

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et de gestion

Département des Sciences Commerciales



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : marketing & management

Thème :

**Le fonctionnement de la gestion de la relation client (CRM) dans
un secteur bancaire cas : « Crédit populaire d'Algérie (CPA) »**

Présenté par :

BOUGHEDA Mustapha

SENIANI Yacine

Encadré par :

Mr. GHEDDACHE Lyes

Devant les membres du Jury :

Président : .Mr. SADOUD Ahmed, UMMTO

Rapporteur : Mr. GHEDDACHE Lyes, UMMTO

Examineur : Mr. BELHOUCINE Hamid, UMMTO

Promotion 2017/ 2018

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail de fin d'études aux personnes les plus chères à mon cœur :

Mes chers parents : Mon père Mohamed et ma mère Malha pour leur soutien et leur aide précieuse

Mes chers frères : Amar Idir Farid DJafar

A mes chers grands-parents paix en leur âme A toute ma famille sans exception.

A tous mes amis : Sofiane Amirouche Ali Toufik Yacine Karim Hamza Hamid Lila Sonia Faiza Samira . Pour leur amitié et leur fraternité.

A tous ceux qui me sont chers.

A mon binôme et toute sa famille.

Mustapha

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents (atikā et ali) que j'aime
et qui sans leur bienveillance je ne serai jamais arrivée où je suis
aujourd'hui.*

Également à :

A mes chers grands-parents

Ma sœur : naila et sa petite fille

Mon petit frère : younes

*Et enfin, à toutes mes amis : houda , toufik, aymen , zaki , hamza,
ali, mustapha, sofiane, adel,*

A tous ceux qui me sont chers.

A mon binôme et toute sa famille.

Remerciements

Avant tous, nous remercions dieu 'Allah', notre créateur pour nous avoir donné le courage et la patience afin de mener à terme le présent travail.

*Nous adressons nos profonds remerciements à notre promoteur Mr. **GHEDDACHE LYES** pour ses encouragements, ses conseils et pour avoir mis à notre disposition tous les moyens dont nous avons besoin.*

*Nous remercions également et vivement notre chef de spécialité Messieurs **A-BATTACHE** pour leur aide précieuse et leurs conseils avisés.*

*Nous tenons à remercier toute l'équipe du CPA Agence 120 de Tizi-Ouzou en particulier Mr **SMADHI AHMED**.*

*Nous voudrions exprimer nos plus vifs remerciements à tous nos professeurs de **l'UMMTO** qui ont contribué à nous transmettre l'incalculable trésor qui est le savoir.*

Que tous ceux que nous n'avons pas cités, et qui nous ont aidé de près ou de loin, reçoivent nos sincères remerciements.

Résumé

Dans un marché en perpétuelle évolution, où la concurrence bat son plein, les entreprises, par souci de pérennité, doivent impérativement adopter un marketing favorisant le relationnel. Dans cette perspective, le CRM est une stratégie qui permet à l'entreprise de placer le client au centre de ses préoccupations, d'établir des relations durables avec lui et de le fidéliser.

C'est dans ce cadre que nous avons ciblé le crédit populaire d'Algérie, et ainsi, mettre en évidence la contribution du CRM à la fidélisation de sa clientèle. Bien que, cette banque ne dispose pas d'un système CRM formalisé, elle adopte dans son fonctionnement quelques approches de celui-ci par la gestion des réclamations et l'offre de services innovants.

L'objectif de cette étude est de mettre en place des systèmes de la gestion de la relation client tout en adoptant une CRM bancaire.

Une étude empirique a été réalisée auprès d'un échantillon de client de l'agence 120 (tizi-ouzou).

Les résultats de notre recherche ont permis de décaler les critiques, et Essai de formulation de quelque recommandation et en fin de confirmer nos hypothèses.

Mots clé : client, marketing relationnel, CRM, stratégie, fidélisation, satisfaction, CPA banque.

Liste des figures

Figure n°	Titre	Page
I-1	Le cycle de vie client	8
I-2	La Rentabilité des communications téléphoniques à longue distance aux Etats-Unis	19
I-3	La fidélisation des clients est source de rentabilité	21
I-4	Les trois caractéristiques de la satisfaction	26
I-5	Le modèle de satisfaction	27
II-1	Les cinq étapes pour progresser vers une gestion optimale des données clients	47
III-1	graphique de l'évolution du capital social du CPA	70
III-2	répartition de la population par âge	87
III-3	répartition de la population par niveau d'instruction	88
III-4	répartition de la population par professions	89
III-5	répartition de la population par situation familiale	90
III-6	répartition de la population par revenu mensuel	91
III-7	répartition de la population par types de clientèle	92
III-8	répartition de la population par ancienneté des clients	93
III-9	répartition par moyens de communication	94

III-10	répartition par critères de choix de la banque	95
III-11	répartition par degré de connaissance des produits et services du CPA	96
III-12	répartition par moyens de communication des produits et services	97
III-13	répartition par produits et services sollicités au CPA	98
III-14	répartition par appréciation des clients vis-à-vis les offres du CPA	99
III-15	répartition par degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services	101
III-16	répartition par degré de satisfaction vis à vis la qualité du banquier	103
III-17	répartition par le contact du CPA avec ses clients	104
III-18	répartition par moyen de contact des clients	105
III-19	répartition par qualité de la relation	106
III-20	répartition par comportement des clients à l'avenir	107
III-21	répartition par amélioration souhaitée	108

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	Page
I-1	les étapes d'un programme de fidélisation	34
III-1	Evolution du capital social du CPA.	70
III-2	La répartition de la population par âge	87
III-3	La répartition de la population par niveau d'instruction	88
III-4	La répartition de la population par professions	89
III-5	La répartition de la population par situation familiale	90
III-6	La répartition de la population par revenu mensuel	91
III-7	La répartition de la population par type de clientèle	92
III-8	La répartition de la population par ancienneté des clients	93
III-9	Les moyens de communication du CPA	94
III-10	Les Critères de choix de la banque CPA	95
III-11	Le degré de connaissance des produits et services du CPA	96
III-12	Les moyens de communication des produits et services	97
III-13	produits et services sollicités au CPA Opérations	98
III-14	appréciations des offres par les clients	99
III-15	degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services	100

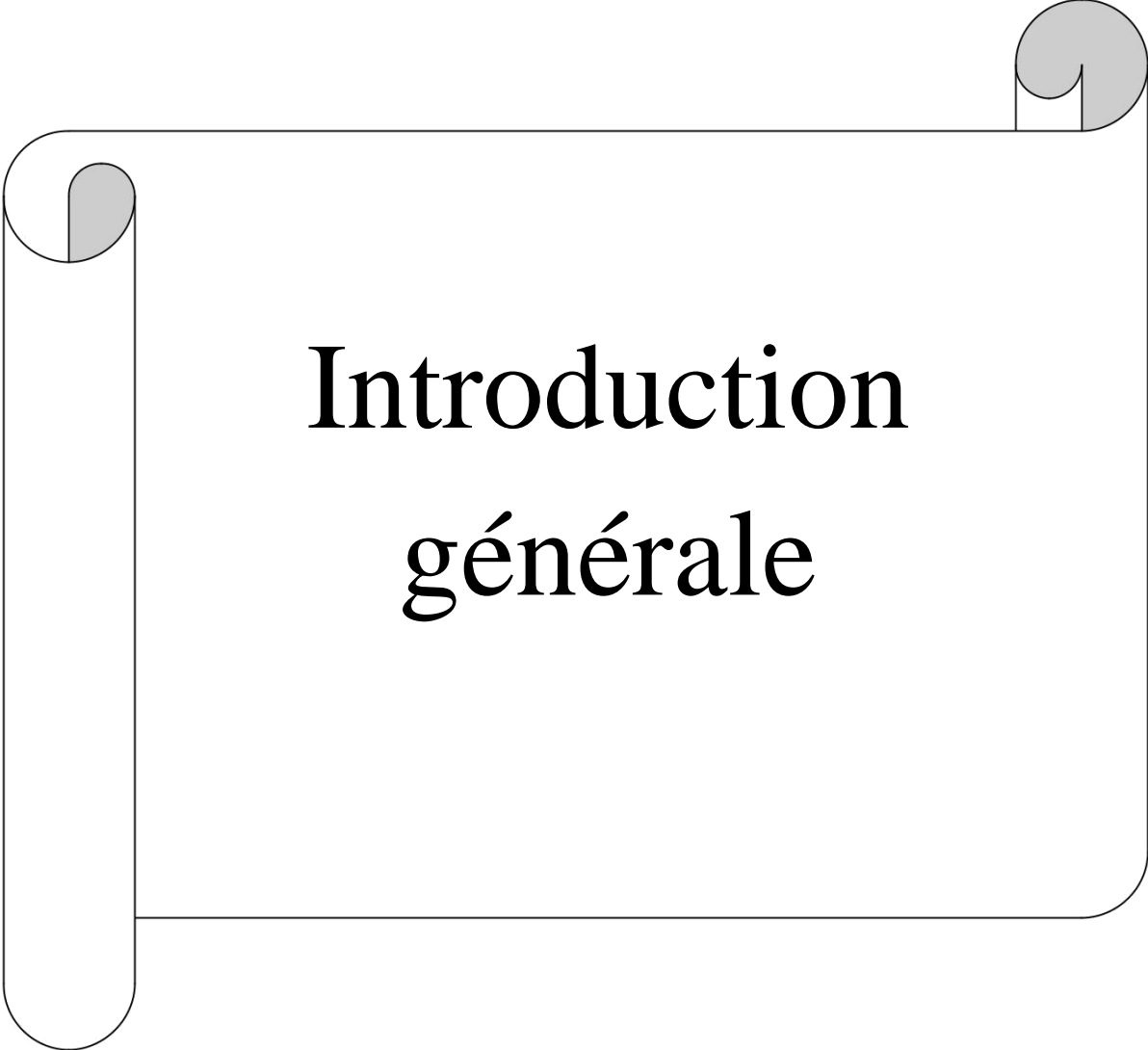
III-16	degré de satisfaction à propos de la qualité du banquier	102
III-17	le contact du CPA avec ses clients	103
III-18	moyen de contact des clients	104
III-19	la qualité de la relation	105
III-20	les intentions de la clientèle à l'avenir	106
III-21	améliorations souhaitées	107
III-22	croisé de type et l'ancienneté des clients	109
III-23	croisé de type clients et la qualité de la relation	109
III-24	croisé de la qualité de la relation et les intentions à l'avenir	110

Liste des abréviations

ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BTPH	Bâtiments Travaux Publiques et Hydraulique
CIB	Carte Inter Bancaire
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CRM	Customer Relationship Management
DAB	Distributeur Automatique de Billets
E-banking	Electronic banking
EDI	Echange de Données Informatisées
EPE	Entreprise publique économique
GRC	Gestion de la Relation Client
LEB	Livret Epargne Banque
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
SFA	Sales Force Automation
SI	Système d'information
TPE	Terminaux de Paiement Electroniques
TVA	Taxe sur Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

Introduction générale	2
<u>Chapitre I</u>: La gestion de la relation client dans un secteur bancaire.....	7
Introduction.....	7
Section 1 : Généralité sur la gestion de la relation client.....	7
Section 2 : Principe et utilités de CRM et leurs types.....	17
Section 3 : Le rôle du CRM	25
Conclusion du chapitre.....	35
<u>Chapitre II</u>: La mise en œuvre du CRM dans le secteur des services	37
Introduction.....	37
Section 1 : Mise en œuvre d'un CRM.....	37
Section 2 : Réussite d'un projet CRM.....	48
Section 3 : Considérations essentielles pour la mise en œuvre d'une solution.....	58
Conclusion du chapitre.....	66
<u>Chapitre III</u> : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA)	68
Introduction.....	68
Section 1 : Présentation l'organisme d'accueil.....	68
Section 2 : Le CRM au sein de la banque CPA.....	74
Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	85
Conclusion du chapitre.....	113
Conclusion générale.....	115
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	



Introduction générale

L'économie mondiale se trouve dans une situation en plein mutation, face au développement qui ne connaît pas de frontière dans tous les secteurs d'activité.

Une concurrence rude, un client de plus exigeant et des lois qui ne cessent d'émerger sont quelque aspect qui caractérise l'économie de nos jours.

Depuis deux décennies, le monde bancaire connaît une évolution sans répit. L'internationalisation, le développement des marchés financiers, la diffusion technique de l'information au sein des banques et dans leur relation avec leurs clients ont bouleversé les anciens schémas. Ces mutations ne sont pas achevées. Sans doute même s'accélèrent elles encore avec l'arrivée d'internet et le commerce électronique.

Dans un marché concurrentiel l'information est devenue un élément essentiel pour assurer la fiabilité des actions émises par la banque pour cela, elle doit exploiter un système de collecte et traitement de données plus performant.

Par ailleurs, avec le déclin de publicité de masse les spécialistes du marketing s'axent sur la gestion de la relation client, qu'ils considèrent désormais comme un meilleur moyen de gagner des marchés, de les conserver et de les développer.

A l'heure actuel, du fait de la multiplicité croissante des services proposés, les organisations ne peuvent plus espérer de résultat positif d'action publicitaire et marketing dirigées vers une masse de client indifférenciés.

Les banques sont de plus en plus nombreuses à comprendre qu'il leur faut recourir à des méthodes et à des canaux plus fins pour toucher leurs différents segments de clientèle. Afin de satisfaire la clientèle, la banque doit comprendre les clients et leur attente, les fidéliser et les encourager à consommer davantage, la gestion de la relation clients a pour objectifs d'identifier et de conserver les meilleurs clients.

En parallèle le client a évolué avec le temps. Face à l'embarras du choix qui est mise à sa disposition, il sait qu'il a acquis du pouvoir, il est donc de plus en plus exigeant et surtout plus impulsif que jamais.

Face à cette problématique, les banques sont amenées à appliquer des méthodes du marketing bancaire ou gestion relation client. Le marketing s'est diversifié avec le temps afin de

répondre aux besoins de l'entreprise à rester compétitive dans un marché saturés, les banques valorise le développement d'un marketing bancaire comme arme suprême.

La démarche marketing a évolué pour passer d'un marketing de produit vers un marketing relationnel qui ne met plus en avant le produit ou le service en tant que tel mais l'entreprise dans sa relation avec lui. Le marketing relationnel valorise la notion de satisfaction client par rapport à un service complet.

La notion (CRM)¹ ou la gestion relation client est au cœur de la stratégie bancaire. Elle est définie comme étant une technologie de pointes dans le bute d'établir une relation personnalisée avec les meilleurs clients et sur le long terme afin de garantir une fidélisation et une rentabilité meilleurs. Elle a pour objectif de maintenir sur le long terme une relation profitable avec leurs meilleurs clients, à travers l'adoption d'outils et e techniques clés.

Le souci de la fidélisation des clients est au cœur de l'actuelle stratégie des banques. Il s'agit non seulement d'analyser précisément les attentes et les comportements des clients, mais aussi d'adapter les modes de distribution dans un univers technologique concurrentiel. Cependant un tel niveau d'évolution n'est pas encore atteint dans les pays en voie de développement dont l'Algérie fait partie, malgré les réformes initiées pour créé un cadre technique e réglementaire, capable d'accompagner les mutations économiques et financière internationales. Il reste beaucoup de chemin à faire en termes de prise en charge de clients en matière de qualité d'offre bancaire, e conseil, de diversification des offres et en termes d'utilisation des nouvelles technologies.

Depuis quelle que année, l'Etat algérien s'est engagé dans une vaste réforme de son système bancaire, qui a connu plusieurs année de changement durant l'indépendance jusque a maintenant, de nous jour la logique de concurrence est déterminer par une déspecialisation des banques. L'Etat algérien a pour objectif de moderniser ce secteur, pour cela la banque algérienne doit impérativement s'orienter ver le client.

Dans le secteur des services, et en particulier le secteur bancaire, l'intangibilité des services oblige les banques, de plus en plus, de faire recours à une réflexion stratégique orientée CRM, elles doivent centrer leurs préoccupations sur la satisfaction et la fidélisation de ses clients, de renforcer la qualité des relations et d'optimiser leurs valeur à vie, afin de d'améliorer sa rentabilité, de préserver et de développer ses parts de marché.

¹Customer Relationship management ou se qu'on appel la Gestion de la relation Client (CRM)

Dans le but de répondre aux exigences de qualité dans un marché où sévit une vive concurrence, la CPA a adoptée progressivement son nouveau schéma organisationnel aux impacts découlant de la mise en œuvre d'une démarche marketing centrée prioritairement sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle grâce à une approche de marché de plus en plus différenciée.

Dans le cadre de notre mémoire, qui s'intitule «le fonctionnement de gestion relation client (CRM) dans un secteur bancaire « crédit populaire d'Algérie (CPA) », Pour mieux cerner ce sujet, nous avons posé la problématique suivante :

Nos banques disposent elles des prés requis pour la mise en place d'un CRM dans le cadre d'une stratégie de fidélisation de la banque en général, Comment le CPA peut il adopter une démarche CRM pour garder et fidéliser ses clients entreprise et particuliers?

- En quoi consiste le concept CRM ? Et quel est sa finalité ?
- Est-ce qu'un client satisfait devient fidèle ?
- Le client peut-il être fidèle sans être satisfait ?

La repense à cette problématique se décline en hypothèses qui au fur et a mesure de notre analyse seront confirmées ou infirmées.

Hypothèse 1 : a fin d'établir une relation pérenne avec les meilleurs clients, la banque doit être muni d'un certaine nombre d'outil, indisponible a sa démarche.

Hypothèse 2 : Il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélité, où un client satisfait devient certainement fidèle.

Hypothèse 3 : l'inertie (sans être satisfait) conduit à la fidélité.

Dans le but de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre question principale, nous avons choisi de mener notre étude de terrain auprès de la banque crédit populaire Algérie (au niveau

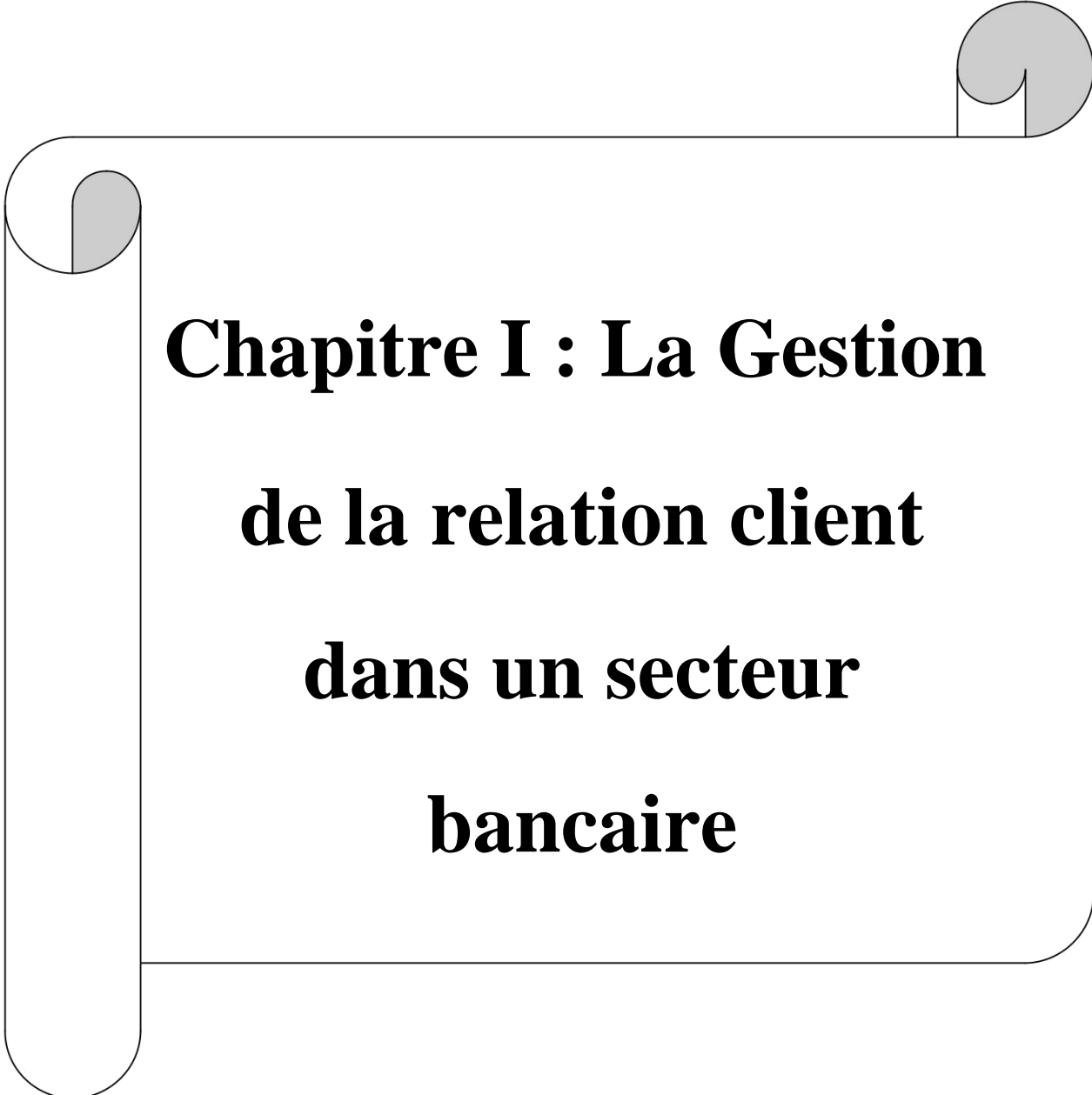
de l'agence la 120 de Tizi-Ouzou), une banque qui arrive en apportant son savoir-faire en matière de gestion de la relation client.

Notre travail sera composé de trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre théorique de la gestion de la relation client.

Le deuxième chapitre portera sur la mise en œuvre du CRM dans le secteur des services

Le troisième chapitre sera le cas pratique de notre étude qui portera sur le fonctionnement de gestion relation client (CRM) dans un secteur bancaire « crédit populaire d'Algérie (CPA) ».

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The interior of the scroll is white, and the text is centered within it. There are two grey circular elements at the top corners, resembling the ends of the scroll's binding.

**Chapitre I : La Gestion
de la relation client
dans un secteur
bancaire**

Chapitre I : La Gestion de la relation client dans un secteur bancaire

Introduction

A force de se consacrer à l'amélioration de leur fonctionnement interne, les banques avaient oublié le composant primordiale qui est leur fonds de commerce (clients). De nous jour, conquérir et fidéliser un client et devenu un enjeu important, les banques se tournent avec passion et ferveur vers leur clients, elles doivent être en mesure d'établir une relation avec chaque client pour lui proposer des services et produits, pour cela la banque doit organiser une stratégie qui se concentre uniquement sur les clients.

Pour mieux comprendre le client, la banque doit impérativement appliquer la stratégie CRM en s'appuyant sur ces outils et ces rôles qui permettent aux banques de mieux comprendre leurs clientèles.

Section 01 : généralité sur la gestion de la relation client

Cette section est consacrée à présenter quelques notions de la gestion relation client, un bref historique, son évolution, les phases de CRM et ses enjeux. Ainsi à quelques définitions.

1.1. Définition de la valeur client

« La valeur client mesure l'espérance de revenus (ou de profits) qu'une entreprise peut attendre du développement d'une relation à moyen et à long terme avec lui »¹.

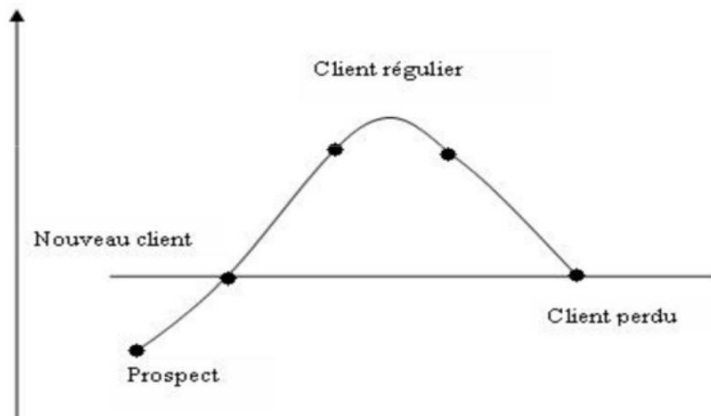
1.1.1 Cycle de vie du client

Comme les produits, la relation client suit un cycle de vie. Les prospects, à un moment donné, achètent les produits et services et deviennent clients, mais peuvent plus tard décider de ne plus acheter auprès de l'entreprise.

La figure, ci-dessous, décrit l'ensemble du cycle de vie client : de la phase de prospection à la phase où le prospect est devenu client. Il inclut le « moment de vérité » c'est à dire le moment où ce dernier, en phase d'achat (ou ré achat) met en concurrence l'ensemble des fournisseurs de biens ou services qui pourraient satisfaire son besoin. Il devient alors un client potentiellement perdu s'il réduit ses achats ou s'il change de fournisseur initial.

¹LASSERE (L), LEGRAND (B) « CRM les attentes des clients », village mondial, P81

Figure I-1: Le cycle de vie client



Source : Le cycle de vie client source²

1.2. Définition du marketing relationnel

Celui-ci a pour but de bâtir, développer et maintenir des relations de longue durée, mutuellement bénéfiques entre l'entreprise et le client. Il repose sur une connaissance individuelle des consommateurs. L'analyse se focalise sur un client individualisé (une entreprise, un consommateur, un acheteur) et met l'accent sur le pilotage de relations durables entre le client et un fournisseur fidèle.

« Le marketing relationnel est défini comme étant une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positive set durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. »³

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

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

En second lieu, le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part ; c'est ce qui le distingue de la force de vente et du marketing

² www. : wikipedia , consulté le 12.03.18 à (15h :23)

³LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », édition Dalloz, Paris, 2003, P.904

traditionnel, dont l'objectif principal a longtemps été plus transactionnel que relationnel »

1.2.1. Les modalités du marketing relationnel

Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les clients, il faut :

Les connaître, à travers leurs profils, sous divers aspects, et les répertorier dans des bases de données.

Leur parler, afin de s'adresser à eux dans un esprit relationnel plutôt que transactionnel, à travers les e-mails, site web, revues consommateurs...

Les écouter, pour établir avec eux un véritable dialogue, à travers des enquêtes, les services clients, centres d'appels.... Ceci a pour objet de mesurer leur satisfaction à l'égard des produits ou services consommés,

Les récompenser pour leur fidélité, en offrant principalement des points et des cartes de fidélité. »

Les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque, et l'un des instruments utilisés est le parrainage, qui consiste à offrir des cadeaux aux clients, qui incitent l'un de leurs parents ou amis à devenir client à son tour.⁴

1.2.3. Les limites du marketing relationnel

Il est nécessaire de relativiser l'importance du marketing relationnel, et être conscient de ses limites.

Tout d'abord, même si sa pratique est récente, ses outils sont anciens et n'ont été redécouverts que récemment par les entreprises de produits de grande consommation.

En deuxième lieu, certaines techniques du marketing relationnel perdent de leur efficacité dès lors qu'elles se banalisent.

Ensuite, la politique relationnelle est souvent mise en place de façon unilatérale, comme un moyen supplémentaire de contrôler de d'influencer le client. On ne peut pas pratiquer de marketing relationnel sans réciprocité, car c'est le fait d'adopter une orientation vers les clients.

Enfin et surtout, les techniques du marketing relationnel sont peu efficaces si elles sont employées seules. Elles doivent compléter d'autres moyens de fidélisation fondamentaux (mieux comprendre les besoins, mieux adapter l'offre aux attentes, encourager les salariés à écouter et satisfaire les clients...). Si ces fondamentaux ne sont pas assurés, un bon

⁴Op.cit, P.904.

programme de fidélisation ne servira à rien. Pour ce faire les entreprises tendent de plus en plus vers la mise en œuvre d'une communication personnalisée et individualisée, afin de pouvoir renforcer la fidélisation de leur clientèle et de pouvoir traiter différemment des clients différents. »

La section suivante définit un marketing adéquat à cette stratégie (dépersonnalisation), c'est le marketing one to one, son explication, son application (ses 4 étapes) et comment et à qui ce marketing s'adresse-t-il.⁵

1.3. Définition du CRM

La gestion de la relation client « est un ensemble de processus et d'outils permettant une approche globale qui vise à apporter une réponse adaptée aux attentes du client ou du prospect, par l'intervention compétent, au moment opportun et à travers le bon canal »⁶.

On peut retenir les définitions suivantes :

La gestion de la relation client se définit comme, « une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise »⁷

« C'est un processus global consistant à bâtir et à retenir des relations avec les clients, en leurs apportant une valeur et une satisfaction supérieure à celles de la concurrence. La GRC regroupe toutes les activités visant à conquérir et fidéliser la clientèle⁸.

Par exemple, une entreprise peut construire une base de données sur ce client qui décrit ce client dernière avec suffisamment de détails pour que la direction, les vendeurs, les gens qui fournissent les services, il peut être même le client puisse directement accéder à la information, répond en besoin des clients avec des plans des produits et des offres adaptés, rappeler le client c'est exigence de service, connaître les autres produits qu'un client a achetés et ainsi de suite

⁴ LENDREVIE, LEVY, LINDON, *opcit*, P.907.

⁶ STANLEY (B), « CRM : Customer relationship management », Edition, village, mondial, Paris, 2006, p09

⁷ Miraton-Nétalys-<http://www.netalys.com>

⁸ LENDREVIE(J), LEVY (J), LINDON (D), *opcit*, p43

1.3.1. Histoire tourmentée de la relation client

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises⁹. Il est toujours difficile de construire une approche simplificatrice des concepts marketing, mais un historique rapide montre qu'un nouveau concept est apparu tous les dix ans pour modeler les orientations stratégiques.

1.3.2. D'une orientation produit à une orientation client

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

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

Les années 1970 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont élargi leurs gammes de produits

Les années 1980 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci, améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

⁹René Lefebvre - Gilles Venturi, « Gestion de la relation client » ÉDITIONS SEYROLES61, page 9-10.

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, celles-ci restées épisodiques.

Depuis le début des années 1990, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client.¹⁰

Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent.

Sans aucun doute, les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one :

Une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

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

Après avoir cédé à l'euphorie générale et lancé sans compter des projets parfois pharaoniques, les entreprises marquent une pause dans leurs investissements technologiques et notamment dans le CRM. Cette pause est l'occasion de tirer un premier bilan des retours sur investissements, bilan parfois mitigé avec de réels succès mais aussi de véritables flops, certains allant jusqu'à l'abandon pur et simple du projet. À la lumière de ce bilan, les entreprises reconfigurent leurs attentes en matière de CRM, ce qui a conduit à une évolution dans la nature de la demande et donc des solutions proposées par le marché. Après une période de déraison, les projets sont évalués sur leurs perspectives de retour sur investissement à court terme¹¹.

¹⁰Trayssac (F), « le crédit mutuel du centre met du CRM Partout », marketing direct, N°52, p93.

¹¹René Lefebvre, Gilles Vente, opcit, p 11

1.4. Les phases de CRM

Les clients ne sont pas tous égaux, et les entreprises non plus¹². celles-ci doivent franchir trois phases, chacune donnant lieu à un traitement distinct du client. La première axe sur l'acquisition du client, la deuxième sur sa fidélisation lors de la troisième, la gestion stratégique du service client, devenu pratique habituelle, s'inscrit dans la culture de l'entreprise ; la dépendance de client se transforme en réalité¹³.

1.4.1. Acquisitions du client

L'entreprise concentre son effort sur l'élaboration de base de clientèle à l'aide des moyens technique ainsi que de formation précisément étudiés pour rendre sa force de vente plus efficace. Elle consacre aussi d'importantes ressources en temps à l'acquisition de bonne pratique par la méthode de l'étalonnage des performances (benchmarking), à l'analyse des processus de service au client et à de premières enquêtes sur la clientèle.

1.4.2. Fidélisation du client

Dans cette phase, l'optimisation de la relation client devient l'objectif prioritaire, l'entreprise commence alors à segmenter sa clientèle par groupe exprimant des besoins comparable, dans le but de servir chacun d'entre eux de manière plus efficace.

1.4.3. La Gestion stratégique du service client

A ce stade, l'entreprise a compris qu'elle ne peut apporter les mêmes avantages à tous ses clients. S'ils présentent, pour la plupart, une rentabilité potentielle, certains d'entre eux laissent espérer des perspectives à plus long terme que d'autres. Pour progresser sur la voie du CRM, il faut se montrer apte à identifier à l'avance ces clients prometteurs.

Arrivée à cette phase 3, l'entreprise doit exploiter un bon escient les outils technologiques et informatiques (mais la technique à elle seule ne suffit pas) pour offrir un service de qualité à l'ensemble de ses clients et un service de niveau encore plus élevé en meilleur d'entre eux. Et ce qui est tout aussi important, il lui faut parvenir à une situation aussi avantageuse pour

¹²Stanley (B), opcit, pp93-94.

¹³Stanley brown, The route to strategic customer care, price wather house Coopers LLP, etude IDEAS, Edition village mondial, 2001, p93.

ces derniers que pour elle-même : la réussite des clients dépend désormais de leur fournisseur, et vice versa¹⁴.

1.5. L'intégration du CRM dans la banque

Durant c'est dernière année, tous les secteurs confondus sont en pleine mutation, notamment les secteurs bancaires qui agissent dans un environnement en constante évolution.

Celui-ci revêt différentes caractéristiques sociales, économiques, démographiques ou culturelles qu'il faut appréhender et étudier.

On constate aujourd'hui un passage d'une population rurale à une population urbaine, des changements culturels essentiels, l'apparition de clientèles nouvelles (jeunes...) mais aussi des transformations économiques au niveau de l'industrie. On observe également le développement d'autres types d'industries et de services.

Toutes ces variations donnent des informations très utiles dans l'élaboration de la stratégie commerciale d'une banque.

Ce secteur d'activités est très important car il entretient une relation quotidienne avec les clients. La gestion de la relation clientèle est donc fondamentale.

En effet, aujourd'hui la relation clientèle a fortement évolué. La demande est déférente, les clients sont de plus en plus exigeants, on a des marchés de plus en plus concurrentiels, mais aussi une expansion de l'offre sur le marché. Plus il y a d'offre, plus il y a de produits. Le consommateur devient donc « zappeur » ce dernier veut tout et tout de suite et ce sens faire de grande recherche.

On constate que la plus part des clients possède des comptes dans des banques déférentes.

Ils sont beaucoup à être multi-bancaires. Les établissements bancaires développent ainsi une autre stratégie. Ils se concentrent sur la fidélisation de client. Pour cela, il faut connaître son client pour ainsi adapter les offres suivant ses besoins.

¹⁴ Stanley Brown, « Customer Relationship management », Edition village du monde, 2006, page 93.

Le marketing ne consiste plus seulement à optimiser le chiffre d'affaire, il vise à optimiser le client par une « offre personnalisée », par la relation client et par la fidélisation. Il recherche l'amélioration de la gestion de la clientèle car cela devient « vitale » pour l'entreprise.

La gestion c'est connaître, anticiper les besoins avec justesse et ce afin de fidéliser le consommateur, de répondre aux attentes des clients. Il s'agit du « customer Relationship management » (CRM).

Les CRM sont présentés comme une philosophie de la gestion qui est supportée par les technologies de l'information. On passe d'une logique de « faire du chiffre » à celle de « créer une relation client ».

L'objectif est à présent d'obtenir de nouveaux clients, de préserver sa bonne clientèle et enfin d'améliorer la relation clients déjà existante.

Par ailleurs, le milieu bancaire est un secteur de haute technologie. Il doit évaluer et s'adapter à ces innovations. En effet, les banques traitent énormément d'information. La centralisation des informations devient ici très importante car celles-ci doivent être cohérentes pour être bien remontées.

C'est pourquoi un outil adapté aux besoins de l'entreprise est essentiel. La diffusion des nouvelles technologies a rendu un concept très important : l'interactivité.

On peut dire par exemple qu'internet « éduque » le consommateur, tout doit être facile et accessible. Le consommateur suppose qu'on peut faire plus pour lui.

Le marketing ne pouvait pas être indifférent à cette interactivité. Finalement le client multiplie le volume des transactions tout en ayant une attente forte d'interactivité. Ce comportement de clientèle est notamment visible dans le secteur bancaire.

1.6. Les enjeux de CRM

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

1.6.1. Un meilleur service clients

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

offre. Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing personnalisé.

1.6.2. L'intégralité multi canal

Les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et distributions auprès de leurs clients. Toutes une panoplie de canaux s'offrent à elles (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, internet et autres canaux électroniques etc.)

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quel que soit le canal utilisé.¹⁵

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

1.6.3. Le développement des ventes

Sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service client, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport à ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

1.6.4. L'accroissement de la productivité

Il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation.

¹⁵LENDREVVY, LEVY, LINDON, op.cit, p.901.

Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises. Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

Section 2: principes et utilités de CRM et leurs types

2.1. Les principes de CRM

Quatre idées fondamentales expliquant la proposition de valorisation de la gestion de la relation client :

2.1.1. Utiliser les relations existantes pour maximiser les profils

Le CRM est axé sur la mise en place de relations fortes avec les clients existants, sur la rétention des « bons » clients et sur l'élimination des « mauvais » clients. La valeur de la durée de vie d'un client définit sa valeur pour votre entreprise¹⁶. Le fait d'optimiser les relations entre votre entreprise et ses clients par des valeurs élevées de la durée de vie du client, en utilisant les techniques de ventes maximales et de ventes croisées par le biais du CRM, peut améliorer le revenu moyen par client existant. Grâce au CRM, il est possible de maximiser la valeur de la durée de vie des clients en les maintenant à des niveaux de rétention jusqu'alors inaccessibles. Parallèlement, les coûts d'acquisition sont ramenés à un chiffre avoisinant zéro pour les ventes de produits nouveaux ou complémentaires à des clients existants.

2.1.2. Utiliser la connaissance client pour offrir systématiquement un service parfait

Un CRM efficace doit surprendre le client par la bonne connaissance que vous avez de lui. Il doit permettre de prévenir ses frustrations les plus fréquentes. Les informations les plus demandées à différents services permettent de les déceler. Après avoir réuni les connaissances sur le client, l'entreprise peut offrir un service personnalisé et augmenter les coûts de changement pour le client. Ce verrou est actionné par le client, car encore une fois, c'est à ce dernier d'expliquer ses besoins à un vendeur potentiel.

2.1.3. Développer des processus de ventes itératifs

Le CRM facilite l'intégration de la connaissance client par une technologie de support et permet aux sociétés d'utiliser les connaissances issues des transactions passées pour vendre

¹⁶ AMRIT TIWANA, « gestion des connaissances, Applications CRM et e-business », avenue d'Embrun, 05003 gap cedex imprimé en France , page 36-37.

efficacement à la fois à de nouveaux clients et à des clients existants. Une intégration efficace de la gestion des connaissances et du CRM signifie que les clients peuvent s'attendre à des réponses cohérentes, sûres et précises à leurs questions à chaque interaction avec la société. Une perspective à long terme du CRM centrée sur le client facilite l'utilisation de la connaissance accumulée sur le client pour construire une relation rapprochée créatrice de valeur.

2.1.4. Proposer de la valeur et développer la fidélité du client

Il est possible de stimuler la fidélité en utilisant de manière dynamique les informations collectées afin de répondre aux questions avant que celles-ci ne deviennent des problèmes¹⁷. De plus, en prouvant au client que vous le connaissez et lui proposant des produits et des services qui prennent déjà en considération ses besoins, il est possible avec le temps d'établir une dépendance à vos offres.

2.2. Les types de CRM

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

2.2.1. Récupération et conservation

Il s'agit de convaincre un client moins assidu de rester fidèle à l'entreprise ou bien de lui revenir qu'il l'a quittée. Des quatre catégories de programmes, c'est celle qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun. Les organisations les plus dynamiques en matière de CRM filtrent souvent les prospects à contacter afin d'exclure les clients ayant souvent changé de fournisseurs, les mauvais payeurs ou ceux qui n'expriment que des besoins limités.

Si, dans l'ensemble, les nouvelles techniques de sélection permettent aux entreprises d'élaguer leur liste de contact, il en existe une qui tend, au contraire, à les développer. Les organisations ne prôtaient pas attention aux clients dont les commandes baissaient considérablement ou qui cessaient de demander certains services, dès lors qu'ils se tournaient simplement vers d'autres produits. En absence de données fiables et de capacité à les analyser, il était impossible de réfuter cette hypothèse. Mais de récents travaux indiquent

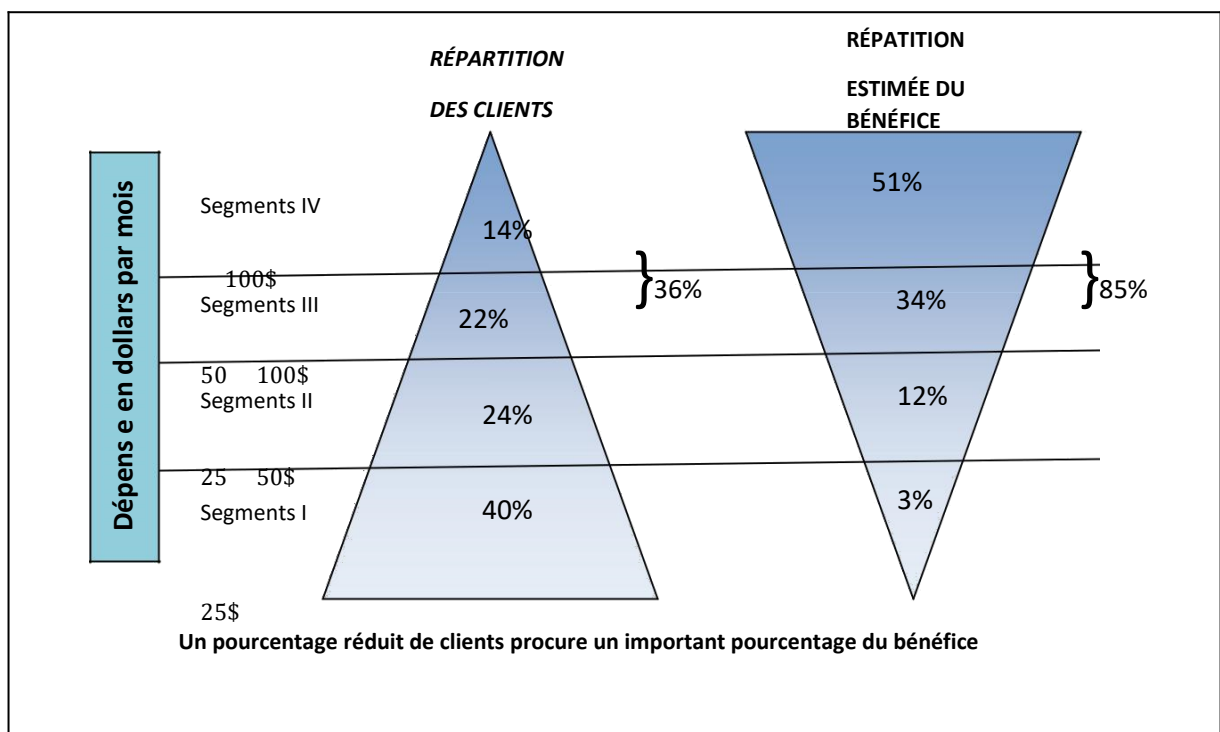
¹⁷Stanley Brown, op.cit, page 37.

qu'un grand nombre de ces clients limitent l'ensemble de leur demande ou, pire, ¹⁸la transfèrent sur un produit concurrent. Pour maintenir leur profits et éviter que certains clients deviennent de typiques « déserteurs » potentiels, certaines organisations incluent désormais dans leurs campagnes de récupération ceux qui réduisent leur demande ou abandonnent certains produits.

2.2.2. Fidélisation

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est la plus difficile d'établir des mesures précises. Pour retenir ses clients, l'organisation a recours à trois éléments essentiels : segmentation selon la valeur, segmentation selon les besoin et modèles prévisionnels de défection. Le premier sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients. Il arrive qu'elle ne souhaite rien investir sur certains d'entre eux, dont elle estime la rentabilité marginale, et qu'elle les incite activement à la quitter

Figure I-2 : Rentabilité des communications téléphoniques à longue distance aux Etats-Unis



Source: etude price water house coopers.

¹⁸Op.cit, P.38.

Une fois les clients passés au crible de la segmentation selon la valeur, l'entreprise les soumet à celui de la segmentation selon les besoins, afin d'aboutir à un programme de fidélisation personnalisée. Les offres privilégiées (qui attribuent au client des points sous forme de kilométrage aériens ou de nuits d'hôtels à tarif réduit) figurent parmi les plus pratiquées. En outre, les entreprises encouragent souvent la loyauté de leurs clients par une facturation préférentielle, des services d'assistance spéciaux ou des crédits avantageux. Il importe de remarquer que la plupart de ces privilèges dépendent davantage du niveau de profit assuré par le client que du segment auquel il appartient. Il n'empêche qu'en concentrant leurs efforts sur les besoins.¹⁹ Individualisés de leurs clients, les entreprises constatent qu'elles obtiennent un même taux de fidélisation pour un investissement moindre.

La dernière composante d'une campagne de fidélisation réussie consiste en la mise au point d'un modèle prévisionnel de défection, à l'aide des multiples données démographiques et d'informations relatives à l'usage dont l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante. Des outils élaborés de datamining permettent d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, à cibler dans le cadre d'une campagne de fidélisation ou auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits. Avant de mettre en œuvre une campagne, l'entreprise doit obtenir, d'après ses modèles de défection, un niveau de confiance d'au moins 70 %. En dessous de ce seuil, le coût de ce projet dépasse de loin l'augmentation potentielle du bénéfice brut.

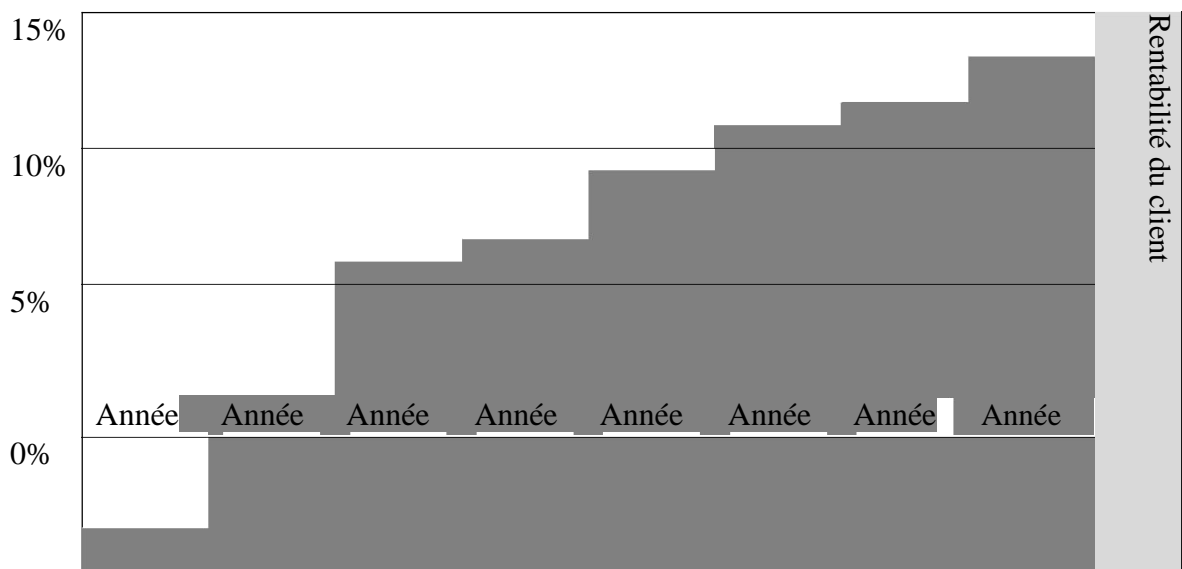
2.2.3.élargissement/amélioration de l'offre

Ce programme CRM, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille » (autrement dit, des ressources que le client dépense chez l'entreprise), a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celles auxquelles il répond déjà. Par exemple, un abonné à un service ordinaire de télécommunications à distance est potentiellement acquéreur d'une connexion internet. La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à son précédent contact. Après composition de l'offre et choix du support, l'entreprise présente directement son offre au client. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre. Elle consiste, par exemple, à remplacer une ligne analogique par un système RNIS.

¹⁹OP.cit , p39.

Les campagnes d'élargissement ou d'amélioration de l'offre jouent un rôle considérable, car les clients ciblés entretiennent déjà des rapports avec l'entreprise. Ils risquent moins de considérer l'offre comme un produit ordinaire et se montrent donc prêts à lui consacrer un investissement supplémentaire. Financièrement parlant, le client qui accepte achats croisés ou montée en gamme devient bien plus rentable. Au début de cette nouvelle relation, il réduit la marge brute de l'entreprise de 3 % (du fait des coûts d'acquisition) ; dans les trois ans qui suivent, il contribue de 7 % (voir figure 2).

Figure I-3 : La fidélisation des clients est source de rentabilité



La rentabilité d'un client fidèle s'accroît d'année en année.

Source: etude price water house coopers

2.2.4. Prospection

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise. La campagne repose sur trois éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même :

La segmentation, la sélectivité et les sources. Pour cibler l'offre de manière efficace, il est essentiel de réaliser un modèle de segmentation réellement fondé sur les besoins. Sans cela, l'offre ne susciterait pas un taux d'acceptabilité satisfaisant, ou les couts de publicité ou de promotion tarifaire s'avéreraient trop onéreux. Avant de se lancer dans une cation de prospection, il est recommandé d'atteindre un taux de confiance de 95 % La sélectivité est

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

Parmi les différentes méthodes destinées à déterminer la segmentation selon la rentabilité figure la pré-évaluation du degré de solvabilité d'un client. Les entreprises connaissent habituellement un taux de créances irrécouvrables de 4 à 8 %. Pour réduire ce chiffre, elles suivent un exemple instauré par le commerce en détail, qui a mis au point des algorithmes d'évaluation de la solvabilité applicables aux clients potentiels. Les sociétés appartenant à ce secteur et pratiquant cette technique ont réduit ce taux de moitié. Les autres entreprises espèrent aujourd'hui rencontrer pareil succès.

2.3. Les outils du CRM

Le CRM dispose d'outils qui permettent son bon fonctionnement, qui sont les suivant :

2.3.1. Fichier clients

L'entrepôt des données comprend des informations dont dispose l'entreprise, et notamment les informations sur les clients (base de donnée clients).

Cette masse de données sur la clientèle provient de sources internes et externes diverses, ces informations une fois collecté par l'entreprise, lui permettent de construire ses fichier clients qui aident à l'élaborer ses stratégies marketing et lui facilite de décision.

2.3.2. La base de données

2.3.2.1. Définition

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

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

En effet les bases de données disposent d'outils d'interrogation qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses requêtes sans mobiliser tout un service informatique.

Décortiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les transformer en action marketing. C'est le rôle des entrepôts de données (datawarehouse) et des techniques²⁰ d'analyse (datamining). Aujourd'hui, ce type de support est crucial pour travailler la fidélisation.²¹

2.3.2.2. Type de données

On distingue essentiellement trois types de bases de données :

-Les bases de données hiérarchiques : elles sont très utilisées dans le domaine de la gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à relier les différentes données concernant un individu dans sa vie dans l'entreprise, mais qui sont peu adaptées aux analyses marketing. C'est un modèle qui consiste à organiser des données de façon arborescente.

Il n'y a pas de liaison entre les branches de même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui n'autorise que peu d'interrogation

-Les bases de données objet : qui ouvrent des perspectives intéressantes, notamment par leur capacité à traiter des données multimédia.

A partir de ce type de base, il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite. La construction se fait par héritage simple, ou par composition.

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

La base de données relationnelle est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing.

²⁰ Cap Gemini Offre.com : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown : « CRM-Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ; p5. Consulter le 17-04-2018 à 15h30

²¹ Cap Gemini Offre.com : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown : « CRM-Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ; p9. Consulter le 17-04-2018 à 15h30

2.3.3. La segmentation de la clientèle

2.3.3.1. Définition de la segmentation

La segmentation peut se définir comme le découpage des populations en sous-ensembles homogènes, en prenant en compte l'objectif économique visé.²²

« Dans le cadre de la relation client, il est important d'expliquer le rôle de la segmentation de la clientèle qui, à partir de base de données, elle permet à une entreprise de pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres personnalisées. »

2.3.3.2. Objectifs de la segmentation

La segmentation c'est une méthode qui permet a une entreprise :

De mieux connaître ses clients actuels et d'améliorer ses performances.

Modéliser le cycle de vie d'un client.

Réaliser un bilan du différent segment sur chaque période.

D'analyser l'évolution de la clientèle en adoptant une stratégie commerciale adaptée à chaque segment et d'observer la répercussion de chaque action afin de réajuster aux mieux la stratégie.

Créer divers segment de clientèle dans la but de leurs proposer des offres et des services adaptés à l'historique de leurs achats.

Prévoir les clients qui peuvent être perdus.

Créer des listes des clients à des fins de ventes additionnelles du même produit ou des promotions associées à des événements clients.

2.4. Les caractéristiques du CRM

2.4.1. Le CRM analytique ou business intelligence

Il vise à améliorer la connaissance et la compréhension du client. Il permet aussi de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. Elle comprend : la connaissance de la clientèle, les analyser de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et calcule de la Time Life Value, les scores prédictifs...

²²Cap Gemini Offre.com : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown : « CRM-Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ; p.13. Consulter le 17-04-2018 a 15h35

2.4.2. Le CRM opérationnel

Il est centré sur la gestion quotidienne de la relation client, à travers l'ensemble des points de contact (centre de contacts à distance ou par téléphone ou internet, outils de force de vente). Il permet la coordination des différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients à travers la synchronisation des informations pour l'ensemble des services (contrôle interne, service juridique...). Elle permet d'optimiser le travail de la force de vente. Notons que la GRC analytique et la GRC opérationnelle se complètent. La première distribue les informations à la dernière. Celle-ci les affine et les retransmet à la GRC analytique.²³

2.4.3. Le CRM collaboratif

Le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

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

Section 3 : le rôle du CRM

3.1. La satisfaction

D'une manière générale, la satisfaction des clients indique dans quelle mesure un produit ou un service répond à leurs attentes. Les entreprises étaient plus préoccupées des comportements de l'acheteur que de ce qui se passe après l'achat. Elles avaient une approche de la satisfaction plutôt réactive (traitements des plaintes et réclamations) qu'active (démarche de satisfaction).

²³Cap Gemini Offre.com : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown : « CRM-Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ; p16 , Consulter le 17-04-2018 a 15h30

3.1.1. Définition de la satisfaction

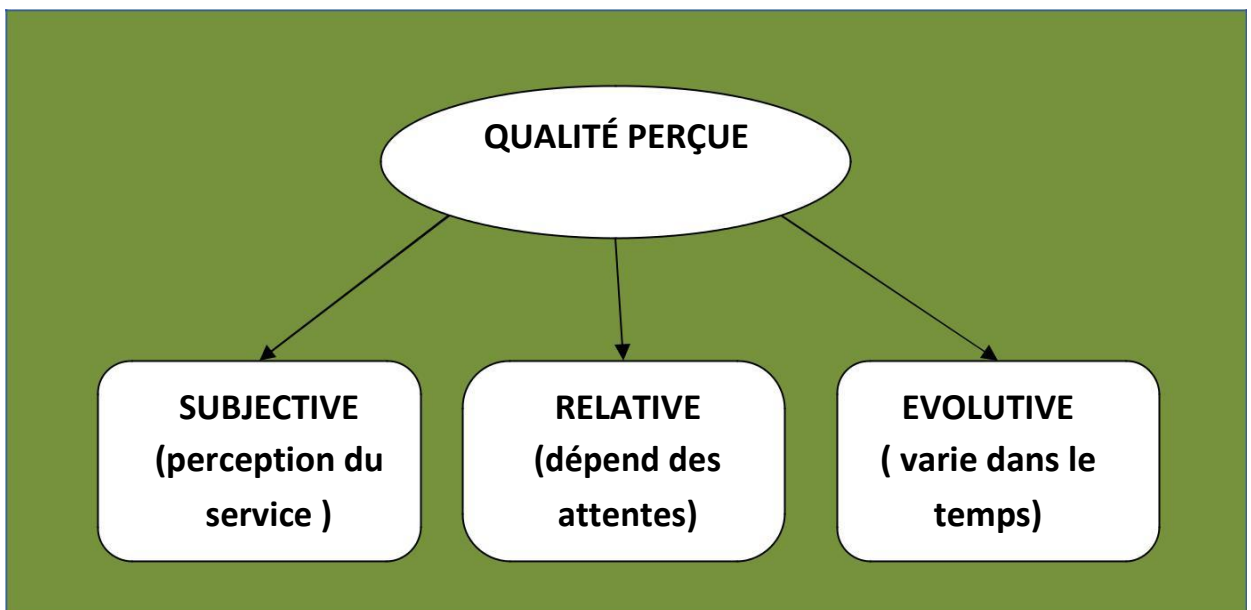
Selon KOTLER la satisfaction se définit comme étant : « le jugement d'un client vis-à-vis expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus²⁴ ».

Selon LINDON : « la satisfaction peut être comprise en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation²⁵ ».

3.1.2. Les caractéristiques de la satisfaction

C'est dans ce contexte que nous reprenons les trois caractéristiques de la satisfaction présentée par Daniel Ray à savoir que la satisfaction est subjective, relative et évolutive²⁶.

Figure I-4: Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : Ray(D), Mesurer et développer la satisfaction client, Edition d'organisation, 2002, p. 24

La satisfaction est subjective :

La satisfaction des clients dépend de leurs perceptions des services. La satisfaction de ses derniers est hétérogène. Elle dépend en grande partie des aspirations des clients. Les banques doivent tenir en compte des aspirations de ces derniers pour garantir leur satisfaction.

²⁴KOTLER (P)& DUBOIS(B) , « marketing management », pearson éducation, 12^{ème} Edition, France, 2006, p 68.

²⁵ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D), op.cit, p911.

²⁶Ray (D), « mesurer et développer la satisfaction des clients », Edition d'organisation, 2002, p57.

La satisfaction est relative

Directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective ; la satisfaction varie selon aussi les niveaux d'attentes, on peut trouver deux clients n'ayant pas les mêmes attentes initiales vis-à-vis du même service, ceci s'explique par : ce n'est pas le fait d'être meilleur qui compte mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

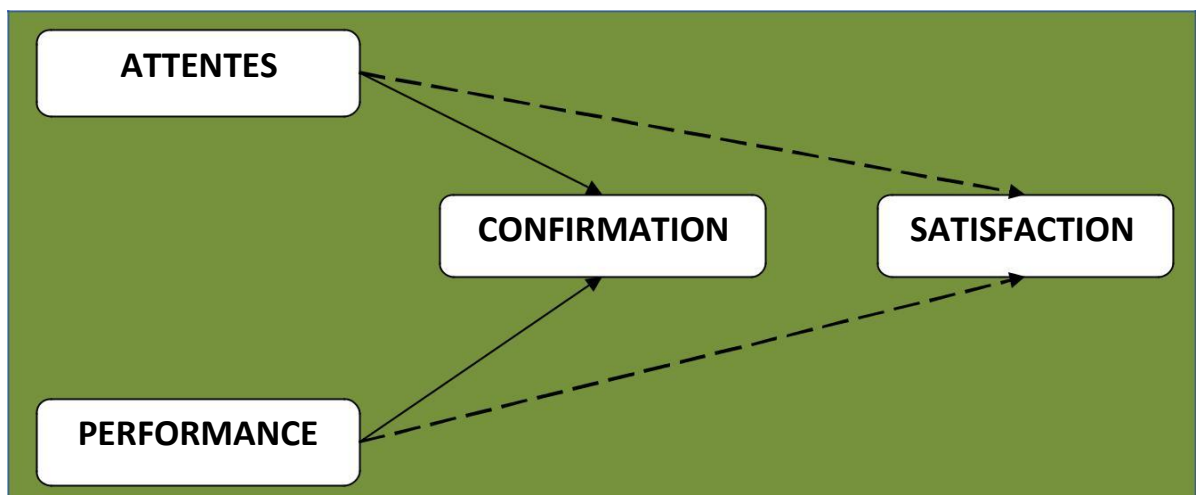
La satisfaction est évolutive

La satisfaction évolue avec le temps à deux stades distincts, en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation des produits ou services. Elle dépend des évolutions du marché aussi de la performance des entreprises à s'adapter à ces évolutions.

La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est dans toute activité obtenue par une offre bien adaptée mais dans le domaine de la banque et des services en général, la prise en compte des attentes suscite une attention spécifique.

Figure I-5 : Le modèle de satisfaction



Source : «Le modèle de satisfactions », Evrard (1993)

Dans ce modèle de satisfaction²⁷, il apparaît que les attentes servent de standards dans

Dans ce modèle de satisfaction²⁸ il apparaît que les attentes servent de standards auxquelles les expériences suivantes sont comparées.

²⁸EVARD. Y, « La satisfaction des consommateurs : états des recherches », Revue française du Marketing. 1993.

Les attentes en matière de service font apparaître deux notions : celle de service désiré et celles de service adéquat. La première peut être définie comme le niveau de service que le client souhaite recevoir, qu'il estime mériter pour un prix donné. La notion de service adéquat, conçue comme le niveau de service que le client est prêt à accepter, se rapproche du niveau minimal de service désiré. Le service désiré et le service adéquat ou acceptable sont distincts et cet écart qui exprime la reconnaissance d'une certaine hétérogénéité possible entre les prestations, se traduit par une zone de tolérance. La satisfaction apparaît en comparaison entre service prévu et service perçu.

3.1.3. Les variables de la satisfaction

La satisfaction de la clientèle bancaire est présentée par plusieurs types de variables :

3.1.3.1. L'accueil

C'est un élément principal pour rendre le client plus satisfait, c'est la surface de la banque, il s'intéresse premièrement à l'accueil, pour cela le banquier doit avoir :

- Des connaissances de généraliste
- ; Une capacité d'écoute ;
- Une large ouverture d'esprit et de la rigueur ;
- Un fort dynamisme commercial.

3.1.3.2. Conseil

La banque doit offrir à ses clients tous les conseils nécessaires, et dans le domaine, pour cela le banquier doit :

- Aider son client à définir ses objectifs et ses besoins ;
- Proposer pour lui le cadre juridique et fiscale le plus adapté à l'atteinte de ceux-ci ;
- L'orienter vers les placements les plus judicieuses (allocation d'actifs) ;
- Aider les clients qui l'ont mandaté dans la réalisation d'opération d'achat de vente ou de restructuration de l'entreprise ;
- Appui auprès de client dans des projets complexes ou des restructurations.

3.1.3.3. La qualité des produits offerts

C'est un facteur essentiels qui influence la décision d'achat des clients, plus que la qualité des produits est meilleure plus que le client est satisfait et si la qualité et mauvaise y a pas de satisfaction.

3.1.3.4. La célérité des services

La rapidité des services est parmi les premiers besoins exprime par le client, c'est pour cela que la banque doit l'appliquer dans chaque service rendu pour avoir une clientèle satisfait et fidèle.

3.1.3.5. L'image de la banque

Pour sa satisfaction, il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. L'image de la banque passe par son implication dans le devenir économique local, et notamment par son image moderne.

3.1.3.6. La mesure de la satisfaction

Les mesures de la satisfaction des clients et mesuré par pleureurs techniques et méthodes utilisées dans des études de marché.

Les étapes d'une démarche de mesure sue les étapes suivant :

Connaissance des déterminants de la satisfaction et d'insatisfaction : il s'agit de connaître les critères de satisfaction des clients.

Analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction : il s'agit de hiérarchiser ces éléments par rapport à l'importance, la priorité que leur accordent les clients et leurs contributions à la satisfaction globale de ces derniers.

Constriction et mise en place d'un baromètre de satisfaction : c'est la qu'intervient baromètre de satisfaction comme moyen de mesure de satisfaction.²⁹

3.2. La Fidélisation

La fidélité évoque une idée positive.la fidélité se pratique non seulement envers les gens mais aussi, en général, envers les entreprises et leurs produits ; elle est la compagne

²⁹LINDON (D), Op.cit, p917

habituelle d'un esprit d'égalité et de coopération.

3.2.1. Définition de la fidélisation

Selon J-M. LEHU définit la fidélisation comme étant : « *une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de permettre aux consommateurs de devenir puis rester fidèle au service, à la marque et/ou à l'enseigne. La fidélisation doit permettre un meilleur contrôle de l'activité à terme, une plus grande rentabilité*³⁰ ».

Selon KOTLER la fidélisation est : « *l'ensemble des technique visant à établir un dialogue avec ses clients pour fidéliser ceux-ci ou produit, ou service, à la marque. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de relation client*³¹ ».

3.2.2. La stratégie de fidélisation

C'est une stratégie marketing conçue et mis en place dans le but de permettre aux clients de devenir et rester fidèles aux produits, aux services et la marque. La fidélisation doit permettre à l'activité un contrôle et, a terme, une grande rentabilité.

Grâce à la stratégie de fidélisation, l'entreprise développera un avantage concurrentiel certain, source d'un revenu stable et d'un succès commercial puisque les clients fidèles vont consommer régulièrement.³²

3.2.3. Les principaux facteurs de fidélisation

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

La satisfaction du produit ou du service.

La satisfaction du produit rendu autour de ce produit ou service.

La satisfaction de la marque dans le cas d'achat de plusieurs produits de la marque, un processus de généralisation s'opère et la satisfaction du produit s'étend à la marque. La qualité de la relation établie entre le commercial et le client.

D'autres facteurs peuvent être essentiels pour la fidélisation et qui seront présentés dans le schéma ci-dessus. Il est toutefois nécessaire de les étudier pour mieux maîtriser le processus de fidélisation et adopter une démarche proactive à ce sujet envers les clients.

³⁰Jean-Marc LEHU , « la fidélisation client », 2^{ème} éd ; d'organisation, paris, 1999,p 36.

³¹KOTLER (P), DOUBOIS (B), op.cit, p326.

³²Jean-Marc LEHU , « stratégie de fidélisation », 2^{ème} Edition ; d'organisation, paris, 2003, p74.

3.2.4. La mesure de fidélisation d'un client

Plusieurs indicateurs peuvent renseigner une entreprise et mesurer le degré de fidélité de ses clients, le cycle de vie d'un client en fait partie, en fonction du temps et du chiffre d'affaire réalisé avec ce client, qui permet de situer les clients nouveau, le récurrent et le client en déclin.

3.2.5. Les formes de fidélisation

Afin de fidéliser un client, il faut éviter le mécontentement et identifier les éléments de satisfaction pour mettre en avant les offres. La fidélité d'un client se mesure par son attachement au point de vente, au produit, à la marque. Il existe différents niveaux de fidélité :

3.2.5.1. La fidélité par obligation

Aucune concurrence n'existe en raison d'un monopole ou de l'emplacement géographique.

3.2.5.2. La fidélité par habitude

Pour des raisons de simplification, une routine s'installe et le consommateur est fidèle au point de vente (ex : boulanger) jusqu'à ce qu'un autre s'installe et soit mieux placé sur son trajet travail / domicile.

3.2.5.3. La fidélité par peur de changement

Pour éviter des coûts, du temps perdu, des formalités, le consommateur préfère ne rien faire (c'est souvent le cas des banques et assurances).

3.2.5.4. La fidélité par incitation

Pour gagner des points, des euros, des cadeaux, le consommateur dispose d'une carte de fidélisation (c'est le moyen le plus utilisé par les distributeurs).

3.2.5.5. La fidélité par attachement

Elle permet réellement de maximiser le nombre de client fidèle, le client vient au point de vente parce qu'il s'y sent bien (accueil chaleureux, relation privilégiée avec les commerciaux)

3.2.5.6. La fidélité par crédit

Le service après-vente ainsi que les services à long terme (crédit ou placements sur une durée assez longue) sont des bons moyens de fidélisation.

3.2.5.7. La fidélité par personnalisation de la relation

Le one to one est une technique aujourd'hui très utilisées dans la fidélisation d'un client elle permet de cibler parfaitement les offres commerciales en les adaptant à un seul consommateur.

3.2.6. Les enjeux de la fidélisation

3.2.6.1. Les raisons de la fidélisation

3.2.6.1.1. Coûts d'acquisition : pour une entreprise garder un client revient à 3 à 5 fois moins-cher que d'en conquérir un nouveau.

3.2.6.1.2. L'augmentation du chiffre d'affaire par client : plus un client est ancien, plus il génère en moyenne du chiffre d'affaires en augmentant sa fréquence d'achat et le montant moyen des achats réalisés. Cette augmentation est due à la confiance croissante que le client a dans l'entreprise et à la connaissance des produits et des offres.

3.2.6.1.3. La diminution des coûts de gestion : Il faut savoir qu'un client fidèle devient moins coûteux à gérer car il connaît l'entreprise et son fonctionnement. Mais aussi inversement, l'entreprise connaît son client d'où la diminution des coûts de gestion. Mais cette diminution est variable d'un secteur d'activité à un autre.

3.2.6.1.4. Les effets de recommandation : plus un client est ancien, plus la recommandation est forte. Il donne des conseils pertinents et il adressera des prospects correspondant à la cible de l'entreprise.

3.2.6.2. Caractéristiques des clients à fidéliser

Pour mieux fidéliser les clients, il faut analyser le comportement des clients dans le but de segmenter le fichier et de proposer à chaque segment des offres différenciées pour augmenter la fréquence des achats, la quantité par commande afin d'augmenter la durée de vie du client et le revenu dégagé pour l'entreprise pendant la durée de vie des clients. Selon une

analyse sociologique et marketing on peut dégager différents socio styles au sein même de la clientèle.

3.2.6.2.1. Les surfeurs : personnes qui surfent sur la société, toujours à la pointe de nouvelles technologies, ils n'hésitent pas à essayer de nouveaux produits. Ils sont souvent jeunes et utilisent tous les moyens de communications actuels, ils représentent pour l'entreprise la clientèle de demain.

3.2.6.2.2. Les traditionalistes : souvent les personnes âgées, elles resteront dans leurs habitudes de consommation, ils utilisent des produits dont la réputation n'est plus à faire, où qui ont de l'ancienneté sur le marché.

3.2.6.2.3. Les prescripteurs : personnes qui voient la publicité et qui conseillent aux autres d'acheter ceci ou cela. Les enfants sont souvent des prescripteurs, ils sont la cible favorite des annonceurs publicitaires.

Il est important de tenir compte de ces socio stylés et d'adapter un procédé de fidélisation pour chacun afin d'en tirer le meilleur profit.³³

³³Jean-Marc Lehu « La fidélisation client », Editions d'Organisation, 2003- P 205.

3.2.7. Principales étapes d'un programme de fidélisation

Tableau I-1 : les étapes d'un programme de fidélisation

Étapes	Contenu
Stratégie de fidélisation	Détermination des grands axes
Choix des principaux segments à fidéliser	Segmentation première
Collecte des données complémentaires sur la cible	Connaissances client affinée
Hyper segmentation	Identification de groupes homogènes de clients à fort potentiel commercial
Identification des « leviers de fidélisation » et des motifs d'attrition	Suggérer l'« exclusivité » par le développement de la qualité de services, etc.
Détermination du Mix Fidélisation	Choix des outils, des périodes de communication, de la fréquence, des marges allouées, du Budget Fidélisation
Pré-test du programme	Validation auprès d'un panel clients
Lancement	Campagne et mise en œuvre des outils
Mesure de l'efficacité	Customer Value Measurement, Customer Satisfaction, mesures d'impact, mesure du Retour sur Investissement
Pilotage dans le temps	Actions correctives

34

³⁴Pierre Morgat, « Fidélisez vos clients » Stratégie, outil, CRM et e-CRM, 3^{ème} Editions d'organisation, 2005, p122.

Conclusion


Pour que les banques puissent faire face à la concurrence du marché bancaire. La gestion de la relation client (CRM), constitue un choix stratégique indispensable dans le secteur bancaire.

De nature les banques sont orientées vers la personnalisation du service client, pour comprendre cette clientèle, il faut pénétrer dans une stratégie de « sur-mesure » qui suit les différents canaux de communication pour perfectionner leur connaissance client. Dans le domaine donner.

La gestion relation client est un outil primordial dans la communication interne, il nécessite de récolter les base de donné et la collaboration de tout le personnel pour offrir un service de qualité et de satisfaire les clients qui sont la préoccupation principale de la banque.

Pour comprendre les clients et les fidéliser il faudra s'approvisionner des produit et service approprié pour mettre en place une (CRM) efficace, ceci débute par connaitre le client, séduire des nouveaux clients et bien sûr de les fidéliser.

La mise en place de la gestion relation client doit être précise et efficace dans son installation afin d'obtenir des donner important sur c'est client de une manière à leur proposer des produits et services qui répondent précisément à leurs besoins.



**Chapitre II : La mise
en œuvre du CRM
dans le secteur des
services**

Chapitre II : La mise en œuvre du CRM dans le secteur des services

Introduction

Une technologie telle que le CRM est avant tout une stratégie d'entreprise qui permet de placer le client au centre de mécanisme stratégique. Pour cela la mise en œuvre d'une solution stratégique dans une banque est un défi de taille, car pour assurer une bonne démarche elle doit être capable de supporter la gestion des processus touché.

En effet un CRM touche au cœur même de l'entreprise, à son business, et donc d'une part le CRM doit être adapté à l'entreprise du point de vue technique, mais en plus il doit être accepté par ses utilisateurs.

Dans ce chapitre on va expliquer la démarche de mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise de service (banque).

Section 1 : La mise en œuvre d'un CRM

Mettre en place un projet CRM doit être approuvé par la direction générale, pour soutenir l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il est nécessaire de communiquer sur la fiabilité et la mission que la banque c'est fixer, le manque de compétence au projet mènera a une solution CRM male utiliser. Pour cela les objectifs doivent être précis.

Pour assurer que la mise en œuvre sois réussie, il faut assurer l'utilisation des nouveaux outilles et des nouvelles technologies.

Il s'agissait de percevoir le modèle classique du cycle de la relation client qui consiste en quatre étapes et de la retranscrire dans une interface facile d'utilisation et automatisé : connaitre, cibler, vendre et servir.

1.1. Mise en place d'un CRM opérationnel : Automatisation de la force de vente « le traitement de la commande »

L'automatisation de la force de vente vient en appui aux forces commerciales et aux processus de vente.

L'automatisation de la force de vente permet le suivi des actions en cours et des dossiers clients. La gestion des contacts est l'élément majeur de l'automatisation de la force de vente.¹

Mais elle concerne également tous les activités commerciales : la prospection et les ventes sont suivies en temps réel (relances, proposition)². La visibilité sur chaque dossier client est accrue grâce à des fiches détaillées (historique notamment). Ainsi. Le suivi des prévisions et cycles de vente est facilité par la prise en compte de l'intégralité des données.

L'automatisation de la force de vente est aussi connue sous l'abréviation « SFA » Un logiciel CRM vise à automatiser le cycle de vente par une automatisation de la force de vente : Saisie des objectifs et prévisions; plans d'action et diffusion personnalisée aux commerciaux ; gestion des affaires (depuis la proposition jusqu'au contrat); suivi des clients (description des actions effectuées et à réaliser, sauvegarde des comptes rendus d'entretien, requêtes sur les clients ou les produits, système d'alerte et de relance, gestion du planning des commerciaux); analyse des ventes sous forme de tableaux de bord.

En remplaçant ces processus jusqu'ici manuels (échanges de documents papier) par des échanges électroniques formalisés, l'automatisation de la force de vente se veut synonyme de gains de productivité. Exemple : après un mailing ciblé sur des profils particuliers de clientèle, le logiciel prendra ensuite en charge les retours de la campagne et les distribuera vers les bonnes personnes en fonction de leurs contenus, tout en comptabilisant les informations essentielles dans une base de données.

1.1.1. Organisation au niveau des agences (le front office)

Au niveau des agences, l'objectif est de vendre, rassembler les informations et non d'analyser les données. Il faudra motiver en priorité les commerciaux. Peu organisés ces derniers rechignent souvent à travailler avec ce type de logiciel³. Certaines composantes logicielles liées à cette démarche GRC, comme les outils d'automatisation du travail de la

¹ Robert Wollan et Paul Nunes-Accenture. « Eloge de la méritocratie », nov,2002, p23.

² Allard (P), Diringier (D), « *la stratégie de la relation client* », Edition Dunod, Paris,2000, p41.

³ Trayssac (F), « le crédit mutuel du centre met du CRM partout », marketing direct, N°52, janvier-février, 2001, p71.

force de vente peuvent passer pour des outils de contrôle contraignants pour les commerciaux. Il sera nécessaire voire indispensable d'associer les utilisateurs à la démarche en leur démontrant les apports de l'outil dans leur travail quotidien.

20 Démarche consistant à réorganiser la séquence et le contenu d'un processus, voire du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Il faudra intégrer la multiplication des canaux. Dans le même temps, cette démarche gagne en complexité lorsqu'il faut intégrer un nouveau canal d'interaction avec le client.

Il sera impératif d'intégrer les divers canaux utilisés par le logiciel afin de faire fonctionner efficacement toutes ses fonctions.

L'entreprise devra rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments afin d'être plus efficace.

Tous les moyens technologiques existent et sont en sa possession aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau des agences, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans le DataWarehouse (entrepôt de données) orienté client qui sera mis en place partagé entre la direction et les agences.

1.1.2. Les outils

On peut citer les outils suivants :

1.1.2.1. Le datawarehouse

Le data warehouse ou entrepôt de stockage des données clients, ils s'y amoncellent toutes les informations entrantes des clients issues de toutes les portes d'entrées de l'entreprise. Cependant, les données inexploitées ne valent rien, encore faudra-t-il les traiter suivant les paramètres stratégiques pour l'entreprise⁴.

⁴ LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G), « *Gestion de la relation client* », Édition Eyrolles, Paris, 2005, PP34-49.

Cette étape est relativement complexe et fastidieuse à mettre en place car il faut avant toutes choses déterminer quels éléments ont de l'importance afin de ne pas charger inutilement la base. En effet comme on le dit si bien « trop d'information, tue l'information ».

Afin de définir une Base de données clients, il faut s'appuyer sur les logiciels de gestion commerciale et comptable déjà existant. Il y'a aussi la nécessité de dématérialiser l'ensemble des documents, qu'ils soient comptables, commerciaux,... Cette opération peut se révéler relativement fastidieux surtout dans des entreprises ayant massivement recours au papier (administratif, Comptabilité, ..).

Néanmoins, à l'issue de cette phase, l'entreprise devra veiller à réorganiser les habitudes de travail, et une redéfinition des chartes graphiques de la documentation afin que les atouts de cette Gestion Electronique des Documents puissent, profiter au plus grand nombre. Là encore, il ne faudra pas hésiter à sensibiliser le personnel à la manipulation des données archivées. L'informatisation de la force de vente va permettre à moyen long terme d'améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise en la centralisant, de mieux contrôler les commerciaux et de mieux comprendre leurs échecs comme leurs succès.

1.1.2.2. Centres d'appels

Le fonctionnement des calls center est une série de personnes appelées opérateurs se situe dans un local⁵. Ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leurs sont transmises ou traiter un dossier. Pour chaque type d'appel, il existe une procédure standard « script » mentionnant les questions à poser et l'information à en retirer. Il n'y a généralement pas de place à l'improvisation.

1.1.2.3. Multi-canal

Interaction avec le client à travers tous les canaux possibles⁶. Ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettres... Cette partie "multi canal" a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

⁵ Allard (P), Dirringer (D), op.cit, p43.

⁶ Jallat (F), Stevens (E), Volle (P), « *gestion de la relation client* », Edition pearson, 2006, p225.

1.1.2.4. Service a travers du Web

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

1.1.2.5. La gestion des services

La gestion des services en après-vente est extrêmement importante dans une logique de fidélisation des clients. Elle consiste principalement à réagir de manière adéquate à toute demande émanant d'un client. Que la requête soit formulée via un appel téléphonique, un message laissé sur le net ou un courrier postal, il faut dans un premier temps qualifier le client demandeur.

La deuxième étape, cruciale, est la qualification de la demande elle-même (demande d'information, réclamation, demande d'assistance...) et sa gestion immédiate. Après recherche si nécessaire, la personne en charge du support doit procéder à l'envoi de la réponse appropriée dans un délai acceptable.

Dans le cas d'une intervention, le rendez-vous et les modalités doivent être fixés en tenant compte des plannings de chacun. Enfin, une enquête de satisfaction permet de gérer au mieux le suivi qualitatif de la prestation de service.

Les outils de gestion des services permettent de conserver l'historique de chaque client et d'établir des bases de connaissances à partir des solutions apportées.

1.1.3. Les missions principales

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Dans ce cadre, de nouveaux outils (SFA) permettent aujourd'hui aux agences de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

L'informatisation de la force de vente permet à court terme d'améliorer la circulation de l'information dans l'agence, de mieux contrôler les commerciaux et de mieux comprendre leurs échecs comme leurs succès, ils couvrent essentiellement les échanges d'informations sur le client entre direction et ses agences, Les fonctions clés d'un CRM opérationnel sont :

La gestion des contacts client-prospect : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail.

Un moteur d'aide à la décision : pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.

Un configurateur de vente : l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.

L'extension vers une plate-forme de CRM : pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing

Des accès distants multiples : la plate-forme SFA est accessible à tout type de terminal : téléphonie mobile, assistant personnel, PC de poche...

Aide au service client : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services.

Grâce au SFA, les commerciaux gagnent en réactivité et diminuent de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de leur clientèle.

1.2. Mise en place d'un CRM analytique : automatisation du marketing «basé sur le décisionnel »

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front office pour entrer en profondeur dans les traitements, l'on rentre dans le monde des données, celui du back-office. Ici, l'on retrouve évidemment toutes les bases de données. Et c'est bien là aussi que se situe le CRM analytique, censé produire la fameuse vue à 360 degrés du client, une fois que les informations à son sujet ont été centralisées dans des entrepôts de données.

Ce domaine permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients; il est intimement lié au DataWarehouse et aux applications décisionnelles. Cette partie a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

Le client constitue une nouvelle source d'information pour l'entreprise. Située au cœur du système d'information et partagée par l'ensemble des applications de l'entreprise, la base de connaissance est indispensable au bon fonctionnement de toute relation client.

Cette base est presque toujours spécifique à l'entreprise car elle reflète les particularités de son métier, de sa stratégie... En ce qui concerne les données externes, elles peuvent être incluses dans le DataWarehouse.

La base de données est le premier outil de gestion de la relation client, elle est au cœur du processus de gestion de la relation client pour l'identifier, le connaître et le fidéliser.

L'arrivée de l'Internet augmente ce besoin de capacité de traitement de l'information. Elle centralise toutes les informations. Elle est l'outil de capitalisation des connaissances de l'entreprise sur son marché. L'ensemble du système d'information de l'entreprise s'articule désormais autour d'elle.

1.2.1. L'Organisation au niveau de la direction (le back office)

Sur le terrain, la fonction marketing est partagée⁷. C'est-à-dire, la connaissance client est centralisée au niveau de la direction, les principales tâches de la direction marketing seront :

La connaissance de la clientèle : la segmentation

Mise en place d'un entrepôt de données (construction de bases de données). Développement des tableaux de bord.

Optimisation des ciblage, scoring²¹, d'attrition,...
mesure de la valeur client.

Des compétences précises sont nécessaires pour ce type de projet. Localement, au niveau des agences, l'objectif est de vendre et non d'analyser les données. Ensuite, la mise en œuvre du dispositif et des actions marketing reste également centralisée en raison des ressources informatiques et des compétences nécessaires. Enfin, le résultat final est mis à disposition du terrain : cette étape qui consiste à traduire l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier, cette étape est essentielle et conditionne la réussite du projet.

⁷ Trayssac (F), op.cit, p71.

1.2.2. Les outils

On peut citer les outils suivants :

Le Datamining

C'est un logiciel d'analyse statistique, il permet de rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients⁸. Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Les datamarts

Les datamarts sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des réussites des résultats commerciaux, centres d'appels, segmentation, etc.) .Il est en effet beaucoup plus facile de traiter et analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur le client.⁹

1.2.3. Les missions principales

Traduire l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier est essentielle et conditionne la réussite du projet.

Permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation.

Permet de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement).

⁸ Lamarque (E), « gestion bancaire », Edition pearson, 2003, p106.

⁹ JALLAT (F), STEVENS (E), VOLLE (P), « gestion de la relation client », 4ème édition Pearson, France, 2014, p141.

Le CRM opérationnel et analytique sont intimement liés puisque l'opérationnel distribue de la connaissance à l'analytique qui lui-même remonte des données à l'opérationnel pour lui permettre d'affiner cette connaissance.

1.3. Les étapes de mise en place d'un CRM

Etape1 - La phase l'innovation

La première étape consiste généralement à créer un fichier d'adresses dans un service ou un département en particulier. Conséquence d'une volonté isolée ou d'une campagne marketing ponctuelle, le fichier est élaboré avec peu de ressources dédiées, en plus des tâches courantes.

Etape 2 - La phase spécialisation

Les succès obtenus à l'issue de la première étape justifient un investissement plus important dans la gestion de la base de données. Une unité fonctionnelle spécifique est créée. Le personnel acquiert plus de compétences dans la préparation des analyses. La masse des données augmente. Cependant, à ce stade, les managers n'ont généralement pas une idée précise du profil de client à créer et des analyses à réaliser.

Etape3 - La phase de mise en place d'équipes multifonctionnelles

Les investissements n'apportent pas les résultats désirés et deviennent sujets de discussion, une période de mise en cause commence, au cours de laquelle l'organisation modifie les bases de données. Les spécialistes des bases de données et le personnel du *front-office* doivent travailler ensemble. Les gens du marketing doivent découvrir les possibilités offertes par la base de données et orienter les efforts de collecte et d'analyse. Le personnel en contact avec les clients doit aussi faire l'expérience concrète des bénéfices apportés par la base de données. Si tel est le cas, ils seront prêts à fournir des efforts supplémentaires pour enregistrer l'historique des contacts.

Les équipes multifonctionnelles ainsi formées sont responsables des résultats qu'elles atteignent avec les clients. La gestion des bases de données n'est plus seulement un centre de coûts car on peut en démontrer les avantages et les profits associés. L'utilité des données est évaluée en fonction de leur capacité à améliorer les actions marketing. L'unité fonctionnelle

mise en place lors de l'étape 2 ne va pas disparaître mais, au contraire, s'agrandir. Ce centre de développement prend alors la responsabilité d'indiquer le chemin à suivre pour développer la connaissance client, avec un certain recul par rapport au quotidien de l'entreprise.

Etape4 - La phase l'intégration des systèmes

Une entreprise offre à ses prospect et clients la possibilité d'utiliser de nombreux canaux et points de contacts (centre d'appels, site web, agence, réseaux sociaux, etc.). En générale, c'est à ce moment qu'une nouvelle crise surgit. Auparavant, l'information sur les clients étant consultée par les seuls collaborateurs. Les erreurs restaient en interne et pouvaient être corrigées sans que le client en ait connaissance. Les données difficiles d'accès étaient encore « extraites du système » et propagées de façon artisanale par un gestionnaire de base de données expérimenté. Cependant, l'environnement multi-canal exige que les données soient enregistrées « en temps réel » et soient accessible non seulement aux collaborateurs mais aussi aux clients. Le système devra fournir des traitements personnalisés sans intervention humaine quels soient le moment et l'endroit où le client le demande. La possibilité de corriger les erreurs disparaît presque totalement. Cette étape d'intégration des systèmes est souvent un

Moment de vérité. Des erreurs cachées deviennent apparentes et perturbent immédiatement le processus de communication. Elles font du tort et irritent les collaborateurs, notamment en forant-office. Il faut investir massivement et rapidement dans la qualité des données.

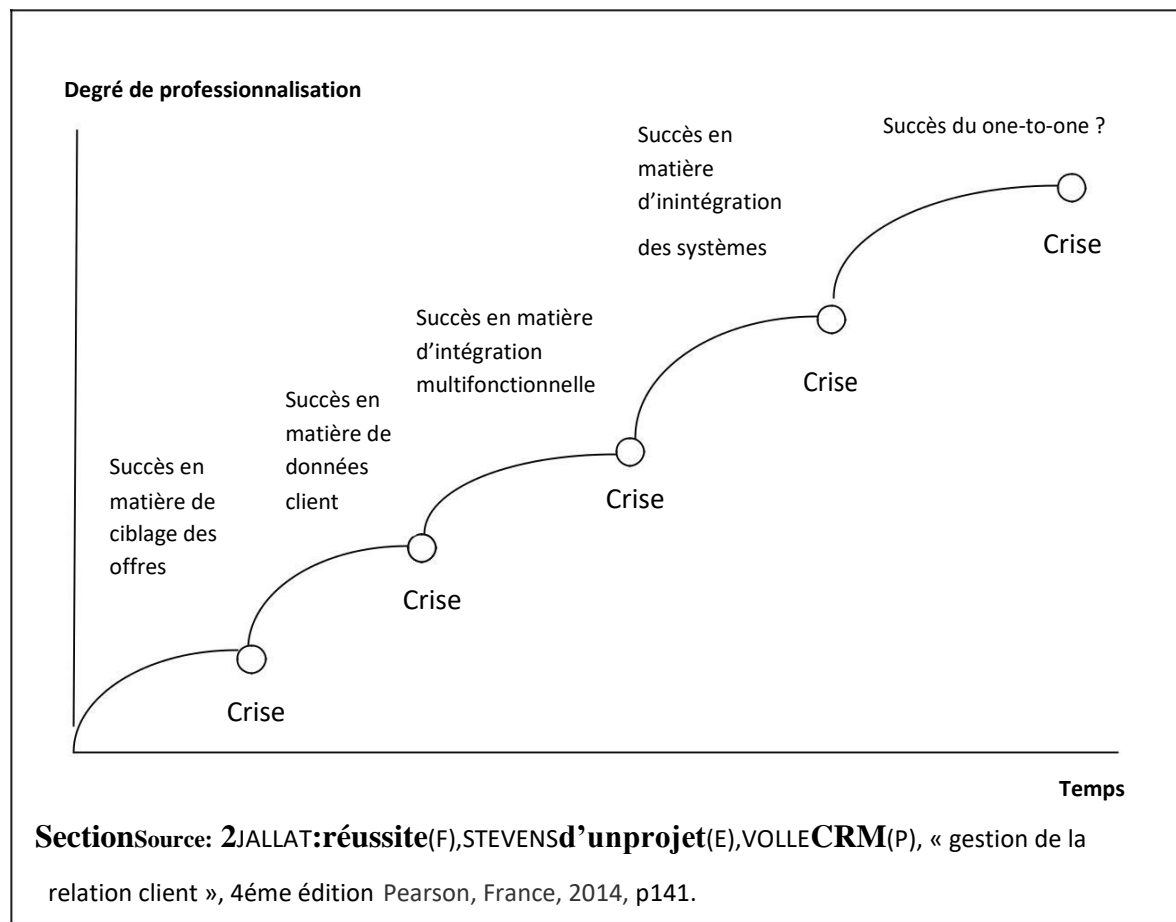
Etape5 - La phase l'organisation agile

Les données clients, collectées et mises à jour sur l'ensemble des canaux, sont connectées aux processus de back-office. Dans cette situation les personnes peuvent travailler plus longtemps étape par étape, vers une communication idéale et indépendante.

La communication entre les clients et l'entreprise est facilitée. Les systèmes sont conçus afin de permettre plusieurs types de contact et sortant. A ce moment-là, les collaborateurs peuvent travailler étape par étape, vers la personnalisation des offres et des communications. Les entreprises ne peut pas traiter la complexité et ne dispose pas des informations dont elle a besoin pour fournir des réponses utiles aux questions de ses clients.

A ce stade, la réalité doit prendre le pas sur l'utopie d'une communication entièrement personnalisée. Un processus de communication différencié devra se développer progressivement, via un nombre croissant de saignements et de canaux. Les saignements les plus stratégiques, les canaux les plus importants ou les actions qui rapportent le plus doivent être prioritaire¹⁰.

Figure II-1: Les cinq étapes pour progresser vers une gestion optimale des données clients



¹⁰Op.cit, p142.

Section 2 : la réussite d'un projet CRM

Le taux élevé d'échec des projets (CRM) pousse les chercheurs à trouver de nouvelles approches afin de réduire ce taux d'échec. Pour y arriver, il faut d'abord connaître les facteurs qui influencent le succès. Cela va permettre aux gestionnaires et aux intervenants de cibler de meilleures pratiques pour supporter le processus et la stratégie d'implantation d'une solution CRM. Il est donc important pour les dirigeants d'avoir une vision claire de leur projet CRM.

La capacité à définir les priorités et à faire les bons choix est de plus en plus importante.¹¹

Dans cette section on va aborder comment mettre en avant un projet CRM qui servira à dégager les facteurs clés de succès et à anticiper les risques. Cette deuxième partie se propose d'apporter quelques conseils pour maximiser les chances de réussite.

2.1. Le projet CRM

Les responsables des systèmes d'information se focalisent principalement sur la technologie et peuvent en arriver à sacrifier la valeur de l'information. Le développement d'un projet de CRM ne se limite pas à la bonne sélection de machines ou de logiciels. Il est illusoire de croire que la simple recherche d'une bonne combinaison prix/performance peut suffire dans ce contexte spécifique. En effet, l'implémentation d'un outil de CRM nécessite l'intégration d'un nombre important de données, de processus (d'analyses ou opérationnels), de solutions logicielles dans une architecture globale de système d'information, au service d'utilisateurs aux métiers différents.

Dès le début du projet, il est primordial d'intégrer qu'il s'agit non pas de réaliser une application autonome pour une catégorie d'utilisateurs internes, mais d'intégrer des applications complexes dans un ensemble interconnecté d'échanges d'informations qui dépassent les frontières traditionnelles de l'entreprise. Le périmètre est notoirement plus important qu'un projet plus classique de mise en place d'un système de gestion. Les composantes humaines et organisationnelles sont majeures.

¹¹Saïd Belhadj. « Maîtrise en génie logiciel incluant un cheminement de type cours en technologies de l'information : Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC », Longueuil, Québec, Canada, décembre 2013. https://www.usherbrooke.ca/cefti/fileadmin/sites/cefti/documents/Essais/Belhaj_Essai_Version_09avril2014_SB.pdf, consulté le 14/05/18 à (10 :00).

La mise en œuvre d'une solution de CRM ne se limite pas à la livraison de données aux points de contact avec le client. Elle s'accompagne d'un plan de formation et de communication qui doit anticiper les réticences naturelles et contribuer à transformer la culture client de l'entreprise. Les études montrent que les risques d'échec dans un projet de CRM sont de quatre ordres : technique, fonctionnel, méthodologique et organisationnel.¹²

Dans une première phase nous allons aborder la méthodologie de gestion d'un projet CRM et pour la seconde nous aborderons la gestion des risques organisationnels, avant de commencer il est préférable de citer les expériences précédente qui révélaient des taux d'échecs de l'ordre de 80 %. Ces défaillances des pionniers sont aujourd'hui du domaine de l'histoire ; les entreprises semblent maintenant avoir mieux pris en compte la difficulté de ces projets. Ainsi, selon le baromètre français du CRM 2001 publié par Planète Client¹³

- 5 % des projets « ne fonctionnent toujours pas malgré tous nos efforts » ;
- 7 % des projets « n'ont rien permis de plus qu'une automatisation de certaines tâches » ;
- 39 % des projets « sont en attente de résultats » ;
- 26 % des projets « ont réellement permis d'orienter l'entreprise vers le client » ;
- 14 % des projets « ont permis d'atteindre l'objectif prioritaire de notre politique de ».

À titre de comparaison, en 2000, l'étude faisait ressortir un taux d'échec de 25 %, contre 5 % en 2001. Le cabinet Meta Group estime pour sa part que les échecs seraient essentiellement liés à un rejet des progiciels de force de vente par les vendeurs (entre 55 et 75 % des échecs). Les commerciaux sont en effet peu enclins à partager leurs connaissances, à mettre en commun leurs contacts et à se voir imposer un outil pour gérer leurs activités et le calendrier prévisionnel de visites. Il faut déployer des efforts d'explications, de formation pour impliquer et rassurer le personnel. Il s'agit non pas de gérer une technologie, mais de faire de la politique autour du changement

¹³ <http://www.planeteclient.com>

¹³ Lefébure (R), Venturi (G), « Gestion de la relation client », 2ème édition SEYROLES, Paris, 2005, p 382.

2.1.1. La méthodologie de gestion de projet

Il existe 9 étapes clé pour exécuter un projet CRM¹⁴ :

- la construction de l'équipe projet ;
- la définition des objectifs ;
- l'évaluation des processus métier ;
- l'expression de besoins ;
- la rédaction du cahier des charges ;
- la sélection du partenaire ;
- la construction du plan de déploiement ;
- la formation des utilisateurs ;
- l'évaluation des résultats.

2.1.2. Les membres de l'équipe projet

Dans un système d'organisation la reconnaissance d'un projet CRM doit regrouper un ou plusieurs représentants :

- des équipes marketing ;
- du comité de direction responsable des forces de vente ;
- des équipes de service après-vente ;
- du contrôle de gestion ;
- de la production ;
- et, naturellement, des équipes informatiques.

2.1.3. La définition des objectifs

Il faut commencer par identifier les facteurs qui conduisent l'entreprise à mettre en œuvre une gestion de la relation client. Les objectifs peuvent être multiples¹⁵. Il faut distinguer ceux qui visent à la croissance des revenus et ceux qui contribuent à la diminution des coûts. À titre d'exemple, voici une liste d'objectifs :

- identifier, cibler et suivre les actions à forte rentabilité ;
- comprendre et anticiper les besoins des clients ;
- adapter les processus en fonction de la valeur client (actuelle et future) ;

¹⁵Op.cit, p383-386.

- proposer une offre plus adaptée et plus souple aux partenaires ;
- intégrer et suivre les nouveaux produits et services
- Améliorer la satisfaction des clients est un but.
 - Atteindre un taux de 50 % de clients très satisfaits est un objectif.
- effectuer 80 % des opérations marketing dans un délai inférieur à trois semaines ;
- transformer 40 % des contacts qualifiés en clients ;
- répondre immédiatement à plus de 90 % des questions au centre d'appels, etc.¹⁶

2.1.4. L'évaluation des processus métier

Afin de comprendre le processus de métier en doit évaluer les solutions possible avant de prendre une décision, il est important d'anticiper des problèmes liée à l'évaluation du système d'information sur la gestion de processus de métier.

L'implémentation de CRM est un moyen modernisé l'organisation et donc recomposer les processus et les procédures.

Analyser les processus actuel ;

Interviewer les membres de l'entreprise sur les qualités pour comprendre les meilleures pratiques ;

Identifier les pratiques les plus efficace chez ses concurrents ;

2.1.5. L'expression de besoins

Dans cette étape il faut définir les fonctions nécessaires d'un point de vue métier. Le groupe projet doit évaluer le positionnement et les attentes des différents départements impactés par le projet, on distingue deux groupes :

Les managers sont intéressés par toutes les fonctions qui permettent d'anticiper, d'organiser et de contrôle

Les opérationnels veulent vendre rapidement, afin de réduire leur cycle de vente et réaliser plus facilement leurs objectifs

¹⁶Op.cit, p 387-391.

2.1.6. La rédaction du cahier des charges

Pour rédiger le cahier des charges du projet CRM, l'équipe doit commencer Par :

- faire un état des lieux de ce que permettent effectivement les logiciels de CRM
- ;
- réaliser une analyse du marché pour identifier l'ensemble des fonctionnalités des logiciels.

À ce stade, il est recommandé de participer à des conférences, de visiter des salons et de dialoguer avec des entreprises qui ont entamé des démarches comparables, pour valider les options techniques.

L'informatique doit déterminer les modalités d'intégration dans l'existant et les charges à prévoir pour l'intégration informatique. Il faut éviter de se focaliser uniquement sur les volumes et les performances et de perdre de vue les aspects fonctionnels. Il est malheureusement fréquent de constater que les équipes projet entreprennent de longs benchmarks sur les machines et les softwares pour valider le couple volume/performance. Elles passent comparativement peu de temps à valider le degré de couverture fonctionnelle. Dès lors, pour rattraper le temps perdu, limiter les charges et tenir les délais, les aspects fonctionnels sont réduits du lot 1.

La solution est enfin là, totalement déconnectée des processus... et des utilisateurs, mais au top de la technologie ! Plus grave, les outils qui devaient mesurer la performance financière et la contribution du projet à la fidélisation des clients ne sont pas présents ! Le pilotage du projet se fait donc au feeling. Il est fréquent de constater que les indicateurs majeurs d'un projet CRM, comme l'efficacité des contacts, des rendez-vous, le taux de multi ventes, la pression mailing, le taux de fidélisation des clients, ne sont pas calculés et suivis.

L'expérience montre que la facilité d'utilisation est un facteur clé de succès dans la réussite du déploiement d'un logiciel de CRM. Plus le produit est facile à utiliser, plus il a de chances d'être accepté par les utilisateurs. Un projet de CRM est un projet qui touche presque toutes les catégories d'utilisateurs dans l'entreprise. Lors du déploiement d'une application dans un service connaissant un fort taux de turn over, on doit être excessivement attentif à cet aspect convivialité de prise en main. Une application trop complexe et non soutenue par un plan de formation est rejetée tant par les opérationnels que par les managers. Il s'agit d'augmenter les capacités de réponse et la réactivité d'utilisateurs dont le métier de base n'est

pas l'informatique. Il faut leur permettre d'effectuer leurs tâches en moins de temps... et ne pas leur demander de modifier leur façon de travailler pour s'adapter à l'outil. La convivialité de la solution est de rigueur !

Il est nécessaire de construire une solution qui puisse être facilement modifiée. Le cycle d'implémentation ne doit pas être trop long au regard des changements de l'environnement qui s'opèrent. Une bonne solution doit offrir des capacités de paramétrage du système. Une rapidité de réaction est importante surtout dans les premières semaines de déploiement de l'application. Enfin, la définition de l'infrastructure ne se limite pas à la seule technique. Il convient aussi d'évaluer les besoins d'administration et de formation, ainsi que les besoins en ressources humaines pour accompagner le projet. Une évaluation du climat social en amont du déploiement est souvent utile. Un projet CRM déployé dans une équipe déchirée par les conflits peut devenir le catalyseur des tensions. Il faut anticiper les besoins de support et d'assistance pour lancer le projet. On ne doit pas hésiter à investir sur des ressources externes pour former les utilisateurs et assurer une aide en interne si les compétences ne sont pas disponibles.¹⁷

2.1.7. La sélection du partenaire

La première sélection ne devrait pas compter plus de trois à cinq logiciels. Un survol de ces solutions devrait vous permettre de réduire à deux ou trois produits cette première liste grâce au crible de votre cahier des charges.

Il faut appliquer la règle des 80/20 dans cette phase de sélection des solutions packagées. Une analyse préliminaire de huit semaines permet d'éliminer 80 % des risques liés à la sélection. Les apports méthodologiques d'experts indépendants sont essentiels dans cette phase.

L'implémentation de solutions packagées représente toujours un risque. Il est courant de lire des articles sur des entreprises qui ont dépensé des millions d'euros dans l'implémentation de packages et qui sont totalement insatisfaites. Il faut se souvenir des leçons tirées de ces échecs pour minimiser les risques :

¹⁷Op.cit, p 391.

Rester dans le standard et ne pas tomber dans la personnalisation et le paramétrage à outrance : l'objectif est de disposer d'une application qui doit rester ouverte et évolutive.

Évaluer le degré de compréhension de votre problématique par l'éditeur ; demandez les sites installés, interrogez ces entreprises sur les difficultés d'installation, les erreurs, les coûts et le bilan.

Vérifier l'assistance proposée par l'éditeur, par exemple, les compétences techniques locales, l'ancienneté des ingénieurs support, l'installation, le paramétrage et la formation. Un projet CRM est un projet commun entre l'éditeur, l'intégrateur et l'entreprise.

S'assurer de la pérennité du fournisseur et du partenaire.

Mettre en place un plan qualité qui précise les phases du projet, les délais, les pénalités et les responsabilités.

Cette phase de sélection peut conduire à refuser une solution globale pour acquérir les meilleurs composants de différents vendeurs. Il faut dès lors veiller à sélectionner un système suffisamment ouvert. Un système ouvert implique que vous puissiez remplacer ou changer un composant d'un vendeur par un composant d'un autre vendeur sans avoir à reconstruire les interfaces.

Outre le choix de l'outil, un nombre croissant d'entreprises délègue tout ou partie de la mise en place de leur gestion de la relation client à un intégrateur. L'objectif est de capitaliser sur l'expérience de l'intégrateur pour éviter les écueils et accélérer les développements. La sélection de l'intégrateur se fait généralement sur des critères culturels, de maîtrise technique de l'outil retenu et de connaissance de votre secteur spécifique d'activité.

2.1.8. La construction du plan de déploiement

La mise en place d'une solution de CRM nécessite une approche par phase afin d'ajuster l'organisation de manière progressive. Il faut d'abord se concentrer sur ce qui est nécessaire immédiatement et ajouter des fonctions de manière régulière. Il est plus judicieux d'introduire les changements de façon incrémentale, de manière à éviter la confusion.

Il est important d'établir les priorités avec les utilisateurs afin de choisir le contenu et le périmètre du projet pilote. Il faut démarrer avec un prototype et éviter les modifications des

processus existants, tant que les avantages attendus ne sont pas perceptibles en interne ou externe de l'entreprise. Le prototype doit aider à :

- comprendre l'organisation générale des flux d'information dans l'organisation ;
- évaluer les réactions des utilisateurs internes ou externes à l'entreprise ;
- vérifier in vivo les problèmes d'intégration et notamment la qualité des données source ;

dimensionner plus précisément les coûts et les délais de développement.

Le prototype doit être suivi par un pilote, qui sera testé auprès d'utilisateurs dans des conditions réelles de travail.

Le pilote a pour objectif de tester le système avant sa généralisation. Il est possible alors de faire un bilan des problèmes rencontrés et d'évaluer la charge prévisionnelle du plan d'implémentation global.

Le projet est ensuite étendu progressivement auprès d'un nombre plus important d'utilisateurs avant de passer en phase de généralisation.¹⁸

2.1.9. La formation des utilisateurs

La réussite d'un projet de CRM se mesure plus en termes d'acquisition de compétences par le personnel de l'entreprise et de perception de ces compétences par les clients que par le respect du budget et des coûts d'implémentation du logiciel. Le succès d'un projet de CRM dépend du personnel. Il ne faut jamais oublier que les meilleurs processus alliés à la meilleure technologie échouent si les utilisateurs ne l'acceptent pas.

Il convient de mettre en œuvre des campagnes d'information, de sensibilisation, de formation de l'ensemble des acteurs. Les expériences des entreprises qui ont réussi les projets de CRM montrent que pour 1 euro de logiciel et de matériel, elles ont dépensé entre 3 et 15 euros de formation...

Un projet CRM concerne des utilisateurs qui sont rarement habitués aux ordinateurs. Il est prudent de prévoir des formations sur les fondamentaux de l'informatique. La mise en place d'une cellule d'assistance pour aider et former d'autres utilisateurs permet d'accélérer le plan de déploiement. Enfin, il ne faut pas hésiter à former en continu les utilisateurs par des sessions de formation régulières, ni à aller voir ce qui se fait ailleurs, pour bénéficier de l'expérience des autres et éviter certaines difficultés.

¹⁸Op.cit, p 387-391.

Il est important d'impliquer, de bien communiquer, de former à temps les utilisateurs. Mais il faut aussi les informer le plus tôt possible de ce qui va se passer, de comment cela va se passer, surtout lorsqu'il y a des grands changements d'organisation. Les rumeurs ont miné de grands projets ! L'absence d'attention sur ces aspects de formation et de communication peut être un facteur important d'échec.

2.1.10. L'évaluation des résultats

Afin de mettre en place un système de mesure pour évaluer l'impact du CRM sur les indicateurs retenus initialement :

- réduction du nombre d'appels ;
- baisse des pertes de clients ;
- évolution du nombre et de la nature des demandes d'informations ;
- évolution du nombre de rendez-vous ;
- augmentation du nombre de produits vendus par entretien ;
- augmentation du taux de disponibilité du service client.

Ces indicateurs mettent en évidence les apports de la solution. Ils mesurent les gains de productivité et donnent des premières évaluations financières. Mais il convient de compléter cette démarche d'indicateurs par une tâche de refonte des instruments de mesure et des tableaux de bord de l'entreprise. En effet, il faut être conscient que les départements marketing manquent souvent de définitions précises de processus, d'outils de mesure et d'évaluation comme le retour sur investissement et la marge.

Le suivi se focalise sur les résultats de campagnes ou les ventes de produits, et rarement sur les aspects de la rentabilité du client et de l'accroissement de valeur pour celui-ci. Il faut donc « financiariser » la lecture des résultats commerciaux avec la mise en place d'indicateurs comme les coûts du service client et une méthode de détermination de la valeur client.

Il est insuffisant d'apprécier un projet de CRM sur des seuls indicateurs internes.

Le marketing doit créer des outils pour évaluer la contribution du projet à la création de valeur pour les clients. Cette mesure passe par le calcul régulier de baromètres pour évaluer la qualité perçue par les clients de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur

important pour la crédibilité du projet CRM. L'absence de mesure régulière rend toute forme de progrès impossible ou difficile à évaluer par rapport aux attentes des clients.

La plupart des clients ne croient pas que les entreprises s'occupent d'eux : ils pensent que la recherche de la satisfaction n'est pas la priorité des entreprises, que les commerciaux ne font pas remonter les problèmes et que les entreprises ne sont pas organisées pour prendre en compte les remarques des clients.

Il est insuffisant d'apprécier un projet de CRM sur des seuls indicateurs internes. Le marketing doit créer des outils pour évaluer la contribution du projet à la création de valeur pour les clients. Cette mesure passe par le calcul régulier de baromètres pour évaluer la qualité perçue par les clients de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur important pour la crédibilité du projet CRM. L'absence de mesure régulière rend toute forme de progrès impossible ou difficile à évaluer par rapport aux attentes des clients.

La plupart des clients ne croient pas que les entreprises s'occupent d'eux : ils pensent que la recherche de la satisfaction n'est pas la priorité des entreprises, que les commerciaux ne font pas remonter les problèmes et que les entreprises ne sont pas organisées pour prendre en compte les remarques des clients.

La mesure systématique et la recherche de l'opinion du client doivent favoriser l'amélioration des produits et des services. L'avis du client devient un élément central du processus, favorisant l'évolution de l'organisation dans le sens attendu par le client. Les entreprises ne se mobilisent plus sur des priorités de département, mais sur des priorités client, permettant de construire le long terme.

Et maintenant que vous avez suivi ce cheminement, vous vous dites que c'est fini. Le projet est lancé. Les utilisateurs sont globalement satisfaits (ils ne le sont jamais totalement !). Les indicateurs montrent que les clients ont bien noté les progrès de l'entreprise. Il est facile de céder à une satisfaction toute légitime.

Il vous faudra maintenant assumer un rôle d'animateur et de diplomate. L'arrivée du CRM s'accompagne souvent d'une baisse du moral des collaborateurs. En effet, le changement des processus remet en cause l'organisation et, par voie de conséquence, les rapports de force. Les outils et la technologie renforcent encore le sentiment de perte de liberté. Une vision trop technocratique peut conduire, au pire, à faire fuir les meilleurs

collaborateurs et à développer l'incertitude et la démotivation. Cette baisse de moral fait partie du cycle normal des projets impactant l'organisation.¹⁹

Section 3: Considérations essentielles pour la mise en œuvre d'une solution CRM en banque

Le défi est d'autant plus difficile à relever que les changements induits par une solution CRM ne sont pas simplement technologiques, mais parfois culturels également. Par exemple, il est parfois difficile de convaincre des vendeurs autonomes d'extraire leurs contacts d'Excel, puis de les importer dans le logiciel CRM d'où ils seront gérés.

Un autre décalage culturel demande parfois un surcroît de travail de la part du personnel commercial : le suivi de chaque contact établi avec le client, qu'il s'agisse d'appels téléphoniques, de courriers électroniques, de lettres standards ou de messages instantanés. La véritable valeur ajoutée d'un système CRM provient des données qui le composent.

Si les utilisateurs ne consignent pas chaque activité ou s'ils ne partagent pas certaines informations, toute analyse réalisée à partir des données est faussée et peut aboutir à des conclusions erronées. Plus on ajoute des informations au système CRM, plus sa valeur augmente. Il s'agit de sensibiliser le personnel commercial et marketing aux enjeux d'une solution CRM pleinement exploitée, en insistant sur le fait que l'objectif ultime est d'acquérir une meilleure connaissance des clients et de leurs besoins.

3.1. Les Facteurs clés de succès de la démarche CRM

Les clés d'une démarche CRM réussie sont liées à 25% à la technologie, 25% au processus et 50% aux hommes. En effet, il n'y a pas de relation mécaniste entre un projet CRM et les résultats²⁰.

La réussite de votre projet dépend de plusieurs facteurs que vous pouvez contrôler : Définir dès le départ de façon précise quels sont les objectifs d'intégration d'une CRM pour chacun de vos services.

- ✓ Rédiger de façon précise un cahier des charges avec un planning.

¹⁹Op.cit, p 393-395.

²⁰<https://www.marketing-etudiant.fr-Cours> (consulter le 13/03/18 à 18:00).

- ✓ Déterminer les données de votre base et s'assurer que vous pourrez les faire évoluer dans le temps.
- ✓ Choisir une CRM qui pourra répondre aux besoins de vos utilisateurs en permettant l'intégration des données existantes de tous les collaborateurs.
- ✓ Faire participer à son projet les futurs utilisateurs et la direction. Un projet de CRM est une partie intégrante de la stratégie d'une entreprise.
- ✓ Intégrer votre solution de CRM à vos autres logiciels de gestion et à votre système d'information. C'est le meilleur moyen de faire adopter la solution à tous vos collaborateurs.
- ✓ Modifier par étapes vos comportements et votre système d'information. Faire une bascule trop rapide impliquera trop de changement si le champ opérationnel de votre CRM est vaste.
- ✓ Former vos collaborateurs et prendre note de leurs commentaires.
- ✓ Contrôler régulièrement dans les premiers mois de mise en place que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins.

3.2. Avantages et inconvénients du CRM

Nous allons détailler les avantages et les inconvénients du CRM :

3.2.1. Les avantages du CRM

Le marché du CRM n'est pas seulement notable par sa taille, et sa croissance, mais également pour sa réponse à des besoins ou des attentes réelles de la part des entreprises²¹. Le CRM répond aux préoccupations suivantes :

L'accroissement de la fidélité

Sur des marchés où la croissance est relativement faible, la part des marchés des entreprises passe le plus souvent par la fidélisation des clients en les préservant.

Le CRM répond à cette attente des entreprises en permettant un suivi plus individualisé des clients, autant par une connaissance plus précise de leur profil et de leurs habitudes que par une communication plus personnalisée.

L'intégration multi anale

²¹VAN LAETHEM (N), « Toutes la fonction marketing », édition DUNOD, Paris, 2005, P.103.

Les entreprises sont de plus en plus amenées à étendre leurs modes de communication auprès des clients, cependant plus les canaux de contact avec eux se multiplient, plus les entreprises peuvent en tirer profit.

L'accroissement de la productivité (c'est-à-dire la réduction des coûts)

Il existe dans la gestion de la relation avec les clients, de nombreuses tâches qui peuvent être automatisées partiellement ou totalement, en matière de communication, et de commercialisation.

L'automatisation de l'information des clients, des services après-vente, de la force de vente, des prises de commandes conduisent à la réduction des coûts, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment l'entreprise. Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

Le CRM est une solution apportée aux entreprises afin de leurs permettre de :

- Regrouper au niveau de tous les départements toute information concernant le client. Communiquer et partager les informations concernant les clients.

- Mieux comprendre et donner suite aux besoins des clients.

- Améliorer la satisfaction des clients et accroître les ventes.

- Faciliter et automatiser les documents administratifs.

- Avec une application CTI (couplage téléphonie informatique), l'entreprise visualise automatiquement la fiche du client et son historique avant que son appel ne lui soit attribué

En rationalisant les processus et en apportant aux équipes de ventes, de marketing et de service client, plus d'informations précises sur les clients, le CRM permet aux entreprises d'établir des relations plus rentables avec leurs clients tout en réduisant les frais d'exploitation.

L'exploitation optimale de l'information sur le client devient aujourd'hui un nouvel avantage concurrentiel déterminant dans toute stratégie d'entreprise.

Pour cette raison le recours au CRM permet de :

- Augmenter la satisfaction client,

- Réduire les coûts des relations avec le client,

- Augmenter le chiffre d'affaires par client existant,

 - Redistribuer les moyens vers les clients les plus rentables, Acquérir de nouveaux clients,

- Accroître la connaissance des besoins et préférences des clients,

- Réduire les coûts d'acquisition clients,
- Automatiser les campagnes marketing, marketing ciblé,
- Réactualiser les actions marketing en temps réel,

Un logiciel de CRM permet de connaître rapidement:

- Les transactions réalisées avec un client ;
- Les transactions réalisées avec un client ;
- Les coordonnées des personnes responsables de la relation avec ce client au sein de l'entreprise ;
- Les coordonnées des contacts client ;
- Les actions entreprises pour démarcher le client (réunions, conférences téléphoniques...);
- Les actions planifiées pour poursuivre la relation avec le client ;
- Les transactions futures avec ce client et la probabilité qu'elles soient réalisées.

3.2.2. Les Inconvénients d'un système CRM

Les quatre (04) erreurs à ne pas commettre sont les suivantes²² :

- Implanter un programme de CRM sans avoir défini une stratégie de relation clients,
- Implanter un programme non adapté à l'organisation,
- Penser que plus il y a de technologie, mieux c'est,
- Harceler les clients plutôt que répondre à leurs attentes.

3.2.2.1. Les effets nuisibles du CRM

Effet de saturation

La fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Mais cela est loin de faire autorité sachant que le lien que l'on peut avoir avec une entreprise ne se résume au nombre de contacts eus. Par conséquent vouloir augmenter la fréquence des contacts clients à tout prix ne conduira pas nécessairement à une amélioration de la relation ; bien au contraire lorsque les appels répétés seront considérés comme agaçants, voire harcelants.

²²www.condexatedenbay.com/quels-sont-les-inconvenients-du-crm/ (consulté le 12/05/18 à 21 :46).

Effet d'indiscrétion

Afin de personnaliser au mieux le contact avec le client, un élargissement des données disponibles, personnelles est nécessaire et encouragé. Or, pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Le simple fait de posséder un historique de la relation peut paraître indiscret et gênant. Ainsi l'individualisation du service client se conjugue avec une perte de confiance envers l'entreprise.

Effet d'emprisonnement

Les mesures de CRM cherchent souvent à créer des liens d'attachement avec plus particulièrement les avantages offerts dans le cadre d'un programme de fidélisation. Ces offres, perçues comme une limitation de la liberté de choix, peuvent entraîner une réaction de rejet avec pour conséquence le refus de poursuivre la relation commerciale. Au lieu de fidéliser les clients, ces mesures les aliènent.

Effet de dépersonnalisation

Le CRM vise à remplacer les relations personnelles coûteuses par des pseudos relations. Il s'ensuit donc une dépersonnalisation de la relation souvent perçue par le client qui aura donc tendance à être moins fidèle.

Effet économique

Cela se produit lorsque les mesures de contact renforcent le caractère économique de la relation dans l'esprit du client. Il se sent considéré non plus comme une personne à l'écoute mais comme le moyen de remplir ses objectifs de vente. Ce qui a tendance à affecter la confiance du client au lieu de la renforcer.

Effet de dévalorisation

Lorsque le client se voit retirer des avantages liés à un statut déterminé. Par exemple un client qui bénéficie d'une réduction en raison du montant de ses paiements. Si sur une période donnée il n'atteint pas ce montant, son avantage lui sera retiré. L'entreprise estime qu'à partir de ses achats, s'il ne respecte plus ce montant, elle ne le considère plus comme un « bon » client.

Effet de discrimination

Un des objectifs majeurs du CRM est de reconnaître les clients les plus rentables. Il s'ensuit donc une différenciation qui favorise les clients les plus rentables au détriment de ceux qui le sont moins. Mais parmi ces personnes moins rentables il y a des clients très loyaux, prescripteurs qui voient la qualité de leur service diminué et se sentent défavorisés par rapport aux avantages accordés aux clients dont la rentabilité est plus élevée. Une telle discrimination pouvant avoir pour conséquence de porter un grave préjudice à la relation.

3-3. Les pièges à éviter

L'établissement ne doit pas recycler les idées de la concurrence, pour en faire de nouvelles idées.

La réorganisation fréquente fait que les cadres ne s'impliquent pas beaucoup. Ceci est une des premières causes d'échec dans les initiatives de CRM. Il est nécessaire notamment d'inciter les commerciaux à travailler avec ce type d'outils. Les outils ne sont parfois pas utilisés par la force de vente par négligence ou par volonté délibérée de ne pas partager les informations afin de rester indispensables. Il existe souvent un rapport de force avec les autres services de l'entreprise car les commerciaux représentent le chiffre d'affaires et sont donc indispensable à la survie de l'entreprise.

L'une des premières causes d'échec dans les initiatives CRM, est l'incompétence du personnel et l'incohérence entre les différents services de l'entreprise, notamment pour les flux d'information qui peuvent connaître des problèmes pour la circulation de ces dernières.

Il ne faut pas penser qu'un logiciel CRM peut se substituer aux relations naturelles que l'entreprise entretient avec ses clients. Un tel logiciel est efficace pour les comprendre clients et savoir comment mieux répondre à leurs besoins, mais elle ne peut pas mettre de côté les vieux principes qui l'ont amenée à connaître ses interlocuteurs individuellement et à s'engager sur un service de premier ordre. Même si le logiciel facilite les échanges, il ne pourra jamais remplacer un sourire chaleureux et une implication personnelle dans la compréhension des besoins d'un client.

3.4. Les freins à l'efficacité du CRM

Il s'agit d'identifier les causes que d'expérience on retrouve au cœur des projets dont les attentes n'ont pas été atteintes, puis d'imaginer à partir de là des axes de réflexion pour le CRM de demain.

Tout laisse à penser que l'on s'intéresse plus aux moyens de mieux connaître les besoins et attentes du client, de le servir au mieux, qu'à la finalité de ces moyens, c'est-à-dire vendre plus.

Les conséquences sur l'action qui sera initiée ne seront pas les mêmes selon que l'on met la vente ou le client au centre de l'entreprise.

L'offre CRM du marché répond surtout par une meilleure efficacité de la relation client.

La complexité des relations entre les données collectées a augmenté de manière plus que proportionnelle. La technologie a permis de multiplier les occasions de contact avec les clients, car le coût du contact a fort chuté avec le développement du Web, de l'e-mail et des centres d'appels

La dimension coût n'est pas le seul paramètre entrant dans l'appréciation de la valeur de la technologie. Si le coût du contact est inversement proportionnel au temps humain nécessaire à son exécution, la valeur du contact est par contre proportionnelle à l'intelligence qui y sera mise. C'est le paradoxe des nouvelles technologies qui se sont emparées du CRM. Elles sont disponibles, accessibles à la majorité des entreprises, mais à l'état brut, sans intelligence pour les faire fonctionner, elles offrent des résultats décevants.

Une condition à l'utilisation effective de la technologie est qu'elle s'appuie sur des processus permanents, ce qui explique le succès des outils tournés vers le fonctionnement de l'entreprise, là où des processus certes perfectibles, existaient déjà : gestion de la force de vente, gestion des campagnes marketing, gestion des appels entrants des clients.

Le calcul du retour sur investissement porte peu sur l'accroissement des ventes : Il existe une complexité inhérente au périmètre de tout indicateur retenu pour mesurer les avantages économiques d'un système CRM. Si on analyse la réduction des coûts de la

force de vente, elle peut provenir d'une nouvelle politique de visite plus sélective, associée à une meilleure gestion administrative. On peut bien sur considérer la globalité de l'économie, dans le cadre de mise en œuvre d'un projet d'automatisation de la gestion de la force de vente.

Une mesure devrait toujours figurer en première ligne dans l'évaluation de l'efficacité d'un investissement CRM :

La qualité de l'information client n'est pas traitée à sa juste valeur : 2% des données clients deviennent obsolètes chaque mois. Autrement dit, la moitié de la base clients est à mettre à jour chaque deux an.

Les directeurs marketing accordent tous leur priorité à la qualité de l'information, mais il ne faut pas seulement une donnée client fiable : il faut aussi une donnée intelligente, ce qui accroît encore le niveau des exigences. Seule une donnée intelligente contient une information permettant de tirer avantage des possibilités offertes par les nouvelles applications : disposer de capacités prédictives, dialoguer avec le client pour rendre chaque interaction en phase avec les besoins, personnaliser la relation quel que soit le mode d'interaction choisi, et enfin, déclencher l'envie d'acheter.

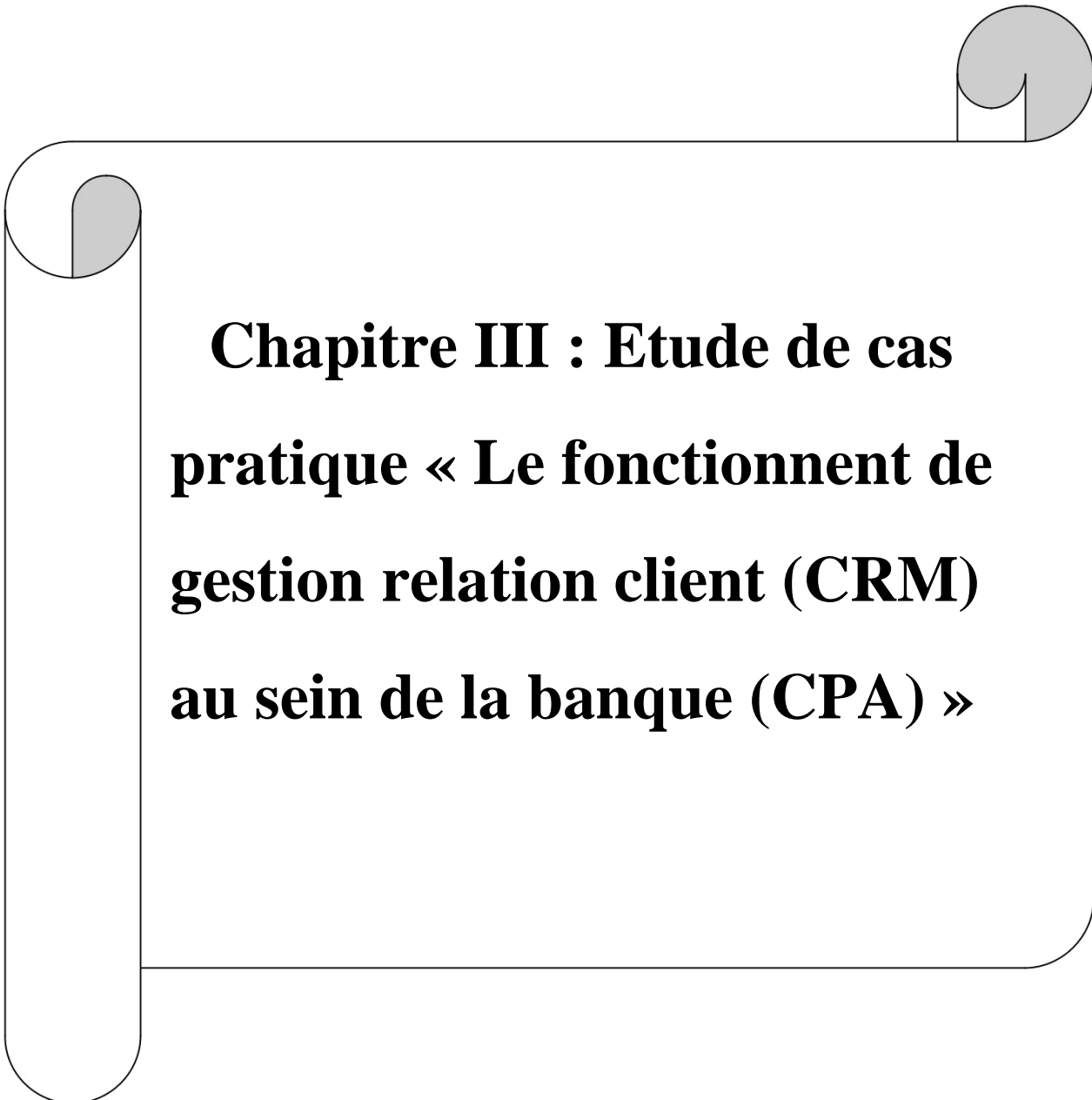
Conclusion

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

Pour assurer un résultat satisfait, le système de la gestion de la relation client doivent permettre aux responsable de l'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produit ou les services.

La recherche d'une meilleure qualité de la relation client, la banque doit mise en place d'un CRM efficace pour que cette recherche passe par le développement d'un esprit de qualité totale.

Globalement, la mise en place d'une solution CRM permettre à l'entreprise d'accélère la performance commerciale, gère la relation client au plus près et construit l'avenir de l'entreprise, son retour sur investissement est rapide, et permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre de clients, de faire chuter le coût commercial et d'améliorer la satisfaction client. Il optimise aussi la valeur client.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The interior of the scroll is white, and the text is centered within it. There are two grey semi-circular shapes at the top corners, representing the rolled-up part of the scroll.

**Chapitre III : Etude de cas
pratique « Le fonctionnement de
gestion relation client (CRM)
au sein de la banque (CPA) »**

Introduction

Pour accomplir notre travail de recherche, la banque CPA nous a permis de mettre en pratique le CRM. Avant de présenter les résultats de notre enquête terrain, il serait plus judicieux de donner un aperçu sur la banque CPA.

C'est ainsi que ce chapitre est composé de trois sections :

La première section sera consacrée à la présentation de l'organigramme d'accueil.

La deuxième section présente la stratégie du CPA.

La troisième section sera sur l'enquête auprès des clients du CPA.

Section 01 : présentation l'organisme d'accueil

Quelques années après la création de la BNA, le système bancaire national a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire, qui est le CPA.

Avant d'entamer l'étude de cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter d'abord l'organisme d'accueil.

1.1. Histoire du crédit populaire d'Algérie

Le crédit populaire d'Algérie a été créé par Ordonnance N°66-366 du 29 Décembre 1966, par concentration de quatre banques populaires régionales (la banque populaire Commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine), et de la société marseillaise de crédit. Ses statuts seront ensuite définis par Ordonnance N°67-78 du 11 juillet 1967 en lui donnant pour principales missions la promotion des secteurs du B.T.P.H,¹ de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI² et l'artisanat. Son patrimoine de la banque Algérie-Mirs et de la compagnie Française de crédit et de banque.

En 1989, il a été érigé en entreprise publique économique sous la forme juridique de société par action (SPA), suite à la mise en œuvre du processus de réforme économique en 1988.

¹B.T.P.H : bâtiments, Travaux publics et hydrauliques

²Petite et moyenne entreprise /Petite et moyenne industrie

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA)

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévus par les dispositions de banque d'Algérie, le CPA obtiendra son agrément du conseil de la monnaie et du crédit le 07 Avril 1997, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Au 31 décembre 2004, le CPA comprend 128 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation et compte parmi ses effectifs 4638 agents dont la plus d'un tiers de cadre. Le nombre de comptes clients était de 1 193 722 quant au produit net bancaire, il était de 11, (milliards de dinars).

1.2. Présentation de l'agence CPA 120, Tizi-Ouzou

Faisant partie de l'ensemble des agences du CPA implantées sur le territoire national, l'agence CPA 120 est une agence principale située au Boulevard Colonel Amirouche, (Tizi-ouzou). Elle est créée en 1966 et est chargée d'accomplir toutes les opérations couramment traitées par une banque commerciale.

L'agence CPA 120 est dotée d'un comité de crédit présidé par le directeur d'agence et regroupant le sous-directeur, les chargés d'étude et éventuellement le chef du service exploitation.

Ce comité est chargé de se prononcer sur les demandes de crédit introduites par la clientèle. Le directeur est doté d'un certain pouvoir de décision en matière de financement qui lui est attribué par la direction générale de la banque sous forme de délégation.

Le capital social de la banque fixé à 15 milliards de DA lors de sa création, a atteint aujourd'hui (en 2017) 48 milliards de DA. Son réseau d'exploitation compte 141 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation.

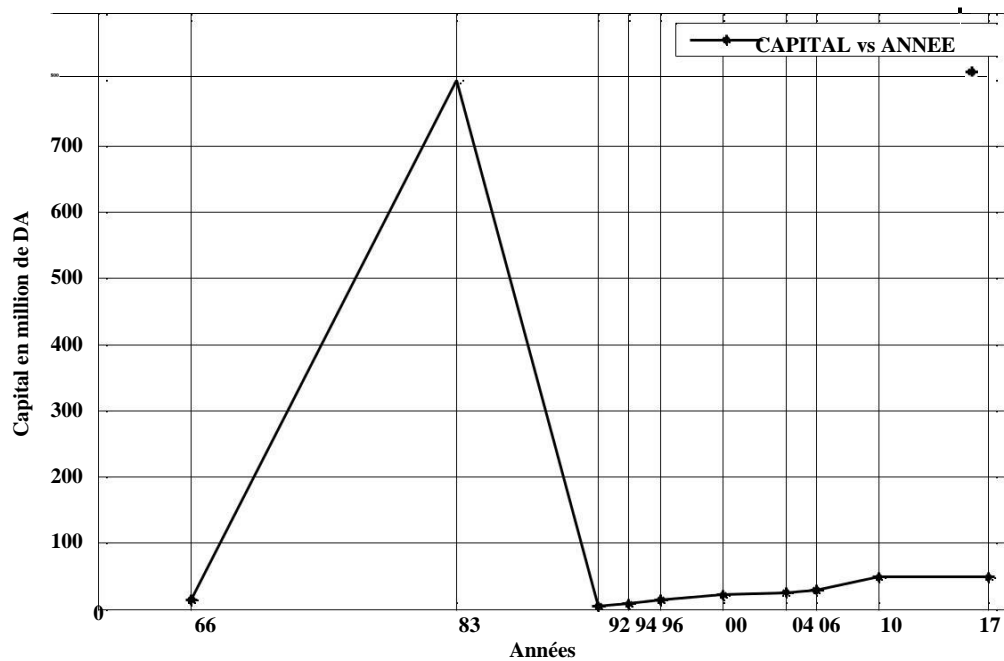
Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tableau III-1 : Evolution du capital social du CPA.

Annexe	Capitale
1966	15 million DA
1983	800 million DA
1992	5,6 million DA
1994	9,31 million DA
1996	13,6 million DA
2000	21,6 million DA
2004	25,3 million DA
2006	29,3 million DA
2010	48,3 million DA
2017	48 million DA

Source : document interne du CPA

Figure III-1 : graphique de l'évolution du capital social du CPA



Source : document interne du CPA

1.3. Missions et opérations du CPA

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'Hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et de médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, les PME/PMI et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations courantes de la banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes ses formes.

À la faveur de la mise en œuvre du processus de réforme économiques en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique (EPE), sous la forme juridique de société par action (SPA) dont le capital est la propriété exclusive de l'Etat.

La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine. Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 19/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996, et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir répondu aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 19/10 du 14 avril 1990), le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément de conseil de la monnaie et de crédit, devenant ainsi la deuxième banque agréée en Algérie³.

1.4. Objectifs du CPA

Le CPA a pour mission de promouvoir les différents secteurs d'activité, en assurant quatre (4) types de fonctions principales :

- ✓ La collecte des fonds sous diverses formes.
- ✓ Le financement de l'économie.
- ✓ L'intermédiation entre les clients et les fournisseurs étrangers.
- ✓ Financement des projets gouvernementaux.

³ Document interne du CPA

1.5. Structure du CPA

Le CPA, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. A ce titre, il traite toutes les opérations bancaires et financières, notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans des filiales et des sociétés nationales et internationales. Dans un contexte économique marqué par la concurrence, le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion, fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque. Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyée par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme qui comporte :

- ✓ Une division centrale : à sa tête le président-directeur général (PDG) du CPA.
- ✓ Quatre (4) directions générales adjointes (DGA affaire internationales. DGA chargée d'exploitation, DGA chargée de l'administration et DGA chargée des engagements et des affaires juridiques.

Toutes ces structures centrales sont sous l'égide du président directeur général, qui est assisté par un cabinet de conseillers.

Le type de structure adopté par le CPA, comme nous pouvons le voir à travers l'organigramme ci-dessous, est fonctionnel. Effectivement, nous distinguons des fonctions séparées, chaque directeur adjoint est spécialisé dans un domaine. C'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques.

En adoptant ce type de structure, le CPA vise trois (3) objectifs, à s'avoir :

- ✓ Cerner les principales fonctions de la banque ;
- ✓ Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités ;

- ✓ Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement progressif des nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

1.6. Activités du CPA

Le développement, qui nécessite des ressources dans un contexte de sous bancarisation, a conduit le CPA à mobiliser de grandes capacités commerciales et à rechercher des méthodes plus efficaces d'attractions de l'épargne.

1.6.1. Collecte des ressources

C'est sur la base des ressources et des emplois que s'est fondée l'activité de la banque. Celles-ci consistent donc à faire l'intermédiation entre les épargnants et les emprunteurs. Cette collecte de ressources se fait par l'ouverture des comptes sous les différentes formes ; ressources à vue (chaque, compte courants) ou à terme (dépôt à terme, bon de caisse...).

1.6.2. Distribution du crédit

L'octroi de crédit s'effectue sur la base d'une étude du dossier présenté par le client qui doit être domicilié à la banque ou il sollicite ce crédit. Le client doit exercer une activité commerciale, industrielle ou une profession libérale en parallèle. La banque propose également des crédits à la consommation pour les particuliers.

1.6.3. Activité commerciale

Le CPA a lancé un programme de renforcement de son réseau au plan physique et organisationnel, car il a procédé à de nouvelles implantations commerciales, aussi bien dans les centres urbains que dans les centres ruraux à faible couverture bancaire. Une étude approfondie a été engagée autour de la politique commerciale de l'établissement qui est confronté, depuis la mise en œuvre de la réforme économique, à une concurrence stimulante⁴.

⁴www.algerienews.info (consulté le 25.04.2018 à 20 48)

1.7. Rôle du CPA

1.7.1. Financement et développement de l'économie nationale

Sur plan du développement économique, le CPA déploie des efforts importants, en particulier, sur l'accroissement de la collecte des ressources, la relance du crédit. Il joue le rôle d'intermédiation financière. Ainsi, il contribue au financement des grands projets du secteur public et du secteur privé, de projets inscrits dans les dispositifs spécifiques initiés par les pouvoirs publics en direction des jeunes et des chômeurs.

1.7.2. La modernisation

La poursuite des programmes d'informatisation et de modernisation des infrastructures relatifs au parachèvement du système d'information de la Banque et inscrits dans son Plan Stratégique. Ces programmes ont été axés essentiellement sur des projets de renforcement des infrastructures techniques s'inscrivant notamment dans le cadre de la modernisation du système de paiement de masse, des outils d'intervention que dans l'organisation de la fonction contrôle, l'amélioration concrète du service à la clientèle : la télé compensation électronique des paiements (petits montants).

1.7.3. Le contrôle

Le CPA suit et contrôle les activités et les activités à l'occasion de la clôture, la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées avec les plans et programmes qui les concernent ; il procède périodiquement à une analyse de leur gestion financière en liaison avec les autorités de tutelle. Il a mis en œuvre un programme de formation en direction des structures d'exploitation portant sur la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent

Section 2 : Le CRM au sein de la banque CPA

De nous jour les clients sont de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants. Pour mettre en place une solution CRM avec efficacité, assure la rationalisation des processus, la centralisation et la disponibilité de l'ensemble des informations client. Et cela pour un meilleur service et il apporte un réel avantage concurrentiel aux entreprises.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Dans cette section nous allons présenter d'un côté, les outils qu'utilise la banque CPA pour gérer sa relation avec ses clients et les fidéliser et d'un autre côté la stratégie opérée par la banque. Et comme la Banque ne dispose pas d'un logiciel CRM, nous essaierons de lui proposer les différentes étapes par les quelle selle devra passer pour mettre en place une solution CRM, depuis l'étude préalable du projet jusqu'à l'évaluation des résultats.

Avant d'entamer la présentation des outillés, il est plus préalable de parler sur les ressource et les diffèrent produit dont elle dispose.

2.1. Les ressources du CPA

2.1.1. Comptes à vue

- ✓ Salariés : les clients bénéficient d'un carnet de chèque et d'une carte de retrait CIB.
- ✓ Comptes commercial : destiné aux commerçants personnes physiques ou morales.
- ✓ Professions libérales : destinés aux professions libérales.

2.1.2. Compte à terme

- ✓ Livret épargne : destiné aux personnes physiques L.E Logement. L.E Banque (LEB)
- ✓ Dépôts à terme : pour les personnes morales.
- ✓ Bons de caisse : peut être sous forme anonyme ou nominatif et représente un titre de dépôt pour personne physique ou morale.

2.1.3. Comptes de devise

- ✓ A vue : personne physique ou morale, ce type de comptes destiné à recevoir des sommes en devise.
- ✓ A terme : comptes destinés pour l'épargne

2.2. Emplois

Le CPA délivre trois types de crédits :

2.2.1 Crédit d'exploitation

Destinés à financer les besoins de fonctionnement des entreprises, tel que :

2.2.1.1. Crédit sur comptes

Ce sont des crédits qui se traduisent par une avance en compte courant et pour la banque ne cherche pas de cause précise au besoin exprimé, on distingue :

- ✓ Facilité de caisse : La facilité de caisse est censée donner à la trésorerie courante de l'entreprise, une élasticité de fonctionnement afin de pallier des décalages de très courtes durées entre les flux des recettes et ceux des dépenses. Elle sert généralement au paiement des salaires, de la TVA.
- ✓ Découvert bancaire : Le découvert permet à une entreprise de faire face temporairement à un besoin en fonds de roulement (BFR) dépassant la possibilité de son fonds de roulement (FR).

2.2.1.2. Crédit de campagne

Les entreprises dont l'activité est saisonnière se trouvent dans l'un des cas suivants :

- ✓ Soient elles supportent de très importants décaissements à l'entrée du cycle puis réalisent des ventes échelonnées dans le temps (fabriquant de sucre, activité agricole,...).
- ✓ Soient elles décaissent très progressivement puis vendent d'un coup sur le marché leurs produits en fermant le cycle (fabricants de jouets, d'affaires scolaires,...).

2.2.1.3. Avances bancaires

Cette forme de crédit permet le financement des postes bien précis de l'actif circulant, on distingue ;

- ✓ Avance sur facture : un crédit de mobilisation de créances administratives détenues par une entreprise sur des administrations ou des collectivités locales dans le cadre des marchés de fournitures ou de prestations de services non nantissables.
- ✓ Avance sur situation : La banque avance aux clients une partie du montant d'une situation de travaux réalisés en faveur de l'Etat. - Escompte commercial : Souvent défini comme étant « un achat au comptant d'une créance à terme », l'escompte est avant tout une opération de crédit servant au financement du poste « client » d'une entreprise (mobilisation de créances).

- ✓ Avance sur marchandise : une entreprise peut demander une avance à sa banque sur des marchandises qu'elle détient en stock. Ces marchandises serviront de garantie pour l'avance et seront affectées en gage soit dans les locaux de l'entreprise ou ce qui est plus sûr dans les locaux appartenant à un tiers (magasin général)

2.2.1.4. Crédit par signature

Cette forme de crédit même si elle n'entraîne pas une immobilisation de fonds, doit faire l'objet d'une étude aussi minutieuse que n'importe quel autre concours bancaire puisque cet engagement peut entraîner des décaissements importants, ils sont accordés sous forme :

- ✓ D'avals : l'aval est l'engagement par lequel un banquier (avalise) se porte garant du paiement par le débiteur d'un effet de commerce à sa date d'échéance.
- ✓ Les cautions : est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation.
- ✓ L'acceptation : c'est l'engagement d'une à honorer le paiement d'un effet de commerce.

2.2.2. Crédits d'investissement

Destinés au financement du haut de factif du bilan. Ce sont des crédits d'investissement qui entraînent pour la banque des décaissements de fonds, on distingue :

2.2.2.1. Les crédits à moyen terme

D'une durée de deux à sept ans, ils permettent le financement d'investissements légers tels que le crédit à moyen terme : ANSEJ, CNAC, ou à terme ordinaire.

2.2.2.2. Les crédits à long terme

Ici, la durée variant de sept à quinze ans, ils permettent de financer des immobilisations lourdes, notamment les constructions, on distingue :

- ✓ Prohib : professions libérales.
- ✓ Promed : Professions médicales.

2.2.3. Crédits aux particuliers

Destinés au financement des différents besoins des ménages. Cette forme de crédit a été créée pour répondre aux besoins d'une tranche de la clientèle longtemps ignorée par la majorité des banques. Nous distinguons :

- ✓ Le crédit immobilier ;
- ✓ Le crédit véhicule ;
- ✓ Les crédits à la consommation.

2.3. Commerce extérieur

Destiné au financement de commerce extérieur. La banque pourra accorder des facilités pour financer les opérations de commerce extérieur par des crédits acheteur et fournisseurs.

Comme la banque offre une aide à la clientèle en offrant une gamme de produits assez diversifiée comme :

2.3.1. Les transferts libres

Une technique de règlement, consiste à transférer le montant des transactions à la demande du client au profit de son créancier, auprès d'une banque étrangère. Ce mode suppose un degré de confiance optimum entre le fournisseur et son client.

2.3.2. Les remises documentaires

Une procédure de recouvrement dans laquelle une banque reçoit mandat du vendeur d'encaisser le montant de la créance contre remise des documents.

2.3.3. Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est un mode de règlement très utilisé dans le commerce international, en raison du degré de sécurité qu'il présente pour les contractants.

2.4. Produits spécifiques (services)

2.4.1. E-banking

Une offre de service qui propose de mettre en ligne le client avec le CPA. Le service Banque à distance est destiné aux particuliers, professionnels et entreprises. Le CPA est la deuxième

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

banque publique qui se lance dans le "e-banking" en Algérie. Ce service permettant à ses clients, personnes physiques et morales, de gérer leurs avoirs à distance, 7/7 jours et 24/24 heures, faire des virements, demande de chèquiers, les paiements de factures, consulter l'historique de leurs opérations sur un mois et de leurs soldes par le biais d'Internet, téléphone, SMS ou le fax.

2.4.2. EDI (Echange de Données informatisées)

Échange électronique des données par des connexions. Système permettant d'échanger une information entre les différentes entités, basé sur des normes qui structurent les messages envoyés d'ordinateur à ordinateur, il traite les ordres de virement des clients

2.4.3. Carte interbancaire « CIB »

Le CPA a mis à la disposition de ses clients un système de paiement électronique disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, permettant de régler des achats et services sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), installés au niveau des commerçants acceptants, d'effectuer des retraits sur tous les distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétiques interbancaire CIB, on distingue : CIB Classic, CIB Gold

2.4.4. Carte internationale

La carte Visa est un moyen de retrait et de paiement électronique permettant d'effectuer des transactions en devises sur des Distributeurs automatiques de billets et Terminaux de paiement électronique (DAB et TPE) ainsi qu'Internet dans tous les pays du monde.

- ✓ Carte CPA/VISA Gold
- ✓ Carte visa Classic
- ✓ MasterCard

2.4.5. Centre d'appel

En 2007, Un centre d'appels (call center) a été mis par le CPA à la disposition de la clientèle qui veut s'informer sur les produits et les services de la banque.

2.5. Les outils mis en place par la banque CPA pour fidéliser ses clients

Autre que la variété de communication par SMS, téléphone, vis-à-vis de c'est clients, la banque CPA doit établir des relations avec les clients dans le but de créer chez eux une attitude positive et durable à l'égard de la CPA banque.

- ✓ Restaurer la confiance et garder de bonnes relations avec le client afin de le satisfaire à nouveau.
- ✓ S'efforcer pour obtenir une relation durable avec le client et une relation de confiance avec la banque.
- ✓ Le développement d'un marketing plus profitable en concentrant les efforts de prospection et de fidélisation vers les meilleurs clients.
- ✓ L'utilisation des moyens d'actions personnalisés et interactifs comme les médias par exemple : les affichages, internet (site web), la presse...etc.
- ✓ Des fois les clients ne se déclarent pas s'ils sont très satisfait ou très insatisfaits.
- ✓ La CPA essaye toujours de répondre aux attentes de ses clients.
- ✓ L'utilisation des bases de données et des logiciels spécifiques afin d'identifier les clients et les segments les plus intéressants.
- ✓ Préserver l'image et la réputation de la banque.

2.5.1. L'analyse de comportement des clients

Après avoir récolté les données nécessaires la banque CPA doit identifier les meilleurs clients afin de les conserver et garder le contact avec eux. Les bases de données comportent des informations essentielles comme le nom et prénom des clients, l'âge, secteur d'activité, les produits achetés.

2.5.2. Les éléments de la gestion relation client au CPA Pour nouer une relation durable avec ses clients la banque doit :

2.5.3. Connaître ses clients

La banque doit obligatoirement connaître non seulement leur nom et numéro de téléphone mais aussi leurs profils.

2.5.4. Communiquer à ses clients

Le meilleur moyen de communiquer et parler avec ses clients, la banque CPA adapte plusieurs moyens comme : la publicité, E-mail, le téléphone, les relations publique

2.5.5. Ecouter ses clients

La communication entre le CPA banque est ses clients doivent être échangé, pour le bon déroulement des opérations, la banque cherche à établir un dialogue pour que la communication sois parfaite.

2.5.6. Récompenser ses clients

Le CPA banque encourage à fidéliser ses clients par la carte de fidélités.

2.6. Les stratégies du CPA

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le CPA vient de préserver et de renforcer sa place dans le marché financier, qui par voie de conséquence lui assure un gage de pérennité.

2.6.1. Différentes orientations stratégiques

Le CPA poursuit sa stratégie de développement sur différents plans :

2.6.1.1. Au plan économique

Le CPA a marqué sa volonté de participer activement au développement économique du pays. Il contribue de façon décisive aux projets d'investissement créateurs d'emplois et de richesses, aux programmes de financement et de relance des entreprises publiques et privées.

2.6.1.2. Au plan commercial

L'intention tend à préserver sa place dans le marché par :

- ✓ une stratégie de développement des investissements dans l'infrastructure nécessaire à son activité et de l'élargissement de la gamme de ses produits.
- ✓ L'élargissement du portefeuille de la Banque à de nouveaux secteurs d'activité tels que l'énergie, la pétrochimie,...

- ✓ L'élargissement des financements consentis par la Banque par la mise en œuvre de plus en plus forte des crédits syndiqués en faveur des grands projets.

2.6.1.3. Au plan Organisationnel

Face aux profondes mutations que connaît le paysage économique, la Banque œuvre à travers une démarche rénovée de son mode d'organisation et de gouvernance, à s'adapter aux nouvelles exigences nées de l'évolution du cadre réglementaire régissant l'activité bancaire :

- ✓ Projets s'inscrivent dans le cadre de la politique mise en œuvre en matière de gestion et de maîtrise du risque
- ✓ Lancement des études préliminaires visant la migration vers un système centralisé dit « Global Banking », intégrant toutes les fonctions d'une Banque de détail moderne.
- ✓ une politique de recrutement de qualité, une intensification des actions de formation pour améliorer le niveau de qualification et de performance du personnel
- ✓ respect scrupuleux des normes de management bancaire international.

2.6.1.4. Au plan sociétal

Banque citoyenne, son engagement à travers des opérations de mécénat, la participation aux activités culturelles, rencontres scientifiques, présence dans différentes manifestations, notamment les activités médicales, conformément à sa vocation de sponsor institutionnel.

2.6.1.5. Au plan relationnel

Dans le but de progression vers un marketing stratégique reposant sur la relation client, le CPA s'est efforcé de donner une grande visibilité à sa communication opérationnelle ; son action marketing s'est fondée sur un paradigme classique largement préconisé dans le secteur bancaire : proximité, relationnel et projection stratégique :

- ✓ des études de besoins et de goût, pour aller vers une amélioration de la relation entre le réseau et les clients afin d'optimiser les réponses aux attentes, tant en matière de produits et services ;
- ✓ amélioration des services par la stratégie d'accompagnement de la clientèle ;
- ✓ proposition de cartes à la clientèle privilégiée (CIB Gold) ;
- ✓ actions de communication directe et de proximité en vue de se rapprocher davantage des opérateurs économiques de manière générale et de sa clientèle en particulier par des visites de travail, rencontres...
- ✓ développement du multi canal pour faciliter l'interaction avec les clients.

2.6.1.6. Au plan communication

La banque renforce ses capacités d'analyse et d'évaluation, en consolidation de la fonction communication directe avec les opérateurs et toutes les autres catégories de clients :

- ✓ La mise en place du multi canal (Internet / téléphonie, monétique...) pour anticiper et mieux répondre aux nouvelles attentes et besoins accrus de sa clientèle ;
- ✓ la mise en place d'un centre d'appels ;
- ✓ lancement d'une vaste campagne de communication visant la promotion des produits et prestation de services ;
- ✓ publication de divers documents pour bien communiquer avec ses clients.

2.6.1.7. Au plan de distribution

Dans le cadre de l'extension de son réseau de distributeurs, le CPA met des actions en matière de développement monétique par la généralisation de la carte bancaire ainsi que le développement des canaux de distribution notamment les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) ouvert à l'acceptation des Cartes Internationales, les Terminaux de Paiement Electronique (TPE) et le système de règlement bruts des gros montants en temps réel (RTGS).

L'implantation de nouvelles agences et la généralisation du service e-banking au niveau de tout le réseau d'exploitation.

2.6.1.8. Au plan Technologique

Le CPA a procédé depuis plusieurs années à la révision de l'ensemble des activités continue à intensifier les actions de modernisation et de développement de son système de paiement, en vue de l'optimisation de son exploitation ont porté, essentiellement, sur :

- ✓ La finalisation et la mise en production du projet lié au traitement des ordres de virements multiples de la clientèle, par Echange de Données Informatisées (EDI) ;
- ✓ Le lancement du projet lié au traitement des ordres de virements unitaires;
- ✓ La poursuite de la contribution de la Banque à divers travaux menés en interbancaire, particulièrement ceux liés à la dématérialisation de l'effet de commerce en télé compensation se sur le marché de nouveaux services à la clientèle ;
- ✓ du commerce extérieur, notamment la dématérialisation et la transmission électronique des documents, ont permis une plus grande célérité dans le traitement des opérations et un meilleur accompagnement de la clientèle.

2.6.1.9. Au plan Innovation

Dans ce cadre, le CPA poursuit sa politique de diversification de la gamme de produits et services offerts, fondée sur une approche de proximité avec sa clientèle et une dynamisation de l'action commerciale, notamment par :

- ✓ la poursuite des actions de progrès visant à diversifier, moderniser et sécuriser les prestations monétiques ;
- ✓ la mise en production du service des Echanges de Données Informatisées
- ✓ la poursuite de l'intégration du métier Bancassurance dans l'activité de la Banque ;
- ✓ La mise en place de nouveaux outils de gestion et de suivi des automates ;
- ✓ du nouveau progiciel bancaire orienté vers la gestion dans le cadre de la refonte totale du système d'information en place ;
- ✓ l'introduction de la technologie GPRS.

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

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie de l'enquête choisie, auprès des clients du Crédit Populaire d'Algérie, agence Tizi-Ouzou 120, qui nous a permis de récolter les informations nécessaires à notre enquête, notre objectif et de connaître le degré de satisfaction à propos de la qualité des produits et des prestations de services, ainsi la qualité de la relation et la fidélité,

3.1. Méthodologie de l'enquête

Il faut noter que les recherches s'appuient sur des études qualitatives ou quantitatives. Pour étudier notre population, nous avons opté pour une recherche quantitative, permettra de mesurer des appréciations, des jugements ou des comportements des clients. Ce type d'étude porte des résultats chiffrés, aideront, après analyse, à mesurer les faits étudiés.

Pour faire une étude quantitative, l'enquêteur doit suivre une démarche méthodologique pour réaliser sa recherche. Cette démarche repose sur :

- L'objectif de l'enquête ;
- le choix de l'échantillon ;
- Le questionnaire.

3.2. L'objectif de l'enquête

Pour notre travail, nous avons jugé utile de : d'effectuer une enquête auprès des clients de l'agence CPA, et tout cela pour savoir : comment la gestion relation client joue un rôle déterminant dans la satisfaction des clients de l'agence CPA ?

Pour cela, notre objectif est :

- Connaître la perception des clients vis-à-vis leurs relations avec le personnel en contact.
- Déterminer la perception des clients envers l'accueil, la qualité du service, la communication et la qualité de conseils et de l'information au niveau de l'agence.
- Mesurer la satisfaction des clients de l'agence Tizi-Ouzou 120 tout au long des services

3.3. Le choix de l'échantillon

Nous avons administré notre enquête sur un échantillon 40 personnes qui sont déterminé en fonction de l'objet d'étude, qui cible la clientèle domiciliaire à l'agence CPA 120 de Tizi-Ouzou, cette clientèle diversifiée entre des clients bancaires particuliers et de clients bancaire entreprises

La méthode d'échantillonnage est « l'échantillon de convenance ».

3.4. L'élaboration du questionnaire

Après avoir défini la méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon, nous sommes passés à la rédaction du questionnaire (voir annexe 1), nous avons accordé un soin particulier au choix des questions posées, pour faciliter la tâche aux interlocuteurs ainsi à analyser et interpréter les résultats. Nous avons choisi d'administrer le questionnaire via le face à face car la présence de l'enquêteur permet de motiver le répondant, d'élucider les réponses confuses, de limiter les erreurs de réponses.

3.5. La conduite du questionnaire

Nous avons choisi d'administrer le questionnaire par le face à face à l'enceinte de l'agence CPA Tizi-Ouzou. Ce choix a été effectué par le fait d'éditer les conséquences de la satisfaction de la clientèle vis-à-vis la stratégie relationnelle engagée par la banque en terme de fidélisation, ainsi que pour faciliter la tâche à l'interlocuteur. Le questionnaire est administré auprès des clients pendant une durée de cinq jours, durant la première semaine du mois de Mai 2018.

3.6. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

L'objectivité est la base de traitement du questionnaire, celle-ci, nous a permis de déceler certains points portants sur l'orientation relationnelle et fonctionnelle de la banque, qui n'entrent en réalité que dans sa stratégie globale.

Pour bien répondre à notre problématique et de formuler des recommandations si nécessaire, nous avons possédé à une analyse de toutes les questions posées une par une. Le dépouillement du questionnaire passe d'abord par tri à plat et si nécessaire par la suite par tri croisé, ceux-ci nous aidera à analyser et interpréter les résultats obtenus pour pouvoir ensuite vérifier les hypothèses formulées précédemment.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

3.6.1. Le dépouillement du questionnaire

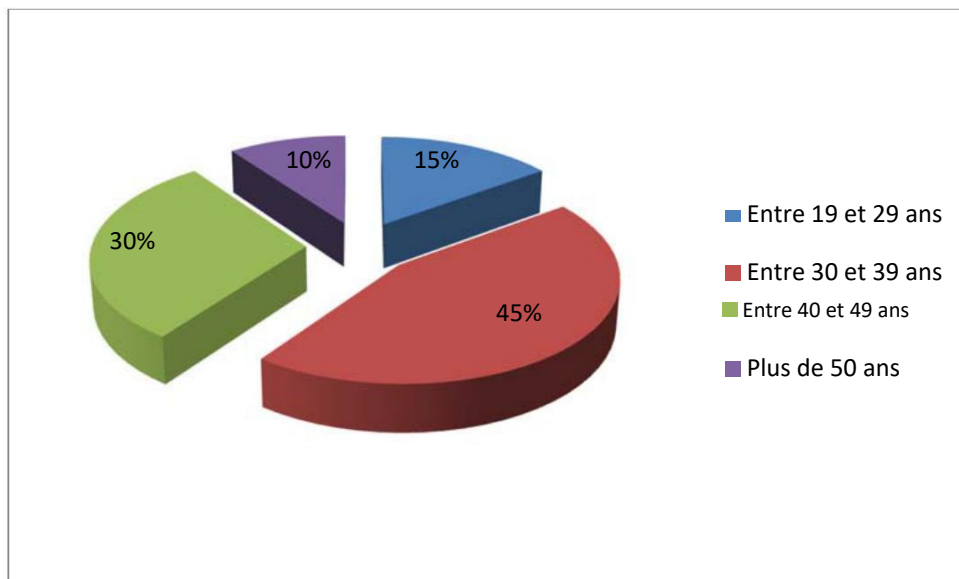
3.6.1.1 Répartitions de la population sondée

Tableau III-2 : répartition de la population par âge Age

Age des clients				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Entre 19 et 29 ans	6	15,0	15,0	15,0
Entre 30 et 39 ans	18	45,0	45,0	60,0
Valide Entre 40 et 49 ans	12	30,0	30,0	90,0
Plus de 50 ans	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-2 : répartition de la population par âge



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Nous remarquons que 45% des clients interrogés appartiennent à la tranche d'âge [30-39[ans, ce qui s'explique par le fait que ces clients sont encore jeunes.

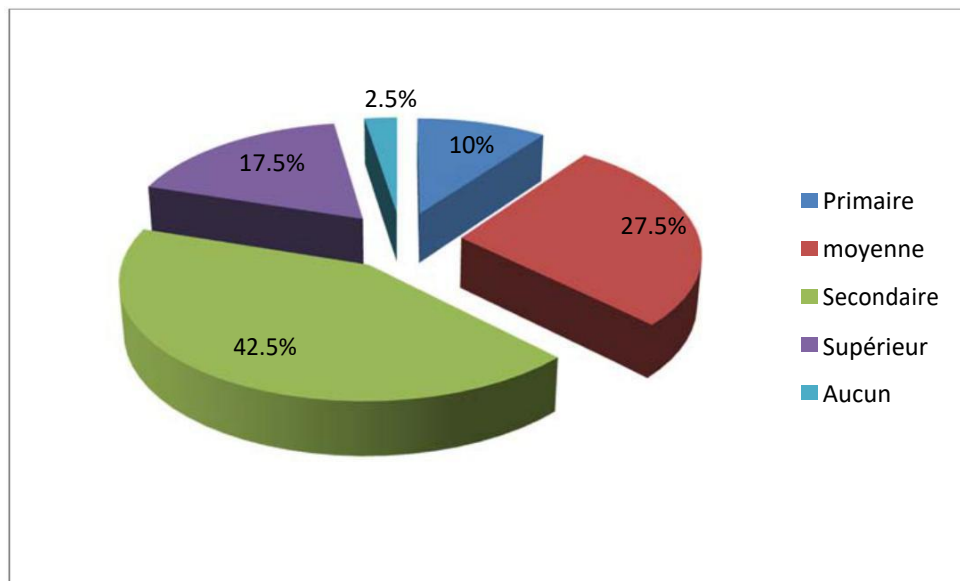
Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tableau III-3 : répartition de la population par niveau d’instruction

		Niveau scolaire			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	4	10,0	10,0	10,0
	moyenne	11	27,5	27,5	37,5
	Secondaire	17	42,5	42,5	80,0
	Supérieur	7	17,5	17,5	97,5
	Aucun	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-3 : répartition de la population par niveau d’instruction



Source : élaboré par nos soins à l’aide du tableur Excel

Nous constatons que la population sondée est plus constituée de secondaires, soit 42,5%, de moyennes 27,5% et de supérieurs 17,5 %.

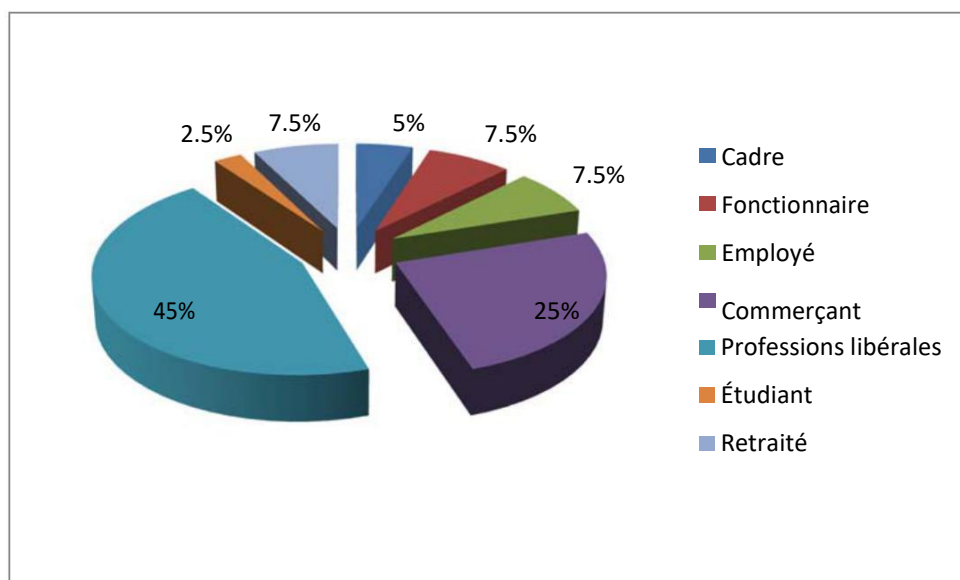
Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tableau III-4 : répartition de la population par professions

		Profession			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	2	5,0	5,0	5,0
	Fonctionnaire	3	7,5	7,5	12,5
	Employé	3	7,5	7,5	20,0
	Commerçant	10	25,0	25,0	45,0
	Professions libérales	18	45,0	45,0	90,0
	Étudiant	1	2,5	2,5	92,5
	Retraité	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-4 : répartition de la population par professions



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

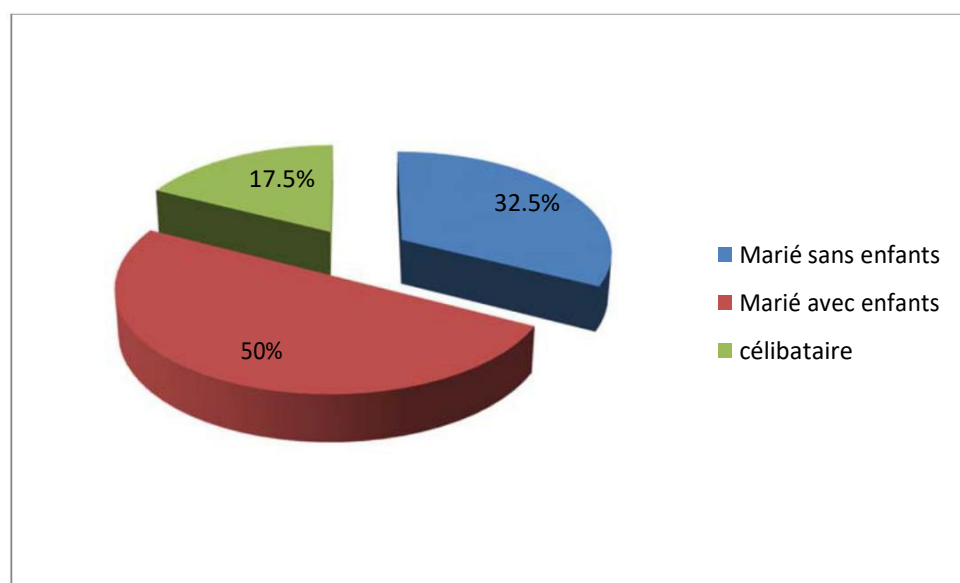
45% de la population interrogée sont ceux qui exercent des fonctions libérales, suivie par les commerçants qui représentent 25% des interrogés.

Tableau III-5 : répartition de la population par situation familiale

Situation familiale				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marié sans enfants	13	32,5	32,5
	Marié avec enfants	20	50,0	82,5
	célibataire	7	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établie par nous même

Figure III-5 : répartition de la population par situation familiale



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

D'après les résultats, 50% des interviewés sont mariés et avec enfants, soit 50% de notre population, suivie par 32,5% qui n'ont pas d'enfants, et enfin 17,5% pour célibataires.

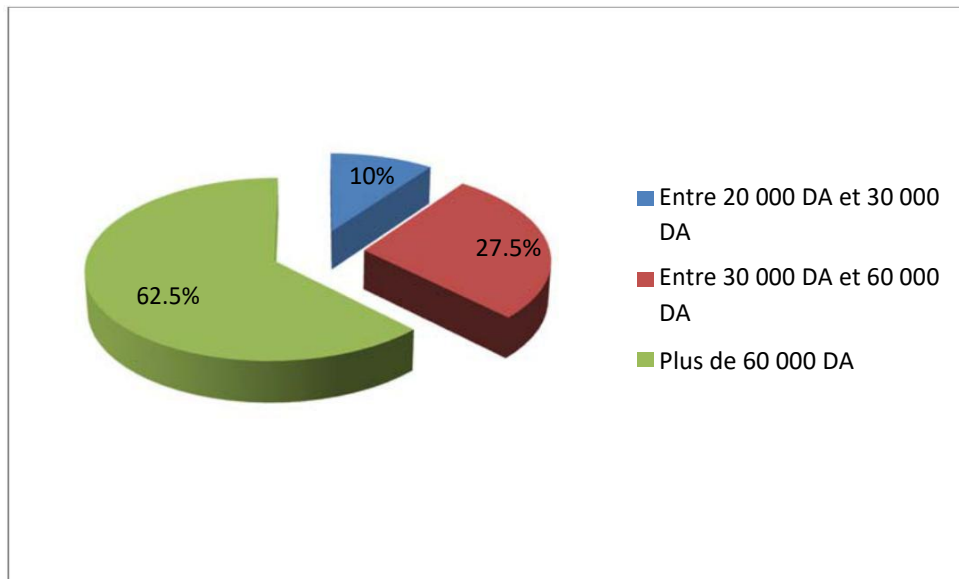
Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tableau III-6 : répartition de la population par revenu mensuel

		Revenu mensuel			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 20 000 DA et 30 000 DA	4	10,0	10,0	10,0
	Entre 30 000 DA et 60 000 DA	11	27,5	27,5	37,5
	Plus de 60 000 DA	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-6 : répartition de la population par revenu mensuel



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Près de 62.5% des répondants reçoivent un revenu mensuel plus de 60 000 DA, ce qui s'explique par le fait que cette catégorie de clients a un pouvoir d'achat important. Suivie par 27,5% pour un revenu entre 30 000 et 60 000DA.

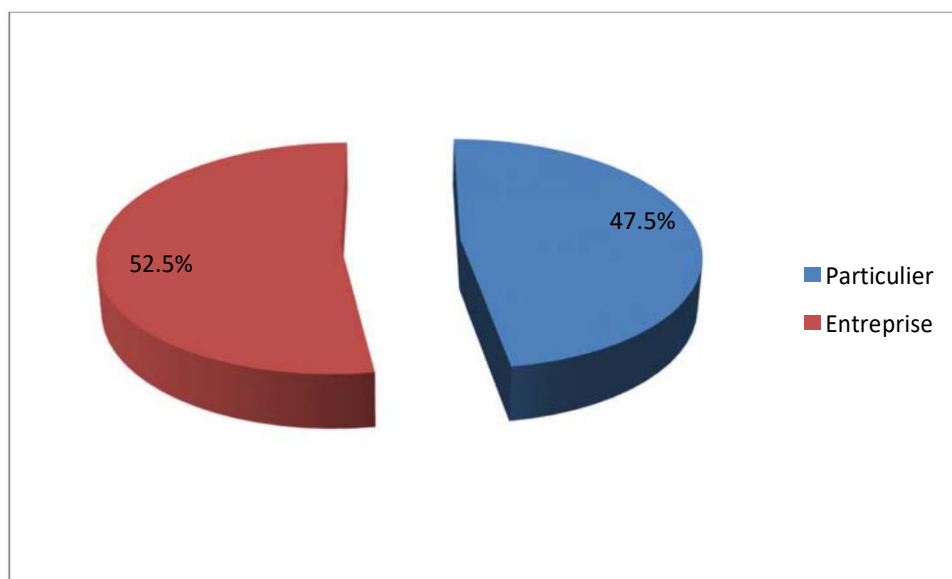
Tri à plat de la question n°1

Tableau III-7 : répartition de la population par type de clientèle

Etes-vous un client				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Particulier	19	47,5	47,5	47,5
Valide Entreprise	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-7 : répartition de la population par types de clientèle



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Nous remarquons que plus de la moitié des clients de la banque sont des clients « entreprise » soit 52,5%, le reste est présenté par les clients « particulier » pour 47,5%.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

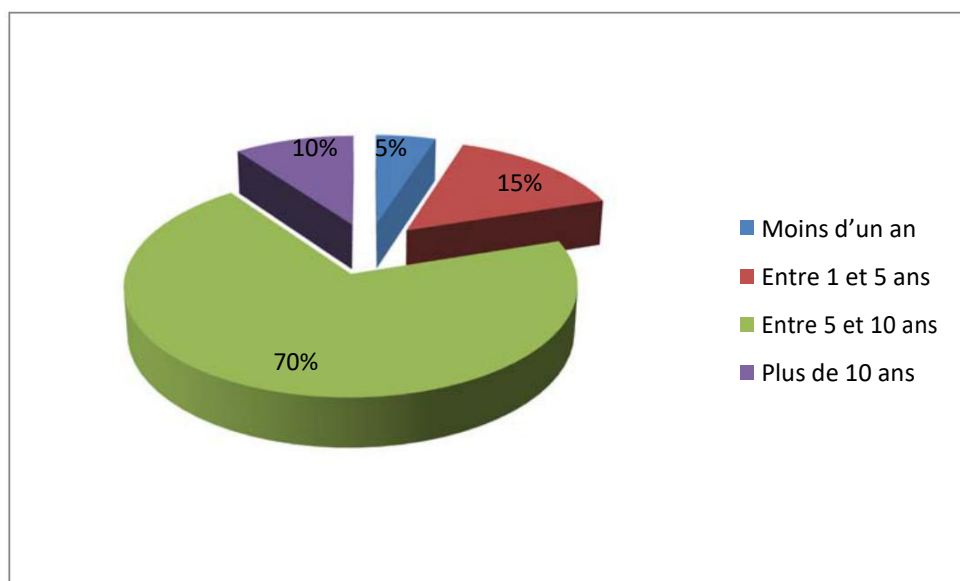
Tri à plat de la question n° 2

Tableau III-8 : répartition de la population par ancienneté des clients

Depuis combien de temps vous effectuez vos opérations auprès du CPA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'un an	2	5,0	5,0	5,0
Entre 1 et 5 ans	6	15,0	15,0	20,0
Entre 5 et 10 ans	28	70,0	70,0	90,0
Plus de 10 ans	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-8 : répartition de la population par ancienneté des clients



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

D'après ces résultats, nous pouvons dire que 70% des clients interrogés sont domiciliés auprès de l'agence CPA depuis cinq à dix ans. 15% des clients interrogés sont domiciliés à la banque depuis 1 à 5ans, et 10% des clients ont plus de 10 ans.

Tri à plat de la question n° 3

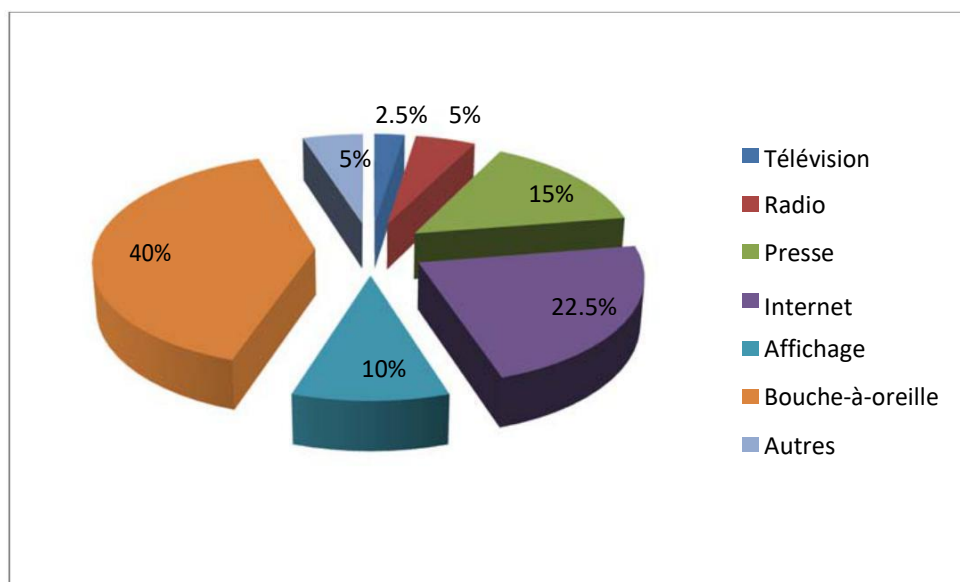
Tableau III-9: moyens de communication du CPA

Par le biais de quels moyens de communication avez-vous entendu parler du CPA ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Télévision	1	2,5	2,5	2,5
Radio	2	5,0	5,0	7,5
Presse	6	15,0	15,0	22,5
Internet	9	22,5	22,5	45,0
Affichage	4	10,0	10,0	55,0
Bouche-à-oreille	16	40,0	40,0	95,0
Autres	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-9 : répartition par moyens de communication



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

40 % des clients actuels ont entendu parler du CPA par le biais du bouche à oreille, par contre, seulement 22,5% des clients le connaissaient par le biais d'internet. 15% déclarent avoir connus le CPA par la presse, suivie par l'affichage pour 10%.

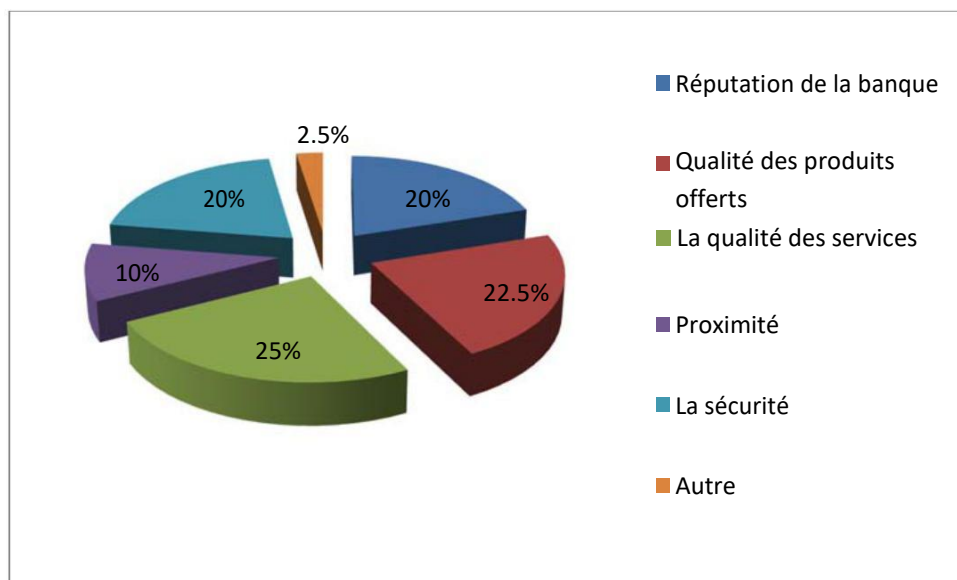
Tri à plat de la question n°4

Tableau III-10 : Critères de choix de la banque CPA

Quel est (sont) vos critère(s) de choix de la banque CPA ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Réputation de la banque	8	20,0	20,0	20,0
Qualité des produits offerts	9	22,5	22,5	42,5
La qualité des services	10	25,0	25,0	67,5
Valide Proximité	4	10,0	10,0	77,5
La sécurité	8	20,0	20,0	97,5
Autre	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-10 : répartition par critères de choix de la banque



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Nous remarquons que le premier élément qui a motivé les clients à choisir le CPA est la qualité des services avec une proportion près de 25%. Le deuxième élément est la qualité des produits avec un taux proche de 22.5%, la réputation de la banque constitue le troisième élément des critères de choix avec une proportion de 20%. Les derniers éléments sont la sécurité et la proximité qui représentent successivement 20% et 10%.

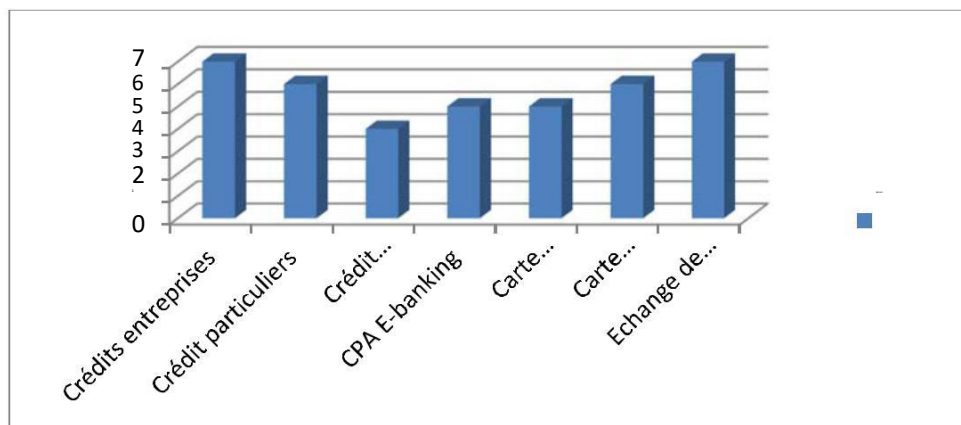
Tri à plat de la question n°5

Tableau III-11 : degré de connaissance des produits et services du CPA

Quels sont les produits du CPA parmi les suivants, que vous connaissez				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Crédits entreprises	7	17,5	17,5	17,5
Crédit particuliers	6	15,0	15,0	32,5
Crédit professionnels	4	10,0	10,0	42,5
CPA E-banking	5	12,5	12,5	55,0
Valide Carte interbancaire (CIB)	5	12,5	12,5	67,5
Carte internationale (visa)	6	15,0	15,0	82,5
Echange de données informatisées (EDI)	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-11 : répartition par degré de connaissance des produits et services du CPA



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Les produits crédit entreprise et crédit particulier sont les plus connus par la clientèle de la banque, soient respectivement 17.5% et 15%, et aux alentours de 12.5% et 15% pour chacun des offres E-banking, CIB et carte visa internationale. En dernier lieu, nous trouvons les crédits professionnels et les services EDI, qui sont les moins connus par les clients parmi la totalité de la gamme de l'offre.

Tri à plat de la question n° 6

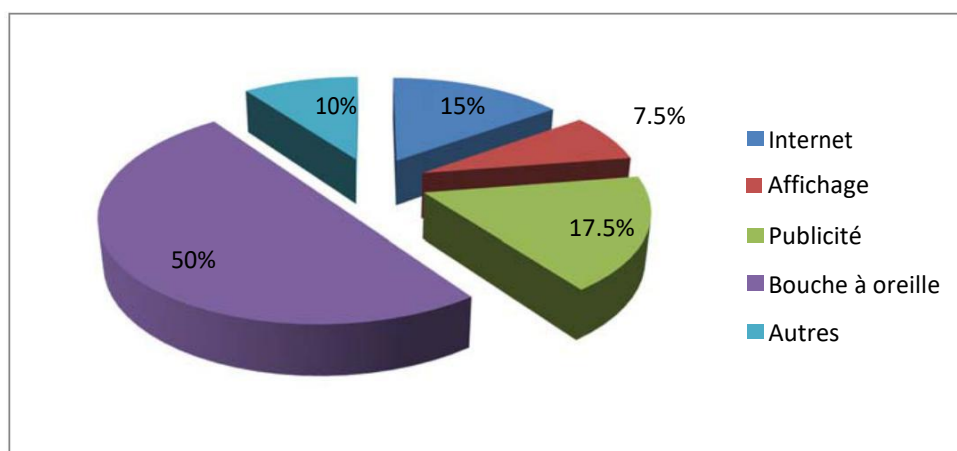
Tableau III-12: moyens de communication des produits et services

Par le biais du quels moyens de communication avez-vous entendu parler de ces produits

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Internet	6	15,0	15,0	15,0
Affichage	3	7,5	7,5	22,5
Publicité	7	17,5	17,5	40,0
Bouche à oreille	20	50,0	50,0	90,0
Autres	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Figure III-12 : répartition par moyens de communication des produits et services



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Il apparaît que près de 50% des clients ont entendu parler des produits et services du CPA par le biais du bouche à oreille, la publicité a contribué de 17.5% pour faire connaître les offres, suivie par internet avec une proportion proche de 15 %.

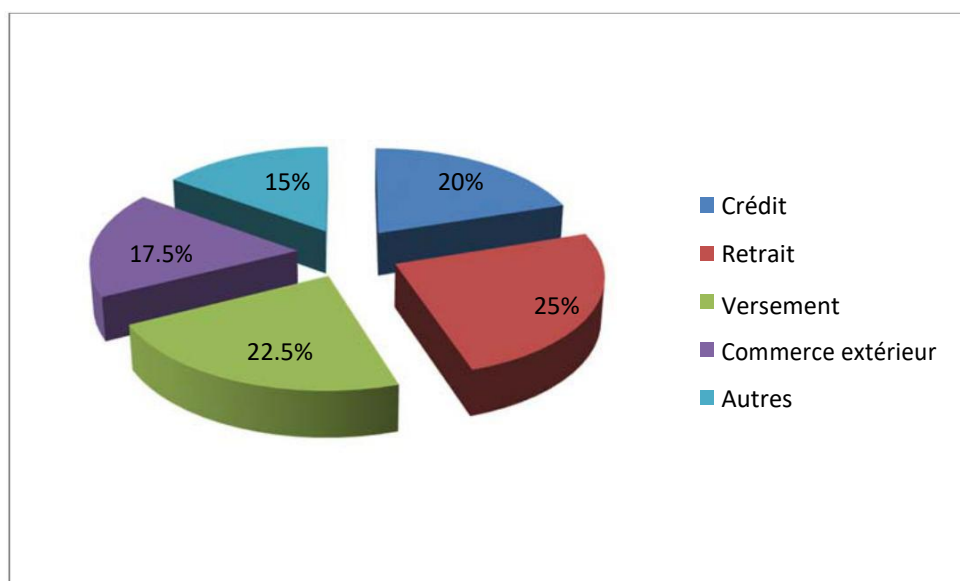
Tri à plat de la question n°7

Tableau III-13 : produits et services sollicités au CPA Opérations

Quels sont les services que vous utilisez auprès du CPA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Crédit	8	20,0	20,0
	Retrait	10	25,0	45,0
	Versement	9	22,5	67,5
	Commerce extérieur	7	17,5	85,0
	Autres	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établie par nous même

Figure III-13 : répartition par produits et services sollicités au CPA



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Nous remarquons que la clientèle passante à l'agence effectue en premier lieu des opérations de retrait, les versements qui viennent en deuxième lieu représentent 22.5% de l'ensemble des opérations. Les opérations du crédit et du commerce extérieur constituent successivement 20% et 17,5%.

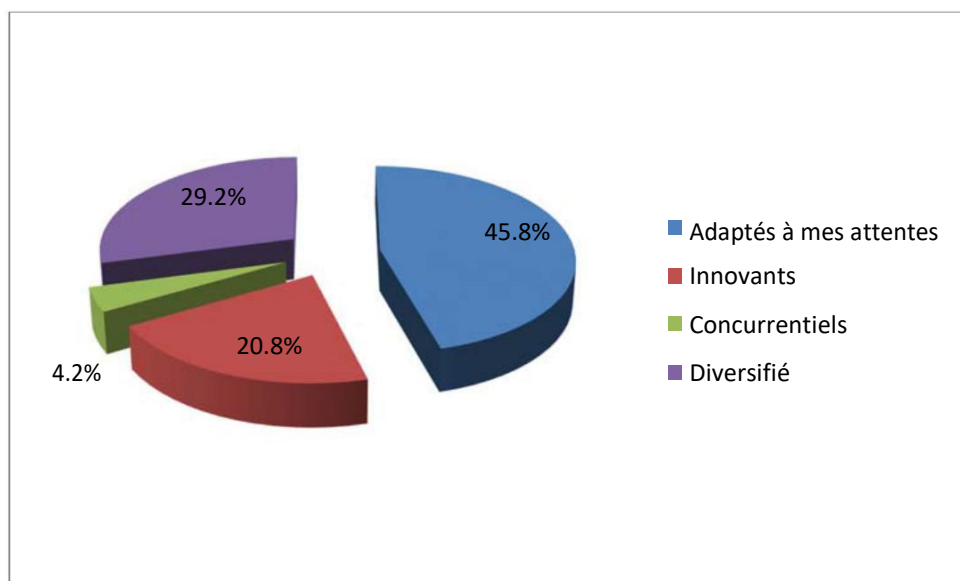
Tri à plat de la question n° 8

Tableau III-14 : appréciations des offres par les clients

Que pensez-vous des produit /services offerts par le CPA					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Adaptés à mes attentes	11	27,5	45,8	45,8
	Innovants	5	12,5	20,8	66,7
	Concurrentiels	1	2,5	4,2	70,8
	Diversifié	7	17,5	29,2	100,0
	Total	24	60,0	100,0	
Manquante	Système manquant	16	40,0		
Total		40	100,0		

Source : établie par nous même

Figure III-14 : répartition par appréciation des clients vis-à-vis les offres du CPA.



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

45.8 % des clients considèrent que les produits et les services de la banque sont adaptés à leurs besoins, d'autres rependent que se sont diversifiés soit 29.2%. En dernier lieu, 20.8% affirment qu'ils sont innovants.

Tri à plat de la question n°9

Tableau III-15: degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services

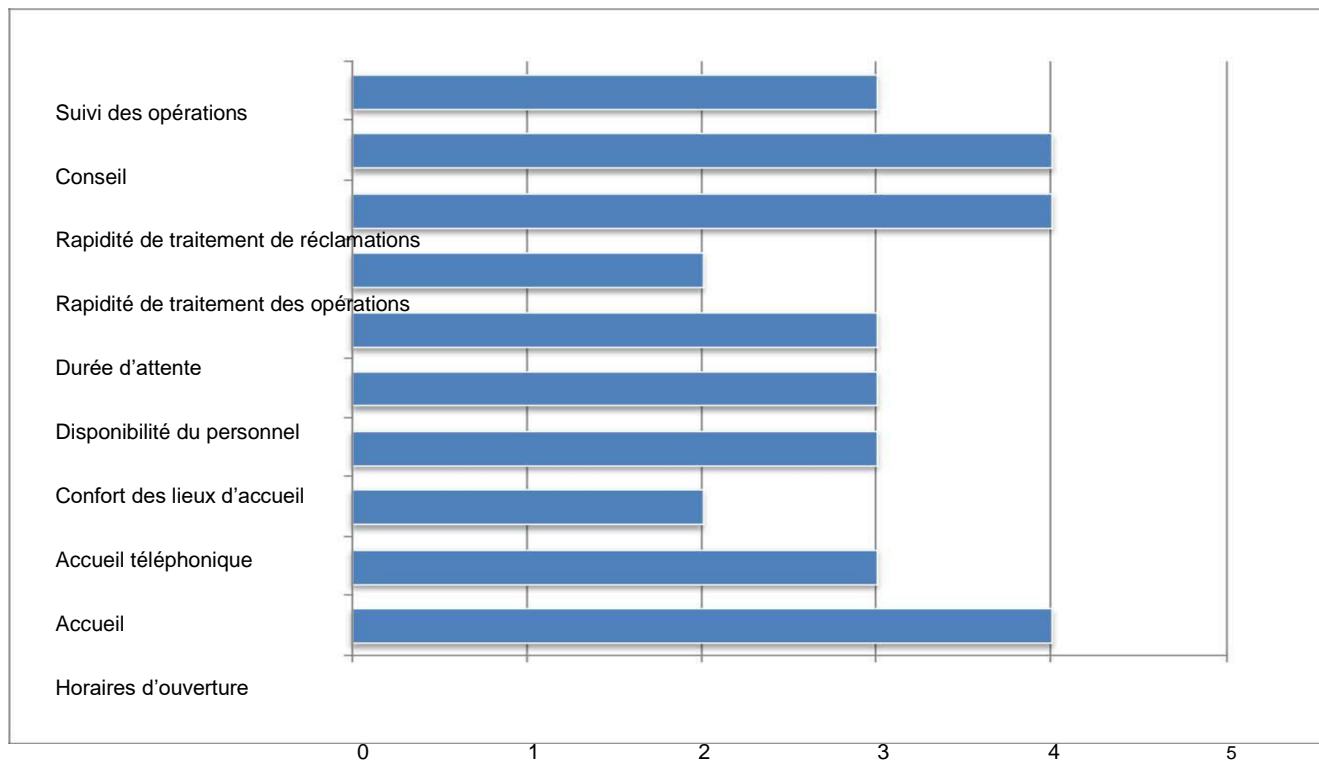
Degré de satisfaction(*)		5	4	3	2	1	TOTAL
Horaires d'ouverture	Effectif	1	30	8	1	-	40
	Pourcentage(%)	2.5	75	20	2.5	-	100
Accueil	Effectif	8	3	21	3	5	40
	Pourcentage(%)	20	7.5	52.5	7.5	12.5	100
Accueil téléphonique	Effectif	6	10	9	11	4	40
	Pourcentage(%)	15	25	22.5	27.5	10	100
Confort des lieux d'accueil	Effectif	3	8	21	5	3	40
	Pourcentage(%)	7.5	20	52.5	12.5	7.5	100
Disponibilité du personnel aux guichets	Effectif	4	10	20	4	2	40
	Pourcentage(%)	10	25	50	10	5	100
Durée d'attente avant la prise en charge	Effectif	7	9	15	7	2	40
	Pourcentage(%)	17.5	22.5	37.5	17.5	5	100
Rapidité de traitement des opérations	Effectif	3	14	7	11	5	40
	Pourcentage(%)	7.5	35	17.5	27.5	12.5	100
Rapidité de traitement de réclamations	Effectif	5	13	9	8	5	40
	Pourcentage(%)	12.5	32.5	22.5	20	12.5	100
Conseil	Effectif	6	9	11	8	6	40
	Pourcentage(%)	15	22.5	27.5	20	15	100
Suivi des opérations	Effectif	9	11	14	5	1	40
	Pourcentage(%)	22.5	27.5	35	12.5	2.5	100

(*)Signifié : 5 très satisfait ; 1 pas du tout satisfait.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Source : établie par nous même

Figure III-15 : répartition par degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Les résultats ci-dessus révèlent que :

75% des clients sont satisfaits des horaires d'ouverture de l'agence et 20% sont moyennement satisfaits. Par contre, seulement 2.5% des clients sont très satisfaits.

Pour l'accueil, 52.5% des clients sont moyennement satisfaits, 20 % très satisfait et 12.5% ne sont pas du tout satisfaits. Quant à l'accueil téléphonique, 27,5% des clients déclarent qu'ils sont peu satisfaits, et 25% sont satisfaits.

Concernant le confort des lieux d'accueil, 52,5% des clients affirment qu'ils sont moyennement satisfaits.

Concernant la disponibilité du personnel aux guichets/bureaux, la moitié soit 50% des clients sont moyennement satisfaits, 10% sont très satisfait et 25% sont peu satisfaits.

A propos de la durée d'attente du client avant la prise en charge, 37,5% sont moyennement satisfaits et 22,5% sont satisfaits.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

35 % des clients sont satisfaits des délais de traitement des opérations et 7.5% sont tout à fait satisfaits.

En ce qui concerne les délais de traitement des réclamations, 32.5% des clients sont satisfaits.

27.5 % des clients sont satisfaits des conseils des travailleurs.

35 % des clients sont moyennement satisfait de suivis des opérations.

Tri à plat de la question n°10

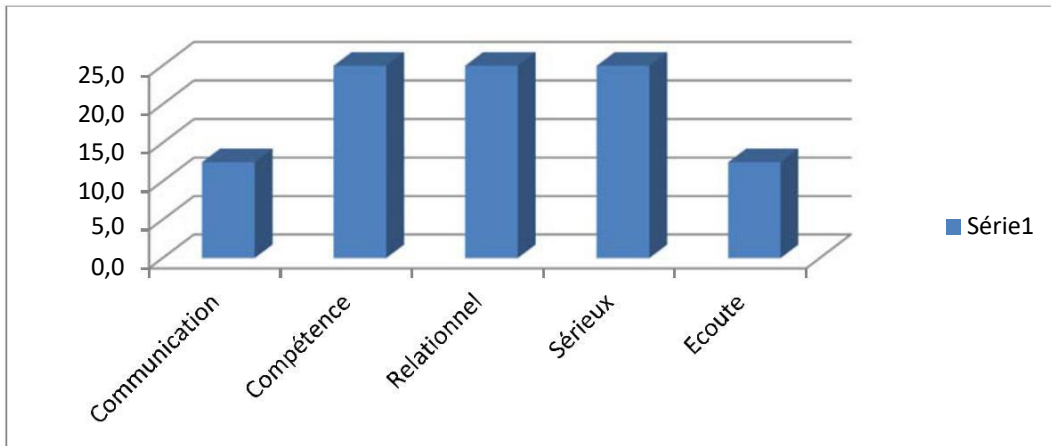
Tableau III-16 : degré de satisfaction à propos de la qualité du banquier

Degré de satisfaction(*)		5	4	3	2	1	TOTAL
Communication	Effectif	10	16	12	1	1	40
	Pourcentage(%)	25	40	30	2.5	2.5	100
Compétence	Effectif	21	15	3	1	-	40
	Pourcentage(%)	52.5	37.5	7.5	2.5	-	100
Relationnel	Effectif	13	22	3	2	-	40
	Pourcentage(%)	32.5	55	7.5	5	-	100
Sérieux	Effectif	15	10	8	7	-	40
	Pourcentage(%)	37.5	25	20	17.5	-	100
Ecoute	Effectif	23	12	4	1	-	40
	Pourcentage(%)	57.5	30	10	2.5	-	100

Source : établie par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Figure III-16: répartition par degré de satisfaction vis à vis la qualité du banquier



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Nous remarquons donc que les clients sont très satisfaits de la compétence, du sérieux et de l'écoute de la part du personnels en contact, soient entre 37.5% et 57.5% de l'ensemble des interrogés. 40% et 55% d'entre eux sont satisfait respectivement de la communication et du relationnel.

Tri à plat de la question n°11

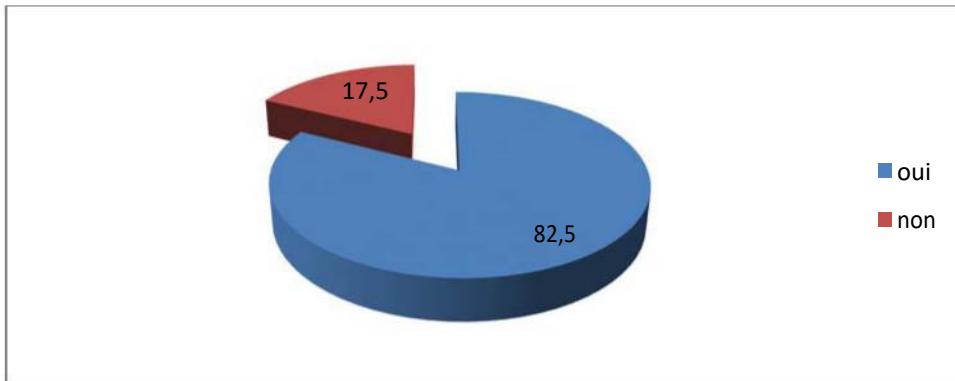
Tableau III-17 : le contact du CPA avec ses clients

Etes-vous contacté par les services du CPA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	33	82,5	82,5	82,5
Valide non	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Figure III-17 : répartition par le contact du CPA avec ses clients



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

D'après ces résultats, nous remarquons que près de 82.5% répondent qu'ils sont contactés par les services du CPA.

Tri à plat de la question n°12

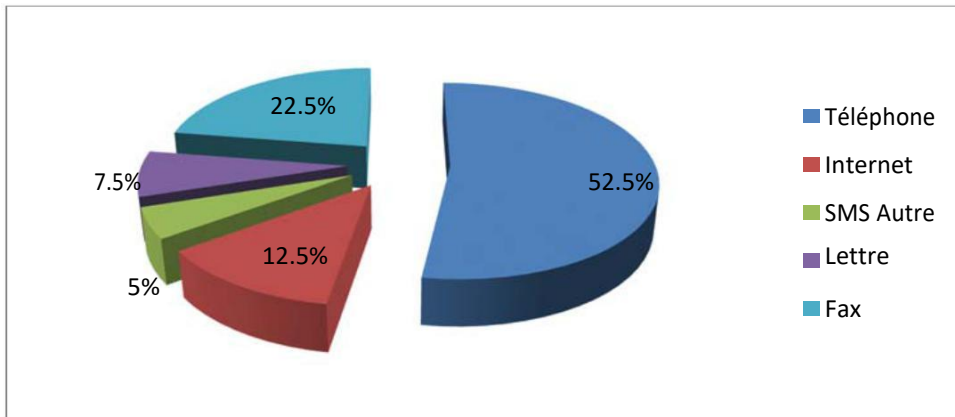
Tableau III-18 : moyen de contact des clients

. Si oui, Par quel moyen				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Téléphone	21	52,5	52,5
	Internet	5	12,5	65,0
	SMS Autre	2	5,0	70,0
	Lettre	3	7,5	77,5
	Fax	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établie par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Figure III-18 : répartition par moyen de contact des clients



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Cette question relève que 52% des clients sont contactés par les services du CPA à travers des appels téléphoniques, 23% sont contactés par le biais d'un fax et 12% par le canal internet.

Tri à plat de la question n°13

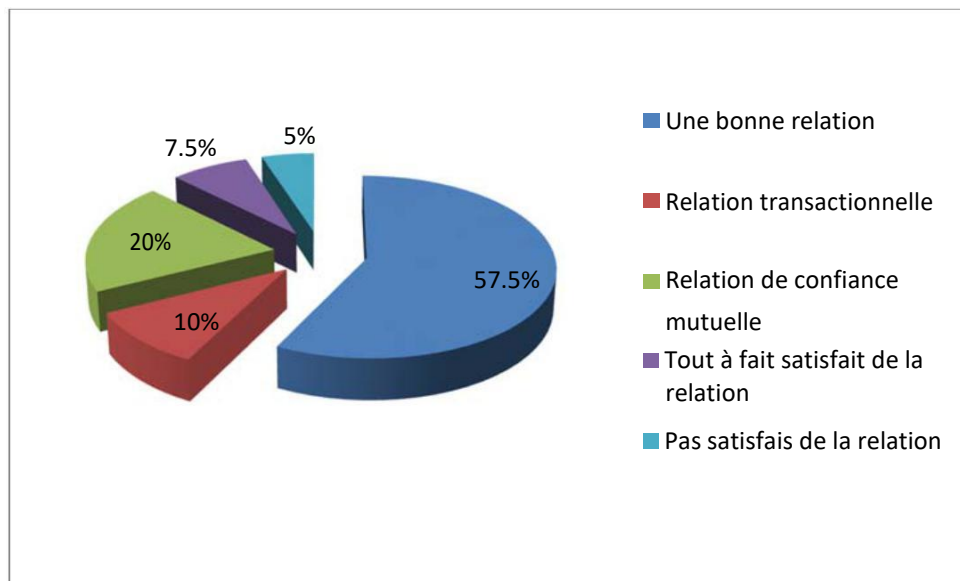
Tableau III-19 : la qualité de la relation

Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Une bonne relation	23	57,5	57,5	57,5
Relation transactionnelle	4	10,0	10,0	67,5
Relation de confiance mutuelle	8	20,0	20,0	87,5
Tout à fait satisfait de la relation	3	7,5	7,5	95,0
Pas satisfais de la relation	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établie par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Figure III-19 : répartition par qualité de la relation



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

57,5% des clients jugent qu'ils sont en bonne relation avec le CPA, suivie par une relation de confiance mutuelle pour 20%. D'autres sont en relation transactionnelle avec un pourcentage de 10% et 5%.

Tri à plat de la question n°14

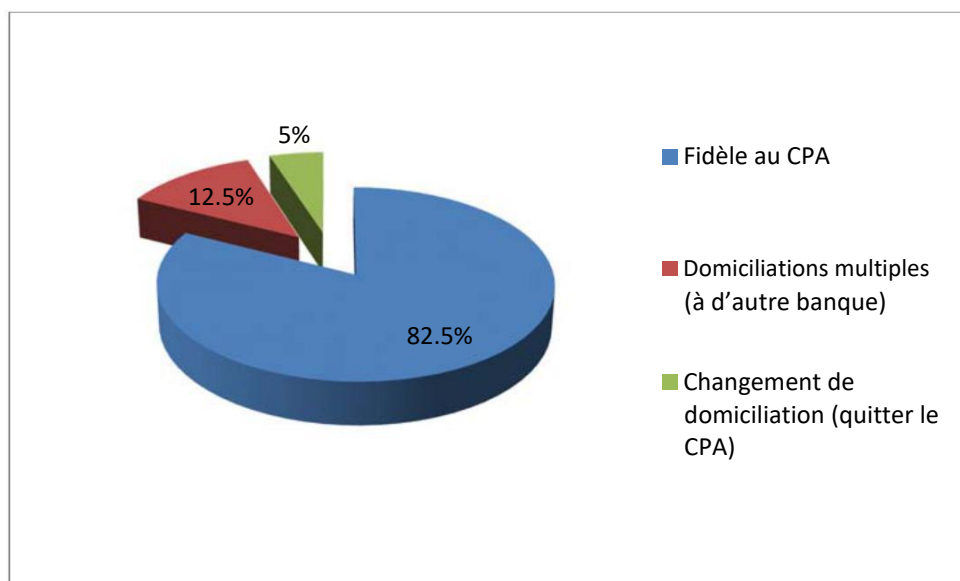
Tableau III-20 : les intentions de la clientèle à l'avenir

Que pensez-vous de votre relation dans le futur, avec le CPA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fidèle au CPA	33	82,5	82,5
	Domiciliations multiples (à d'autre banque)	5	12,5	12,5
	Changement de domiciliation (quitter le CPA)	2	5,0	5,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établie par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Figure III-20 : répartition par comportement des clients à l'avenir



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

Concernant le comportement des clients à l'avenir, 82,5% d'entre eux estiment qu'ils resteront fidèles au CPA, d'autre prévoient une multiplication de leurs domiciliations, soit 12,5%.

Tri à plat de la question n°15

Tableau III-21 : améliorations souhaitées (*signifie : 1 peu important, 4 très important*)

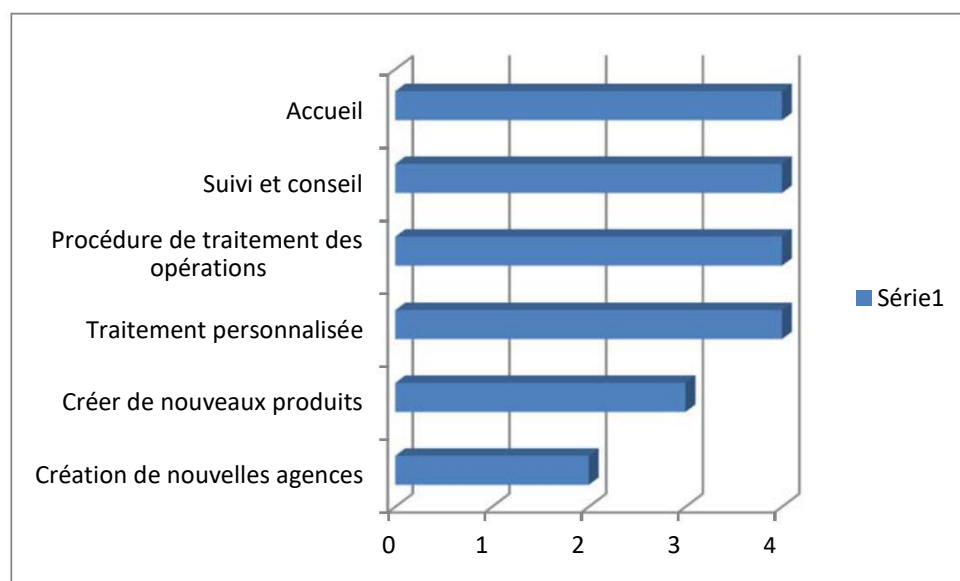
Degré de satisfaction(*)		1	2	3	4	TOTAL
Accueil	Effectif	5	6	11	18	40
	Pourcentage(%)	12.5	15	27.5	45	100
Suivi et conseil	Effectif	-	3	8	29	40
	Pourcentage(%)	-	7.5	20	72.5	100
Procédure de traitement des opérations	Effectif	-	-	9	31	40
	Pourcentage(%)	-	-	22.5	77.5	100
Traitement personnalisé	Effectif	-	2	14	24	40
	Pourcentage(%)	-	5	35	60	100

Chapitre 3 : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Créer de nouveaux produits	Effectif	1	3	21	15	40
	Pourcentage(%)	2.5	7.5	52.5	37.5	100
Création de nouvelle agence	Effectif	3	17	13	7	40
	Pourcentage(%)	7.5	42.5	32.5	17.5	100

Source : établie par nous même

Figure III-21 : répartition par amélioration souhaitée



Source : élaboré par nos soins à l'aide du tableur Excel

La clientèle du CPA souhaite en premier lieu des améliorations en matière de procédures de traitement des opérations dont une proportion de 77,5%, comme elle souhaite avoir une relation de suivi et de conseil avec un pourcentage plus de 72,5% des clients.

Cette même clientèle donne importance à un traitement personnalisé avec 60%, et à l'accueil pour 45%.

En dernier lieu, 52,5 % de la clientèle donne moins d'importance à la création de nouveaux produits, et un peu d'importance soit 42,5% pour l'implantation de nouvelles agences.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tris croisés :

Tableau III-22 : croisé de type et l'ancienneté des clients

Tableau croisé Etes-vous un client * Depuis combien de temps vous effectuez vos opérations auprès du CPA

Effectif

		Depuis combien de temps vous effectuez vos opérations auprès du CPA				Total
		Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 10 ans	
Etes-vous un client	Particulier	2	6	11	0	19
	Entreprise	0	0	17	4	21
Total		2	6	28	4	40

Source : élaboré par nos soins à l'aide du SPSS

D'après ces résultats, 58% des clients « particuliers » et 80 % des clients « entreprises » sont domiciliés auprès du CPA depuis cinq à dix ans. Ceci signifie que la 70% des interrogés sont des clients anciens.

Tableau III-23 : croisé de type clients et la qualité de la relation

Tableau croisé Etes-vous un client * Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA

Effectif

		Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA					Total
		Une bonne relation	Relation transactionnelle	Relation de confiance mutuelle	Tout à fait satisfait de la relation	Pas satisfais de la relation	
Etes-vous un client	Particulier	17	2	2	0	0	19
	Entreprise	10	3	2	2	2	21
Total		27	5	4	2	2	40

Source : élaboré par nos soins à l'aide du SPSS

Nous remarquons d'après ce tableau que 48% des clients « entreprises » et 89% des clients « particuliers » sont en bonne relation avec le CPA.

Ainsi, 9,52% des clients « entreprise » et 10,52% des clients « particulier » sont en relation de confiance mutuelle avec la banque.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) »

Tableau III-24 : croisé de la qualité de la relation et les intentions à l’avenir

Tableau croisé Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA * Que pensez-vous de votre relation dans le futur, avec le CPA

Effectif		Que pensez-vous de votre relation dans le futur, avec le CPA		
		Fidèle au CPA	Domiciliations multiples (à d'autre banque)	Changement de domiciliation (quitter le CPA)
Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA	Une bonne relation	23	0	0
	Relation transactionnelle	4	0	0
	Relation de confiance mutuelle	6	2	0
	Tout à fait satisfait de la relation	0	2	1
	Pas satisfais de la relation	0	1	1
Total		33	5	2

Source : élaboré par nos soins à l’aide du SPSS

Nous remarquons, parmi les clients qui sont en bonne relation avec le CPA, 70% d’entre eux envisagent qu’ils resteront fidèles à la banque, et 10,63% prévoient une domiciliation multiple.

82,23% des clients qui sont en relation de confiance mutuelle jugent qu’ils poursuivront leurs engagements avec le CPA.

Pour ceux qui sont moyennement satisfaits, 80% d’entre eux préjugent qu’ils resteront fidèle à la banque CPA.

Parmi les non satisfaits, la moitié d’entre eux affirment qu’ils développeront d’autres domiciliations ailleurs, le reste déclarent qu’actuellement n’ont pas d’avis concernant la relation avec le la banque à l’avenir.

3.7. Synthèses des résultats obtenus

Dans la présente partie, nous allons interpréter et analyser les résultats de notre enquête auprès des clients de l'agence CPA de Tizi-Ouzou 120 :

D'après notre enquête, on a constaté que la majorité des clients interrogés, 45 % d'entre eux ont entre 30 et 39 ans, avec un niveau scolaire secondaire, marié avec des enfants, il exerce des fonctions libérales avec un revenu mensuel supérieur à 60 000 DA qui est représenté par 62.5% de la population étudiée.

L'analyse et l'interprétation des résultats nous ont permis de recueillir des informations plus précises sur les types des clients.

Nous avons révélé que la plus part des clients de l'agence (CPA interrogés (52.5%) sont des clients « entreprise », cela peut être expliqué par le fait que la banque se situe dans une zone d'activité dynamique, donc l'agence CPA participe au financement des projets BTPH et de distribution des crédits aux PME/PMI et l'artisanat, cette clientèle est domiciliée à l'agence depuis cinq à dix ans soit à 70% des clients interrogés, cette durée résultant d'une stratégie client efficace menée par l'entreprise.

Concernant l'entretien que nous avons élaboré avec la clientèle de l'agence et les réponses obtenues, on a trouvé que la banque est réputée par le biais de bouche à oreille soit 40%, aux seconds lieux le canal internet 22% et 15% pour la presse. Le critère de choix de la banque est justifié essentiellement par la qualité des services soit 25%, ensuite par la qualité des produits offerts et enfin 20% par la sécurité.

Nous avons constaté également que les clients ne connaissent pas l'ensemble des produits et services délivrés par l'agence CPA, vu que les moyens de communication les plus souvent utilisés sont de bouche à oreille qui est à 40%.

Pour la question 9, un grand nombre de clients est très satisfait de l'horaire d'ouverture qui est constitué de plus de 75% et aussi la rapidité de traitement des réclamations et des conseils des employés, par contre dans cette même question nous avons remarqué que l'accueil est moyennement satisfaisant avec 52%, et la disponibilité du personnel aux niveaux des guichets et des bureaux, de la durée d'attente avant la prise en charge de ses préoccupations et du suivi des opérations.

Chapitre III : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA)

Concernant la qualité de prestation des services offerte par la banque, un grand nombre de clientèle sont très satisfaits des compétences, du sérieux et de l'écoute. Egalement la clientèle est satisfaite de la communication et de relationnel. Cette même clientèle a été contactée par les services de la banque, par des appels téléphoniques 52.5%.

Nous remarquons que les clients ont une bonne relation avec l'agence CPA, 57.5% , la plus part pense que il resteront fidèles a la banque CPA, est que il est préférable d'améliorer en matière d'accueil, suivis et de conseils, de procédures de traitement des opérations, comme ils ambitionnent ensuite d'avoir un traitement plus personnalisé.

3.8. Essai de formulation de quelque recommandation

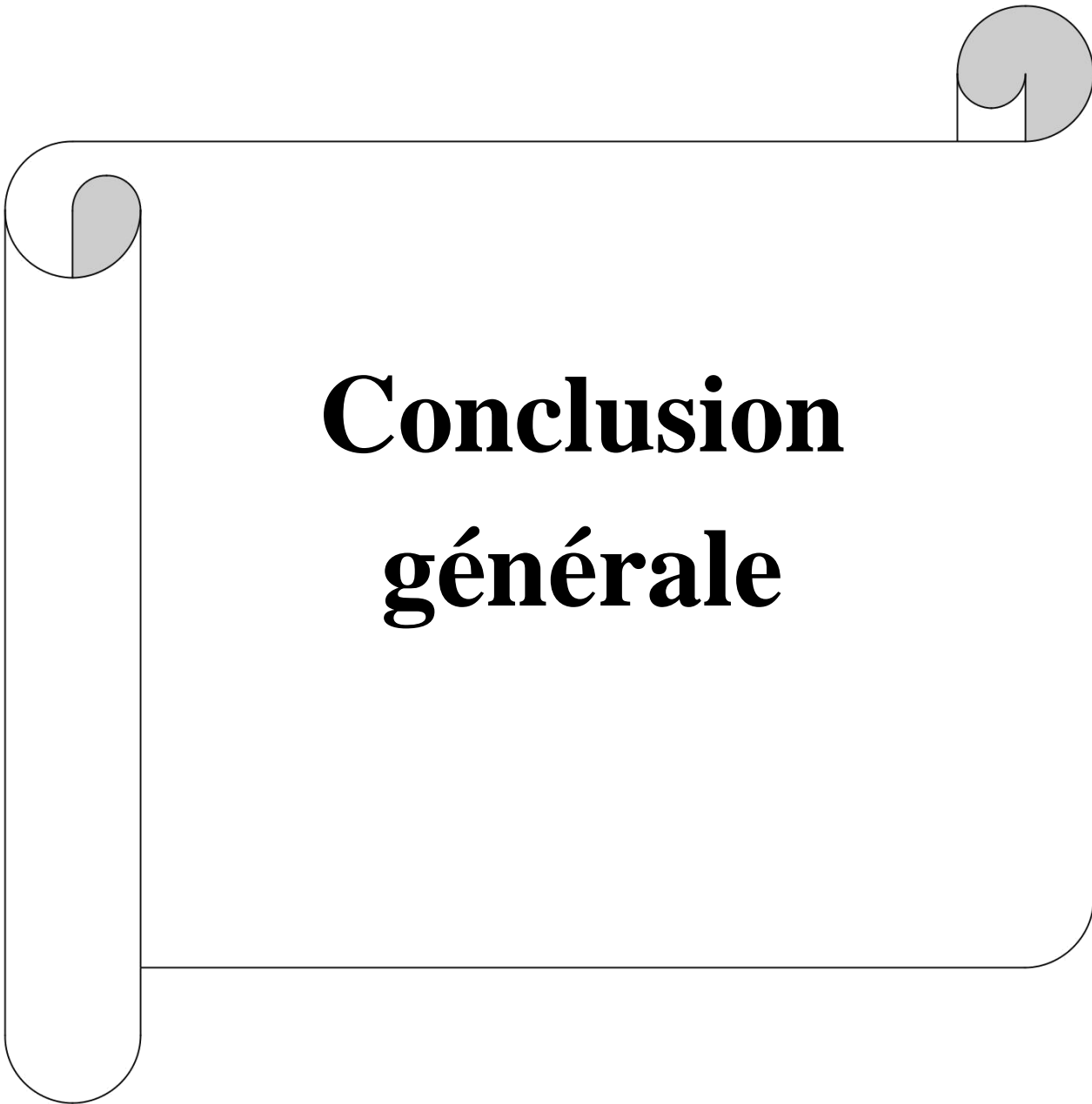
L'ensemble des résultats et des constatations vus précédemment, nous ont amené à formuler des suggestions et des recommandations qui pourraient contribuer dans le futur à l'amélioration de la manière dont le CPA banque gère sa relation avec sa clientèle. Nos principales recommandations sont :

- ✓ Une bonne relation peut-être entretenue dès l'accueil, avec une meilleure qualité d'accueil pour que la clientèle se met en confiance, pour cela l'agence CPA doit renforcer en permanence sont chargé de clientèle pour une meilleure performance.
- ✓ Consolider en permanence la capacité des ressources humaines pour assurer une excellente gestion du *FrontOffice* pour une meilleure optimisation des résultats, en réduisant la durée d'attente et assuré la disponibilité du personnel.
- ✓ Elargir la gamme de produits en améliorant sa qualité et en simplifiant les procédures d'obtention des crédits, afin de bénéficier les clients des multitudes de crédits existants dans les différents secteurs d'activité.
- ✓ Acquérir une solution CRM, l'utilisation d'un système du CRM d'une manière efficace et efficiente afin de développer, faciliter les services offerts aux clients, ce système d'information pourra contribuer à l'optimisation de la relation client et à l'activité commerciale de la banque dans un avenir proche.
- ✓ Améliorer la communication externe pour allouer un budget publicitaire important pour la communication, afin de bâtir une image qui soit l'écart de sa propre identité par rapport à ses concurrents.
- ✓ Pour une bonne relation clientèle la banque doit fournir plus d'effort en matière d'accueil téléphonique, en développant et modernisant son centre d'appels.

Conclusion

Le but de ce chapitre était d'essayer de connaître le niveau de satisfaction des clients de la banque CPA, le degré de leur fidélité ainsi leur relation avec la banque et ce, en élaborant des analyses aux avis des clients interrogés.

Cette dernière partie de la recherche essaie aussi de fournir quelques recommandations pour pouvoir soulever les différents problèmes constatés.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with three circular tabs visible: one on the left side and two on the top edge. The interior of the scroll is white and contains the text.

Conclusion générale

De nos jours, tout processus de développement économique et social réserve une place de plus en plus importante aux technologies de l'information et de la communication et au savoir. En effet, les banques algériennes souffrent encore des difficultés plus profonds et qui essentiellement sont liés à des incompatibilités technologiques des processus existants avec la technologie d'internet et à la complexifié des changements organisationnels.

Les technologies de l'information permettent de fournir aux entreprises des outils pour mieux connaître et fidéliser leur clientèle, le CRM permet a la banque d'entretenir sa relation avec les clients sur le long terme l'intégration des nouvelles technologies d'information et la communication mettent à la disposition de la banque un certain nombre d'outils nécessaires à une meilleure gestion a fin de bâtir une relation avec les clients les plus profitable et à fort potentiel, et pour pouvoir identifiée ses clients et les suivre de plus près.

Pour faire ce travail, nous avons utilisé différentes méthodes à cette enquête, une étude qualitative grâce à de nombreux entretien avec le responsable commercial et une étude quantitative via un questionnaire administré auprès de sa clientèle.

Notre travail de recherche nous a fourni la possibilité d'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire, de faire une extrapolation entre la recherche théorique appuyée sur des hypothèses de départ et la réalité pratique et ce grâce au stage réalisé au sein de crédit populaire Algérie (CPA).

Notre première hypothèse qui stipule que a fin d'établir une relation pérenne avec les meilleurs clients, la banque doit être muni d'un certaine nombre d'outil, indisponible a sa démarche, bien que la démarche de le (CPA) banque reste limitée, même si elle a pris conscience de l'importance du marketing comme composante vitale qui lui permet d'être plus compétitive dans le nouveau contexte bancaire algérien. La banque n'a pas encore mis en place une véritable démarche marketing explicite sur le long terme, les seuls efforts marketing entrepris au sein de la banque restent limités à des activités commerciales, la banque préfère se focaliser sur la gestion financière. Par ailleurs la fonction marketing pourrait permettre aux agences de créer plus de souplesse dans la gestion de leur action.

Nous affirmons que la deuxième hypothèse du fait qu'il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélité, ou un client satisfait serait a posteriori fidèle. La raison d'affirmer

cette hypothèse est que 45,8% des clients considèrent que les offres de CPA sont adaptées à leur besoin. De plus, 55% des clients qui sont en bonne relation avec le CPA, 82,5% d'entre eux pensent qu'ils resteront optimistes et fidèles à la banque.

Nous arriverons ainsi à affirmer la troisième hypothèse et à dire que l'inertie (sans être satisfait) conduit à la fidélité du client. La raison d'affirmer cette hypothèse est que les clients, soit plus de 52.5 % de l'ensemble des sondés, sont moyennement à peu satisfait de l'accueil (client et téléphonique), du confort des lieux d'accueil et de la disponibilité de leurs banquiers aux bureaux et guichets, de la durée d'attente et la rapidité de traitement des opérations. En dépit de toutes les difficultés rencontrées par la clientèle, 82,5% d'entre eux signalent qu'ils resteront fidèles au CPA.

Malgré le fait que le CPA ne dispose pas d'une solution technologique CRM, de programmes de fidélisation proprement dit et en dépit de toutes les difficultés rencontrées par la clientèle,

En effet, si la banque souhaite obtenir la fidélité de ses clients, de dégager un avantage concurrentiel et de développer sa rentabilité, elle doit approfondir dans un premier temps ses réflexions sur la signification véritable des relations avec la clientèle. La mise en place d'un CRM au niveau de la banque joue un rôle important, il consiste à comprendre chaque client, de lui proposer une offre personnalisée et en bon moment, afin de générer un terrain favorable à la fidélisation et au développement de son portefeuille client.

Par conséquent, On peut conclure à partir de l'analyse des résultats de notre enquête, le secteur des services est le plus demandeur des solutions CRM, plus particulièrement le secteur bancaire. et le succès d'une démarche CRM demandera et la mise en place d'une démarche orienté clients en termes d'organisations et d'outils, dont la fidélisation est une finalité.

Enfin, il est important de noter que les résultats obtenus lors de notre enquête ne sont pas généralisables et cela pour les causes suivantes :

- Le manque de temps et de moyens nous ont contraints à étudier la clientèle du CPA seulement au niveau de l'agence 120 de « Tizi-ouzou » ;
- La taille de notre échantillon est réduite (40 personnes).

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de mesurer la performance de la mise en place d'une solution CRM dans les secteurs publics.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- Allard.p, Dirringer.D, « *la stratégie de la relation client* », Edition Dunod, paris.2000.
- AMRIT TIWANA, « gestion des connaissances, Applications CRM et e-business », avenue d'Embrun, 05003 gap cedex imprimé en France.
- Brown Stanley, « Costumer Relationship management », édition village du monde; 2006.
- Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown sans édition, 2016.
- Jean-Marc Lehu « La fidélisation client », Editions d'Organisation, 2003.
- Jallat..F, Stevens.E ; Volle.P ; « *gestion de la relation client* », Edition pearson, 2006.
- KOTLER. P& DUBOIT. B, « marketing management », pearson éducation, 12^{ème} Edition, France, 2006.
- Lamarque. E, « gestion bancaire », Edition pearson, 2003.
- LEFÉBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : « *Gestion de la relation client* », Édition Eyrolles, Paris, 2005.
- Lasserre(Line), Legrand(Bernard), « CRM : les attentes des clients »VPM, Paris, 2002.
- LENDREVIE, LEVY, LINDON, *Mercator*, édition Dalloz, Paris, 2003.
- LENDREVIE jacques, LEVY julien et LINDON Denis, « *Mercator* » 7ème édition ; Dalloz, paris, 2003.
- LEHU jean-Marc, « la fidélisation client », 2^{ème} éd ; d'organisation, paris, 1999.
- LEHU jean-Marc, « stratégie de fidélisation », 2^{ème} Edition ; d'organisation, paris, 2003.
- Pierre Morgat, « Fidélisez vos clients » Stratégie, outille, CRM et e-CRM, 3ème Editons d'organisation, 2005.
- Ray D, « mesurer et développer la satisfaction des clients », Edition d'organisation, 2002.

- Robert Wollan et Paul Nunes-Accenture, «Eloge de la méritocratie », .nov.2002.
- Trayssac F, « le crédit mutuel du centre met du CRM partout », marketing direct, N°52, janvier-février, 2001.
- VAN LAETHEM, (Natalie) : « Toutes la fonction marketing », édition DUNOD, Paris, 2005.

Revues

- EVRARD. Y, « La satisfaction des consommateurs : états des recherche », Revue française du Marketing, 1993.

Autres documents

- Documents internes du CPA.
- Documents offerts par le CPA: Support E-banking.

Sites Internet

www.algerienews.info

www.bankofalgeria.dz

www.condexatedenbay.com/quels-sont-les-inconvenients-du-crm/

https://www.usherbrooke.ca/cefti/fileadmin/sites/cefti/documents/Essais/Belhaj_Essai_Versio_n09avril2014_SB.pdf

<https://www.marketing-etudiant.fr-Cours>

[Http: //www.planeteclient.com](http://www.planeteclient.com)



Annexes

Liste des annexes

Annexe n°1 : questionnaire

Annexe n°2 : Organisation du service crédit.

Annexe n°3 : Organigramme du CPA

Annexe n°4 : e-banking

Annexe n°5 : cartes visa

Annexe n°6 : carte CIB

Annexe n°1

Madame, Mademoiselle, Monsieur bonjour

Nous sommes des étudiants de l'université MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Pour accomplir et réussir notre travail, Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps. La recherche porte sur le fonctionnement de gestion relation client (CRM) dans un secteur bancaire « crédit populaire d'Algérie (CPA) ».

Merci d'avance

Q-1. Etes-vous un client :

Particulier

Entreprise

Q-2. Depuis combien de temps vous effectuez vos opérations auprès du CPA?

Moins d'un an

Entre 5 et 10 ans

Entre 1 et 5 ans

Plus de 10 ans

Q-3. Par le biais de quels moyens de communication avez-vous entendu parler du CPA ?

Télévision

Affichage

Radio

Bouche-à-oreille

Presse

Autres (précisez)...

Internet

Q-4. Quel est (sont) vos critère(s) de choix de la banque CPA ?

Réputation de la banque

Proximité

Qualité des produits offerts

La sécurité

La qualité des services

Autre

Q-5. Quels sont les produits du CPA parmi les suivants, que vous connaissez ?

Crédits entreprises	<input type="text"/>	Carte interbancaire (CIB)	<input type="text"/>
Crédit particuliers	<input type="text"/>	Carte internationale (visa)	<input type="text"/>
Crédit professionnels	<input type="text"/>	Echange de données informatisées (EDI)	<input type="text"/>
CPA E-banking	<input type="text"/>		

Q-6. Par le biais de quels moyens de communication avez-vous entendu parler de ces produits ?

Internet	<input type="text"/>	Bouche à oreille	<input type="text"/>
Affichage	<input type="text"/>	Autres (précisez)...	<input type="text"/>
Publicité	<input type="text"/>		

Q-7. Quels sont les services que vous utilisez auprès du CPA ?

Crédit	<input type="text"/>	Commerce extérieur	<input type="text"/>
Retrait	<input type="text"/>	Autres (précisez)...	<input type="text"/>
Versement	<input type="text"/>		

Q-8. Que pensez-vous des produit /services offerts par le CPA ?

Adaptés à mes attentes	<input type="text"/>	N'est pas conforme à mes attentes	<input type="text"/>
Innovants	<input type="text"/>	Cela dépend	<input type="text"/>
Concurrentiels	<input type="text"/>	Dépassés	<input type="text"/>
Diversifié	<input type="text"/>		

Q-9. Quel est votre degré de satisfaction sur ?

	Très satisfait	satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Horaires d'ouverture					
L'accueil					
l'accueil téléphonique					
Le confort des lieux d'accueil					
disponibilité du personnel au niveau des guichets/bureaux					
La durée d'attente avant votre prise en charge					
Rapidité de Traitement de vos opérations					
La rapidité de traitement de vos réclamations					
Conseils					
Suivi des opérations					

Q-10. Quel est votre degré de satisfaction à propos de la qualité de votre banque

	Très satisfaisant	satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Communication					
Compétence					
Relationnel					
Sérieux					
Ecoute					

Q-11. Etes-vous contacté par les services du CPA ?

Oui Non

Q-12. Si oui, Par quel moyen ?

Téléphone Lettre
Internet Fax
SMS Autre (précisez).....

Q-13. Comment évaluez-vous votre relation avec le CPA ?

Une bonne relation
Relation transactionnelle
Relation de confiance mutuelle
Tout à fait satisfait de la relation
Pas satisfais de la relation

Q-14. Que pensez-vous de votre relation dans le futur, avec le CPA ?

Fidèle au CPA
Domiciliations multiples (à d'autre banque)

Changement de domiciliation (quitter le CPA)

Sans avis

Q-15. Quelle importance donnez-vous pour les améliorations suivantes ?

Amélioration souhaitée				
	1	2	3	4
accueil				
suivi et conseil				
Procédures de traitement des opérations				
Traitement personnalisé				
Créer de nouveaux produits				
Création de nouvelles agences CPA				

Merci de nous faire part de vos remarques et suggestions complémentaires

.....

.....

.....

.....

Fiche signalétique :

1- Age :

Entre 19 et 29ans _____

Entre 30 et 39ans _____

Entre 40 et 49ans _____

Plus de 50 ans _____

2- Niveau scolaire :

Primaire

Secondaire

Moyenne

Supérieur

Aucun

3- Profession :

Cadre

Fonctionnaire

Employé

Commerçant

Professions libérales

Étudiant

Retraité

Sans emploi

4-Situation familiale :

Marié sans enfants

Marié avec enfants

Célibataire

5- Revenu mensuel :

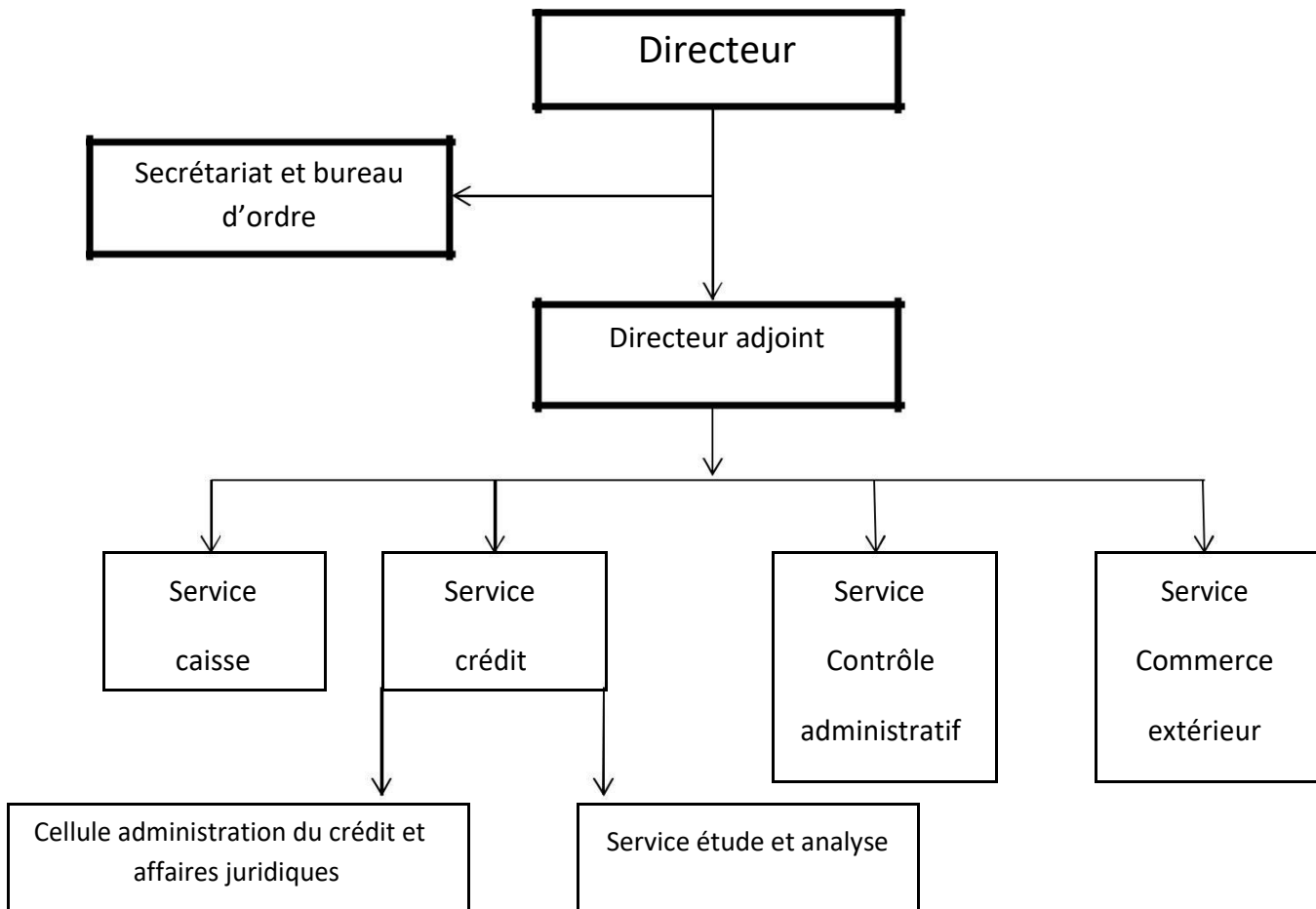
Entre 20 000 DA et 30 000 DA

Entre 30 000 DA et 60 000 DA

Plus de 60 000 DA

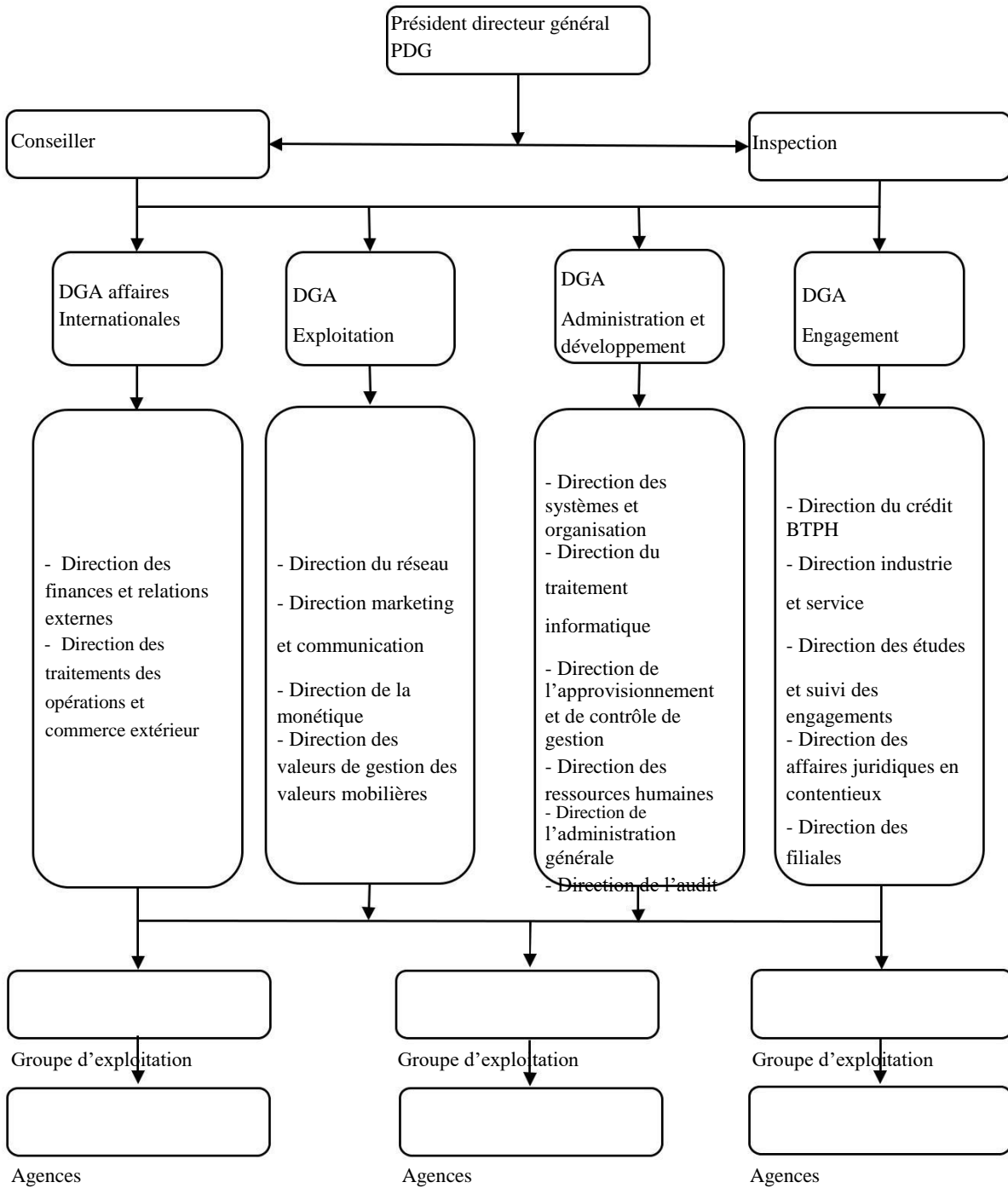
Merci pour votre collaboration

Annexe n°2



Source : Document interne au service crédit du CPA

Annexe n°3



Annexe n°4



The screenshot shows the top section of the CPA e-Banking website. On the left, there is a dark blue vertical sidebar with a yellow logo at the top and four menu items: 'Accédez à vos comptes', 'Démonstration', 'Convention', and 'Conditions Générales'. The main content area has a white background with a dark blue header bar. The text 'BIENVENUE SUR LE SERVICE DE BANQUE A DOMICILE DU CPA.' is centered at the top. Below it is a large yellow and blue logo with the text 'e-Banking' in the center. At the bottom of the logo area, the contact email 'Nous contacter : ebanking.client@cpa-bank.dz' is displayed.



The screenshot shows the login section of the CPA e-Banking website. The layout is similar to the previous page, with a dark blue sidebar on the left containing the same menu items and a dark blue header bar. The main content area has a white background. At the top, there is a text input field labeled 'Tapez votre numéro d'abonné (Identifiant)' and a blue 'Valider' button. Below the input field, there is a small 'Méta' section with the following text: 'Après avoir validé votre identification, CPA + BANQUE vous propose d'accepter un cookie qui vous permet de créer une "session" entre le serveur CPA + BANQUE et votre poste, vous évitez ainsi d'avoir à vous identifier pour chaque fonction de CPA + BANQUE. Le cas échéant, pensez à désactiver la fonction de filtrage des cookies sur votre logiciel de navigation, sinon il vous sera impossible d'accéder à vos comptes.'

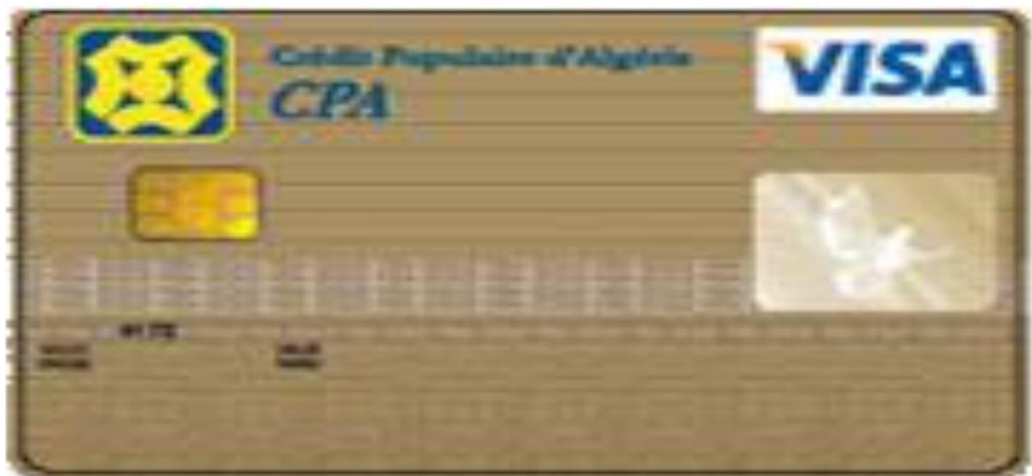
Annexe n°5



البطاقة البنكية، السهولة اليومية

CARTE INTERBANCAIRE, LA FACILITÉ AU QUOTIDIEN

Annexe n°6



A decorative border resembling a scroll, with a grey shaded area on the left side and a grey shaded area at the top right corner.

Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Introduction générale 2

Chapitre I : La Gestion de la relation client dans un secteur bancaire 7

Introduction..... 7

Section 01 : généralité sur la gestion de la relation client 7

1.1 Définition de la valeur client..... 7

1.1.1 Cycle de vie du client..... 7

1.2. Définition du marketing relationnel 8

1.2.1. Les modalités du marketing relationnel 9

1.2.3. Les limite du marketing relationnel 9

1.3. Définition du CRM..... 10

1.3.1. Histoire tourmentée de la relation client 11

1.3.2. D'une orientation produit à une orientation client..... 11

1.4. Les phases de CRM..... 13

1.4.1. Acquisitions du client 13

1.4.2. Fidélisation du client..... 13

1.4.3. La Gestion stratégique du service client..... 13

1.5. L'intégration du CRM dans la banque..... 14

1.6. Les enjeux de CRM..... 15

1.6.1. Un meilleur service clients..... 15

1.6.2. L'intégralité multi canal 16

1.6.3. Le développement des ventes 16

1.6.4. L'accroissement de la productivité..... 16

Section 2: principes et utiles de CRM est leurs types	17
2.1. Les principes de CRM.....	17
2.1.1. Utiliser les relations existantes pour maximiser les profils	17
2.1.2. Utiliser la connaissance client pour offrir systématiquement un service parfait	17
2.1.3. Développer des processus de ventes itératifs	17
2.1.4. Proposer de la valeur et développer la fidélité du client	18
2.2. Les types de CRM	18
2.2.1. Récupération et conservation.....	18
2.2.2. Fidélisation	19
2.2.3.élargissement/amélioration de l'offre	20
2.2.4. Prospection	21
2.3. Les outils du CRM.....	22
2.3.1. Fichier clients.....	22
2.3.2. La base de données.....	22
2.3.2.1. Définition	22
2.3.2.2. Type de données.....	23
2.3.3. La segmentation de la clientèle	24
2.3.3.1. Définition de la segmentation.....	24
2.3.3.2. Objectifs de la segmentation.....	24
2.4. Les caractéristiques du CRM	24
2.4.1. Le CRM analytique ou business intelligence	24
2.4.2. Le CRM opérationnel	25
2.4.3. Le CRM collaboratif.....	25
Section 3 : le rôle du CRM	25
3.1. La satisfaction	25
3.1.1. Définition de la satisfaction	26
3.1.2. Les caractéristiques de la satisfaction.....	26
3.1.3. Les variables de la satisfaction	28
3.1.3.1. L'accueil.....	28
3.1.3.2. Conseil	28
3.1.3.3. La qualité des produits offerts.....	29
3.1.3.4. La célérité des services.....	29
3.1.3.5. L'image de la banque	29
3.1.3.6. La mesure de la satisfaction.....	29
3.2. La Fidélisation.....	29
3.2.1. Définition de la fidélisation.....	30

3.2.2. La stratégie de fidélisation	30
3.2.3. Les principaux facteurs de fidélisation.....	30
3.2.4. La mesure de fidélisation d'un client	31
3.2.5. Les formes de fidélisation	31
3.2.5.1. La fidélité par obligation.....	31
3.2.5.2. La fidélité par habitude.....	31
3.2.5.3. La fidélité par peur de changement	31
3.2.5.4. La fidélité par incitation	31
3.2.5.5. La fidélité par attachement.....	31
3.2.5.6. La fidélité par crédit.....	32
3.2.5.7. La fidélité par personnalisation de la relation	32
3.2.6. Les enjeux de la fidélisation.....	32
3.2.6.1. Les raisons de la fidélisation.....	32
3.2.6.1.2. L'augmentation du chiffre d'affaire par client :	32
3.2.6.1.3. La diminution des coûts de gestion :	32
3.2.6.1.4. Les effets de recommandation :	32
3.2.6.2. Caractéristiques des clients à fidéliser	32
3.2.6.2.1. Les surfeurs :	33
3.2.6.2.2. Les traditionalistes :	33
3.2.6.2.3. Les prescripteurs :	33
3.2.7. Principales étapes d'un programme de fidélisation	34
Conclusion du chapitre I	35
Chapitre II : La mise en œuvre du CRM dans le secteur des services.....	37
Introduction.....	37
Section 1 : La mise en œuvre d'un CRM	37
1.1. Mise en place d'un CRM opérationnel : Automatisation de la force de vente « le traitement de la commande ».....	38
1.1.1. Organisation au niveau des agences (le front office)	38
1.1.2. Les outils.....	39
1.1.2.1. Le datawarehouse.....	39
1.1.2.2. Centres d'appels.....	40
1.1.2.3. Multi-canal	40
1.1.2.4. Service a travers du Web.....	41
1.1.2.5. La gestion des services	41
1.1.3. Les missions principales.....	41

1.2. Mise en place d'un CRM analytique : automatisation du marketing «basé sur le décisionnel »	42
1.2.1. L'Organisation au niveau de la direction (le back office)	43
1.2.2. Les outils	44
1.2.3. Les missions principales	44
1.3. Les étapes de mise en place d'un CRM	45
Section 2 : la réussite d'un projet CRM	48
2.1. Le projet CRM	48
2.1.1. La méthodologie de gestion de projet	50
2.1.2. Les membres de l'équipe projet	50
2.1.3. La définition des objectifs	50
2.1.4. L'évaluation des processus métier	51
2.1.5. L'expression de besoins	51
2.1.6. La rédaction du cahier des charges	52
2.1.7. La sélection du partenaire	53
2.1.8. La construction du plan de déploiement	54
2.1.9. La formation des utilisateurs	55
2.1.10. L'évaluation des résultats	56
Section 3: Considérations essentielles pour la mise en œuvre d'une solution CRM en banque	58
3.1. Les Facteurs clés de succès de la démarche CRM	58
3.2. Avantages et inconvénients du CRM	59
3.2.1. Les avantages du CRM	59
3.2.2. Les Inconvénients d'un système CRM	61
3.2.2.1. Les effets nuisibles du CRM	61
3.3. Les pièges à éviter	63
3.4. Les freins à l'efficacité du CRM	64
Conclusion du chapitre I I	66

Chapitre 3 : Etude de cas pratique « Le fonctionnement de gestion relation client (CRM) au sein de la banque (CPA) » **68**

Introduction..... 68

Section 01 : présentation l'organisme d'accueil..... 68

1.1. Histoire du crédit populaire d'Algérie..... 68

1.2. Présentation de l'agence CPA 120, Tizi-Ouzou..... 69

1.3. Missions et opérations du CPA..... 71

1.4. Objectifs du CPA.....	71
1.5. Structure du CPA.....	72
1.6. Activités du CPA.....	73
1.6.1. Collecte des ressources.....	73
1.6.2. Distribution du crédit.....	73
1.6.3. Activité commerciale.....	73
1.7. rôle du CPA.....	74
1.7.1. Financement et développement de l'économie nationale.....	74
1.7.2. La modernisation.....	74
1.7.3. Le contrôle.....	74
Section 2 : Le CRM au sein de la banque CPA.....	74
2.1. Les ressources du CPA.....	75
2.1.1. Comptes à vue.....	75
2.1.2. Compte à terme.....	75
2.1.3. Comptes de devise.....	75
2.2. Emplois.....	75
2.2.1. Crédit d'exploitation.....	75
2.2.1.1. Crédit sur comptes.....	76
2.2.1.2. Crédit de campagne.....	76
2.2.1.3. Avances bancaires.....	76
2.2.1.4. Crédit par signature.....	77
2.2.2. Crédits d'investissement.....	77
2.2.2.1. Les crédits à moyen terme.....	77
2.2.2.2. Les crédits à long terme.....	77
2.2.3. Crédits aux particuliers.....	78
2.3. Commerce extérieur.....	78
2.3.1. Les transferts libres.....	78
2.3.2. Les remises documentaires.....	78
2.3.3. Le crédit documentaire.....	78
2.4. Produits spécifiques (services).....	78
2.4.1. E-banking.....	78
2.4.2. EDI (Echange de Données informatisées).....	79
2.4.3. Carte interbancaire « CIB ».....	79
2.4.4. Carte internationale.....	79
2.4.5. Centre d'appel.....	79
2.5. Les outils mis en place par la banque CPA pour fidéliser ses clients.....	80

2.5.1. L'analyse de comportement des clients.....	80
2.5.2. les éléments de la gestion relation client au CPA.....	80
2.5.3. Connaitre ses clients.....	80
2.5.4. Communiquer à ses clients.....	81
2.5.5. Ecouter ses clients.....	81
2.5.6. Récompenser ses clients.....	81
2.6. Les stratégies du CPA.....	81
2.6.1. Différentes orientations stratégiques.....	81
2.6.1.1. Au plan économique.....	81
2.6.1.2. Au plan commercial.....	81
2.6.1.3. Au plan Organisationnel.....	82
2.6.1.4. Au plan sociétal.....	82
2.6.1.5. Au plan relationnel.....	82
2.6.1.6. Au plan communication.....	83
2.6.1.7. Au plan de distribution.....	83
2.6.1.8. Au plan Technologique.....	84
2.6.1.9. Au plan Innovation.....	84
Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	85
3.1. Méthodologie de l'enquête.....	85
3.2. L'objectif de l'enquête.....	85
3.3. Le choix de l'échantillon.....	86
3.4. L'élaboration du questionnaire.....	86
3.5. La conduite du questionnaire.....	86
3.6. Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	86
3.6.1. Le dépouillement du questionnaire.....	87
3.6.1.1 Répartitions de la population sondée.....	87
3.7. Synthèses des résultats obtenus.....	111
3.8. Essai de formulation de quelque recommandation.....	112
Conclusion du chapitre III.....	113
Conclusion générale.....	115
Bibliographie	
Annexes	