produits, les services en ligne et la communication, chacun étant cité par 38,2% à 47,1% des répondants.

Enfin, en matière d'innovation, 50% des clients estiment que la BDL est un peu innovante par rapport aux autres banques, tandis que 29,4% la trouvent très innovante. Ces

résultats indiquent des pistes d'amélioration pour la BDL afin de renforcer la satisfaction et la fidélité de sa clientèle.

3.4. Recommandations

À la lumière des résultats de l'enquête, voici quelques recommandations pour améliorer la gestion de la relation client à la BDL de Tizi-Ouzou :

a) Renforcer la digitalisation des services

Étant donné que 65,7% des clients souhaitent plus de services en ligne, la BDL devrait investir dans le développement et l'amélioration de ses plateformes numériques. Cela pourrait inclure l'ajout de nouvelles fonctionnalités, une interface utilisateur plus intuitive, et une sécurité renforcée pour accroître la confiance des utilisateurs.

b) Améliorer la communication et l'information

Bien que 80% des clients trouvent les informations fournies claires, il serait bénéfique de mettre en place une communication plus proactive, notamment en informant régulièrement les clients des nouveaux produits et services, car 41,2% des clients ne reçoivent ces informations que parfois. L'utilisation de newsletters, SMS, et notifications push pourrait aider à mieux atteindre les clients.

c) Diversification des produits et services

Avec 38,2% des clients exprimant un besoin d'une plus grande diversité des produits, il est recommandé d'élargir l'offre, notamment en introduisant davantage de produits d'épargne et d'investissement adaptés aux différents profils de clients. Des produits personnalisés pourraient également répondre à ce besoin, augmentant ainsi la satisfaction globale.

d) Amélioration de la qualité du service au guichet

Bien que la majorité des clients soient satisfaits du temps d'attente au guichet, 40% le jugent encore trop long. La BDL pourrait envisager de réduire ce temps d'attente en optimisant les processus internes, en augmentant le nombre de conseillers disponibles, ou en proposant davantage de services en ligne pour désengorger les guichets physiques.

e) Renforcement de la formation des conseillers

Puisque la qualité du service et la disponibilité des conseillers sont des facteurs clés de fidélisation, la BDL devrait investir dans des programmes de formation continue pour ses conseillers, en mettant l'accent sur l'écoute active, la gestion des demandes complexes, et l'offre de conseils personnalisés.

f) Promotion de l'innovation

Avec seulement 29,4% des clients percevant la BDL comme très innovante, il est crucial d'accélérer les efforts d'innovation pour se démarquer des autres banques. La BDL pourrait organiser des ateliers d'innovation, recueillir régulièrement des feedbacks des clients, et lancer des initiatives pilotes pour tester de nouvelles idées et technologies.

g) Encourager la fidélité par des programmes de récompense

Pour renforcer la fidélité des clients, la BDL pourrait introduire des programmes de fidélité ou des récompenses pour les clients réguliers. Cela pourrait inclure des offres exclusives, des réductions sur les services, ou des conseils financiers personnalisés pour les clients les plus fidèles.

En mettant en œuvre ces recommandations, la BDL de Tizi-Ouzou pourrait non seulement améliorer la satisfaction actuelle de ses clients, mais également attirer de nouveaux clients et se positionner comme une banque moderne et innovante dans un marché concurrentiel.

Conclusion

Les résultats de cette étude révèlent que, bien que la BDL de Tizi-Ouzou bénéficie d'une clientèle globalement satisfaite, des améliorations peuvent encore être apportées pour renforcer la relation client et pérenniser la fidélité de ses usagers. L'accent doit être mis sur l'amélioration des services en ligne, la diversification des produits bancaires, et la communication proactive avec les clients. De plus, l'investissement dans l'innovation et la formation continue des conseillers sont des axes cruciaux pour différencier la BDL dans un marché bancaire compétitif. En mettant en œuvre ces recommandations, la BDL peut non seulement améliorer la satisfaction de sa clientèle actuelle mais aussi attirer de nouveaux clients, consolidant ainsi sa position sur le marché. Ce chapitre met en lumière l'importance d'une stratégie de gestion de la relation client solide et proactive pour le succès durable de la BDL.

Conclusion Générale

La gestion de la relation client (GRC) est devenue un pilier central pour les institutions financières qui souhaitent non seulement survivre mais aussi prospérer dans un environnement économique de plus en plus compétitif et numérisé. À travers cette étude dédiée à la Banque de Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou, nous avons pu explorer en profondeur les différentes facettes de la GRC et analyser comment elle impacte directement la satisfaction et la fidélisation des clients, deux facteurs déterminants pour le succès à long terme de toute banque.

Cette recherche a révélé que la BDL de Tizi-Ouzou possède une base solide en matière de gestion de la relation client, Les clients se montrent globalement satisfaits des services offerts, notamment en ce qui concerne l'accueil, la relation avec les conseillers, et la diversité des produits et services proposés. Ces résultats sont encourageants et témoignent des efforts de la banque pour maintenir des standards élevés en matière de service client, tout en répondant aux besoins spécifiques de sa clientèle dans un contexte régional particulier.

Cependant, l'étude a également mis en lumière des domaines où la BDL peut encore améliorer ses performances pour répondre aux attentes croissantes de ses clients. En particulier, la digitalisation des services apparaît comme un enjeu majeur. Avec la montée en puissance des technologies numériques et l'évolution des comportements des consommateurs, la banque doit intensifier ses efforts pour développer des services bancaires en ligne plus performants et plus accessibles, Les clients souhaitent davantage d'innovation, des plateformes numériques conviviales, et une communication plus fluide et transparente concernant les nouveaux produits et services. Cette transformation digitale, bien qu'elle représente un défi, est une opportunité incontournable pour la BDL de se différencier sur le marché et d'attirer une clientèle plus jeune et plus connectée.

De plus, la réactivité du service client, notamment via les canaux en ligne, est un autre domaine où des améliorations sont nécessaires. Les attentes des clients en matière de rapidité de réponse et de résolution des problèmes sont en constante augmentation, et la BDL doit s'assurer qu'elle dispose des ressources et des systèmes nécessaires pour répondre efficacement à ces attentes. Cela pourrait inclure une meilleure formation du personnel, l'intégration de technologies de support client comme les chatbots, ou encore l'optimisation des processus internes pour réduire les délais de réponse.

En termes de stratégie globale, la BDL de Tizi-Ouzou gagnerait à adopter une approche plus proactive et personnalisée en matière de gestion de la relation client. Plutôt que

de se contenter de répondre aux besoins exprimés par les clients, la banque pourrait anticiper ces besoins en utilisant des outils d'analyse de données pour mieux comprendre les comportements et les préférences de ses clients. Une telle approche permettrait non seulement d'améliorer la satisfaction des clients existants, mais aussi de développer des offres plus ciblées et plus pertinentes, renforçant ainsi la compétitivité de la banque.

La fidélisation, qui est au cœur de la GRC, pourrait également être renforcée par des initiatives visant à récompenser la loyauté des clients et à créer un sentiment d'appartenance plus fort. Des programmes de fidélité, des offres exclusives, ou encore des services personnalisés pourraient être envisagés pour encourager les clients à rester fidèles à la BDL plutôt que de se tourner vers la concurrence.

Enfin, cette étude souligne l'importance d'une vision à long terme pour la gestion de la relation client. Dans un environnement où les technologies évoluent rapidement et où les attentes des clients deviennent de plus en plus exigeantes, la BDL doit non seulement être réactive, mais aussi proactive en matière de stratégie client. En adoptant une approche centrée sur le client et en s'engageant dans une amélioration continue de ses services, la BDL de Tizi-Ouzou pourra non seulement maintenir sa base de clientèle actuelle, mais aussi la développer et la diversifier, assurant ainsi sa pérennité et sa croissance à long terme.

En conclusion, la gestion de la relation client à la BDL de Tizi-Ouzou est à un tournant décisif. Les bases sont solides, mais pour rester compétitive dans un secteur bancaire en pleine mutation, la banque devra s'adapter et innover constamment. Les recommandations issues de cette étude fournissent une feuille de route pour cette transformation, en mettant l'accent sur la digitalisation, la personnalisation des services, et l'amélioration continue de la qualité du service client. En mettant en œuvre ces recommandations, la BDL pourra non seulement répondre aux besoins actuels de ses clients, mais aussi anticiper leurs attentes futures, consolidant ainsi sa position de leader sur le marché bancaire régional.

Bibliographie

Ouvrages

1. Barbaray Christian, **Satisfaction fidélité et expérience client**, Paris, Dunod, 2016.
2. Crié Dominique, **Rétention de clientèle et fidélité des clients**, Décisions Marketing, 1996.
3. D Ray, **Mesurer et développer la satisfaction client**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
4. Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction clients**, éditions d'organisations, 3ème tirage, Paris, 2002.
5. De Coussergues S, **Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie**, 4em Edition Dunod, 2005.
6. De Coussergues S, Bourdeaux G et PeranB , **Gestion de la banque** , DUNOD, 8e édition, 2017.
7. Denis Darpy et Pierre Volle, **Comportement du consommateur concept et outils**, édition DUNOD, Paris, 2003.
8. Hetzel, Patrick, **Le marketing relationnel** ,Presses universitaires de France, 2009.
9. Jacques Lendrevie et Julien Lévy, **Mercator**, 10e éd Paris, Dunod, 2010.
10. Jean-Claude Boisdevésy, **Le Marketing relationnel** ,Éditions d'organisation, paris, 2001.
11. Jean-Marc Lehu, **Stratégies de fidélisation**, Éditions d'organisation, paris, 2003.
12. Lefebvre René, Venturi Giles, **La gestion de la relation client**, Edition Eyrolles, Paris 2005.
13. Lendrevie Jacques et Lévy Julien, **Mercator**, 11e éd, Éditions Dunod, paris, 2014.
14. Lendrevie Jacques, Lévy Julien et LINDON Denis, **Mercator**, 8e éd, Éditions Dunod, paris, 2006.
15. Lovelock C et al , **Marketing des services** ,6ème édition, Pearson éducation, 2008.
16. Sébastien Soulez, **La gestion de relation client et le marketing relationnel**, L'extenso édition, Paris, 2008.
17. Allad P, Dirringer D, **La stratégie de la relation client**, Edition Dunod, 2000.
18. Bertrand Belvaux et Jean-François Notebaert, **Crosscanal et Omnicanal-La digitalisation de la relation client**, 2e éd, Dunod, 2018.
19. ED Peelen, JALLAT F, STEVENS E, et al, **LaGestion de la relation client**, Edition Pearson Education France, 2007.
20. Florence Gillet-Goinard, Laurence Chabry, et Raphaëlle JOURDAN, **La Boîte à outils de la relation client**, Dunod, 2014.
21. Jean-Marc Lehu, **L'Encyclopédie du Marketing** , Éditions d'organisation, parisiis, 2004
22. Jean-Marc Lehu, **La fidélisation client**, 2e éd, Éditions d'organisation, paris, 1999
23. Jean-Marc Lehu, **Stratégie de fidélisation**, Editions Eyrolles, paris, 2003.
24. LAMARQUE Éric et MAYMO Vincent, **Economie et gestion de la banque**, Dunod, 2015.
25. LefébuvreR , Venturi G, **Gestion de la relation client** , Edition Eyrolles, 2005.
26. René Lefébure, et Gilles Venturi, **Gestion de la relation client**. Editions Eyrolles, 2004.

Articles de revue

1. Ambroise Laure et Prim-Allaz Isabelle, "Gestion de la Relation Client et performance des PME", **Revue Décisions Marketing**, 2015, no 1
2. Charef Leila, "La gestion de la relation client dans les banques: un outil de fidélisation du client", **El-BahithReview**, 2015, vol. 15, no 1
3. Des Garets, Véronique, LamarqueEric, et Plichon, Véronique. "La relation entreprises-clients: de la fidélité à la dépendance", **Revue française de gestion**, 2003, no 3.
4. Dufer Jean et Moulins, Jean-Louis, "La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: un examen critique", **Revue de Recherche et Applications en Marketing** (French Edition), 1989, vol. 4, no 2
5. EL Fidha, Chokri et HédiCharki, Mohamed. "Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la «relation client» Application à la relation banque/entreprise", **La Revue des Sciences de Gestion**, 2008, no 1.
6. ElommalNajoua et Manita Riadh, "Vers une évaluation de la relation banque-clients: une étude des normes de Macneil dans le contexte B to C. Gestion 2000", 2016, vol. 33, no 5
7. Godefroy, Pascal et Lollivier, Stéfan. "Satisfaction et qualité de vie". **Revue Economie et statistique**, 2014, vol. 469, no 1
8. Guillaume Chanson, "Externalisation et performance dans la relation client-prestataire". **Revue française de gestion**, 2003, no 2
9. HALOUI, Sara, ABOURMANE, Kenza, et TAOUAB, Omar. "La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines". **Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit**, 2018, vol. 2, no 3
10. J.F. Boss. "Pourquoi la satisfaction des clients". **Revue française du marketing**, no 144-145, 1993
11. Julie Leroy, "Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-création Les leçons du cas Fon. Com". **Décisions marketing**, 2008, no 4
12. Khouilid, Mustapha, Echaoui, Abdellah, et Yousfi, Lalla Sara. "Le rôle de la dimension relationnelle dans la fidélisation des clients: Cas du secteur des télécommunications au Maroc". **Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing**, 2016, vol. 3, no 15
13. Langeard, Eric et Eiglier, Pierre. "Relation de service et marketing". **Décisions Marketing**, 1994, no 2.
14. Laure Ambroise et Isabelle Prim-Allaz, **Gestion de la Relation Client et performance des PME**. Revu des Décisions Marketing, 2015, no 1
15. Lichtlé, Marie-Christine, Llosa, Sylvie, et Plichon, Véronique. **La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client**. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 2002, vol. 17, no 4
16. Llosa, Sylvie. **L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: un modèle tétraclasse**. Décisions marketing, 1997, no 1

17. Machkour, Badr et Abriane, Ahmed. **L'impact de l'adoption des solutions digitales sur la relation banque-client: proposition d'un modèle conceptuel.** Revue Française d'Economie et de Gestion, 2024, vol. 5, no 5
18. MoezBellaaj. **Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME.** Revue française de gestion, 2014, no 1
19. Moinier, Xavier et Bonnal, Liliane. **Satisfaction et fidélité de l'utilisateur d'officine: un enjeu de santé publique.** Gestion et management public, 2019, vol. 7, no 2
20. Mustapha, El Koraichi. **La gestion de la relation client dans la banque: Cas du marché marocain.** La Revue Gestion et Organisation, 2014, vol. 6, no 1
21. Ndjambou, Ruphin. **Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon.** Projectics/Projectica/Projectique, 2018, no 1
22. N'goala, Gilles et Cases, Anne-Sophie. **Piloter la relation client dans l'e-commerce: quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat?.** Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 2012, vol. 27, no 4
23. Nzyengui, Marie Sosthina Wanda Mabika. **Revue des fondements théoriques et des modèles de mesure pour une meilleure appréhension du concept de satisfaction client.** Revue Française d'Economie et de Gestion, 2022, vol. 3, no 11
24. Palmatier, Robert, Dant, Rajiv et Evans, Kenneth. « **Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse** ». Journal of Marketing, 2007, vol. 70, no 4
25. Perrien, Jean. « **Le marketing relationnel: oui mais** ».... Décisions marketing, 1998, no 1
26. Sahut, Jean Michel, Moez, Khalfallah, et Mutte, Jean-Louis. **Satisfaction et fidélisation aux services d'Internet Banking, quelle influence sur la fidélité à la banque?.** Revue management et avenir, 2011, no 7
27. Trinquecoste, Jean-François. **Fidéliser le consommateur: un objectif marketing prioritaire.** Décisions Marketing, 1996, no 1
28. Zidane, Karima. **La valeur client de la perspective du marketing relationnel (Cas du secteur de la téléphonie mobile en Algérie).** Revue AbaadIqtisadia, Université Akli Mohand Oulhadj, Bouira, 2018, vol. 7, no 01

Annexes

Annexe 1 : Entretien avec les responsables de l'agence BDL

Axe 1 : Identification du répondant

Age :

Catégorie socioprofessionnelle :

Ancienneté :

Axe 2 : marketing relationnel, GRC gestion relation client et expérience client

- 1- Faites-vous appel au marketing en tant qu'outil de gestion au niveau de la banque ?
- 2- Votre intérêt se porte sur l'acquisition de nouveaux clients, leur fidélisation ou bien les deux à la fois ?
- 3- Avez-vous mis en place une démarche de marketing relationnel ?
- 4- Que faites-vous pour satisfaire vos clients ?
- 5- Mesurez-vous le niveau de satisfaction des clients ? Comment ?
- 6- Quels sont les axes empruntés pour fidéliser vos clients ?
- 7- Quelles sont vos moyens des communications mis à la disposition du client ?
- 8- Quelle sont vos Offres d'avantages exclusifs ?
- 9- Travaillez-vous avec des bases de données et des fichiers clients ? Quelles sont les informations que vous y insérez ?
- 10- Faites-vous appel à des indicateurs de performance dans votre relation client ? Lesquels ?
- 11- Est- ce que vous avez un service client au niveau de la BDL?
- 12- Comment vous construisez vos relations avec les clients ? Mettez-vous en place des programmes de relation clients ?
- 13- Est-ce que vos relations client sont profitables à long terme ?
- 14- Procédez-vous à la segmentation de ces clients ? Selon quelle méthode ?
- 15- Faites -vous appel à une démarche multicanal ?
- 16- Quelles sont les mesures que vous prenez pour protégez les données confidentielles des clients ?
- 17- Quel est l'outil matériel ou immatériel mis en place pour la relation client ?
- 18- Quelles sont les mesures prises pour fluidifier le parcours client ?
- 19- Est- ce que La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour la BDL ?
- 20- Quelles mesures sont prises pour l'améliorer dans votre agence ?

Annexe 2 : Questionnaire destiné aux clients de la BDL

Chers clients,

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études portant sur la gestion de la relation client au sein de la Banque de Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou, je sollicite votre précieuse collaboration pour répondre à ce questionnaire. Votre avis et vos expériences en tant que clients de la BDL sont essentiels pour évaluer la qualité des services fournis et identifier les axes d'amélioration nécessaires pour mieux répondre à vos attentes.

Ce questionnaire se compose de 20 questions à choix multiples et ne vous prendra que quelques minutes. Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées exclusivement dans le cadre de cette étude académique. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; nous vous demandons simplement de partager votre opinion honnête et sincère.

Votre participation est fondamentale pour la réussite de cette recherche. En prenant le temps de répondre à ce questionnaire, vous contribuez à l'amélioration continue des services de la BDL et à la satisfaction de l'ensemble de sa clientèle.

Nous vous remercions chaleureusement pour votre temps et votre collaboration.

Cordialement.

I. Informations générales

1. Quel est votre âge ?

- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 36-45 ans
- Plus de 45 ans

2. Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

3. Depuis combien de temps êtes-vous client de la BDL de Tizi-Ouzou ?

- Moins d'un an
- 1-3 ans
- 4-6 ans
- Plus de 6 ans

II. Satisfaction Générale

4. Comment évaluez-vous votre satisfaction globale envers la BDL de Tizi-Ouzou ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Insatisfait

5. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services bancaires proposés ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Insatisfait

III. Qualité du Service

6. Comment évaluez-vous la qualité de l'accueil et de la relation avec les conseillers ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Insatisfait

7. Les conseillers sont-ils disponibles et à l'écoute de vos besoins ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement

8. Comment évaluez-vous le temps d'attente pour obtenir un service au guichet ?

- Très court
- Court
- Long
- Très long

IV. Communication et Information

9. Comment trouvez-vous la clarté des informations fournies par la banque ?

- Très clair
- Clair
- Peu clair
- Pas du tout clair

10. Recevez-vous régulièrement des informations sur les nouveaux produits et services ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement

V. Produits et Services

11. Quelle est votre satisfaction par rapport à la diversité des produits et services offerts ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Insatisfait

12. Les produits et services proposés répondent-ils à vos besoins financiers ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement

VI. Digitalisation et Innovation

13. Utilisez-vous les services bancaires en ligne de la BDL ?

- Oui, régulièrement
- Oui, parfois
- Rarement
- Jamais

14. Comment évaluez-vous la facilité d'utilisation des services bancaires en ligne ?

- Très facile
- Facile
- Difficile
- Très difficile

15. Comment trouvez-vous la réactivité du service client en ligne (chat, email) ?

- Très réactif
- Réactif
- Peu réactif
- Pas réactif

VII. Fidélisation

16. Recommanderiez-vous la BDL de Tizi-Ouzou à vos proches ?

- Oui, absolument
- Oui, probablement
- Non, probablement pas
- Non, absolument pas

17. Qu'est-ce qui vous fidélise le plus à la BDL ?

- Qualité du service
- Produits et services
- Conseillers
- Proximité géographique
- Autres (veuillez préciser)

VIII. Améliorations

18. Quels aspects de la BDL aimeriez-vous voir améliorés ?

- Qualité du service
- Diversité des produits
- Services en ligne
- Communication et information
- Autres (veuillez préciser)

19. Pensez-vous que la BDL de Tizi-Ouzou est innovante par rapport aux autres banques ?

- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

20. Quels nouveaux services aimeriez-vous que la BDL propose ?

- Plus de services en ligne
- Plus de conseils personnalisés
- Plus de produits d'épargne
- Autres (veuillez préciser)

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux et des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	9
Chapitre 1 : Le marketing relationnel dans les banques	13
Introduction	13
Section 1 : Généralité sur le marketing relationnel.....	14
1. Définition et historique du marketing relationnel	14
1.1. Évolution historique du marketing relationnel	14
1.2. Définition du marketing relationnel	15
1.3. Les composants du marketing relationnel.....	16
1.3.1. Connaître ses clients : le marketing de base de données	16
1.3.2. Dialoguer avec ses clients.....	17
1.3.3. Être à l'écoute de ses clients.....	17
1.3.4. Récompenser ses clients : les outils de fidélisation	17
2. Les formes du Marketing Relationnel.....	18
2.1. Le Marketing de base de données	18
2.1.1. Qu'est-ce qu'une base de données ?	18
2.1.2. Les types de bases de données	18
2.1.2.1. Les bases de données hiérarchiques.....	18
2.1.2.2. Les bases de données objet.....	19
2.1.2.3. Les bases de données relationnelles.....	19
2.2. Le Marketing interpersonnel	19
2.3. Le Marketing des réseaux	19
3. Les missions du Marketing Relationnel	19
3.1. Le Marketing relationnel de pro-activité	20
3.2. Le Marketing relationnel d'adaptabilité	20
3.3. Le Marketing relationnel de fidélisation.....	20
3.4. Le Marketing relationnel de partenariat.....	20
4. Les limites du Marketing relationnel	20
Section 2 : La satisfaction de la clientèle.....	22
1. Définition de la satisfaction	22
2. Les caractéristiques de la satisfaction	22
2.1. La satisfaction est subjective.....	23
2.2. La satisfaction est relative.....	23

2.3. La satisfaction est évolutive	23
3. Les déterminants de la satisfaction	24
3.1. Les attentes des clients.....	24
3.2. Le modèle de la confirmation/infirmité	25
3.3. La gestion des promesses	26
4. Les facteurs de développement de la satisfaction	26
4.1. La qualité interne des produits	26
4.2. L'assurance qualité et les normes	27
4.3. Concours internationaux et reconnaissance	27
4.4. Différenciation par les services	27
4.5. Émergence du marketing des services	27
4.6. Contrôle centralisé dans les entreprises décentralisées	27
5. Les recommandations pour améliorer la satisfaction.....	28
5.1. Écouter activement	28
5.2. Être fiable	28
5.3. Répondre aux attentes de base	28
5.4. Concevoir un système de service efficace	29
5.5. Traiter efficacement les réclamations	29
5.6. Dépasser les attentes	29
5.7. Être équitable.....	29
5.8. Favoriser l'esprit d'équipe	29
5.9. Solliciter les suggestions des employés	29
5.10. Leadership exemplaire	30
6. Approche pour atteindre la satisfaction client	30
6.1. Comprendre profondément son client	30
6.2. Encourager la participation et le management participatif	30
6.3. Continuer à progresser et mesurer avec des outils de qualité	31
7. Indicateurs de satisfaction client	31
7.1. Gestion des réclamations	31
7.2. Taux de défection des clients	32
7.3. Avis des clients en ligne	32
Section 3 : La fidélisation de la clientèle	33
1. Définition de la fidélisation client.....	33
2. Les objectifs de la fidélisation du consommateur.....	34
2.1. Objectif stratégique.....	34
2.2. Objectif de valeur unique	34
3. Les formes de fidélisation des clients	35
4. Les types de fidélisations	36
5. La démarche marketing de fidélisation des clients	36
5.1. Identification des clients, des concurrents et des techniques	37
5.2. Adaptation de la cible aux objectifs stratégiques	37
5.3. Offrir des privilèges aux consommateurs	37
5.4. Contrôle de l'efficacité des techniques utilisées	37

5.5. Évolution des stratégies	38
6. Les stratégies de fidélisation.....	38
6.1. La gestion de l'hétérogénéité et le problème de l'individualisation et de la personnalisation.....	38
6.2. L'individualisation non exclusive ou par apprentissage.....	38
7. Les différentes techniques de fidélisation	39
7.1. Les cadeaux	39
7.2. La carte de fidélité	39
7.3. La carte d'abonnement.....	40
7.4. Le club	40
7.5. Le magazine client.....	40
7.6. Le couponing.....	40
7.7. Le cross-selling.....	40
7.8. L'Efficient Consumer Response (E.C.R.).....	40
7.9. La lettre d'information.....	41
7.10. Les listes internet	41
7.11. Le merchandising	41
7.12. Le numéro vert	41
7.13. Le parrainage.....	41
7.14. Le service après-vente.....	41
7.15. Le service consommateur.....	42
7.16. Le site internet	42
Conclusion	43
Chapitre 2 : La gestion de la relation client.....	45
Introduction.....	45
Section 1 : Notion de la gestion de la relation client	46
1. Historique et définition de la GRC	46
1.1. Historique de la GRC.....	46
1.1.1. Marche 1 : La fin de l'ère préindustrielle.....	46
1.1.2. Marche 2 : Les années cinquante et soixante.....	46
1.1.3. Marche 3 : Les années soixante-dix	47
1.1.4. Marche 4 : Les années quatre-vingt	47
1.1.5. Marche 5 : Les années quatre-vingt-dix	47
1.1.6. Marche 6 : À partir des années 2000.....	48
1.2. Définition de la GRC	48
2. Les composants de (GRC).....	49
3. Les objectifs de la Gestion de la Relation Client.....	50
4. Les leviers de la GRC.....	52
4.1. La réingénierie des processus.....	52
4.2. La réactivité.....	52
4.3. La personnalisation de masse.....	52

4.4. Le marketing relationnel	53
4.5. L'amélioration de la satisfaction client.....	53
4.6. Le One to One Marketing	53
4.7. La modification du mix-marketing.....	53
4.8. L'intelligence des clients et du personnel.....	54
5. Les fonctions de la gestion de la relation client.....	54
Section 2 : Mise en place de la Gestion de la Relation Client (GRC) : Outils et Enjeux..	56
1. La démarche de la GRC	56
1.1. Stratégie orientée client.....	56
1.2. Organisation des fonctions en contact avec le client	56
1.3. Valorisation du portefeuille client	57
2. Les Étapes de la Gestion de la Relation Client (GRC)	57
2.1. Identification des Clients	57
2.2. Segmentation de la Clientèle.....	57
2.3. Adaptation des Services à la Clientèle.....	58
2.4. Échange d'Informations entre l'Entreprise et le Client	58
2.5. Évaluation de la Relation Client.....	58
3. Les Processus de la Gestion de la Relation Client (GRC)	59
3.1. Développement.....	59
3.2. Création de Valeur.....	59
3.3. Intégration Multicanal.....	59
3.4 Management de l'Information	59
3.5 Évaluation de la Performance	60
4. La Gestion de la Relation Client (GRC) : Stratégie, Outils, Enjeux et Limites	60
4.1. Les Stratégies de la GRC	60
4.1.1. Stratégie Client.....	60
4.1.2. Stratégie Produit et Distribution	60
4.1.3. Stratégie d'Infrastructure.....	61
4.1.4. Stratégie Commerciale	61
4.2. Les Outils de la GRC	62
4.2.1. Fichier Clients.....	62
4.2.2. Base de Données	62
4.2.3. Segmentation de la Clientèle	63
4.2.4. Outils Technologiques.....	63
4.3. Les Enjeux de la GRC	63
4.3.1. Amélioration du Service Client	63
4.3.2. Intégration Multicanal	64
4.3.3. Développement des Ventes.....	64
4.3.4. Compétitivité	64
4.3.5 Accroissement de la Productivité.....	64
4.4 Les Limites de la GRC.....	65
4.4.1 Vision Technologique	65
4.4.2. Manque d'Attention au Client	65

4.4.3. Estimation Incorrecte de la Valeur Client	65
4.4.4 Implication du Top Management	65
4.4.5 Processus Commerciaux Inadaptés	65
4.4.6. Difficultés d'Intégration des Données.....	65
5. Avantages, inconvénients et contraintes de la GRC	66
5.1. Avantages de la GRC.....	66
5.2. Inconvénients	66
5.3. Contraintes de la GRC	67
Section 3 : Les spécificités de la GRC dans la banque	68
1. Définition de la banque	68
2. La Mise en Œuvre de la GRC dans le Milieu Bancaire	68
2.1. Défis de la Mise en Œuvre de la GRC.....	69
2.1.1. Compréhension de la Valeur Client	69
2.1.2. Personnalisation des Offres	69
2.1.3. Fidélisation et Pérennisation des Relations	69
2.1.4. Réactivité et Adaptabilité	69
2.1.5. Importance de la Relation Client	69
2.2. Stratégies pour une Mise en Œuvre Efficace de la GRC.....	70
2.1.1. Investissement dans les Technologies de GRC	70
2.1.2. Formation et Sensibilisation des Employés	70
2.1.3. Intégration des Canaux de Communication.....	70
2.1.4. Suivi et Évaluation Continue	70
2.1.5. Développement d'une Culture Client-Centrée	70
3. La Démarche GRC au Sein d'une Banque	71
3.1. Identification de la Stratégie	71
3.2. Déclinaison de la Stratégie en Actions	72
3.3. Mise en Place des Processus et Outils	73
3.4. Gestion des Risques.....	74
Conclusion	75
Chapitre 3 : Analyse de la GRC au sein de la BDL de Tizi-Ouzou	77
Introduction.....	77
Section 1 : Présentation et description de la BDL	78
1. Présentation de la banque BDL	78
1.1. Identification et aperçu historique de la banque BDL	79
1.2. Son Activité.....	80
2. Stratégie et objectifs de la BDL.....	81
3. Les missions de la BDL.....	81
3.1. Banque de dépôt	82
3.2. Banque de développement	82
Section 2 : La structures et organisation de la banque BDL	83

1. Structure et organisation.....	83
1.1. La Direction Générale.....	83
1.2. Les Directions Régionales d'Exploitation.....	83
1.3. Le réseau d'agences	84
2. L'organigramme de la banque BDL.....	85
2.1. La Direction Régionale d'Exploitation	87
2.2. Le département commercial.....	87
2.2.1. Service crédit	88
2.2.2. Service commercial.....	88
2.3. Le département administration des crédits.....	88
2.3.1. Service mise en production.....	88
2.3.2. Service secrétariat et engagements.....	89
2.4. Le département recouvrement et juridique	89
2.4.1. Service entrée en relation	89
2.4.2. Service recouvrement et contentieux	90
2.4.3. Service garanties et succession	90
2.5. Le département administratif	90
2.5.1. Service administration et archives	90
2.5.2. Cellule informatique régionale	91
2.5.3. Service comptabilité.....	91
2.6. Le département contrôle permanent	91
Section 3 : Présentation de l'enquête et discussion des résultats	92
1. Méthodologie de l'enquête	92
1.1. L'objet d'étude	92
1.2. La durée de l'enquête.....	93
2. Description de l'étude qualitative	93
2.1. Présentation des personnes interrogées lors de l'entretien.....	93
2.2. La méthode utilisée.....	93
2.3. Les questions	93
2.4. Présentation des résultats	93
3. Description de l'étude quantitative	95
3.1. Le cadre méthodologique.....	95
3.1.1. La rédaction du questionnaire.....	95
3.1.2. Le choix de l'échantillon	95
3.1.3 Choix d'une méthode d'échantillonnage.....	95
3.1.4. L'administration du questionnaire	96
3.1.5. Les difficultés rencontrées.....	96
3.2. Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats.....	96
3.3. Synthèse des résultats	112
3.4. Recommandations.....	113
Conclusion	115
Conclusion générale.....	117

Bibliographie120
Annexes124
Table des matières131