

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Marketing

THEME :

**LA FIDELISATION AU CŒUR DU
SYSTEME CRM
ETUDE DE CAS : CREDIT POPULAIRE
D'ALGERIE**

Présenté par :

BOUAROURI L'aid

Encadreur :

**Mlle. DEMMOUCHE Nedjoudja
(Maître Assistante à EHEC)**

1^{ère} Promotion

Juin 2014

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Mlle DEMMOUCHE Nedjoua, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également les dirigeants de la banque CPA, qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur BOUNAZOU Khaled, directeur de l'agence, monsieur CHERGHI Mokhtar, directeur adjoint, , monsieur DRIF Kheireddine, chef de service étranger.

Je suis par ailleurs reconnaissant envers mes amis : Chafik, Farid, Yasser, Zaki, Yacine et Linda qui m'ont été d'un soutien incommensurable. Qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille. Son encouragement, sa compréhension, mais aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort. J'en profite également pour remercier tous ceux qui, au jour ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette recherche.

L'aid BOUAROURI

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
1	Distinction entre satisfaction et fidélité	17
2	Catégories et objectifs des programmes de fidélisation	21
3	Evolution du capital social du CPA	49
4	Indicateurs généraux du CPA	59
5	Autres indicateurs du CPA	60
6	Répartition de la population par âge	68
7	Répartition de la population par niveau d'instruction	69
8	Répartition de la population par professions	69
9	Répartition de la population par situation familiale	70
10	Répartition de la population par revenu mensuel	71
11	Répartition par de la population Langue maîtrisée	71
12	Répartition par types de clientèle	72
13	Répartition par ancienneté des clients	73
14	Moyens de communication du CPA	73
15	Critères de choix de la banque CPA	74
16	Degré de connaissance des produits et services du CPA	75
17	Moyens de communication des produits et services	76
18	Produits et services sollicités au CPA	77
19	Appréciations des offres par les clients	78
20	Degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services	79
21	Degré de satisfaction à propos de la qualité du banquier	81
22	Le contact du CPA avec ses clients	82
23	Moyen de contact des clients	82
24	La qualité de la relation	83
25	Les intentions de la clientèle à l'avenir	84
26	Améliorations souhaitées	84
27	Croisé de type et l'ancienneté des clients	85
28	Croisé de type clients et la qualité de la relation	86
29	Croisé de la qualité de la relation et les intentions à l'avenir	86

Liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
1	Les caractéristiques de la satisfaction	7
2	Les déterminants de la valeur délivrée au client	10
3	La relation satisfaction-fidélité	14
4	Cycle de vie du client	33
5	Les stratégies de la GRC	34
6	Les outils du CRM	37
7	évolution des activités du CPA entre 2011 et 2012	60
8	Crédit directe brute par type de client	62
9	Répartition de la population par âge	68
10	Représentation par niveau d'instruction	69
11	Répartition par professions	70
12	Répartition par situation familiale	70
13	Répartition par revenu mensuel	71
14	Répartition par langue maîtrisée	72
15	Répartition par types de clientèle	72
16	Répartition par ancienneté des clients	73
17	Répartition par moyens de communication	74
18	Répartition par critères de choix de la banque	74
19	Répartition par degré de connaissance des produits et services du CPA	75
20	Répartition par moyens de communication des produits et services	76
21	Répartition par produits et services sollicités au CPA	77
22	Répartition par appréciation des clients vis-à-vis les offres du CPA.	78
23	Répartition par degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services	80
24	Répartition par degré de satisfaction vis à vis la qualité du banquier	81
25	Répartition par le contact du CPA avec ses clients	82
26	Répartition par moyen de contact des clients	82
27	Répartition par qualité de la relation	83
28	Répartition par comportement des clients à l'avenir	84
29	Répartition par amélioration souhaitée	85

Liste des abréviations

ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
BDD	Base De Données
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BTPH	Bâtiments Travaux Publics 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
E-CRM	Electronic Customer Relationship Management
EDI	Echange de Données Informatisées
EMA	Enterprise Marketing Automation
ERP	Enterprise Ressource Planning
GRC	Gestion de la Relation Client
LEL	Livret Epargne Logement
LEB	Livret Epargne Banque
LTV	Life Time Value
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
RFM	Récence Fréquence Montant
SFA	Sales Force Automation
SI	Système d'Information
SIM	système d'information Marketing
SVI	Serveurs vocaux interactifs
TPE	Terminaux de Paiement Electroniques
TVA	Taxe sur Valeur Ajoutée

Sommaire

	Page
Introduction générale.....	2
Chapitre I. La fidélisation client.....	5
Section 1: de la satisfaction à la fidélité client.....	6
Section 2: la fidélisation de la clientèle.....	18
Chapitre II. La gestion de la relation client.....	27
Section 1: Le Customer Relationship management (CRM).....	28
Section 2: Le CRM bancaire.....	39
Chapitre III. Présentation de l'organisme d'accueil « CPA ».....	47
Section 1: Présentation générale du CPA.....	48
Section 2: Les stratégies du CPA.....	56
Chapitre IV. L'enquête auprès des clients.....	65
Section 1: Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	66
Section 2: Synthèse et recommandations.....	87
Conclusion générale.....	90

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

L'économie algérienne a connu ces dernières années des fluctuations dues essentiellement à la réorganisation mondiale des marchés. Ce phénomène commence à retracer les grandes orientations stratégiques vers une sphère concurrentielle nouvelle. Ces changements placent les entreprises devant la nécessité de passer d'une conception ancienne orientée « produit » à une nouvelle conception orientée « client ». Cette dernière ne se limite pas seulement au déclenchement des ventes, mais plutôt de fonder des relations durables avec les clients afin de maximiser les profits. Une approche qui repose sur le principe d'avoir un avantage concurrentiel, découlant de la mise en place d'une stratégie qui sert à l'acquisition et à la fidélisation des meilleurs clients.

L'approche de la gestion de la relation client (GRC ou CRM pour Customer Relationship Management) est en pleine évolution, elle donne naissance à de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles conceptions des produits et des services. Elle combine à la fois les TIC, les stratégies marketing et le facteur humain pour permettre une meilleure connaissance et compréhension de chaque client, de ses attentes, pour pouvoir personnaliser la relation avec lui et développer sa rentabilité tout au long de son cycle de vie. Le CRM permet également d'accroître la performance de l'entreprise et d'améliorer sa rentabilité sur le long terme.

« Ainsi il s'est avéré que fidéliser un client coûtait moins cher que de prospecter des nouveaux. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leurs stratégies autour des services proposés à leurs clients¹ ».

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 leur valeur à vie, afin de d'améliorer sa rentabilité, de préserver et de développer ses parts de marché.

Dans le but de répondre aux exigences de qualité dans un marché où sévit une vive concurrence, le CPA a adopté progressivement son nouveau schéma organisationnel aux

¹ D'après nos connaissances.

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 « la fidélisation au cœur du système CRM », la problématique principale de notre étude est la suivante :

Comment la gestion de la relation client joue un rôle pour mieux fidéliser les clients de l'agence CPA?

De cette problématique centre découler les questions secondaires suivantes :

- ☞ Est-ce qu'un client satisfait devient fidèle ?
- ☞ Le client peut-on être fidèle sans être satisfait ?

Pour y répondre, nous sommes partis des hypothèses suivantes :

H₁ : Il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélité, où un client satisfait devient certainement fidèle;

H₂ : l'inertie (sans être satisfait) conduit à la fidélité.

Pour pouvoir affirmer ou infirmer cette hypothèse, nous avons procédé au traitement de notre sujet avec deux méthodes, la première descriptive dans les trois premiers chapitres, la deuxième sous forme de questionnaire administré aux clients du CPA.

En fin, nous avons structuré notre travail de recherche comme suit :

Le premier chapitre comportera le cadre théorique de la fidélisation client ;

Le deuxième chapitre présentera une exploration du concept CRM ;

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation générale du CPA,

Le quatrième chapitre est constitué de l'enquête effectuée auprès des clients du CPA, le dépouillement, l'analyse, et une synthèse avec quelque suggestion et recommandations.

Chapitre I

La fidélisation client

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une concurrence sérieuse et rude, ainsi, le client devient de plus en plus exigeant, volatile, qu'il cherche davantage à obtenir une satisfaction utile de ses besoins et être traité d'une manière particulière, où la mise en place d'une stratégie orientée client est devenue une mesure indispensable pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Cette stratégie ne se concentre pas seulement sur le développement de l'offre, mais d'étendre le marché à travers l'implication du client d'une manière personnalisée.

Pour renforcer sa position sur le marché, l'entreprise doit placer la satisfaction des clients au centre de ses préoccupations, afin de les fidéliser.

Ce chapitre est divisé en deux sections :

- Section 1 : de la satisfaction à la fidélité client;
- Section 2 : la fidélisation de la clientèle.

Section 1 : de la satisfaction à la fidélité client

L'entreprise place la satisfaction du client au centre de ses préoccupations. Un client satisfait vis-à-vis une marque, un produit ou un service, aura une propension plus importante à revenir, alors que recruter un nouveau client coûte beaucoup plus cher à l'entreprise. La satisfaction des clients est un marathon et pas un sprint. Son obtention découle en définitive d'une démarche marketing rigoureuse².

1. La notion de la satisfaction client

Des auteurs proposent de différentes définitions du concept de satisfaction client, à savoir la nature de l'offre proposée, les attentes du client et son jugement à l'égard de leurs sentiment et impressions.

1.1. Définition de la satisfaction client

La satisfaction est définie comme :

- le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation. La valeur est égale à la qualité de service reçue en relation avec le prix et le coût d'acquisition du client, relativement à la valeur attendue de transactions ou de relation avec des concurrents³.
- c'est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes⁴.
- Ainsi, C'est toute impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.⁵

Selon les définitions, nous distinguons trois situations pour la satisfaction client :

- ✓ Déception ou mécontentement : les performances sont en deçà des attentes du client ;
- ✓ Satisfaction : les attentes sont au même rang des attentes du client ;
- ✓ Ferveur : les performances sont au-delà de ses attentes.

² LEHU, (Jean-Marc): *stratégie de fidélisation*, édition d'organisation, Paris, 2002, p.93.

³ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : *la gestion de la relation client*, édition EYROLLES, Paris, 2005, p.140.

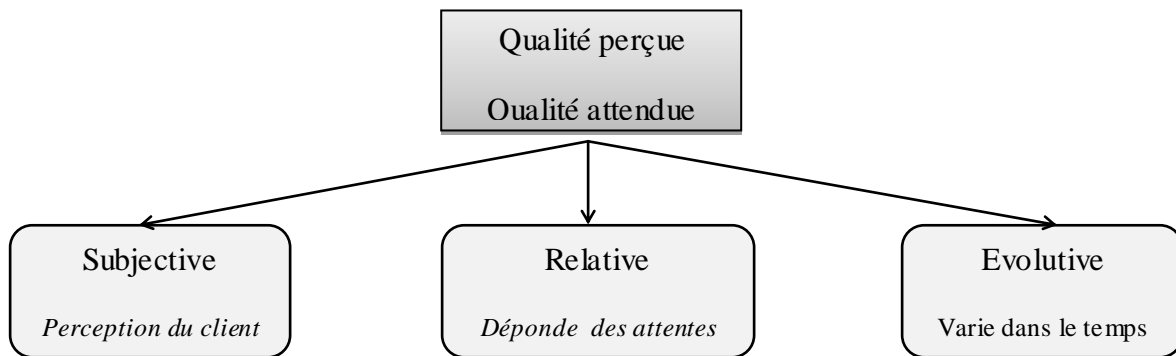
⁴ KOTLER et DUBOIS : *marketing management*, édition PUBLI-UNION, Paris, 1997, p.67.

⁵ Ibid., p.175.

Pour les entreprises orientées client, la satisfaction de ce dernier est considérée comme un objectif mais aussi un argument marketing. La satisfaction des clients est envisagée par trois caractéristiques plus étendues :

1.2.Caractéristiques de la satisfaction

Figure n°1 : les caractéristiques de la satisfaction⁶



Selon la figure, la satisfaction est :

- Subjective : elle dépend de la perception des clients vis-à-vis un produit ou un service ;
- Relative : alors qu'elle varie selon les différentes attentes des clients
- Evolutive dans le temps, en terme d'attentes et du cycle d'utilisation des produits ou services.

La satisfaction renforce les attitudes actuelles ainsi que les critères d'évaluation et assure une certaine fidélité du client, alors que le mécontentement peut amener un désir accru pour des renseignements supplémentaires et influencer les processus d'achat ultérieurs.⁷

1.3.De la qualité à la satisfaction

La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Cependant, il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre et la satisfaction de la clientèle. Une étude sur la qualité perçue à l'égard des sites de vente en ligne montre que celle-ci dépend de la facilité d'utilisation du site, de la qualité de l'information et de la diversité des produits

⁶ DANIEL, (Ray) : *mesurer et développer la satisfaction client*, édition d'organisation, Paris, 2001, p.24.

⁷ PETTIGREW, (D), ZOUTEN, (S) et WILLIAM, (M) : *Le consommateur : acteur clé en marketing*, les éditions SMG, 2002, p.36.

commercialisés, de la fiabilité des services après-vente, du design du site, et de la confidentialité des données personnelles associées à la sécurité.⁸

La qualité délivrée des produits et des services, du personnel en contact et sa politique communicationnelle et relationnelle, sont devenus une nécessité majeure pour les entreprises ; vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux.

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée (mais également d'atteindre la légitimité). Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients.

1.4.Critères de satisfaction

La satisfaction des attentes varie d'un individu à un autre, selon la situation d'achat ou de consommation, ou par la valeur délivrée par l'entreprise et sa perception chez le client.

Alors, les entreprises seront en mesure de proposer un mix marketing adéquat avec les nouvelles attentes de leurs clients et ainsi accroître leur satisfaction.

1.4.1. Diversité des produits

La satisfaction peut être représentée tout d'abord par la diversité des produits d'entreprise. Cette variété permet à chaque catégorie des clients de trouver un produit qui lui correspond.

1.4.2. La qualité de la relation

Les clients recherchent davantage de souplesse et de reconnaissance. Pour cela, la qualité de la relation est nécessaire pour la satisfaction du client. Le client ne souhaite pas être un simple numéro, il souhaite pouvoir négocier, discuter et bénéficier d'un traitement personnalisé.

1.4.3. L'image de l'entreprise.

Une double importance que le client perçoit une image solide de son entreprise, et qu'il pense que cette dernière est différente des autres. De ce fait, l'entreprise se retrouve face à un défi de la mise en œuvre d'une stratégie pertinente pour pouvoir satisfaire sa clientèle, et pour construire une bonne image de marque.

1.5.L'attitude et la satisfaction

Connaître les attitudes d'un client permettra à l'entreprise de pouvoir lui proposer des produits et des services qui lui correspondent. Cette connaissance décortiquera les attentes,

⁸ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller) et DELPHINE, (Manceau) : *Marketing Management*, 14^e édition, Pearson, Paris, 2012, p.156.

les motivations et les freins d'achat d'un client, puisque ce dernier peut être non satisfait, mais a une attitude positive vis-à-vis un produit, un service ou une entreprise.

Or, l'achat répétitif peut être le résultat d'une situation de satisfaction. Cette répétition conduit le client (consciemment ou non consciemment) à développer une attitude positive envers une offre ou une marque.

1.6. Mesure la satisfaction

La satisfaction a une empreinte qualitative, descriptive et relative. Sa mesure consiste à déterminer ce que ressent un client à propos des résultats de son expérience d'achat ou de consommation.

Un client satisfait signifie que l'écart entre sa base de référence initiale en termes d'attente et la consommation d'un produit ou service est très réduit (comparer les attentes et les performances perçues).

Pour connaître le niveau général de satisfaction et suivre son évolution dans le temps, les entreprises effectuent des enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle.

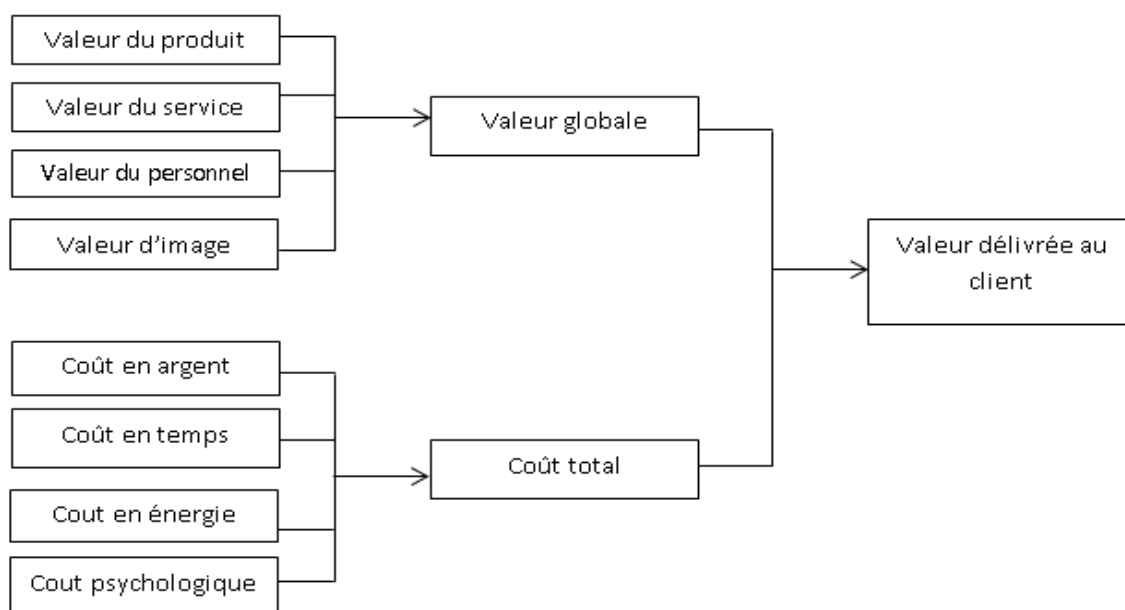
Pour mesurer la satisfaction et non l'image de l'entreprise, on se concentre sur une expérience d'achat donnée. Il est également utile de poser des questions similaires sur les concurrents. Afin de disposer d'indicateurs facilement interprétables, les entreprises ont de plus en plus recours à des indices de satisfaction permettant des comparaisons transversales. Il est également utile de mesurer l'intention de réachat, ainsi que l'intention de recommander l'entreprise ou la marque à des amis et des collègues⁹.

1.7. L'importance de la valeur dans la satisfaction

Le client recherche le maximum de valeur face au coût total qu'il a supporté, ce coût peut se traduire par l'argent, le temps, le coût en énergie ou également par le coût psychologique. La valeur pour le client correspond donc à la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne. Le responsable marketing peut augmenter cette valeur en renforçant les avantages fonctionnels ou émotionnels que le client retire de l'offre et/ou en réduisant les différents types de coûts en favorisant l'accès au produit grâce à une distribution élargie, en facilitant son utilisation à travers une conception plus conviviale¹⁰.

⁹ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller), DELPHINE (Manceau): Op.cit, P.155.

¹⁰ Ibid., p.149.

Figure n° 2 : les déterminants de la valeur délivrée au client :¹¹

Une grande satisfaction engendre une relation affective à la marque qui va au-delà d'une simple préférence rationnelle. Cette relation entrainera un retour sur investissement pour l'entreprise.

1.8.outils d'amélioration de la satisfaction

Pour conserver leurs clients et se différencier des concurrents, les entreprises se tournent vers la satisfaction et le service client. Le développement des serveurs vocaux, des centres d'appels et des sites Internet informatifs a permis aux clients de contacter directement les entreprises. La réception des réclamations clients offre des possibilités importantes d'améliorer les produits et permet d'apporter une compensation aux clients insatisfaits¹².

Les TIC ont favorisé l'émergence des bases de données client et la mise en place du multi canal. Ils ont contribué au développement des points d'interactions avec le client. De même que, la qualité du service, de la relation permettront sans doute d'améliorer la satisfaction en vue de réduire la mobilité des "clients volatiles"

¹¹ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller), DELPHINE (Manceau): Op.cit , P.149.

¹² RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : *La gestion de la relation client*, édition EYROLLES, Paris, 2005, p.37.

2. Le concept de la fidélité client

Attirer le client par une offre promotionnelle est une méthode applicable par tous, son effet peut être fort et immédiat, mais il ne sera pas forcément durable. La fidélité ne se monnaie pas, elle se gagne en gagnant la confiance de son client, en lui démontrant que l'on connaît ses besoins et ses envies au bon moment et que l'on est capable d'y répondre avec des produits et des services à la hauteur de ses attentes. S'assurer une relation à long terme, c'est construire un avenir.¹³

2.1. Définition de la fidélité client

On peut définir la fidélité comme « un engagement profond pour acheter ou fréquenter à niveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des effort marketing susceptible de provoquer un changement de comportement d'achat »¹⁴.

La fidélité peut s'apparaître comme un attachement vis-à-vis un produit, une marque ou entreprise. Cet attachement trouve son origine aux croyances du client (*cognition*), des sentiments et intentions du client (*attitude*) et de l'action de réachat (*comportement*).

La fidélité crée une augmentation des profits au travers d'une augmentation des revenus, d'une réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients, d'une diminution de la sensibilité au prix et d'une diminution des coûts de service aux clients¹⁵.

2.2. Fidélité et concepts proches

2.2.1. La confiance

La relation commerciale se construit par le face-à-face et la relation directe. Les personnes se connaissent et réalisent des transactions sur une relation de confiance.

La confiance est le point de départ d'une stratégie de fidélisation. Pour comprendre les besoins de sa cible, une marque doit écouter ses clients, étudier les propositions de ses concurrents. Elle doit donc être en mesure d'instaurer une relation d'apprentissage afin d'impliquer ses futurs clients pour qu'ils retrouvent dans le temps au sein de son offre ce qu'ils désirent profondément¹⁶.

¹³ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, p.100.

¹⁴ PHILIP, (Kotler), KEVIN, (Keller), DELPHINE, (Manceau): Op.cit, p.158.

¹⁵ RENE, (Le fébure), GILLES, (Venturi): Op.cit, p.140.

¹⁶ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, p.100.

2.2.2. L'engagement

L'engagement occupe une place primordiale dans la littérature sur le marketing relationnel et il constitue une intention implicite ou explicite de continuer la relation avec le prestataire de service¹⁷

A cet effet, l'objectif est de poursuivre la relation assez longtemps pour que les résultats produits dans la continuité de l'échange soient aussi bénéfiques que possible pour les deux parties.

2.2.3. L'attachement à la marque

L'attachement à un produit ou à une marque se concrétise par la régularité d'achat et le refus d'acquiescer d'autres marques concurrentes¹⁸, et qu'avec le temps, le client développe peu à peu un sentiment d'appartenance et d'attachement à la marque ou à l'enseigne

L'attachement à la marque est un déterminant majeur de la fidélité. L'attachement est défini comme la relation interpersonnelle qui unit le client à la marque de service¹⁹.

2.3. Types de fidélité

La fidélité est un processus volontaire, un choix libre et réfléchi, de la part de l'acheteur d'établir une relation durable avec un fournisseur donné. Elle représente un lien qui conduit l'acheteur à maintenir durablement un comportement favorable envers son fournisseur en dépit des circonstances qu'il rencontre²⁰.

En effet, il existe plusieurs types de fidélité :²¹

- la fidélité de satisfaction, qui repose sur une évaluation objective des qualités du produit ;
- la fidélité relationnelle, qui est liée à la manière dont on propose le produit ;
- la fidélité fonctionnelle, qui se construit autour de la proximité, de l'acte d'achat mené à son terme et de la simplicité ;
- la fidélité promotionnelle, qui intervient lorsque le bénéfice matériel constitue la valeur prépondérante ;

¹⁷ FEHRI, (B.D.F) et TEMESSEK (B.A) : *une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service*, Actes du 21ème Congrès de L'Association Française du Marketing, Nancy, Mai, 2005, pp.1-28.

¹⁸ HENI, (Amira) : *internet et la fidélisation de la clientèle bancaire*, Mémoire pour le grade de maître des arts (M.A), Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec, 2007, p.8.

¹⁹ CASARIN, (Francesco) et autres : *Tendances du Marketing des Services*, proposition de communication au 65ème Congrès des Tendances du Marketing en Europe, Paris, janvier, 2007.p.13.

²⁰ MAKAOUI, (Naouel) : *La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter organisationnelles*, Vol. 18, N°2, 2010, p.24.

²¹ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p. 151.

- la fidélité à la marque et la fidélité routinière de la force de l'habitude

2.4. Dimensions de fidélité

Les définitions précédentes renvoient deux essentielles dimensions différentes de la fidélité, l'une est comportementale représente le désir, la volonté à émettre un comportement, l'autre est attitudinale et comporte une attitude permettant de résister aux pressions extérieures :

2.4.1 La dimension behavioriste ou comportementale

Une fidélité comportementale consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises. Cette fidélité peut soit s'expliquer par une forte fidélité attitudinale, soit résulter de facteurs situationnels liés à l'habitude ou à la mise en avant du produit en magasin, et susceptible d'être remis en cause dès qu'un concurrent présente une offre plus attractive, on parle alors de l'inertie des comportements²².

2.4.2. La dimension attitudinale

Plus riche que la précédente, l'approche cognitiviste introduit la notion d'attitude, comme étant l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un client ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement²³.

2.5. Les facteurs de fidélité

L'examen du concept de la fidélité est devenu de plus en plus complexe. De nombreux facteurs implicites ou explicites, peuvent engendrer la fidélité ou l'infidélité de la clientèle.

2.5.1. La satisfaction

Durant l'utilisation du produit ou service, le client vérifie si ses attentes majeures sont satisfaites. Parallèlement, si la marque a été à la hauteur des attentes, la consommation débouche sur la satisfaction. Les croyances favorables se renforcent et tendent à accroître la fidélité du client vis-à-vis de produit/service.

²² PHILIP, (Kotler), KEVIN, (Keller), DELPHINE, (Manceau) : Op.cit, p. 158.

²³ LEHU, (Jean-Marc): *Stratégie de fidélisation*, nouvelle édition, Organisation, Paris, 2005, p.40.

La marque ou l'entreprise. La figure ci-dessous montre la relation satisfaction-fidélité :

Figure n° 3 : la relation satisfaction-fidélité²⁴



2.5.2. Les facteurs de jugement du consommateur

J.M.Lehu²⁵ a identifié douze facteurs de jugement du consommateur :

❖ la Qualité perçue du produit

Système de jugement global des clients. Ceux-ci ne jugent pas seulement les caractéristiques et les qualités d'un produit, mais l'ensemble du service qui l'accompagne.

❖ Prix relatif du produit

Le prix n'est plus considéré dans l'absolu. On l'apprécie désormais en termes de perte/gain de pouvoir d'achat, de facilités de paiement ou tout simplement à l'aide d'une analyse comparative avec les prix proposés par la concurrence.

❖ Nature des services attachés

L'évaluation de la proposition commerciale ne se borne plus au seul produit. Le consommateur a appris à apprécier la valeur des services liés au bien ou au service : rapidité d'obtention, sur-mesure, conseil individualisé, livraison, installation, service après-vente...

❖ Notoriété du produit et de la marque

Un rôle important que peut jouer la communication institutionnelle, pour faire connaître l'entreprise, et favoriser un processus de fidélisation.

❖ Image du secteur

Des études d'image sectorielle complémentaires doivent permettre de percevoir le jugement de valeur des consommateurs/clients à l'égard de la catégorie de produits et/ou à l'égard des professionnels du secteur concerné.

²⁴ LEHU, (Jean-Marc) : *Stratégie de fidélisation*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p.82.

²⁵ Ibid., p.85.

❖ Image spécifique du produit ou de la marque

On considérera ici l'image spécifique du produit, de la marque et/ou de l'entreprise. Au-delà de la simple notoriété, la communication institutionnelle devra se faire l'écho de toutes les décisions et actions de l'entreprise susceptibles de valoriser son image auprès de son public.

❖ Connaissance et expériences

Le consommateur/client va désormais associer à ses sources d'information traditionnelles, des sources personnelles et/ou issues du bouche à oreille, de même que ses expériences passées, au sujet du produit et/ou de la marque.

❖ Mentions, certification, et autre mentions du produit

De nombreuses entreprises développent des programmes et des actions destinées à valoriser leur image et à obtenir des certifications, symbole de garantie pour le consommateur.

❖ Pertinence de l'achat et risque perçu

Lors de sa prise de décision, le consommateur est en général confronté à une incertitude sur la pertinence et le bien-fondé de son choix. La puissance de ce risque perçu peut même, dans certains cas, le conduire à renoncer à la décision d'achat.

❖ La qualité du point de vente

Facteurs qui vont toujours interagir sur la décision du consommateur/client : les locaux, l'environnement, l'accessibilité, les heures d'ouverture, le choix offert, l'accueil.

❖ Moment du besoin

Le moment et les conditions d'apparition du besoin (s'agit-il d'un achat raisonné ou simplement d'un achat d'impulsion, le consommateur répond-il à une offre promotionnelle ou à une opération de vente assortie d'une durée limitée...)

❖ Temps consacré à l'achat

Est désormais l'un des facteurs les plus importants aux yeux du consommateur/acheteur. Il n'est plus disposé à perdre de temps ou plus exactement, la diversité de l'offre concurrentielle et celle des modes de commercialisation lui permettent de sélectionner son interlocuteur, notamment sur ce critère du temps.

2.6. Phases de fidélité²⁶

La fidélité du client est un engagement profond à racheter la même marque dans le futur :

- Phase de **fidélité cognitive**: C'est une phase d'évaluation de l'information que détient le consommateur sur la marque ou le produit.
- Phase de **fidélité affective**: le consommateur démontre un comportement d'achat répétitif en plus d'un engagement cognitif et affectif envers la marque.
- Phase de **fidélité conative**: éclosion d'un comportement d'intention de racheter le produit dans le futur est observé. Il s'agit d'une phase plus importante que l'attachement affectif puisque le client démontre une grande motivation pour l'achat de la marque

2.7. Mesurer la fidélité

Il existe plusieurs types de mesures de la fidélité selon, la nature attitudinale ou comportementale et selon l'orientation marque ou individu, rappelant :

2.7.1. Mesure de proportions d'achat pour une marque donnée

Ces mesures, dites le « taux de nourriture », Elles quantifient la préférence du client dans ses achats pour la marque étudiée prise au sein d'un univers concurrentiel.

2.7.2. La mesure empirique Récence, Fréquence, Montant (RFM)²⁷

L'indicateur RFM, que nous allons développer dans le deuxième chapitre, est une mesure empirique agrège trois indicateurs de fidélité comportementale qui postulent que plus un client est récent, achète fréquemment et beaucoup, plus il est fidèle. Une faiblesse de ce modèle repose sur la difficulté de discerner un client important d'un client fidèle.

2.8. Relation entre satisfaction et fidélité

Il existe bien un lien positif entre la satisfaction et la fidélité en ce sens où un client satisfait sera *a priori* enclin à une certaine fidélité²⁸ :

Performance → satisfaction → rétention → profit

²⁶ BOUGATTA, (Fadoua): *les antécédents à la vraie fidélité à la marque dans un contexte d'incertitude économique*, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, Mai, 2011, p.19.

²⁷ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit., p.117.

²⁸ LEHU, (Jean-Marc) :Op.cit, p104.

Le tableau ci-dessous montre de quelle façon peuvent se combiner satisfaction et fidélité :

Tableau n°1 : La distinction entre satisfaction et fidélité²⁹ :

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	Perdu Faiblitse dans la qualité, le service, le prix, la relation.. D'autres choix sont possibles	Captifs ou grognard Peu de choix, coût élevé du changement, commodité (localisation), peu d'enjeux
Satisfait	Zappeur Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin	Comblé Par la qualité, le service, le prix

La relation entre la satisfaction et la fidélité n'est pas toujours prouvée, une satisfaction élevée ne permet pas de prévoir la fidélité des clients. Chaque domaine de produits ou de services s'appuie donc sur ses propres règles de fidélisation en fonction du degré d'implication, d'attachement et de risque du client.

²⁹ NOYE, (Didier) : *Pour fidéliser les clients*, éditions INSEP, 2000, p.19.

Section 2: la fidélisation de la clientèle

Le marketing vise à conquérir et fidéliser des clients rentables. Portant toutes les entreprises savent qu'une partie de leur clientèle ne l'est pas, la célèbre règle des 20/80 indique que 20% des clients engendrent 80% des profits³⁰.

Une entreprise qui cherche à installer une barrière concurrentielle, et dont le coût d'acquisition des clients est élevé, aura intérêt à construire une stratégie de fidélisation client résultante d'une mise à disposition des forces vives communes.

1. Définition de la fidélisation client

La notion fondamentale de la fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. En cela, elle s'oppose donc a priori au principe de la prospection qui vise à recruter de nouveaux clients.

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés et des objectifs stratégiques poursuivis. Portant si on renonce au langage technique sophistiqué, on peut s'autoriser à dire que la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place pour rendre les clients fidèles à une marque à un produit. Elle également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et une plus grande rentabilité de cette activité.³¹

Par programme de fidélisation on entend un ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés³²

1. Les différentes formes de la fidélisation³³

En matière de techniques de fidélisation terrain, il importe de bien faire la distinction entre la fidélisation induite et la fidélisation recherchée. La première découle d'une volonté stratégique de verrouiller le marché, ou d'une conséquence de l'environnement et/ou des caractéristiques du produit. En revanche, elle repose sur une absence relative de liberté de la part du client. La seconde forme de fidélisation est plus intéressante à notre niveau. C'est celle qui est recherchée par l'entreprise et qui vise à séduire le client en conséquence.

³⁰ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller) et DELPHINE, (Manceau) : *Marketing Management*, 14^e édition, Pearson, Paris, 2012, p.158.

³¹ LEHU, (Jean-Marc) : *Stratégie de fidélisation*, édition d'Organisation, Paris, 2005, p.31.

³² Ibid., p.34.

³³ Ibid., p.43.

1.1. La fidélisation induite et ses conséquences directes

Certaines catégories de produits sont favorables à la mise en place ou au développement naturel d'un processus de fidélisation induite, lorsque le choix du client se limite à continuer d'acheter le même produit et/ou le même service ou la même marque.

1.2. La fidélisation recherchée et ses effets indirects

La fidélisation recherchée réunit l'ensemble des éléments visant à séduire le client en toute liberté, jusqu'à sa parfaite fidélisation. Dans son livre, *Permission Marketing*, Seth Godin défend l'idée de l'importance du dialogue avec le client pour, en quelque sorte, solliciter sa permission et connaître son souhait ou non de participer au processus commercial, en faisant d'un étranger un ami et d'un ami un client.

2. Les différentes méthodes de la fidélisation

Pour l'entreprise, une absence de réflexion à long terme sur l'évolution de ses marchés constitue une incontestable erreur, pour cela elle doit fixer une politique adéquate et ses objectifs globaux. On distingue deux méthodes de fidélisation :

2.1. La fidélisation offensive

Une démarche offensive qui consiste à mettre en œuvre un processus visant à développer le portefeuille clients en nombre et volume d'achat, conquête de nouveaux clients et développement du chiffre d'affaires les (promotions), Certaines entreprises proposeront des programmes de fidélité dits à « capitalisation »³⁴ dont l'objectif est d'augmenter les ventes.

2.2. La fidélisation défensive

Si la société adopte une stratégie défensive, la fidélisation et la rétention sont les deux processus à prioriser. Une actions défensives destinées à immuniser le portefeuille clients contre les actions concurrentielles et a fortiori à fidéliser les clients. Les entreprises qui réussissent à s'approprier ces relations auront un avantage Concurrentiel.

Nous pouvons noter que les actions de fidélisation sont défensives et non offensives. Elles servent à compléter les stratégies de conquête permettant l'attachement de nouveaux clients et améliorer la satisfaction des clients actuels.

³⁴ PIERRE, (Volle) et THIERRY, (Delécolle): *Stratégie clients*, édition Pearson, France, 2012, p.29.

3. Stratégies de fidélisation

La démarche de la fidélisation aspire à développer progressivement une véritable relation de confiance avec le client. Cette relation constituera une transformation de la simple rétention en un choix bien fondu et voulu par le client.

Une stratégie de fidélisation découle d'une réflexion approfondie, sur les éléments de différenciation que l'entreprise, pourrait mettre en avant afin d'apparaître aux yeux de ses consommateurs comme étant véritablement différente de ses concurrents.³⁵

Selon Pierre MORGAT³⁶, il existe plusieurs types de stratégie de fidélisation:

3.1. Stratégie de « produit fidélisant »

Cette stratégie consiste, dès la conception du produit ou service, à suivre le client tout au long de son parcours d'achat ou de consommation, donc de lui offrir pour un même besoin, des produits adaptés à ses attentes évolutives, on parle ici de l'innovation.

3.2. Stratégie « client ambassadeur »

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise. Ce mode de recrutement par le bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant³⁷.

3.3. Stratégie de fidélisation par les services

Le client a appris à apprécier la valeur des services liés à une offre : rapidité d'obtention, sur-mesure, conseil individualisé, livraison, installation, service après-vente... l'association de services à un produit peut engendrer la satisfaction et fidélité du client.

3.4. la stratégie préventive

Préventive ou anti-attribution, cette stratégie vise à concevoir le plus grand nombre possible de client dans le cas où le monopole s'ouvrant à la concurrence.

3.5. Stratégie de fidélisation par la satisfaction client

Le développement des investissements sur la qualité de l'offre améliore le niveau de satisfaction des clients et élimine le nombre des clients volatiles.

³⁵ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, p.24.

³⁶ MORGAT, (Pierre) : *fidéliser vos clients*, 3^e édition d'organisation, Paris, 2005, p.26.

³⁷ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.45.

3.6. Les stratégies fondées sur la récompense

L'entreprise a bien compris que son client compare les différentes offres sur le marché, qu'il est de plus en plus sollicité et qu'il est conscient que sa fidélité se doit être récompensée. Son niveau d'exigence s'est aussi accru et il recherche là où il pourra bénéficier de la meilleure récompense pour sa fidélité.

Les programmes de fidélisation sont constitués de trois types, et que chaque type des programmes vise à atteindre des objectifs précis. Le tableau suivant englobe les types et les objectifs d'un programme de fidélisation :

Tableau n°2 : catégories et objectifs des programmes de fidélisation³⁸

TYPE	SEUIL REQUIS	OBJECTIFS
CAPITALISATION	Réalisation d'un achat	-Accroître les dépenses réalisées par le client. -Retenir le client.
CLUB	Inscription (gratuite ou somme modique)	- Augmenter l'engagement du client vis-à-vis de la marque. Engagement sur le long terme avec les plus gros clients.
RELATIONNEL	Dépassement d'un nombre de transaction	Augmenter l'engagement mutuel entre le client et la marque. Engagement sur le long terme avec les plus grands clients.

- Le programme de Capitalisation encourage le client à augmenter ses achats d'une marque en le récompensant par une prime (réduction du prix), le recevra en guise de remerciements ou un cadeau. s'inscrire immédiatement au prochain achat.
- Le programme Club offre aux clients des avantages exclusifs (devient membre).
- Le programme relationnel accroît l'engagement mutuel entre l'entreprise et les clients, les services offerts sont personnalisés, les récompenses dépendent des transactions, offrant un bonus sur une période donnée.

4. Techniques de la fidélisation

Selon J.M.LEHU³⁹, il n'existe pas de « bonnes » et de « mauvaises » techniques. Il existe en revanche des techniques plus ou moins adaptées aux objectifs de l'entreprise, à un

³⁸ MEKLATI, (Narimane Madina) : *la gestion de la relation client comme outil de fidélisation: ca Peugeot Algérie*, mémoire de licence en sciences commerciales, Ecole de Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012, p.16.

instant donné, dans un environnement concurrentiel donné. Il paraîtrait donc très lapidaire, voire stérile, d'essayer d'élaborer un quelconque classement des principales techniques de fidélisation.

D'autant plus que les techniques recensées ci-après ne sont pas les seules utilisables et que leur importance est simplement illustrée par le fait qu'elles sont parmi les plus utilisées aujourd'hui.

4.1. Les principaux outils et techniques de fidélisation

4.1.1. Les programmes de fidélisation

Les programmes de fidélisation permettent d'attacher et de valoriser le client qui souhaite d'être traité de manière particulière. L'entreprise a la capacité pour le fidéliser, après avoir constitué ses segments, l'accès à des caisses spéciales, à des ventes privées, la diversité et la qualité des produits, l'efficacité opérationnelle et la prise en charge des préoccupations des clients peuvent stimuler un bouche à oreille favorable.

4.1.2. Les programmes d'accueil

Ces programmes consistent à intégrer progressivement les prospects dans la stratégie d'e-mailing, par un dossier de bienvenue, une lettre de remerciement pour son premier achat, ou passer un appel téléphonique pour instaurer les bases de la relation.

4.1.3. L'écoute client

La disponibilité et l'accessibilité des chargés de clientèle et leur réactivité face aux demandes de leurs clients seront de plus en plus des éléments nécessaires pour la fidélité, le chargé clientèle doit avoir le souci de développer le portefeuille de client qui lui est confié, notamment en augmentant les taux de détention des produits de la banque en réalisant son plan d'action.

La découverte du client impose une écoute attentive, le chargé clientèle doit avoir une qualité d'écoute, ouverture d'esprit et un sens du relationnel. Ce métier nécessite une grande rigueur, des capacités d'analyse et de synthèse et pour pouvoir analyser l'ensemble des besoins et motivations du client, de répondre à sa demande, et de gérer et développer les relations commerciales.

Très souvent un client abandonne une entreprise de service parce qu'il trouve qu'on ne lui prête pas assez d'attention.

³⁹ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, p.319.

4.1.4. La base de données client

La mise en place d'une stratégie de fidélisation implique que l'entreprise va engager un dialogue avec son client. Dans ces conditions, l'utilisation d'une base de données pour concevoir, orienter et développer ce dialogue peut devenir un atout considérable.⁴⁰

Cette base est alimentée grâce aux informations qui sont disponibles dans l'entreprise : donnée sur l'identité des clients, historique sur la relation, les contrats, les factures, les courriers, compte-rendu des agents commerciaux.

4.1.5. Le multicanal

À travers le multicanal, un client, insatisfait et désireux de se faire entendre, peut le faire par email, courrier, fax, appel téléphonique, sollicitation sur le point de vente, forum Internet, association consommériste.⁴¹

La multiplication des canaux de distribution a permis d'offrir aux clients le « 7 jours sur 7 » et le « 24 heures sur 24 ». Les clients se sont rapidement engouffrés dans cet espace de liberté. Ils ont successivement consulté leurs comptes, demandé des informations, passé les commandes en ligne, suivi le parcours de leur colis. L'augmentation des services disponibles, des options offertes et la facilité d'accès a entraîné une croissance naturelle et exponentielle des interactions.⁴²

4.1.6. Les cartes de fidélité

Chaque client se voit décerner une carte (nominative le plus souvent) lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires. La carte est l'un des supports de fidélisation – sinon le support – le plus utilisé, car il est très souple sur le plan de sa mise en place, et le plus souvent très simple d'utilisation pour le détenteur⁴³. Son fonctionnement repose sur un système de reconnaissance de la fidélité du Client par ses achats répétés récompensés par des conditions commerciales privilégiées. (Cadeaux, services, réduction).

4.1.7. Les centres d'appels

Service mise en place par une entreprise pour assurer un contact permanent avec le client, être à son écoute et respecter ses critiques, prendre en considération ses réclamations et enfin l'informer sur les produits ou services disponibles et nouveauté.

⁴⁰ LEHU, (Jean-Marc): *Stratégie de fidélisation*, Nouvelle édition d'Organisation, 2007, Paris, p. 184.

⁴¹ Ibid., p. 70.

⁴² RENE, (Le fébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p. 192.

⁴³ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, p. 338.

5. La fidélisation, un enjeu majeur pour l'entreprise

L'entreprise a bien compris que son client compare les différentes offres sur le marché, qu'il est de plus en plus sollicité et qu'il est conscient que sa fidélité se doit être récompensée. Son niveau d'exigence s'est aussi accru et il recherche là où il pourra bénéficier de la meilleure récompense pour sa fidélité. Il attend aussi des avantages qui correspondent à son mode de vie, ses envies, allant même jusqu'à vouloir choisir son mode de récompense.⁴⁴

C'est bien le client qui décide, et la fidélisation à la marque est un enjeu stratégique majeur de l'entreprise.

L'enjeu global de la fidélisation est de développer avec les clients une relation commerciale plus aboutie et pérenne, d'impliquer davantage le client pour la création de valeurs, jusqu'à en faire un client « ambassadeur » qui recommande la marque à ses différents cercles d'influence. Cette valeur se mesure dans le temps avec la life time value (LTV). L'entreprise devra investir massivement pour consolider une relation solide avec les clients, elle requiert une mobilisation générale des compétences (personnes et savoir-faire) tant marketing, commerciale que logistique pour fidéliser et rentabiliser son capital « client » dans le but de développer une image de marque forte et d'améliorer sa performance. La gestion du capital client devient un enjeu stratégique.

⁴⁴ Ibid., p.302.

Conclusion

La concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs.

La satisfaction joue un rôle crucial au niveau de processus de décision dans la mesure où il conditionne les comportements futurs de l'individu. Elle est l'une des conditions majeures de la fidélité de la clientèle, un objectif hautement stratégique pour les entreprises qui opèrent souvent sur des marchés à progression lente ou qui sont saturés.

Fidéliser ses clients doit être une action prioritaire pour toute entreprise. Pour réussir cette responsabilité, l'entreprise doit penser « client » et agir en temps réel, impliquant une vigilance de tous les instants, pour pouvoir concevoir et développer la fidélité des clients dans la double optique de la performance et de la rentabilité.

Chapitre II

La gestion de la relation client

Introduction

Les entreprises orientées clients placent ce dernier comme une source principale de revenus. Or, l'intensification de la concurrence, les mutations des marchés dues notamment de l'intégration des TIC dans la relation client-fournisseur mettent l'entreprise devant un défi stratégique d'intégrer une solution CRM, pas seulement comme un simple outil de gestion, mais plutôt comme un projet de réforme progressive fonctionnelle impliquant tous les rouages de l'entreprise.

Une solution CRM permettra à l'entreprise une efficacité commerciale, une meilleure connaissance et gestion de la relation avec sa clientèle, afin d'augmenter la marge sur chaque client, ainsi que de prolonger son cycle de vie, c'est-à-dire le fidéliser.

Ce chapitre est constitué de deux sections :

Section 1 : Customer Relationship management (CRM)

Section 2 : CRM bancaire

Section 1 : Customer Relationship management (CRM)

Les entreprises passent actuellement d'un marketing de masse principalement orienté vers la conquête de nouveau client à un marketing de précision conçu pour fidéliser et construire des relations fortes avec les clients. Nous sommes entrés dans l'âge du marketing relationnel⁴⁵.

Cette approche place le client au cœur des stratégies de l'entreprise, elle désigne de lui proposer services et produits les plus finement adaptés à ses besoins. En effet des progrès très importants ont été faits dans le domaine de l'informatique, perfectionnent le fonctionnement des entreprises.

1. Définition du CRM

La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer. La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.⁴⁶

La gestion de la relation client consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments du contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.⁴⁷

Le CRM signifie :

- **Customer** : stratégie commerciale orientée client, consiste à trouver des produits pour les clients, et non plus des clients pour les produits
- **Relationship** : stratégie marketing basée sur la continuité de la relation commerciale et non plus sur la transaction elle-même, c'est fidéliser le Client
- **Management** : stratégie organisationnelle basée sur des processus CRM rationalisés.

2. Objectifs du CRM

Gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus toujours été une priorité des forces de vente, mais le retour d'expériences des entreprises les a conduits vers le tangible plus immédiat de la réduction des coûts. L'objectif du CRM est

⁴⁵ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller) et DELPHINE, (Manceau) : Op.cit, p.161.

⁴⁶ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : op.cit, p.3.

⁴⁷ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller) et DELPHINE, (Manceau) : Op.cit, P.162.

devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour assurer le juste mode de relation⁴⁸.

Les objectifs du CRM sont multiples et variés, il vise à :

- Optimiser la prospection commerciale;
- Identifier les segments des marchés et comprendre les habitudes et les préférences d'achat des clients et clients potentiels, afin de les fidéliser;
- Développer une proximité et une relation continue avec les clients;
- Assurer une cohérence globale entre : des clients aux enjeux et aux attentes très différents, des offres de plus en plus personnalisées, des canaux de contacts de plus en plus nombreux ;
- Développer les produits et les processus de prestation des services pour une valeur ajoutée que les concurrents ;
- Augmenter l'efficacité au sein de l'entreprise en automatisant les processus de flux de travail, en réduisant le risque d'erreur humaine, en diminuant le temps de traitement et en apportant une certaine uniformité à l'échelle de toute l'entreprise ;
- Meilleure prise de décision intelligentes et planification stratégique à long terme.

3. Les approches du CRM

Le CRM est vue comme une discipline en pleine évolution. Il en ressort que plusieurs approches de ce concept s'entourent dans la littérature, on distingue :

3.1. Un SIM orienté client

Le CRM gère la relation client à travers la mise en place d'une stratégie marketing orientée vers la satisfaction et la fidélisation. Cette stratégie consiste à identifier, à retenir, et comprendre les comportements des clients, détecter leurs nouvelles attentes et développer avec lui des relations durables, de plus en plus profitables. C'est une réflexion stratégique, axée sur un marketing différencié, et personnalisé (One to One), utilisant des processus et des outils, visant à rentabiliser et valoriser le capital client. Pour cela l'entreprise doit veiller à réunir la structure des personnes, des procédures et d'équipement pour pouvoir servir et enrichir ses centres de décisions.

⁴⁸ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.39.

3.2. Un outil d'amélioration de la performance d'entreprise

Le CRM est une source de valeur ajoutée pour tous les services d'une entreprise. Cette dernière, et grâce à ce système (CRM), possèdera une base de données unique et enrichie quotidiennement à exploiter dans le cadre de campagnes marketing. Un outil permettant l'analyse des données à tout moment, ceci engendre une excellente gestion du processus commercial, un bon pilotage des d'activité : prises de contact, de rendez-vous, planification des relances, suivi d'affaires ou de projet. Le système CRM permet d'augmenter la productivité des équipes, de faire un prévisionnel des ventes cohérent et de maîtriser l'activité commerciale, il présente l'avantage de conserver une trace de tout échange, en consultant aisément les informations sur les produits ou matériels achetés, afin de fournir une assistance plus efficace aux clients.

4. Les éléments du CRM**4.1. La connaissance client**

La connaissance du client et ses besoins, tout au long de son cycle de vie est la base du marketing relationnel⁴⁹. Cette centralisation consiste à connaître chaque client à titre individuel pour y répondre de manière personnalisée, de pouvoir développer une relation durable avec lui. Pour cela, il faut que l'entreprise mette en place des stratégies permettant de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations centrées sur ses clients, afin de construire une base de données met à jour périodiquement.

4.2. La stratégie relationnelle

Aujourd'hui, une stratégie qui se concentre seulement sur des transactions commerciales à court terme ne manifeste qu'un intérêt limité pour le client ou l'entreprise. De nombreuses entreprises développent des programmes du marketing relationnel qui visent à nouer des relations étroites et durable avec les clients⁵⁰. Ceci, débutant avec l'achat, repose sur l'interactivité, et donnera lieu à un approfondissement de la relation basé sur la confiance et l'engagement mutuel.

4.3. La communication

Les campagnes marketing ne sont plus conçues comme des éléments séparés ; elles s'intègrent dans un processus global de communication avec le client. Les éléments tactiques

⁴⁹ Dominique.M: *gestion de la relation client*, édition Lavoisier, 2002, p.67.

⁵⁰ PHILIP, (Kotler), KEVIN (Keller) et DELPHINE, (Manceau) : Op.cit, p.177.

comme les événements, les propositions s'insèrent de manière automatique dans un processus global de communication avec le client⁵¹.

L'entreprise devra démontrer sa capacité à mettre en place une stratégie pour favoriser le dialogue individualisé. Pour y arriver, elle devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment.

4.4. Proposition de valeurs individualisées

La proposition de valeurs individualisées découle d'un développement d'une relation étroite avec le client. Pour l'entreprise, elle commence nécessairement par la construction d'une segmentation et d'un découpage de sa clientèle, ceux-ci, permet de discerner les facteurs de différenciation les plus importants pour le client, et de décider quels sont les clients sur lesquels mettre plus de moyens, et finalement de former une offre globale conforme aux attentes du client, porteuse de valeur.

5. Types de CRM

Plusieurs auteurs soulignent, dans leur publication, que les TIC jouent un rôle primordiale pour le fonctionnement du CRM dans ces diverses activités. Ils distinguent également trois types de CRM⁵² :

5.1. Le CRM analytique

Le CRM analytique vise à améliorer la compréhension du client et la diffusion de l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. Il permet de planifier, de gérer et d'évaluer les objectifs des activités et les interactions des clients afin de cibler, planifier et évaluer les activités marketing, commerciales et d'assistance.

5.2. Le CRM opérationnel

Le CRM opérationnel se focalise sur la gestion quotidienne de la relation avec le client au travers de l'ensemble des points de contact (service client, centre d'appels, forces de vente...). Il s'agit de l'automatisation de la force de vente, de la gestion des contacts client-prospect, du suivi des actions en cours et des dossiers clients. C'est un moteur d'aide à la décision.

⁵¹ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.29.

⁵² Idem.

5.3. Le CRM collaboratif

Le CRM collaboratif repose sur la mise en avant des technologies, des techniques collaboratives destinées à faciliter la communication avec les clients, en intégrant ce dernier avec les départements de l'entreprise. Parmi les canaux de communication, on trouve l'internet qui offre une plus grande interactivité entre l'entreprise et ses clients.

6. La démarche CRM⁵³**6.1. Identifier**

Cette étape consiste à identifier les clients avec le niveau de détail le plus fin possible. Il ne s'agit pas seulement de se contenter des noms et des adresses ou d'agrégats sur le chiffre d'affaires et les visites, mais il s'agit de repérer les habitudes, les préférences et les comportements des clients. Il est nécessairement connaître ses clients les plus profitables avant d'envisager une démarche d'one to one (personnalisation).

6.2. Différencier

Les clients sont différents sur deux axes, leur valeur pour l'entreprise et leurs attentes. Les degrés et les types de différenciation doivent permettre de décider quelle stratégie d'one to one est la plus appropriée.

Une fois la BDD constituée, il est nécessaire de l'exploiter dans un sens relationnel. Le principe de cette seconde étape, la différenciation des clients, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients plus rentables.

On distingue trois façons de différencier des clients :

6.2.1. Les segmentations comportementales : la règle RFM

La segmentation RFM pour Récence (date du dernier achat), Fréquence (nombre de fois où le client a effectué des achats lors des douze derniers mois, par exemple), Montant (montant accumulé des dépenses) (cité dans le chapitre précédent) a été développée dans la vente par correspondance. L'objectif de cette segmentation comportementale est de différencier les clients selon leur comportement d'achat vis-à-vis de l'entreprise. L'indicateur RFM, qui trouve ses plus nombreuses applications sur les bases de données marketing, est calculé de façon absolue et non comparative. En effet, les achats du consommateur en produits concurrents ne sont généralement pas connus. Ce qui limite son interprétation en termes de fidélité du consommateur.

⁵³ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.62

6.2.2. Les outils de différenciation financiers : la LTV

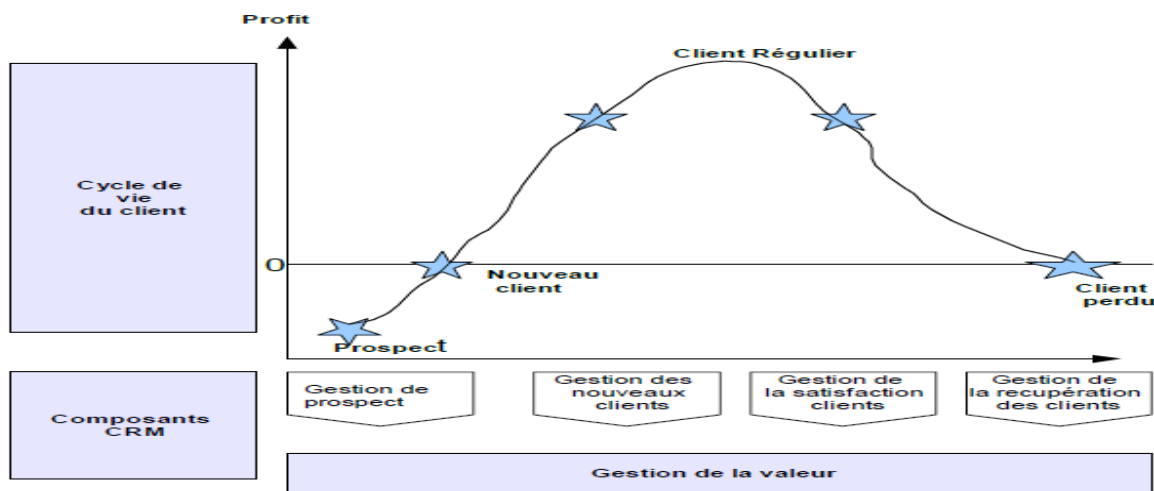
Un terme anglo-saxon, la Life Time Value ou valeur à vie du client est une technique pour déterminer la valeur des clients selon leur potentiel long terme, autrement dit l'évaluation de ce que pourra rapporter le client sa vie durant. La valeur du client n'est pas simplement calculée sur le premier achat, elle est estimée sur l'ensemble du cycle de vie⁵⁴. La valeur à vie du client est considérée comme un indicateur de revenus futurs, elle représente le flux de marge actualisé que le client génère pendant la durée de la relation avec l'entreprise⁵⁵ :

$$\text{LTV} = \text{benefices cumulés} - \text{cout d'acquisition}$$

6.2.2.1. Le cycle de vie du client :

Le cycle de vie du client comme un processus en trois phases distinctes qui évolue au cours du temps en fonction de la quantité consommée. Ces trois phases sont : l'initialisation ou l'acquisition, la maturation ou le développement et la rupture. La figure suivante illustre ces trois étapes :

Figure n°4: cycle de vie du client: un composant CRM par phase⁵⁶



La gestion du cycle de vie des clients est une stratégie relationnelle consiste à tenir compte de la valeur du client. L'adoption d'une stratégie relationnelle impose un engagement vigoureux de l'entreprise et l'implication de tous les maillons concernés durant toutes les phases du cycle de vie du client.

⁵⁴ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.441

⁵⁵ COOVI, (Byblice): *management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université D'Auvergne Clermont 1, faculté de sciences économiques et de gestion, Décembre 2010, P.47.

⁵⁶ Ibid., p.53.

6.2.3. Les outils de différenciation stratégique⁵⁷

Les deux outils précédents (RFM, LTV) permettront à l'entreprise de fixer pour chaque segment des clients, la stratégie à adopter selon la valeur portée pour chaque segment. La matrice de différenciation comporte quatre politiques différentes :

❖ **Stratégie de fidélisation**

Cette stratégie consiste à intensifier et à pérenniser la relation commerciale avec le client qui porte une valeur et une intensité très élevés. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.

❖ **Stratégie de rationalisation**

Cette stratégie cherche à améliorer la rentabilité des clients réguliers, qui créent peu de valeur. Cette rationalisation passe par la remise en ordre de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux, marketing...).

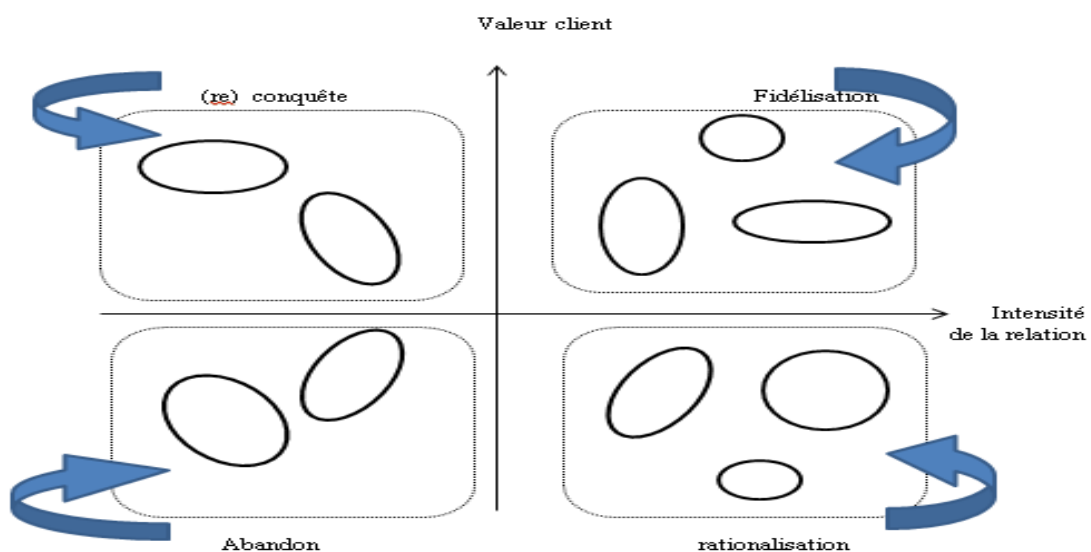
❖ **Stratégie de (re)conquête**

Cette stratégie vise à transformer des prospects ou des anciens clients de l'entreprise en clients actifs. Elle suppose la mise en œuvre d'arguments de séductions (offres spéciales) nouveaux et puissants.

❖ **Stratégie d'abandon**

Cette stratégie consiste à délaissier une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.

Figure n°5: les stratégies de la GRC



⁵⁷ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi): Op.cit, p.122.

6.3. Interagir

Le marketing relationnel se définit comme l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profil est entré dans une banque de données. L'entreprise doit veiller à l'efficacité de cette interaction en accompagnant les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation dans le respect de la valeur de chaque client. Pour améliorer la qualité de l'interaction, il faut rassembler et traiter l'information pour identifier la valeur et les besoins du client, dans le but de la mise en œuvre des actions commerciales, de communication et de personnalisation appropriées.

6.4. Customiser

Personnaliser la relation en fonction des besoins et de la valeur du client. Pour inscrire le client dans une relation de fidélité, l'entreprise doit adapter son comportement pour éviter de tomber dans une relation anonyme fondée, soit sur les produits, soit sur des logiques de campagnes massives. Elle doit s'adapter pour produire des biens personnalisés et mieux adaptés à des coûts standards (personnalisation de masse), mais aussi changer des éléments de la chaîne de valeur du client : facture, emballage, manuel de prise en main⁵⁸.

7. Les outils du CRM⁵⁹

Pour qu'une entreprise maintienne et développe de bonnes relations avec sa clientèle, qu'elle réponde à leurs besoins et soit en mesure de personnaliser son offre, elle place plusieurs outils pour atteindre ces objectifs, tels que :

❖ ERP (Enterprise Resource Planning) :

Progiciels opérationnels intégrés couvrant différents domaines (finance, gestion commerciale, ressources humaines, logistique, gestion de production, etc.) possédant une base de données commune, à laquelle ont accès les différents modules de l'offre.

❖ Datawarehouse :

Le datawarehouse ou entrepôt de données représente une méga base de données, thématique le plus souvent, constituée afin de réunir pour analyse, de très gros volumes de données très détaillées, durables, en principe datées, et qui ont été stockées et organisées (processus de datasourcing) sur un puissant système informatique. L'objectif est de les synthétiser de manière à pouvoir en extraire l'information essentielle la plus pertinente et ainsi favoriser la prise de décision.

⁵⁸ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : Op.cit, p.62.

⁵⁹ LEHU, (Jean-Marc): Op.cit, P.187.

❖ Datamarts

Qui sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise.

❖ Le datamining

Il s'agit en fait de l'analyse de grandes quantités d'informations stockées dans des méga-bases informatiques, permettant de passer d'une masse de détails à une synthèse exploitable. Une telle analyse nécessite de très puissants systèmes informatiques, généralement multiprocesseurs, ainsi que des logiciels sophistiqués de manière à autoriser tous les calculs, filtres, synthèses et interprétations possibles.

❖ SFA (Sales-Force Automation)

Logiciels dédiés aux forces de vente et assurant des fonctions de stockage des informations clients et une automatisation du processus de vente (ciblage, alerte, agenda, etc.) La mise en place d'un outil de SFA permet de partager et de coordonner les informations entre les différents acteurs. Cet outil constitue pour le client la partie visible de l'iceberg, les utilisateurs en relation directe avec les clients interagissent plus efficacement.

❖ 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.

❖ Logiciel de géomarketing

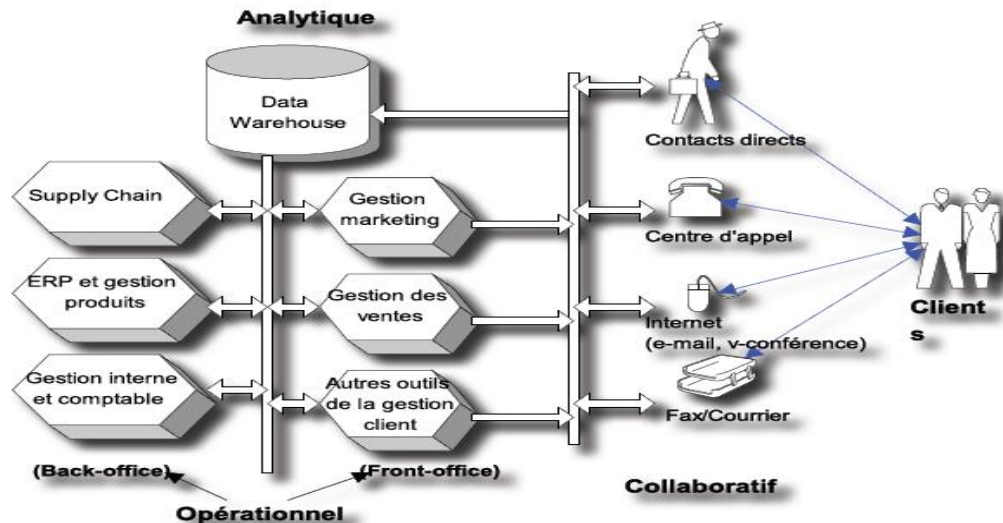
Système permettant d'intégrer des informations liées à l'environnement spatial dans le système d'information. Les logiciels permettent de restituer les informations statistiques sous des formes cartographiques sur la localisation de la clientèle.

❖ Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente

Les clients sont servis au travers de multiples canaux : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, les mailings et les moyens électroniques tels qu'Internet, les Serveurs vocaux interactifs (SVI) ou le Minitel. Le succès d'une stratégie multicanal nécessite une solide architecture technique et fonctionnelle. Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux pour permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation.

La figure suivante éclaire le fonctionnement des outils du CRM :

Figure n°6: les outils du CRM⁶⁰



8. Avantages et inconvénients d'une stratégie CRM

La stratégie CRM offre de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour les clients, mais elle présente aussi des inconvénients liés aux plusieurs contraintes.

8.1. Avantages

Au-delà des retours chiffrés, une solution CRM accroît l'efficacité marketing et commerciale de l'entreprise. Elle contribue à :

- Garantir une meilleure identification et analyse du comportement purement opportuniste de certains clients qui recherchent l'avantage immédiat, une réactivité en temps réel à leurs modes et attentes;
- Offrir un niveau de service approprié à la valeur de chaque client ;
- Augmenter la qualité du service et service après-vente à travers un suivi auprès du client;
- Améliorer la qualité de l'information et assurer un marketing automatisé ;
- Personnaliser l'offre et fidéliser la clientèle par une attention particulière de la part de l'entreprise ;
- Rationnaliser les coûts et prolonger le cycle de vie des clients ;
- Augmenter les parts de marché et la valeur de l'entreprise.

⁶⁰ ALAIN, (F.N) : *le bon usage des technologies expliqué au manager*, édition EYROLLES, 2010, p.10.

8.2.Inconvénients

- Haut risque d'échec lors de l'implantation à cause de la complexité des processus, de planification d'une stratégie relationnelle incohérente ou non méthodologique ;
- Coûts de conception et d'implantation plus élevé ;
- Changement de point de vue, puisque il s'agit de systèmes opérationnels construits pour gérer le client et non pour suivre des produits et des services.

8.3.Contraintes

- difficile à maîtriser sur le plan des budgets et des délais ;
- Implication et formation des utilisateurs ;
- Grande capacité de changement de l'organisation.

Section 2 : le CRM bancaire

Actuellement, les banques opèrent sur des marchés matures, sur lesquels la pression compétitive conduit à une égalisation du niveau de l'offre en qualité et en prix. Construire une relation intime avec le client, c'est-à-dire atteindre un niveau d'excellence dans la compréhension des clients et la satisfaction de leurs besoins, se présente comme une voie sur le chemin de la différenciation compétitive⁶¹.

Le CRM ici se décrit comme étant l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés dans le but de maintenir de bonnes relations avec les clients.

1. Le marketing relationnel dans le secteur bancaire

Beaucoup de clients sont multi-bancarisés, ils renégocient leurs prêts et menacent de quitter leurs banques en cas de mécontentement, les banques cherchent donc à les capter. D'autant que fidéliser un client permet de mieux le connaître, donc de mieux cibler les produits à lui proposer, et par là d'augmenter sa valeur ajoutée, grâce à un SI fiable. L'acquisition de l'information sur les clients devient alors centrale⁶².

L'approche du marketing relationnel est bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, l'attitude d'une institution financière doit paraître comme légitime dans son environnement car le client accorde une grande importance au rôle éthique et social des entreprises. L'approche sociale de cette relation accorde une attention particulière au rôle du personnel en contact, pour cela, elle rend la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client fondamentale.

Dans le même domaine où l'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur, ce dernier doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquiescer le service puisque il s'agit de « produit » à forte connotation pour le client : *l'argent*. Dans ce contexte la relation interpersonnelle est particulièrement importante.

⁶¹ www.marketing-etudiant.fr (consulté le 04.05.2014 à 19 :30)

⁶² GLOUKOVIEZOFF, (Georges) et LAZARUS, (Jeanne): *La relation de service dans la banque*, in revue de littérature, volet 1, octobre 2005, p24.

Pour attacher ses clients, la banque identifie et développe des facteurs d'attachement pour séduire la clientèle: la crédibilité et l'éthique de l'entreprise, la légitimité, la compatibilité des valeurs de l'entreprise avec celles des clients, et les facteurs interpersonnels. Cette classification leur permet de dresser une image de marque puissante, afin de proposer une empreinte distinctive, ou proposer des programmes de fidélisation qui se trouvent au cœur de la gestion du portefeuille clients.

2. Nécessité d'intégrer les TIC dans le CRM bancaire

La transformation de données en informations et en connaissances utiles joue un rôle crucial dans l'élaboration de stratégies marketing et la mise en œuvre du marketing opérationnel, l'avantage concurrentiel se construit de plus en plus sur la collecte, la compilation, le traitement de données et la diffusion de l'information.

Le développement des technologies de l'information et de communication a favorisé l'émergence de la mise en place du marketing relationnel par la banque, et des offres de produits et services dans le domaine de la gestion des données client et de la mise en œuvre de l'interactivité.

Cette approche comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour collecter, traiter et utiliser l'information sur les clients, en utilisant les outils du CRM. Ceux-ci soutiennent la banque pour la conquête et le maintien de la relation avec les clients, de communiquer avec eux en intégrant les différents canaux de communication dans une optique multicanal.

Cette optique donne naissance au concept d'e-CRM (Electronic Customer Relationship Management), qui se caractérise par l'ensemble de moyens technologiques dont dispose une banque pour créer et développer une bonne gestion de la relation client, permettant de proposer au client de nombreux moyens de contacts tels que l'internet et le téléphone mobile.

3. Le CRM aux différents niveaux de la banque

3.1. Au niveau de « front office »

Ici le front office désigne la partie frontale de l'entreprise qui s'occupe de vente, de négociation, de trading, la relation client est gérée au niveau de l'agence par la mise en place de l'ensemble du processus commercial, en appuyant sur des outils technologiques opérationnels (datawarehouse, SFA, les centres d'appels...), facilitant la gestion des activités du personnel en contact, en augmentant l'efficacité de l'interactivité avec le client.

3.2. Au niveau de « back-office »

Le back-office se trouve au centre de base de données, au niveau de la direction qui s'occupe de la planification et l'automatisation du marketing, de la saisie et du contrôle. C'est à ce niveau que le CRM analytique analyse les données clients (datamining...), puis les transforme en information et en connaissance, aideront les responsable marketing à prendre des décisions pertinentes.

Le « EMA » pour Enterprise Marketing Automation, savent traiter des campagnes événementielles, par vagues ou longitudinales. Couplés avec des logiciels de service client ou d'automatisation des forces de ventes, ils peuvent générer automatiquement une proposition aux meilleurs clients avec un calcul dynamique de score et l'affichage des informations les plus pertinentes pour conclure l'offre⁶³.

4. Intérêt de développement du multicanal dans la banque

La banque développe une relation multicanal avec son client par la multiplication des canaux de communication (agence de proximité, agence en ligne, SMS, ...), Cette nouvelle relation améliore la liberté des clients dans le mode de consommation des produits et services bancaires, et son confort à partir le contact de son domicile, l'automatisation des opérations offre un gain de temps aux clients et permet de recentrer les collaborateurs sur le cœur de leur métier : le conseil. L'exemple de e-banking qui permet de présenter à distance, via Internet, le traitement rapide des opérations courantes (consultation, ordre de virement, formulation de demandes de chèquiers, rendez-vous ...), peut influencer la satisfaction et la fidélisation des utilisateurs vis-à-vis les produits et les prestations de services offerts par la banque.

Le développement du multi canal dans le secteur bancaire consiste essentiellement à :

4.1. La personnalisation de l'offre

Afin de personnaliser la relation, les banques ont déployé de nombreux outils tels que sites Internet dynamiques, progiciels de gestion de campagnes, centres de contacts, serveurs vocaux interactifs.

Le canal internet est un moyen efficace pour la personnalisation de l'offre, les sites web « intelligent⁶⁴ » ont la capacité d'apprendre et de réagir dynamiquement en fonction des choix

⁶³ RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : Op.cit p 174

⁶⁴ ABIDI, (Ahlem) : *la personnalisation sur internet : un essai de conceptualisation*, ATER, Centre de Recherche en Gestion, IAE Toulouse, p144.

et des comportements des utilisateurs. Au fil des connexions de l'utilisateur sur le site, la relation devient de plus en plus apprenante, et donc le ciblage plus efficace.

- ☞ **Personnalisation avant l'acte d'achat** : on peut cibler le client en lui envoyant des mails personnalisés sur des produits et services susceptibles de l'intéresser, et le faire venir sur le site.
- ☞ **Personnalisation pendant l'achat** : personnalisation des facteurs de l'atmosphère de vente sur le site, en facilitant la tâche du client pendant l'achat en lui économisant le temps et la procédure par des techniques de personnalisation (one-click)
- ☞ **Personnalisation après l'achat** : c'est entre autres la personnalisation du service après-vente en permettant au consommateur de choisir le canal le plus adapté pour faire ses réclamations et ses suggestions.

4.2. La fidélisation des clients ⁶⁵

Par la pertinence des informations clients qu'il contient le progiciel de gestion de la relation client est devenu un élément vital de gestion : «alertes» sur des événements de la vie du client ou de ses produits, systèmes de «scoring» sur les produits susceptibles de l'intéresser. Enfin, pour développer la fidélisation de leurs clients, elles ont élaboré des dispositifs de récompense, d'actionnariat, de parrainage, ou encore des clubs de clients.

En prenant en charge les interactions simples et répétitives, le Web augmente la fréquence et la qualité des contacts avec la clientèle et libère les autres canaux plus dispendieux pour des interactions plus importantes. Mais surtout, il augmente la satisfaction des clients en simplifiant leur relation avec une entreprise. Les clients qui utilisent les services en ligne sont souvent les plus fidèles : dans le cas des banques, les utilisateurs de leurs services en ligne quittent quatre fois moins souvent leur banque actuelle au profit d'un compétiteur. Des clients fidèles impliquent un coût de rétention moindre et des ventes plus importantes et plus fréquentes.

5. les conséquences organisationnelles de la Gestion de la Relation Client ⁶⁶

La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences,

⁶⁵ <http://www.csc.com> (consulté le 04.05.2014 à 19 :00).

⁶⁶ BADOUC, (M) : *Rénover le marketing bancaire*, in revue banque stratégie, N°216, juin, 2004, pp.2-5.

donc de l'outil commercial, faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

5.1. Une réorganisation des clients

La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments

Les outils de segmentation de clientèle doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients selon leurs attentes en envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun.

La base de données est l'outil fondamental nécessaire à la réussite des politiques marketing. Une analyse des comportements passés des clients en réponse à des campagnes portant sur des produits de crédit ou d'épargne permet de définir des scores d'appétence par segment de clients. Le profil des clients acheteurs est ensuite comparé avec les non acheteurs sur la même période. Le scoring permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale.

5.2. Une évolution de la place des agences

La segmentation n'est efficace que si elle est comprise et acceptée par l'ensemble du personnel bancaire, en particulier le personnel des agences. Or la mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous.

Les obstacles à cette adhésion sont nombreux : ils viennent du personnel comme des clients. Les chargés de clientèle ont des portefeuilles clients qu'ils gèrent souvent depuis plusieurs années. Ils estiment parfois que l'investissement qu'ils ont pu réaliser dans l'approche de ces clients est anéanti par la nouvelle organisation. L'ancienneté de nombreux salariés rend leurs techniques de travail inadaptées aux nouveaux impératifs de la relation client. De nombreux agents ont des difficultés à intégrer ces évolutions en mettant à jour régulièrement les données sur les clients. La formation des agents bancaires est donc primordiale dans ce nouveau contexte, cette formation doit expliquer les objectifs de la segmentation, l'importance de la relation client et du « one to one » et l'aide apportée par le multicanal aux chargés de clientèle.

La mission de l'agence est donc réorientée vers le conseil personnalisé et la vente.

Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences sont déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée.

Conclusion

Les mutations du marché et les comportements volatiles des individus placent les entreprises devant un souci urgent de la mise en place d'un system CRM efficace en impliquant tous les départements de l'entreprise pour pouvoir préserver sa place dans son marché.

La gestion de la relation client consiste à construire des relations personnalisées durables et satisfaisante avec les différents acteurs du marché à fin de gagné leur préférences et leur confiance à long terme. Cette relation repose sur une connaissance à priori des clients, de leur attentes et exigences.

Pour les banques, il s'agit de placer le client au centre de ses préoccupations, de lui proposer une offre « sur mesure » selon leurs besoins. La multiplication des canaux de contact et la mobilisation des chargés clientèle doivent permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel et de personnaliser la relation avec les clients. L'intérêt recherché et d'améliorer de plus en plus leurs performances et leurs services et ce pour une meilleure image.

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

« CPA »

Introduction

Pour accomplir notre travail de recherche, nous faisons recours à un cas pour bien répondre à la problématique de notre thème de recherche. Le crédit populaire d'Algérie « CPA » nous a accueilli pour réaliser cette recherche.

Ce chapitre consiste à présenter la banque CPA, il est constitué de deux sections :

La 1ère section sera consacrée à la présentation générale du CPA ;

La 2ème section présente les stratégies du CPA.

Section 1 : Présentation générale du CPA⁶⁷

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.

1. Création, Historique et évolution du CPA

Le Crédit Populaire d'Algérie est une personne morale commerciale, dotée d'un capital, soumise, à ce titre, au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable, cette banque commerciale a la qualité de "banque de dépôt».

Créé par l'ordonnance n°66-366 du 29 Décembre 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars, par cinq (05) Banques populaires:

- Banque populaire commerciale et industrielle (BPCI) d'Alger ;
- Banque populaire commerciale et industrielle (BPCI) d'Oran ;
- Banque populaire commerciale et industrielle (BPCI) de Constantine ;
- Banque populaire commerciale et industrielle BPCI d'Annaba,
- Banque populaire du crédit d'Algérie (BPCA).

Les moyens d'intervention du CPA furent ensuite renforcés par la reprise des activités d'autres Banques Etrangères :

En 1967, il y a eu transfert des activités exercées auparavant en Algérie par la Banque Algérie-Misr ;

En 1968, les activités gérées par la Société Marseillaise de Crédit en Algérie (SMC Algérie) ;

En 1972, les activités gérées par la Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB)

En 1975, les activités gérées par la Banque Populaire Arabe (BPA) ;

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise publique économique par actions, dont le capital est propriété exclusive de l'état; les réformes engagées en 1988, dans le cadre de l'autonomie de l'entreprise, visent à rétablir une certaine orthodoxie dans les relations banques-entreprises, en réaffirmant leur "caractères commerciale". Ces relations doivent être régies par les règles de la commercialisation dans le cadre des engagements contractuels.

⁶⁷ Document interne à l'entreprise

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90/10 avril 1990), le CPA a obtenu, le 7 avril 1997, son agrément du Conseil de la monnaie et du crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Son capital social est évolué comme suit :

Tableau n° 3 : évolution du capital social

Unité : DA

Année	Capital
1983	800 millions
1992	5,6 milliards
1994	9,31 milliards
1996	13,6 milliards
2000	21,6 milliards
2004	25,3 milliards
2006	29.3 milliards
2010	48.3 milliards

Source : document interne à l'entreprise

Le CPA active aussi dans le domaine de la banque de détail, au travers de son réseau dense, repartit sur l'ensemble du territoire national, il conjugue présence locale et ouverture sur le monde grâce à des correspondants bancaire de premier rang.

L'établissement était éligible à la privatisation, une première fois en 2002 et une seconde fois en 2007. Les deux initiatives n'ont pas abouti.

Le CPA dispose d'un réseau bancaire encadré par quinze groupes d'exploitation et 140 agences bancaires, répartis sur tout le territoire national.

Son siège social sise à 2, Boulevard Colonel Amirouche, Alger-16000.

2. Activités du CPA

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement de BTPH, le financement du commerce national et la distribution, ce financement basé sur des politiques commerciales dynamique en direction de la PME/PMI et l'artisanat

Il s'intéresse aussi à promouvoir les secteurs de la santé et du médicament, l'hôtellerie et le tourisme, les médias.

Ainsi, le CPA traite les opérations de crédits et de banque; il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

Le gouvernement a décidé de confier une nouvelle tâche au CPA : « banque des logements ». Dans ce domaine elle ne serait cependant pas seule mais prendrait systématiquement la tête d'opérations de financements syndiqués accessibles à l'ensemble des banques algériennes⁶⁸.

3. Rôle du CPA

3.1. 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.

3.2. 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

⁶⁸ www.algerienews.info (consulté le 25.04.2014 à 20 48)

contrôle, l'amélioration concrète du service à la clientèle : la télé compensation électronique des paiements (petits montants).

3.3. 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.

4. Produits et services proposés par le CPA

La gamme de produits et services bancaires offerte par le Crédit Populaire d'Algérie a connu un développement ces dernières années à travers le renforcement de l'activité monétaire, introduite depuis 1990, et le lancement de nouveaux produits tels que le financement des PME/PMI et des micro-entreprises, les crédits immobiliers et les crédits destinés à la clientèle des particuliers. Le réseau du CPA dispose d'un éventail de produits mis à la disposition de ses clients.

4.1. Les ressources du CPA

4.1.1. 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

4.1.2. 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.

4.1.3. 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

4.2. Emplois

Le CPA délivre trois types de crédits :

4.2.1. Crédit d'exploitation

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

4.2.1.1. 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).

4.2.1.2. Crédit de compagne: 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,...).

4.2.1.3. 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).

4.2.1.4. 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.

4.2.2. 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 :

4.2.2.1. 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.

4.2.2.2. Les crédits à long terme : ici, la durée variant de sept à quinze ans, ils permettent de financier des immobilisations lourdes, notamment les constrictions, on distingue :

- Prolib** : professions libérales.
- **Promed** : Professions médicales

4.2.3. 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.

4.3. 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 :

4.3.1. 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.

4.3.2. 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.

4.3.3. 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.

4.4. Produits spécifiques (services)**4.4.1. 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 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.

4.4.2. 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

4.4.3. 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

4.4.4. 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

4.4.5. 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.

Section 2 : 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.

1. Différentes orientations stratégiques

Le CPA poursuit sa stratégie de développement sur différents plans :

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.

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.

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.

1.4. Positionnement

Fidèle à sa vocation, le CPA poursuit sa démarche visant à entretenir son image institutionnelle et à asseoir son rôle de banque de proximité, à l'écoute de ses clients par sa contribution effective au développement durable.

1.5. 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.

1.6. 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 multicanal pour faciliter l'interaction avec les clients.

1.7. 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 multicanal (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.

1.8. 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.

1.9. 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 télécompensation 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.

1.10 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.

2. le CPA en Chiffres⁶⁹**2.1. Indicateurs généraux****Tableau n°4 : indicateurs généraux du CPA****U : Millions**

	2011		2012	
	DA	CV/USD*	DA	CV/USD**
Total bilan	990 361	13 135	1152 002	14 760
Résultat net	13 256	176	15442	198
Emplois globaux dont	801420	10 629	925 617	11 859
Emplois directs clientèle	466 020	6 181	567 571	7 272
Engagements par signature	290 893	3 858	310 877	3 983
Emplois de marché	44 507	590	47 169	604
Ressources Dinars	675 614	8 960	802 336	10 280
Dépôts devises	47 548	631	51 553	661

*Cours USD/DA arrêté des comptes au 31/12/2011 : 75,40 DA

** Cours USD/DA arrêté des comptes au 31/12/2012:78,05 DA

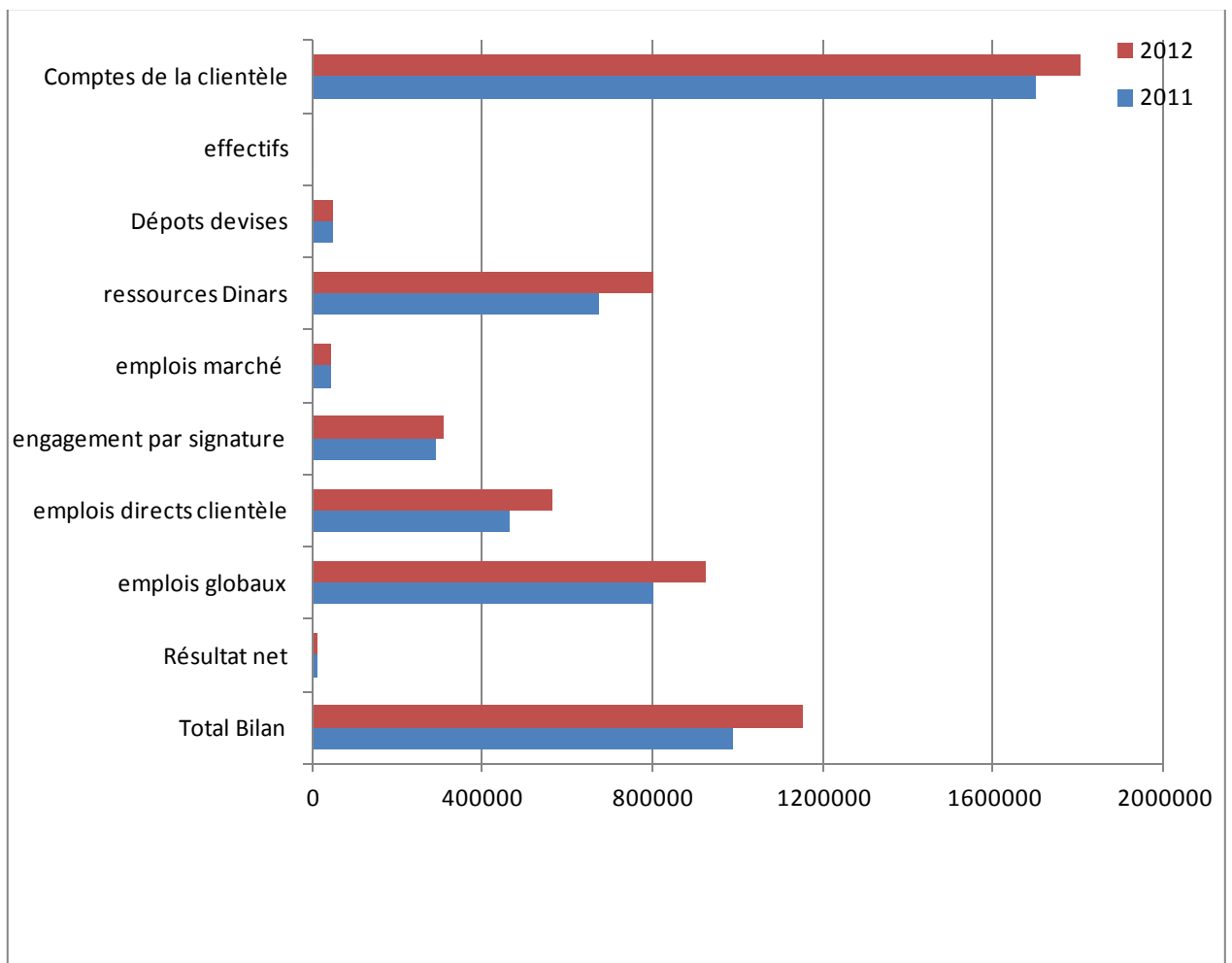
⁶⁹ CPA : Rapport annuel 2012.

2.2. Autres indicateurs

Tableau n°5: autres indicateurs du CPA

	2011	2012	Différence
Effectifs	3 748	3 751	3
Comptes de la clientèle	1 700 453	1 805 416	1043

Figure n°7: évolution des activités entre 2011 et 2012



D'après cette figure qui résume les deux tableaux précédents, nous remarquons que le CPA a amélioré ses indicateurs de performance en 2012 par rapport à l'année 2011.

2.3.Situation financière et comptable

Par un niveau de performances financières et commerciales encore plus significatives, le total bilan de l'exercice 2012 est arrêté à 1 152 002 millions DA contre 990 361 millions en 2011, soit une augmentation de 16%.

➤ Hors-bilan

- **Les engagements donnés** : L'encours des engagements donnés, passent de 404 429 millions DA en 2011 à 496 014 millions DA à fin 2012, soit une progression de l'ordre de 23%.

-**Les engagements reçus** Les engagements reçus ont augmenté de 27% suite aux garanties additionnelles reçues pour un montant de 58 736 millions DA, couvrant les engagements de la Banque.

L'exercice 2012 s'est clos, illustrées par un résultat net de près de 15.5 milliards de dinars, niveau en hausse de 16% par rapport à l'exercice précédent.

2.4.Evolution du Produit Net Bancaire (PNB)

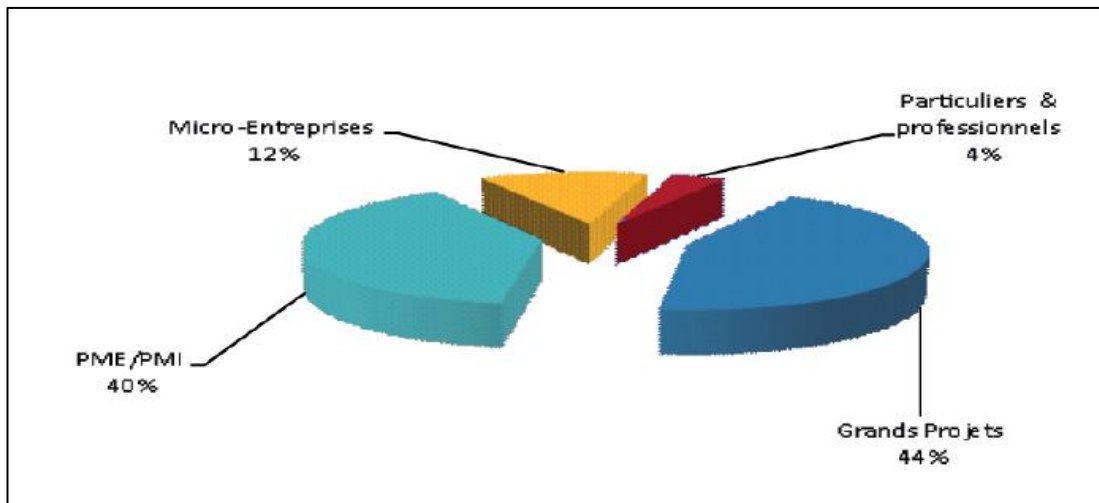
Le Produit Net Bancaire de la Banque augmente en 2012 de 8 173 millions DA, en progression de 30% pour s'établir à 35 129 millions DA contre 26 956 millions DA en 2011, conséquence d'une évolution appréciable des crédits alloués à l'économie et de l'accroissement du volume des prestations de services offerts à la clientèle.

2.5.Activité Commerciale

Durant l'exercice 2012, la Banque a poursuivi les actions de renforcement de ses capacités d'intermédiation, en saisissant toutes les opportunités offertes par le marché et en participant pleinement au financement de l'économie dans ses différents segments d'activité.

Fidèle à sa stratégie de soutien au développement des entreprises, l'essentiel des crédits accordés par la Banque est orienté vers l'investissement atteignant une part relative de 87% des financements alloués à l'économie.

Figure n°8: crédit directe brute par type de client



Source : document interne à l'entreprise

Cette figure montre que 96% des crédits sont orientés particulièrement vers le segment entreprise, toutes tailles confondues.

2.6.Faits marquants en 2012

- Consolidation de la position de la Banque sur le marché de l'intermédiation bancaire avec une part de marché en hausse passant à 13,2% en 2012 contre 11 % à fin 2011 ;
- Poursuite de la progression de la part des crédits d'investissement représentant 87% du total du financement à l'économie;
- Augmentation remarquable (+48%) du nombre d'abonnés au service «e-banking »;
- 258 368 carte CIB et international ;
- 140 Agences encadrées par 15 groupes d'exploitation.

Conclusion

Le CPA poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de développement bâtie, principalement sur la satisfaction des attentes de sa clientèle, avec une forte intervention en matière de financement des différents besoins de l'économie et une offre de produits et services multiples, adaptées aux divers segments de marché.

Ces évolutions ont-elles-mêmes favorisé d'autres progrès réalisés dans le domaine de la gouvernance à l'image de la politique de supervision et de contrôle des risques et de sécurité financière permettant, ainsi, à la banque de se conformer aux obligations légales et réglementaires relatives à la profession bancaire.

Chapitre IV

L'enquête auprès des clients

Introduction

Pour pouvoir agir en temps réel, il convient à l'entreprise de connaître de façon précise les causes des départs et des pertes de ses clients. Elle doit anticiper et avancer avec prudence pour satisfaire et fidéliser sa clientèle.

Les enquêtes auprès des clients jouent un rôle important pour l'amélioration de leurs satisfactions, elles consistent à identifier les besoins et les attentes des clients, du marché, ou de la réglementation pour évaluer les opportunités d'amélioration. Elle permettant l'écoute permanente et l'évaluation du niveau de satisfaction des clients.

Ce chapitre est divisé en deux sections :

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête ;

Section 2 : Synthèse et recommandations.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

L'enquête que nous avons menée auprès des clients du Crédit Populaire d'Algérie, agence Sétif 364, nous a permis de recueillir les informations traduisant les ressentis du client de cette banque, son degré de satisfaction à propos de la qualité des produits et de prestations de services, ainsi que la qualité de la relation et la fidélité, son engagement à l'avenir et ses exigences en matière d'amélioration de la relation.

Le choix de la banque étant justifié par la proximité, ainsi que le domaine dont elle opère, un secteur plus sensible à la concurrence d'où la mise en place d'une stratégie orientée client est indispensable,

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.

1.1.L'objectif de l'enquête :

Pour notre enquête, il est important de noter que son objectif soit clair, opérationnel et réalisable. L'enquête a été effectuée dans le but de savoir : comment la gestion de la relation client joue un rôle pour mieux fidéliser les clients de l'agence CPA?

Pour cela, les questions de départ sont posées comme suit :

- ☞ Est-ce qu'un client satisfait devient fidèle ?
- ☞ Le client peut-on être fidèle sans être satisfait ?

Afin de porter des réponses à ces questions, nous avons suivi les étapes suivantes :

1.2. le choix de l'échantillon

La population à interroger est déterminée en fonction de l'objet d'étude, qui cible une clientèle domiciliaire à l'agence CPA sise à Sétif, cette clientèle diversifiée entre des clients bancaires particuliers et de clients bancaire entreprises.

Comme nous n'avons pas pu accéder à la base de données clients de l'agence, et vu les contraintes de temps et de moyens, notre échantillon sera constitué de quatre-vingt (80) personnes et qu'un pré entretien avec la personne soit remplis la condition d'être titulaire d'un compte.

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

1.3.L'élaboration du questionnaire

Afin de mieux diagnostiquer la satisfaction et la fidélité des clients concernant la stratégie de fidélisation adoptée par le CPA, nous avons accordé un soin particulier au choix des questions posées, qu'elles soient claires et compréhensibles facilitants la tâche aux interlocuteurs ainsi à l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin nous avons mis en place un baromètre permettant de connaître précisément les dysfonctionnements relationnels à améliorés.

Le questionnaire est constitué de questions fermées *dichotomiques* (un seul choix pour deux réponses possibles) et à choix *multiple* à une seule ou plusieurs réponses permises (offrant un éventail de réponses). Des questions sous forme d'échelle destinées à évaluer la prise de position des individus sur des variables psychologiques⁶⁸.

1.4.La conduite du questionnaire

Nous avons choisi d'administrer le questionnaire par le face à face à l'enceinte de l'agence CPA Sétif. 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 2014.

⁶⁸ OUACHERINE, (Hassane) et CHABANI, (Smain) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{er} édition, 2013, p.78.

2. 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.

2.1. Le dépouillement

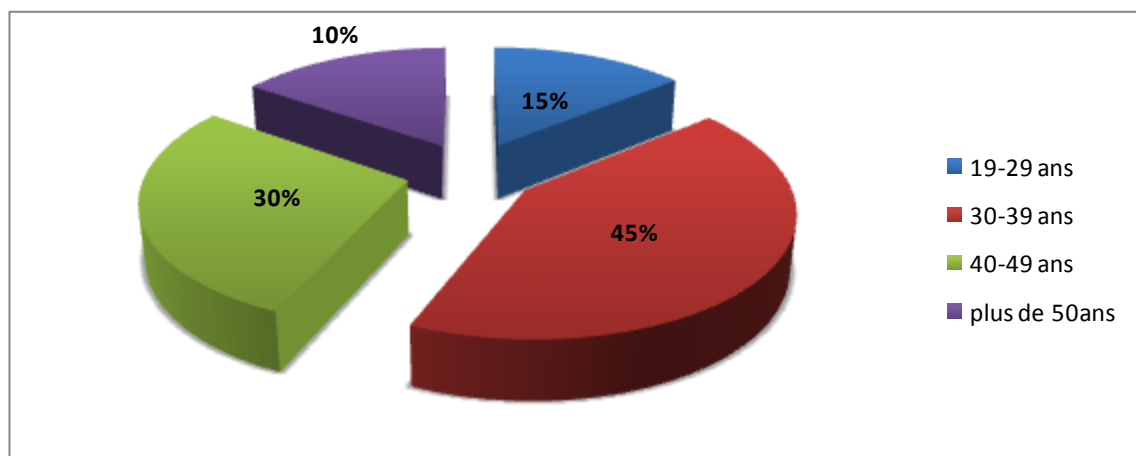
2.1.1. répartition de la population sondée

2.1.1.1. répartition par âge

Tableau n°6: répartition de la population par âge

Age	[19-29[ans	[30-39[ans	[40-49[ans	Plus de 50 ans	Total
Effectif	12	36	24	08	80
Pourcentage (%)	15	45	30	10	100

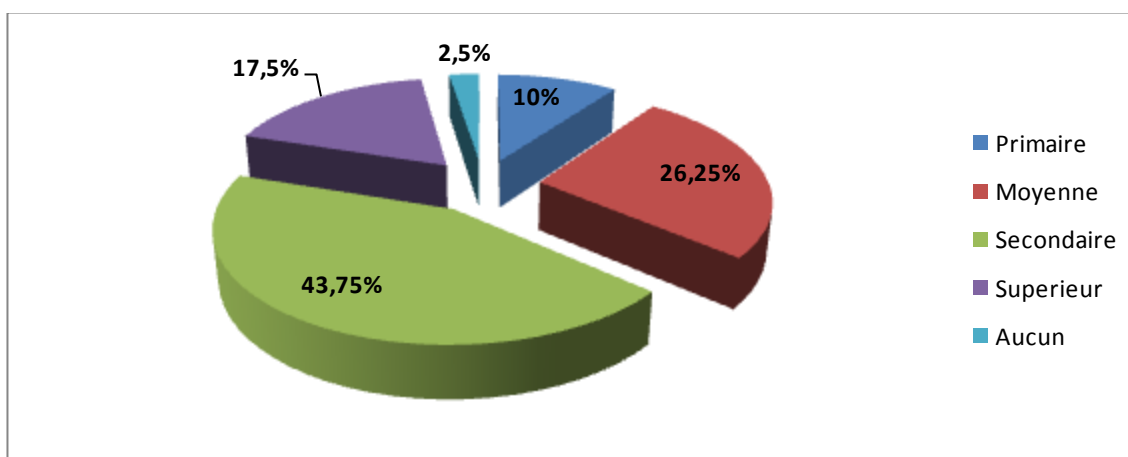
Figure n°9 : répartition de la population par âge



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.

2.1.1.2. Répartition par niveau d'instruction**Tableau n°7:** répartition de la population par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Primaire	moyenne	Secondaire	Supérieur	Aucun	Total
Effectif	08	21	35	14	02	80
Pourcentage (%)	10	26,25	43,75	17,5	2,5	100

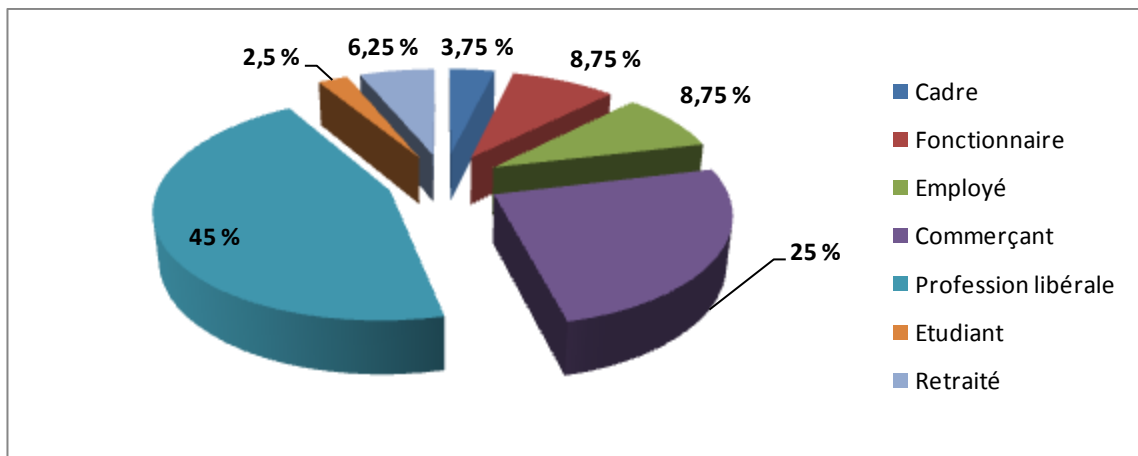
Figure n°10: répartition de la population par niveau d'instruction

Nous constatons que la population sondée est plus constituée de secondaires, soit 43,75%, de moyennes 26,25% et de supérieurs 17,5 %.

2.1.1.3. Répartition par profession**Tableau n°8:** répartition de la population par professions

Profession	Effectif	Pourcentage (%)
Cadre	03	3.75
Fonctionnaire	07	8.75
Employé	07	8.75
Commerçant	20	25
Profession Libérale	36	45
étudiant	02	2.5
Retraité	05	6.25
Sans emploi	-	-
Total	80	100

Figure n°11: répartition de la population par professions



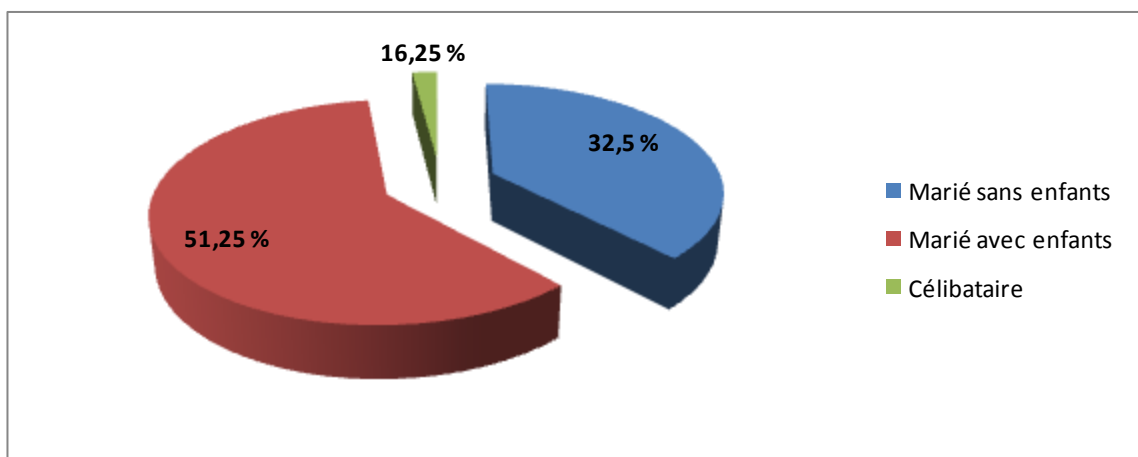
45% de la population interrogée sont ceux qui exercent des fonctions libérales, suivie par les commerçants qui représentent 25% des interrogés.

2.1.1.4. Répartition par situation familiale

Tableau n°9: répartition de la population par situation familiale

Situation Familiale	Marié sans enfants	Marié avec enfants	célibataire	Total
Effectif	26	41	13	80
Pourcentage (%)	32,5	51,25	16,25	100

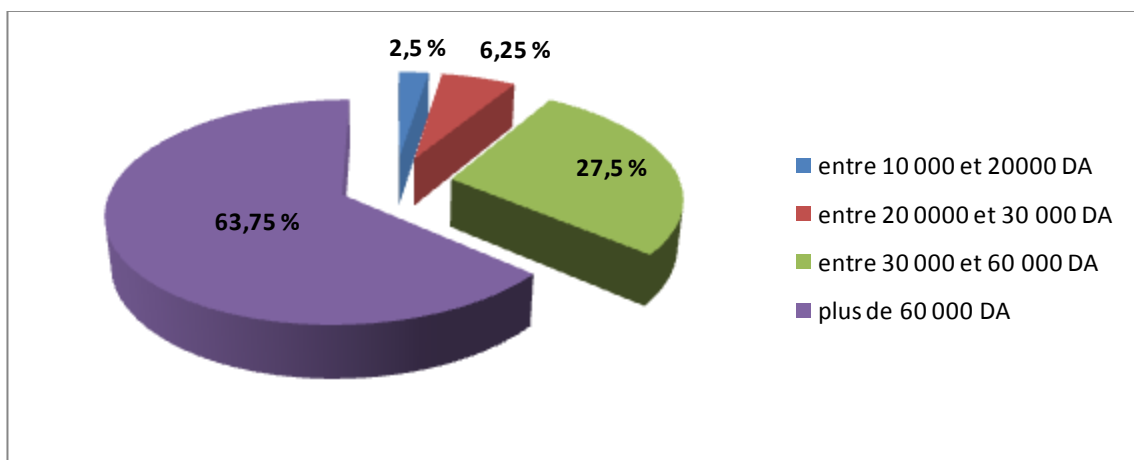
Figure n°12: répartition de la population par situation familiale



D'après les résultats, 51,25% des interviewés sont mariés et avec enfants, soit 51,25% de notre population, suivie par 32,5% qui n'ont pas d'enfants, et enfin 16,25% pour célibataires.

2.1.1.5. Répartition par revenu mensuel**Tableau n°10:** répartition de la population par revenu mensuel

Revenu mensuel	Moins de 10 000 DA	[10000-20000]DA	[20000-30000]DA	[30000-60000]DA	Plus de 60000 DA	Total
Effectif	-	02	05	22	51	80
Pourcentage (%)	-	2,5	6,25	27,5	63,75	100

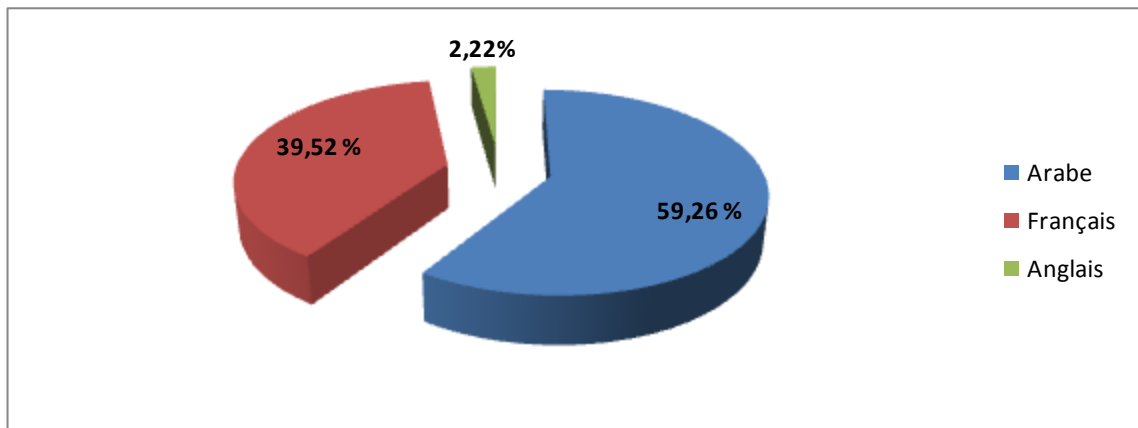
Figure n°13: répartition de la population par revenu mensuel

Près de 64% 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.

2.1.1.6. Répartition par langue maîtrisée**Tableau n°11:** répartition de la population par langue maîtrisée

Langue	Arabe	Français	Anglais	Autres	Total
Nombre de réponses	80	52	03	-	135
Pourcentage (%)	59,26	38,52	2,22	-	100

Figure n°14: répartition de la population par langue maîtrisée



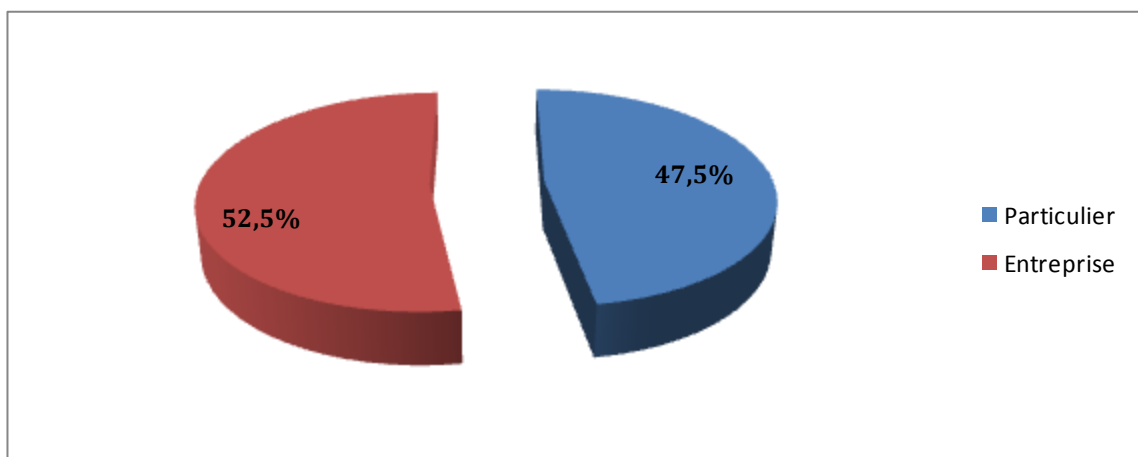
Concernant la langue maîtrisée, la totalité des clients maîtrisent la langue arabe, avec une proportion de 59,26% du total des répondants, suivie par 39,52% pour le français. Ceci facilite la communication avec le client surtout en matière d'utilisation des technologies.

Tri à plat de la question n°1

Tableau n°12: répartition de la population par type de clientèle

Clients	Particulier	Entreprise	Total
Effectif	38	42	80
Pourcentage (%)	47,5	52,5	100

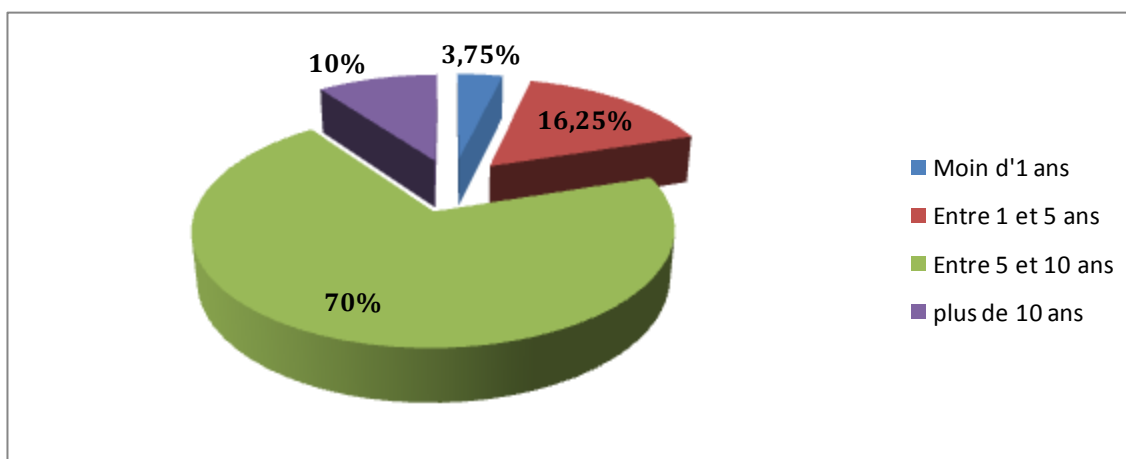
Figure n°15: répartition de la population par types de clientèle



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%.

Tri à plat de la question n° 2**Tableau n°13:** répartition de la population par ancienneté des clients

Années	Moins d'1 an	[1-5[ans	[5-10[ans	Plus de 10ans	Total
Nombre Clients	03	13	56	08	80
Pourcentage (%)	3,75	16,25	70	10	100

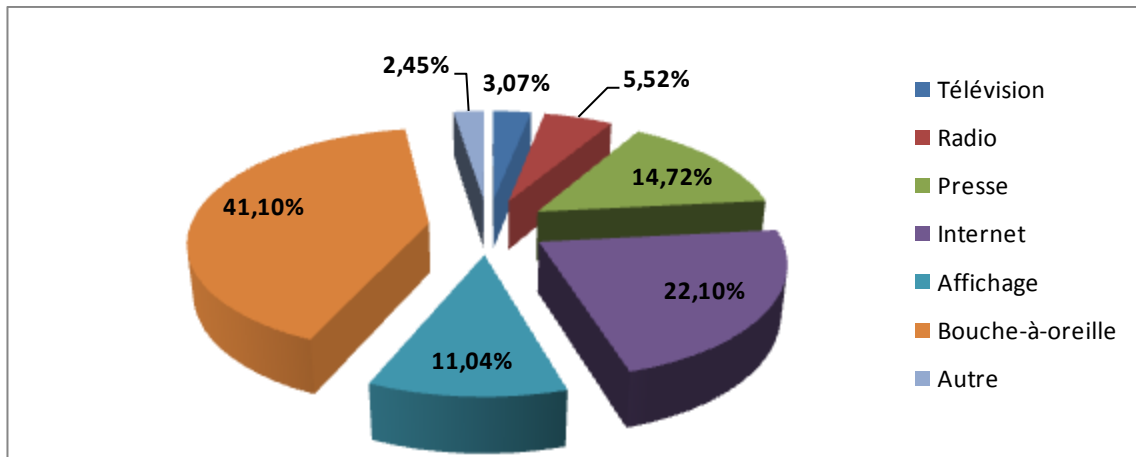
Figure n°16: répartition de la population par ancienneté des clients

D'après ces résultats, nous pouvons dire que 70% des clients interrogés sont domiciliés auprès de l'agence CPA depuis cinq à dix ans. 16,25% 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 n°14:** moyens de communication du CPA

Moyens de communication	Effectif	Pourcentage (%)
Télévision	05	3,07
Radio	09	5,52
Presse	24	14,72
Internet	36	22,10
Affichage	18	11,04
Bouche-à-oreille	67	41,10
Autres	04	2,45
Total	163	100

Figure n°17: répartition par moyens de communication



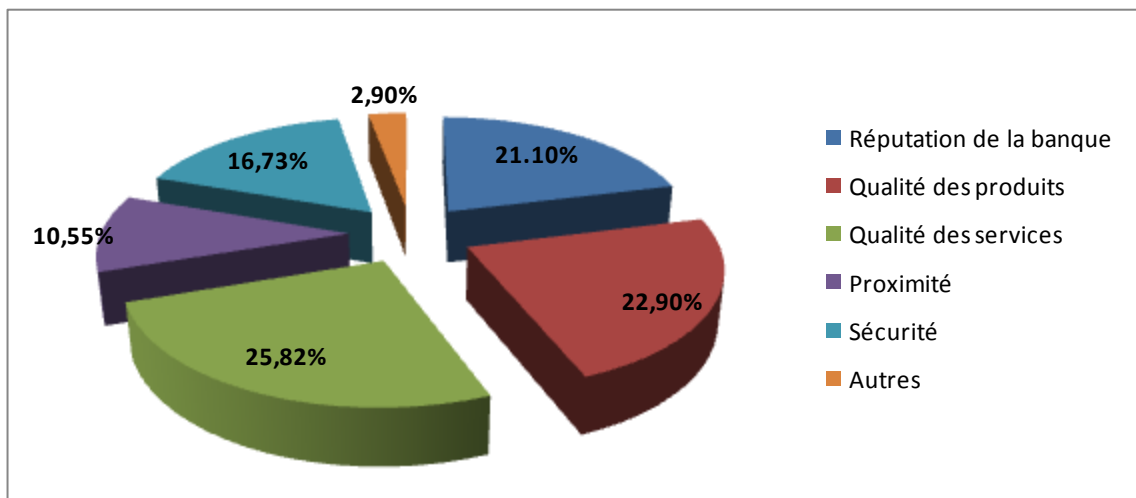
41,10% des clients actuels ont entendu parler du CPA par le biais du bouche à oreille, par contre, seulement 22,10% des clients le connaissaient par le biais d'internet. 14,72% déclarent avoir connus le CPA par la presse, suivie par l'affichage pour 11,04%.

Tri à plat de la question n°4

Tableau n°15: Critères de choix de la banque CPA

Critère de choix	Réputation de la banque	Qualité des produits	qualité des services	Proximité	sécurité	Autres(*)	Total
Effectif	58	63	71	29	46	8	275
Pourcentage (%)	21,10	22,90	25,82	10,55	16,73	2,90	100

Figure n°18: répartition par critères de choix de la banque



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 26%. Le deuxième élément est la qualité des produits avec un taux proche de 23%, la réputation de la banque constitue le troisième élément des critères de choix avec une proportion de 21,10%. Les derniers éléments sont la sécurité et la proximité qui représentent successivement 16,73% et 10,75%.

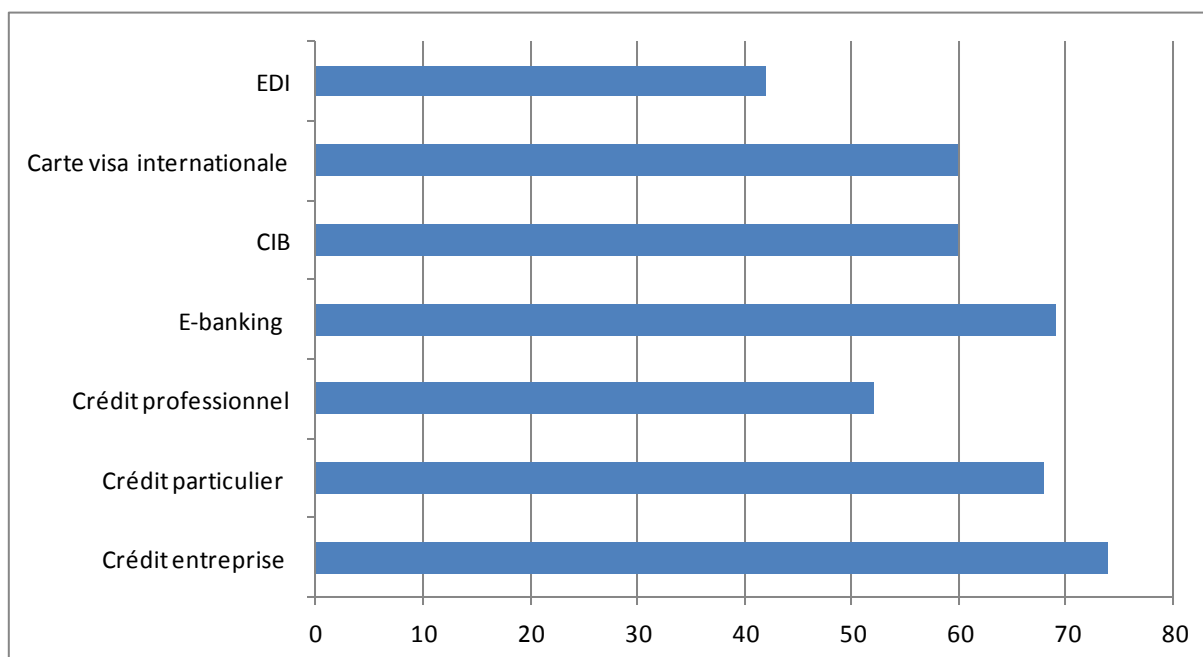
(*) Les sondés n'ont pas précisés le critère.

Tri à plat de la question n°5

Tableau n°16: degré de connaissance des produits et services du CPA

Produits/service	Effectif	Pourcentage (%)
Crédits entreprise	74	17,83
Crédit particulier	68	16,39
Crédit professionnel	52	12,53
E-banking	59	14,22
CIB	60	14,46
Carte visa internationale	60	14,46
EDI	42	10,12
Total	415	100

Figure n°19: répartition par degré de connaissance des produits et services du CPA



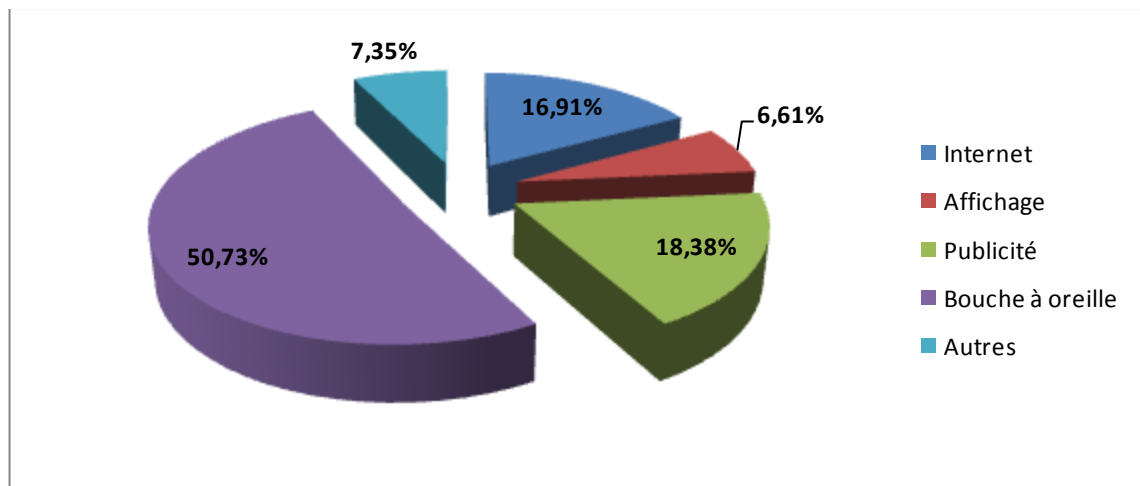
Les produits crédit entreprise et crédit particulier sont les plus connus par la clientèle de la banque, soient respectivement 17,83% et 16,39%, et aux alentours de 14% pour chacun des offres E-banking, CIB et carte visa internationale. En dernier lieu, nous trouvons les crédits professionnels et les 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 n°17: moyens de communication des produits et services

Moyen de communication	Effectif	Pourcentage(%)
Internet	23	16,91
Affichage	09	6,61
Publicité	25	18,38
Bouche à oreille	69	50,73
Autres*	10	7,35
Total	136	100

Figure n°20: répartition par moyens de communication des produits et services

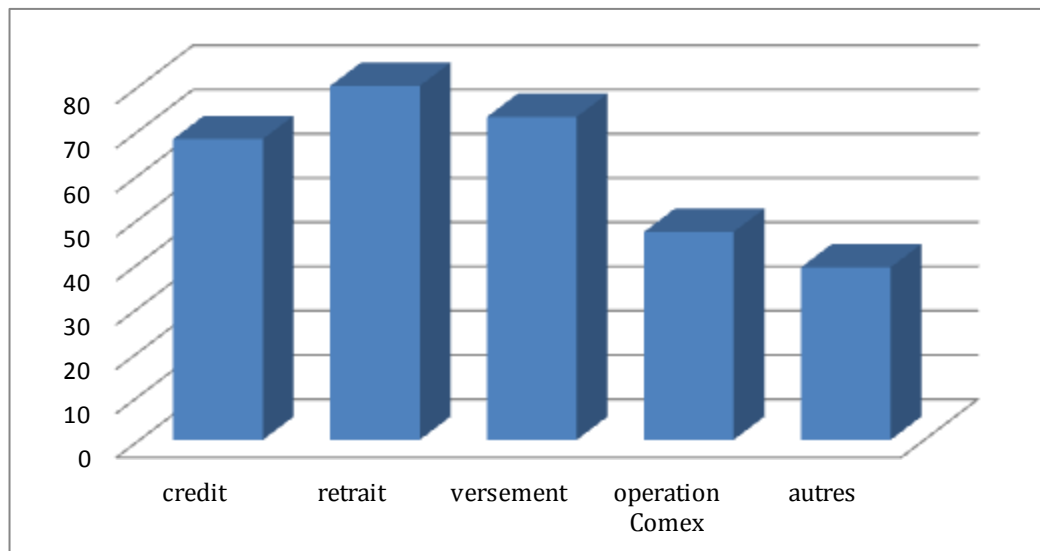


Il apparaît que près de 60% des clients ont entendu parler des produits et services du CPA par le biais du bouche à oreille, la publicité a contribué de 18,38% pour faire connaître les offres, suivie par internet avec une proportion proche de 17%.

*les interrogées n'ont pas précisés le moyen.

Tri à plat de la question n°7**Tableau n°18:** produits et services sollicités au CPA

Opérations	Effectif	Pourcentage(%)
Crédit	68	22,15
Retrait	80	26,06
Versement	73	23,78
Opérations de commerce extérieur	47	15,31
Autres(*)	39	12,70
Total	307	100

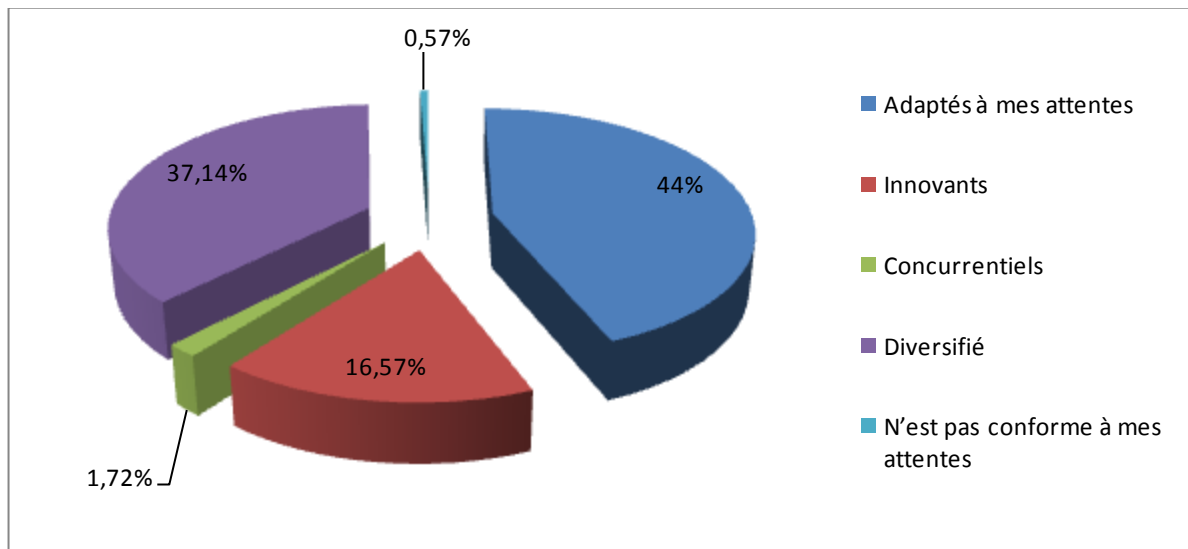
Figure n°21: répartition par produits et services sollicités au CPA

Comme il s'agit d'une question à plusieurs réponses permises, nous remarquons que la clientèle passant à l'agence effectue en premier lieu des opérations de retrait, les versements qui viennent en deuxième lieu représentent 23,78% de l'ensemble des opérations. Les opérations du crédit et du commerce extérieur constituent successivement 22,15% et 15,31%.

(*) Les clients n'ont pas précisé le type d'opération

Tri à plat de la question n° 8**Tableau n°19:** appréciations des offres par les clients

Désignation	Effectif	Pourcentage (%)
Adaptés à mes attentes	77	44
Innovants	29	16,57
Concurrentiels	03	1,72
Diversifié	65	37,14
N'est pas conforme à mes attentes	01	0,57
Cela dépend	-	-
Dépassés	-	-
Total	175	100

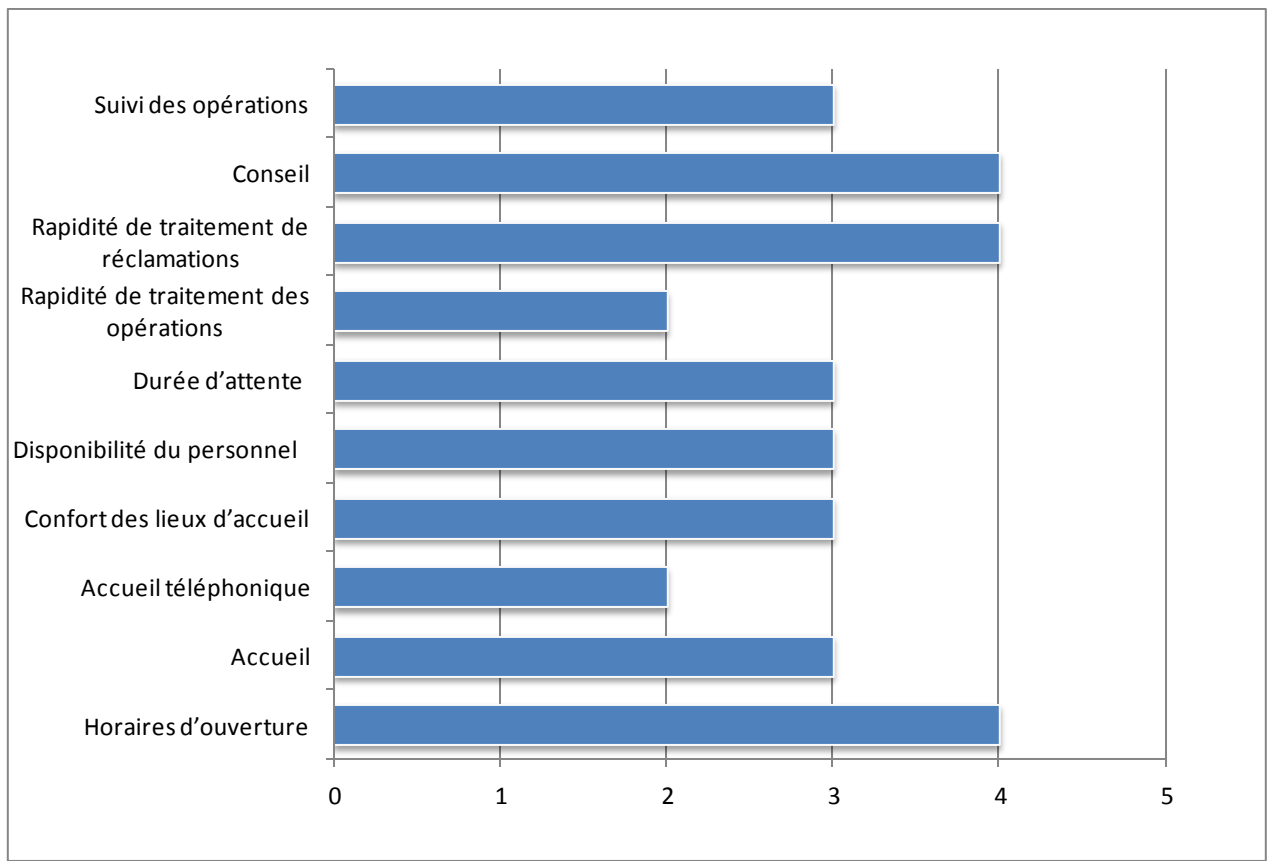
Figure n°22: répartition par appréciation des clients vis-à-vis les offres du CPA.

44% des clients considèrent que les produits et les services de la banque sont adaptés à leurs besoins, d'autres répondent qu'ils sont diversifiés soit 37.14%. En dernier lieu, 16,57% affirment qu'ils sont innovants.

Tri à plat de la question n°9**Tableau n°20:** degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services

Degré de satisfaction(*)		5	4	3	2	1	Total
Horaires d'ouverture	Effectif	03	59	16	02	-	80
	Pourcentage (%)	3,75	73,75	20	2,5	-	100
Accueil	Effectif	19	09	43	07	02	80
	Pourcentage (%)	23,75	11,25	53,75	8,75	2,5	100
Accueil téléphonique	Effectif	11	21	19	23	06	80
	Pourcentage (%)	13,75	26,25	23,75	28,75	7,5	100
Confort des lieux d'accueil	Effectif	06	16	41	10	07	80
	Pourcentage (%)	7,5	20	51,25	12,5	8,75	100
Disponibilité du personnel aux guichets / bureaux	Effectif	07	19	40	12	02	80
	Pourcentage (%)	8,75	23,75	50	15	2,5	100
Durée d'attente avant la prise en charge	Effectif	13	19	31	14	03	80
	Pourcentage (%)	16,25	23,75	38,75	17,5	3,75	100
Rapidité de traitement des opérations	Effectif	16	09	22	28	05	80
	Pourcentage (%)	20	11,25	27,5	35	6,25	100
Rapidité de traitement de réclamations	Effectif	03	14	07	06	01	31
	Pourcentage (%)	9,68	45,16	22,58	19,35	3,23	100
Conseil	Effectif	09	25	18	16	12	80
	Pourcentage (%)	11,25	31,25	22,5	20	15	100
Suivi des opérations	Effectif	17	23	28	09	03	80
	Pourcentage (%)	21,25	28,75	35	11,25	3,75	100

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

Figure n°23: répartition par degré de satisfaction des clients vis-à-vis les services

Les résultats ci-dessus révèlent que :

73,75% des clients sont satisfaits des horaires d'ouverture de l'agence et 20% sont moyennement satisfaits. Par contre, seulement 3,75% des clients sont très satisfaits.

Pour l'accueil, 53,75% des clients sont moyennement satisfaits, 23,75% très satisfait et 2,5% ne sont pas du tout satisfaits. Quant à l'accueil téléphonique, 28,75% des clients déclarent qu'ils sont peu satisfaits, et 26,25% sont satisfaits.

Concernant le confort des lieux d'accueil, 51,25% 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, 8,75% sont très satisfait et 23,75% sont peu satisfaits.

A propos de la durée d'attente du client avant la prise en charge, 38,75% sont moyennement satisfaits et 23,75% sont satisfaits.

35 % des clients sont satisfaits des délais de traitement des opérations et 20% sont tout à fait satisfaits.

En ce qui concerne les délais de traitement des réclamations, 45,16% des clients sont satisfaits.

31,25% des clients sont satisfaits en ce qui concerne les conseils donnés par leurs banquiers. Par contre, 15% de la clientèle ne sont pas du tout satisfaits.

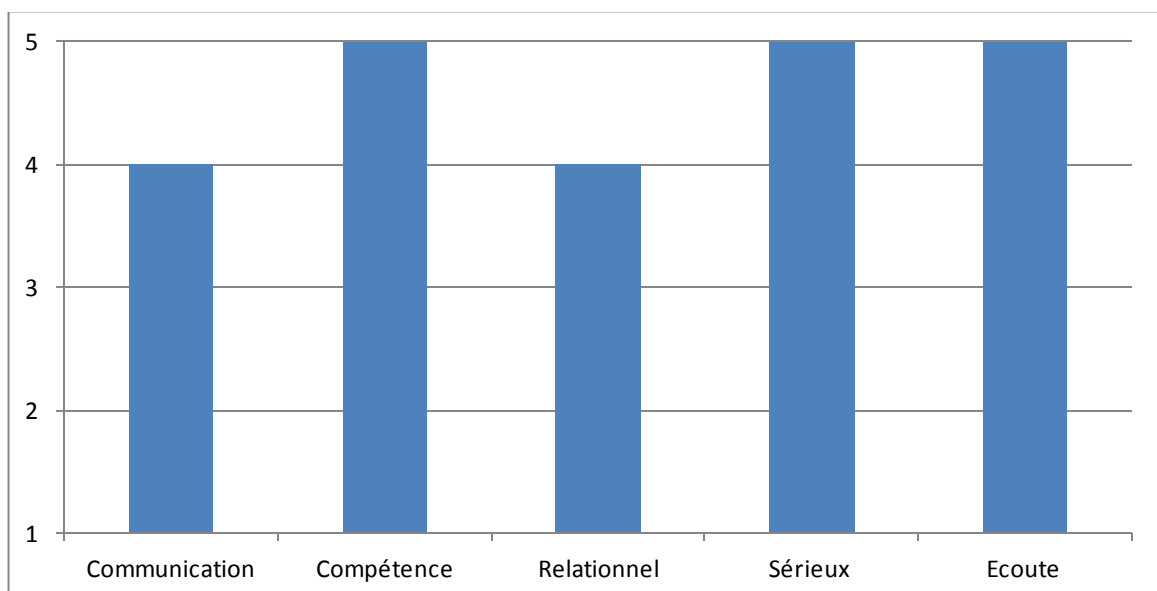
35% des clients sont moyennement satisfaits à l'égard du suivi des opérations, et 21.25% sont tout à fait satisfaits.

Tri à plat de la question n°10

Tableau n°21: degré de satisfaction à propos de la qualité du banquier

Degré d satisfaction		5	4	3	2	1	Total
Communication	Effectif	21	34	21	03	01	80
	Pourcentage(%)	26,25	42,5	26,25	3,75	1,25	100
Compétence	Effectif	42	29	07	02	-	80
	Pourcentage(%)	52,5	36,25	8,75	2,5	-	100
Relationnel	Effectif	26	44	7	03	-	80
	Pourcentage(%)	32,5	55	8,75	3,75	-	100
Sérieux	Effectif	31	21	16	12	-	80
	Pourcentage(%)	38,75	26,25	20	15	-	100
Ecoute	Effectif	47	24	07	02	-	80
	Pourcentage(%)	58,75	30	8,75	2.5	-	100

Figure n°24:répartition par degré de satisfaction vis à vis la qualité du banquier

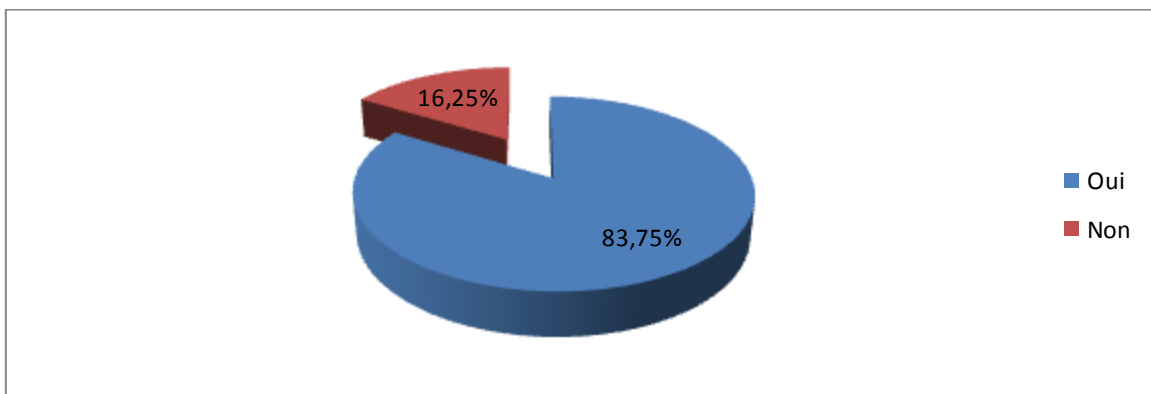


Nous remarquons donc que les clients sont très satisfaits de la compétence, du sérieux et de l'écoute de la part du personnels en contact, soient entre 38,75% et 58,75% de l'ensemble

des interrogés. 42,5% et 55% d'entre eux sont satisfait respectivement de la communication et du relationnel.

Tri à plat de la question n°11**Tableau n°22:** le contact du CPA avec ses clients

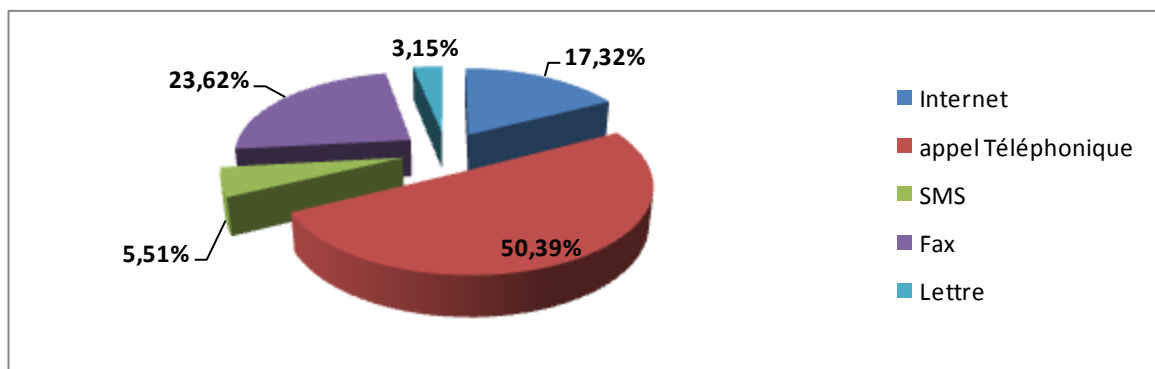
Désignation	Oui	Non	Total
Effectif	67	13	80
Pourcentage (%)	83,75	16,25	100

Figure n°25: répartition par le contact du CPA avec ses clients

D'après ces résultats, nous remarquons que près de 84% répondent qu'ils sont contactés par les services du CPA.

Tri à plat de la question n°12**Tableau n°23:** moyen de contact des clients

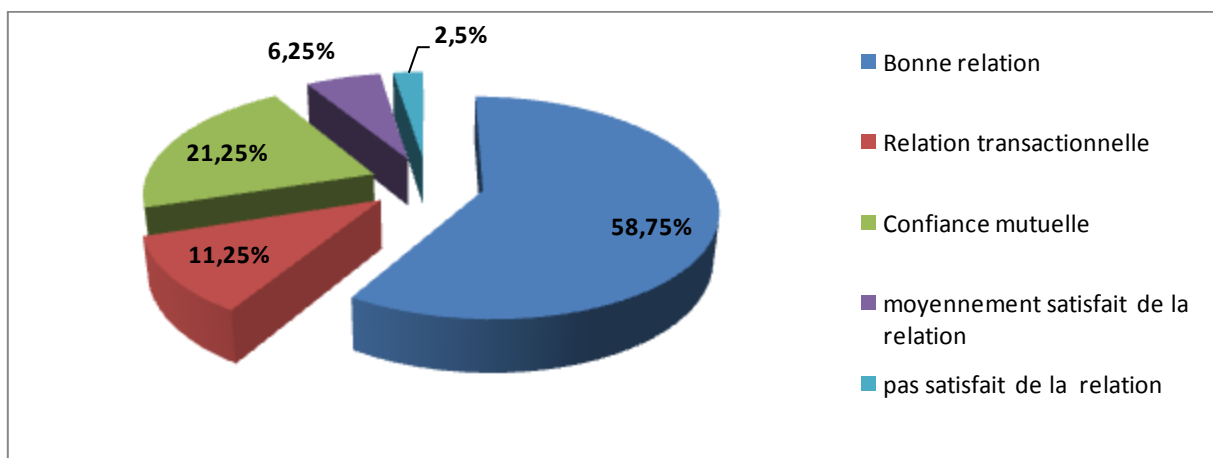
Moyen de contact	Internet	Appel Téléphone	SMS	Fax	Lettre	Total
Nombre de réponses	22	64	7	30	4	127
Pourcentage (%)	17,32	50,39	5,51	23,62	3,15	100

Figure n°26: répartition par moyen de contact des clients

Cette question relève que 50,39% des clients sont contactés par les services du CPA à travers des appels téléphoniques, 23,62% sont contactés par le biais d'un fax et 17,32% par le canal internet.

Tri à plat de la question n°13**Tableau n°24:** la qualité de la relation

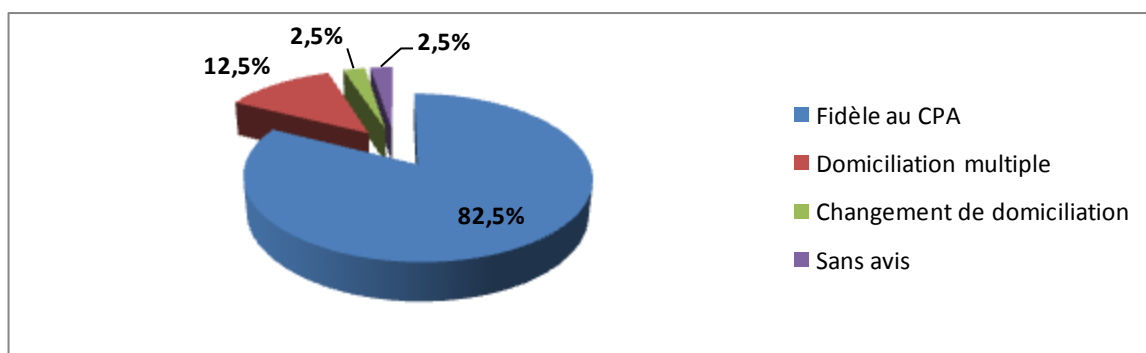
Qualité de la relation	Effectif	Pourcentage (%)
Bonne relation	47	58,75
Relation transactionnelle	09	11,25
Confiance mutuelle	17	21,25
moyennement satisfait de la relation	05	06,25
Pas satisfaits de la relation	02	02,5
Total	80	100

Figure n°27:répartition par qualité de la relation

58,75% des clients jugent qu'ils sont en bonne relation avec le CPA, suivie par une relation de confiance mutuelle pour 21,25%. D'autre sont en relation transactionnelle avec un pourcentage de 11,25%.

Tri à plat de la question n°14**Tableau n°25:** les intentions de la clientèle à l'avenir

Comportement	Effectif	Pourcentage (%)
Fidèle au CPA	66	82,5
Domiciliation multiple	10	12,5
Change ment de domiciliation	2	2,5
Sans avis	2	2,5
Total	80	100

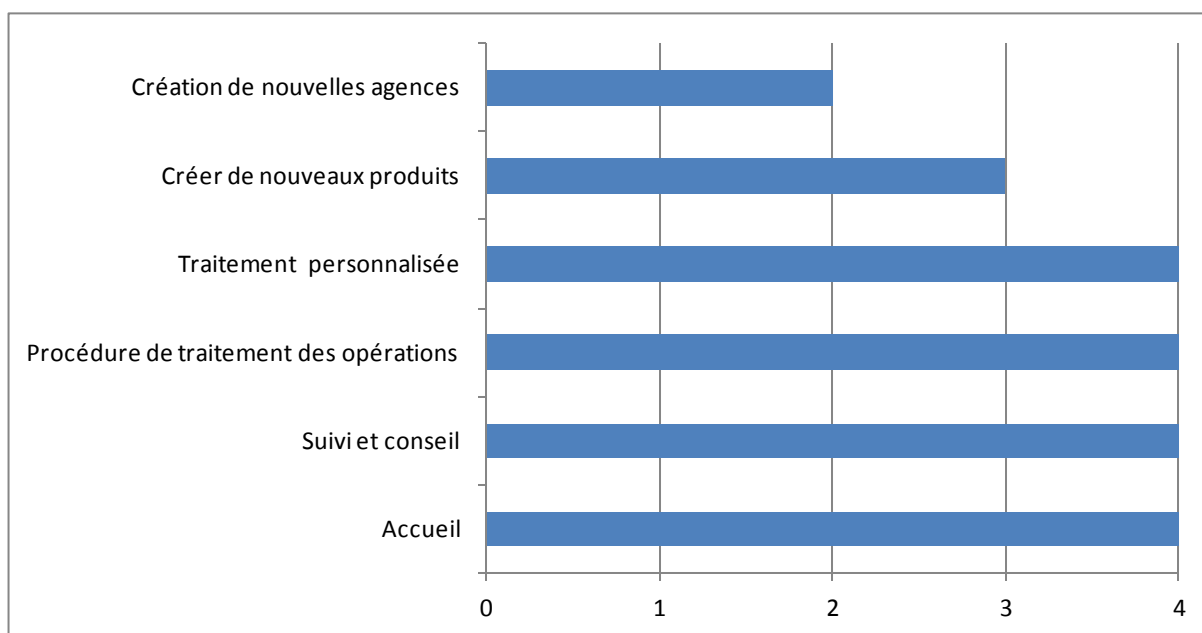
Figure n°28: répartition par comportement des clients à l'avenir

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 n°26:** améliorations souhaitées (*signifie : 1 peu important, 4 très important*)

Degré d'importance		1	2	3	4	Total
Accueil	effectif	10	12	23	35	80
	%	12,5	15	28,75	43,75	100
Suivi et conseil	effectif	-	06	16	58	80
	%	-	7,5	20	72,5	100
Procédure de traitement des opérations	effectif	-	-	19	61	80
	%	-	-	23,75	76,25	100
Traitement personnalisé	effectif	-	04	27	49	80
	%	-	05	33,75	61,25	100
Créer de nouveaux produits	effectif	02	11	43	24	80
	%	2,5	13,75	53,75	30	100
Création de nouvelles agences	effectif	06	35	26	13	80
	%	7,5	43,75	32,5	16,25	100

Figure n°29:répartition par amélioration souhaitée



La clientèle du CPA souhaite en premier lieu des améliorations en matière de procédures de traitement des opérations dont une proportion de 76,25%, comme elle souhaite avoir une relation de suivi et de conseil avec un pourcentage plus de 72% des clients.

Cette même clientèle donne importance à un traitement personnalisé avec 61,25%, et à l'accueil pour 43,75%.

En dernier lieu, 53,75 % de la clientèle donne moins d'importance à la création de nouveaux produits, et un peu d'importance soit 43,75% pour l'implantation de nouvelles agences.

Tris croisés :

Tableau n°27: croisé de type et l'ancienneté des clients

Désignation	Moins d'1 an	[1-5[ans	[5-10[ans	Plus de 10ans	Total
Particulier	1	6	27	4	38
Entreprise	2	7	29	4	42
Total	3	13	56	8	80

D'après ces résultats, 71% des clients « particuliers » et 69% 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 n°28: croisé de type clients et la qualité de la relation

Désignation	Bonne relation	Relation transactionnelle	Confiance mutuelle	moyennement satisfait de la relation	Pas satisfait de la relation	Total
Entreprise	25	05	09	02	01	42
Particulier	22	04	08	03	01	38
Total	47	09	17	05	02	80

Nous remarquons d'après ce tableau que 59,52% des clients « entreprises » et 57,89% des clients « particuliers » sont en bonne relation avec le CPA. Ainsi, 21,42% des clients « entreprise » et 21,05% des clients « particulier » sont en relation de confiance mutuelle avec la banque.

Tableau n°29: croisé de la qualité de la relation et les intentions à l'avenir

Libellé	Fidèle au CPA	Domiciliation multiple	Change ment de domiciliation	Sans avis	Total
Bonne relation	40	05	01	01	47
Relation transactionnelle	08	01	-	-	09
Confiance mutuelle	14	02	01	-	17
moyennement satisfait de la relation	04	01	-	-	05
Pas satisfait de la relation	-	01	-	01	02
Total	66	10	02	02	80

Nous remarquons, parmi les clients qui sont en bonne relation avec le CPA, 85,10% 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 la banque à l'avenir.

Section 2 : Synthèse et recommandations**1. synthèse**

Le questionnaire a été diffusé à l'enceinte de l'agence CPA afin de mettre en évidence et vérifier l'efficacité des orientations stratégiques en matière de fidélisation client, et de cerner l'impact de cette stratégie sur la fidélité des clients, ainsi que sur le développement de son portefeuille.

Notre échantillon est constitué de quatre-vingt personnes, 45% d'entre eux ont entre 30 et 39 ans, mariés, avec des enfants, un niveau scolaire secondaire, maîtrisant en premier lieu la langue arabe, suivie par la langue française, qu'ils exercent des professions libérales et qu'ils reçoivent un revenu mensuel plus de 60 000DA.

L'analyse et l'interprétation des résultats nous ont permis de recueillir des informations plus ou moins transformées en indicateurs, traduisant le ressenti du client et sa fidélité à la banque.

D'après notre enquête, nous avons relevé que le CPA a une clientèle (parmi celle interrogée) constituée 52,5% des clients « entreprise », la présence de ces derniers s'explique par le fait que la banque se situe dans une zone d'activités dynamique, et qu'elle promeut le développement de BTPH, le financement du commerce national et la distribution, des crédits aux PME/PMI et l'artisanat, ce type de clientèle est domiciliée à l'agence depuis cinq à dix ans soit 70% des clients interrogés, cette durée peut être la résultante d'une stratégie *client* efficace de la part de l'entreprise.

Nous avons constaté que la banque est réputée par le biais de bouche à oreille soit 41,10%, le recours aux autres moyens de communication est par 22,10% pour le canal internet et 11,04% pour la presse. Le critère de choix de la banque est justifié essentiellement par la qualité des services soit 25,82%, ensuite la qualité des produits et enfin par la réputation de la banque.

Nous avons constaté également que les clients ne connaissent pas l'ensemble de la gamme des produits et services CPA, et que ces produits et services sont communiqués principalement par le biais du bouche à oreille. En effet, 44% des clients considèrent que les offres du CPA sont adaptées à leurs attentes et que se sont diversifiées.

Concernant la question n° 9, un grand fragment de clients constitue de plus de 50%, est satisfait des horaires d'ouverture de l'agence, de la rapidité de traitement des réclamations et des conseils. Cette même question a permis de signaler que plus de 50% des clients sont moyennement satisfaits à propos de l'accueil, du confort des lieux d'accueil, de la disponibilité du personnel aux niveau des guichets et des bureaux, de la durée d'attente avant la prise en charge de ses préoccupations et du suivi des opérations. Quant à l'accueil téléphonique et à la rapidité de traitement des opérations, les clients sont peu satisfaits.

A propos des qualités des chargés de la clientèle, plus de la moitié des clients interrogés sont très satisfaits des compétences, du sérieux et de l'écoute de leurs interlocuteurs, comme ils sont satisfaits de la communication et du relationnel. Cette même clientèle a été contactée par les services de la banque, par des appels téléphoniques.

En fin, 58,75% des clients jugent qu'ils sont en bonne relation avec le CPA, 85,10% d'entre eux envisagent qu'ils resteront fidèles à la banque, et qu'ils souhaitent que cette dernière apportera d'abord des améliorations en matière d'accueil, de suivi et de conseils, de procédures de traitement des opérations, comme ils ambitionnent ensuite d'avoir un traitement plus personnalisé.

D'après ces résultats, nous arriverons à souligner les points forts et les points faibles, ci-après :

➤ **Points forts :**

- Le CPA offre une gamme de produits et de services diversifiées, de qualité et qui répond aux attentes des clients ;
- L'efficacité de la procédure de traitement des réclamations ;
- un personnel compétent (conseil, écoute), et dispose d'un sens relationnel;
- le CPA a de bonnes relations avec sa clientèle.
- Une clientèle fidèle à sa banque

➤ **Points faibles**

- L'accueil, le confort des lieux, la disponibilité du personnel et la durée d'attente avant la prise en charge moyennement satisfaisants par les clients ;
- La lenteur de traitement des opérations
- Moyen de contact le plus utilisée est le téléphone, quant à accueil téléphonique, ce dernier est peu satisfaisant ;

- Une connaissance réduite de la gamme des produits et services, produits communiqués essentiellement par le bouche à oreille.

2. Recommandations

Après avoir dévoilé le rôle du CRM dans la satisfaction et la fidélisation des clients, nous pouvons, à partir des constats dégagés de l'enquête, proposer modestes recommandations suivantes :

- ✓ La relation peut être maintenue dès l'accueil, un accueil de qualité met le client sous une ombrelle de reconnaissance. Pour cela, nous suggérons au CPA de renforcer la formation des chargés clientèle pour pouvoir mieux gérer la relation avec ses clients, en recueillant et en anticipant leurs besoins. Aussi pour le confort du client, le CPA peut mettre à la disposition de ce dernier un nombre suffisant de sièges d'attentes, un distributeur de café et de boissons...etc.
- ✓ Assurer une meilleure gestion du *FrontOffice* pour ne pas se retrouver avec une surcharge de travail, ceci réduira la durée d'attente des clients, et le traitement des opérations sera plus rapide pour une meilleure optimisation des résultats.
- ✓ Un client insatisfait et désireux de se faire entendre, il peut le faire par courrier, fax, e-mail ou par appel téléphonique, le CPA peut fournir plus d'effort en matière d'accueil téléphonique, en développant et modernisant son centre d'appels, ou solliciter des centres d'appels sous-traitants, ce qui permettra une meilleure maîtrise des coûts, tout en ayant recours à des professionnels de l'accueil, équipés de matériels performants.
- ✓ La banque devrait, si elle désire satisfaire hautement sa clientèle et la fidéliser, informer régulièrement et communiquer activement sur les nouveautés de sa gamme de produits et prestations de services, elle ait recours beaucoup plus aux outils technologique en intégrant massivement le multicanal. Ceci permettra un rapprochement immédiat entre la banque et ses clients.
- ✓ Nous pensons également qu'il est utile d'opter à l'intégration d'une solution CRM dans le système de gestion déjà existant, en plus de l'information comptable et de gestion, il prend en charge les aspects relationnels, cette démarche progressive de la refonte du système d'information pourra contribuer à l'optimisation de la relation client et à l'activité commerciale de la banque dans un avenir proche.
- ✓ En fin, le CPA pourra précéder à l'automatisation de certaines tâches afin de gagner du temps et de réduire la présence des clients au niveau de l'agence.

Conclusion générale

Conclusion générale

Nous ne pourrions pas parler de la fidélisation sans évaluer la qualité de la relation d'une banque avec ses clients et sans mesurer la satisfaction du dernier.

C'est dans ce cadre de recherche que notre travail consiste à mettre en évidence l'apport de la gestion de la relation client dans la fidélisation. La réalisation de cette étude nous a permis d'aboutir à la réponse de notre question principale à savoir : Est-ce qu'un client satisfait devient fidèle ? Le client peut-on être fidèle sans être satisfait ?

Nous affirmons la première hypothèse du fait qu'il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélité, où un client satisfait sera à posteriori fidèle. Ceci peut se traduire par les résultats d'analyse du questionnaire, qui montrent que 44% (question à plusieurs réponses permises) des clients considèrent que les offres du CPA sont adaptées à leurs attentes et que se sont diversifiées. De plus, parmi les 58,75% des clients qui sont en bonne relation avec le CPA, 85,10% d'entre eux pensent qu'ils resteront optimistes et fidèles à la banque.

Nous arriverons ainsi à affirmer la deuxième 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 50 % 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.

Par conséquent, ceci répond à notre problématique et montre que la gestion de la relation clients est une stratégie orientée client basée essentiellement sur le marketing personnalisé et différencié, la gestion de la relation client joue un rôle important pour fidéliser les clients.

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.

Pour éviter que l'expérience du CRM ne se révèle être un échec, il convient de se préparer de manière adéquate à son installation en sachant fixer des objectifs, en préparant les dirigeants et le personnel aux changements et en étant conscient du coût et de la durée d'installation.

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, nous avons constaté, à travers les résultats obtenus, que 58,75% des clients sont en bonne relation et fidèles à la banque.

La banque où nous avons effectué notre stage dispose d'un personnel relationnel et compétent, maîtrisent avec performance les techniques bancaires. Cependant, le recours à une politique de recrutement de qualité, à des formations périodiques et continues de son personnel reste une mesure indispensable pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences de la gestion de la relation client. Cette étape n'est qu'un premier pas à la préparation au changement organisationnel et fonctionnel de la banque vers une intégration progressive du système CRM.

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 « Sétif » ;
- La taille de notre échantillon est réduite (80 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 public et privé.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALAIN F.N., *le bon usage des technologies expliqué au manager*, édition EYROLLES, 2010. DANIEL R., *mesurer et développer la satisfaction client*, édition d'organisation, Paris, 2001.
- DOMINIQUE M., *gestion de la relation client*, édition Lavoisier, 2002.
- KOTLER et DUBOIS., *marketing management*, édition PUBLI-UNION, Paris, 1997.
- LEHU Jean-Marc., *Stratégie de fidélisation*, nouvelle édition, Organisation, Paris, 2005.
- LEHU Jean-Marc., *Stratégie de fidélisation*, nouvelle édition, Organisation, Paris, 2003
- LEHU Jean-Marc., *Stratégie de fidélisation*, nouvelle édition, Organisation, Paris, 2002
- MORGAT P., *fidéliser vos clients*, 3e édition d'organisation, Paris, 2005.
- NOYE D., *Pour fidéliser les clients*, éditions INSEP, 2000.
- OUACHERINE H. et CHABANI S., *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1er édition, 2013.
- PETTIGREW D. ZOUITEN S. et WILLIAM M., *Le consommateur : acteur clé en marketing*, les éditions SMG, 2002.
- PHILIP K. KEVIN K. et DELPHINE M., *Marketing Management*, 14e édition, Pearson, Paris, 2012,
- PIERRE V. et THIERRY D., *Stratégie clients*, édition Pearson, France, 2012.
- RENE Lefébure et GILLES Venturi., *la gestion de la relation client*, édition EYROLLES, Paris, 2005.

2. Articles

- ABIDI A., « *la personnalisation sur internet : un essai de conceptualisation* », in revue ATER, Centre de Recherche en Gestion, IAE Toulouse
- BADO M., *Rénover le marketing bancaire*, in revue banque stratégie, N°216, juin, 2004.
- CASARIN F. et autres., « *Tendances du Marketing des Services* », in revue proposition de communication au 65ème Congrès des Tendances du Marketing en Europe, Paris, janvier, 2007.
- FEHRI B.D.F et TEMESSEK B.A., « *une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service* », in revue actes du 21ème Congrès de L'Association Française du Marketing, Nancy, Mai, 2005.
- GLOUKOVIEZOFF G. et LAZARUS J., « *La relation de service dans la banque* », in revue de littérature, volet 1, octobre 2005.

- MAKAOUI N., « *La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter organisationnelles* », Vol 18, N°2, 2010.
- MEKLATI N. M., *la gestion de la relation client comme outil de fidélisation: ca Peugeot Algérie*, mémoire de licence en sciences commerciales, Ecole de Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.

3. Travaux universitaires

- BOUGATTA F., *les antécédents à la vraie fidélité à la marque dans un contexte d'incertitude économique*, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, 2011.
- COOVI B., *management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université D'Auvergne Clermont 1, faculté de sciences économiques et de gestion, 2010.
- HENI A., *internet et la fidélisation de la clientèle bancaire*, Mémoire pour le grade de maître des arts (M.A), Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec, 2007.

4. Sites internet

- www.aebs-tech.com
- www.algerie360.com
- www.algerie-dz.com
- www.csc.com
- www.marketing-etudiant.fr
- www.zoom-algerie.com

Annexes

Liste des annexes

Annexe n°1 : questionnaire

Annexe n°2 : produits crédits

Annexe n°3 : carte CIB

Annexe n°4 : cartes visa

Annexe n°5 : e-banking

Annexe n°1

Madame, Mademoiselle, Monsieur bonjour

Nous sommes des étudiants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex : INC), et préparant notre mémoire de fin d'étude.

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 la satisfaction des attentes et la fidélisation de la clientèle du « crédit populaire d'Algérie (CPA) ».

Merci d'avance

L'aid BOUAROURI

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 (précisez)...

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

- Crédits entreprises Carte interbancaire (CIB)
 Crédit particuliers Carte internationale (visa)
 Crédit professionnels Echange de données informatisées (EDI)
 CPA E-banking

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

- Internet

 Bouche à oreille
 Affichage

 Autres (précisez)...
 Publicité

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

- Crédit

 Commerce extérieur
 Retrait

 Autres (précisez)...
 Versement

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

- Adaptés à mes attentes

 N'est pas conforme à mes attentes
 Innovants

 Cela dépend
 Concurrentiels

 Dépassés
 Diversifié

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 banquier ?

	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 ?
(Signifie : 1 peu important; 4 très important)

Amélioration souhaitée	Ordre d'importance			
	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 :

- Moins 10 000 DA
- Entre 10 000 DA et 20 000 DA
- Entre 20 000 DA et 30 000 DA
- Entre 30 000 DA et 60 000 DA
- Plus de 60 000 DA

6. langue maîtrisée

- Arabe
- Français
- Anglais
- Autres

Merci pour votre collaboration

Annexe n°2



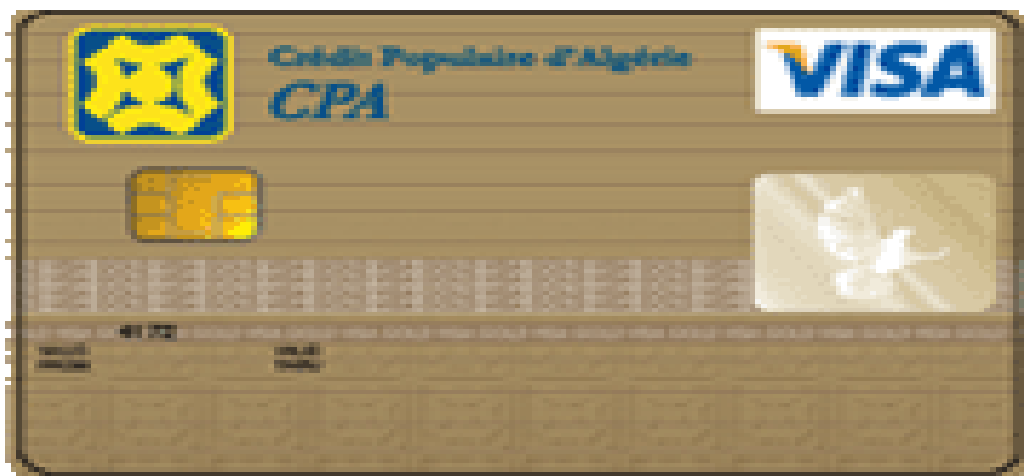
Annexe n°3



البطاقة البنكية، السهولة اليومية

CARTE INTERBANCAIRE, LA FACILITÉ AU QUOTIDIEN

Annexe n°4



Annexe n° 5



The screenshot shows the welcome page of the CPA e-Banking service. On the left, there is a blue sidebar with a yellow logo and a menu containing: Accédez à vos comptes, Démonstration, Convention, and Conditions Générales. The main content area has a white background with a blue header bar. The text reads: BIENVENUE SUR LE SERVICE DE BANQUE A DOMICILE DU CPA. Below this is a large yellow and blue logo with the text "e-Banking". At the bottom, it says "Nous contacter : ebanking.client@cpa-bank.dz".



The screenshot shows the login page of the CPA e-Banking service. On the left, there is a blue sidebar with a yellow logo and a menu containing: Accédez à vos comptes, Démonstration, Convention, Conditions Générales, and Accueil. The main content area has a white background with a blue header bar. The text reads: Tapez votre numéro d'abonné (Identifiant) | Valider. Below this is a small note: Note : Après avoir validé votre identification, CPA e-BANKING vous propose d'accepter un cookie qui vous permet de créer une "session" entre le serveur CPA e-BANKING et votre porte, vous évitant ainsi d'avoir à vous identifier pour chaque fonction de CPA e-BANKING. 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.

Table des matières

Page

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale.....	2
Chapitre I. La fidélisation client.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : de la satisfaction à la fidélité client.....	6
1. La notion de la satisfaction client.....	6
1.1. Définition de la satisfaction client.....	6
1.2. Caractéristiques de la satisfaction.....	7
1.3. De la qualité à la satisfaction.....	7
1.4. Critères de satisfaction.....	8
1.4.1. Diversité des produits.....	8
1.4.2. La qualité de la relation.....	8
1.4.3. L'image de l'entreprise.....	8
1.5. L'attitude et la satisfaction.....	8
1.6. Mesurer la satisfaction.....	9
1.7. L'importance de la valeur dans la satisfaction.....	9
1.8. Outils d'amélioration de la satisfaction.....	10
2. Le concept de la fidélité client.....	11
2.1. Définition de la fidélité client.....	11
2.2. Fidélité et concepts proches.....	11
2.2.1. La confiance.....	11
2.2.2. L'engagement.....	12
2.2.3. L'attachement à la marque.....	12

2.3. Types de fidélité.....	12
2.4. Dimensions de fidélité.....	13
2.4.1 La dimension behavioriste ou comportementale.....	13
2.4.2. La dimension attitudinale.....	13
2.5. Les facteurs de fidélité.....	13
2.5.1. La satisfaction.....	13
2.5.2. Les facteurs de jugement du consommateur.....	14
2.6. Phases de fidélité.....	16
2.7. Mesurer la fidélité.....	16
2.7.1. Mesure de proportions d'achat pour une marque donnée.....	16
2.7.2. La mesure empirique R.F.M.....	16
2.8. Relation entre satisfaction et fidélité.....	16
Section 2: la fidélisation de la clientèle.....	18
1. Définition de la fidélisation client.....	18
2. Les différentes formes de la fidélisation.....	18
2.1. La fidélisation induite et ses conséquences directes.....	19
2.2. La fidélisation recherchée et ses effets indirects.....	19
3. Les différentes méthodes de la fidélisation.....	19
3.1. La fidélisation offensive.....	19
3.2. La fidélisation défensive.....	19
4. Stratégies de fidélisation.....	20
4.1. Stratégie de « produit fidélisant ».....	20
4.2. Stratégie « client ambassadeur ».....	20
4.3. Stratégie de fidélisation par les services.....	20
4.4. la stratégie préventive.....	20
4.5. Stratégie de fidélisation par la satisfaction client.....	21
4.6. Les stratégies fondées sur la récompense.....	21
5. Techniques de la fidélisation.....	22
5.1. Les principaux outils et techniques de fidélisation.....	22
5.1.1. Les programmes de fidélisation.....	22
5.1.2. Les programmes d'accueil.....	22
5.1.3. L'écoute client.....	22
5.1.4. La base de données client.....	23
5.1.5. Le multicanal.....	23
5.1.6. Les cartes de fidélité.....	23
5.1.7. Les centres d'appels.....	24
6. La fidélisation, un enjeu majeur pour l'entreprise.....	24
Conclusion	25
Chapitre II. La gestion de la relation client.....	27
Introduction.....	27
Section 1: Customer Relationship management (CRM).....	28

1. Définition du CRM.....	28
2. Objectifs du CRM	28
3. Les approches du CRM.....	29
3.1. Un SIM orienté client.....	29
3.2.Un outil d'amélioration de la performance d'entreprise.....	30
4. Les éléments du CRM.....	30
4.1.La connaissance client.....	30
4.2.La stratégie relationnelle.....	30
4.3.La communication.....	30
4.4. Proposition de valeurs individualisées.....	31
5. Types de CRM.....	31
5.1. Le CRM analytique.....	31
5.2. Le CRM opérationnel.....	31
5.3. Le CRM collaboratif.....	32
6. La démarche CRM.....	32
6.1. Identifier.....	32
6.2. Différencier.....	32
6.2.1. La segmentation comportementale : la règle RFM.....	32
6.2.2. Les outils de différenciation financiers : la LTV.....	33
6.2.1.1. Le cycle de vie du client.....	33
6.2.3. Les outils de différenciation stratégique.....	34
6.3. Interagir.....	35
6.4. Customiser.....	35
7.Les outils du CRM.....	35
8. Avantages et inconvénients d'une stratégie CRM.....	37
8.1. Avantages.....	37
8.2. Inconvénients.....	38
8.3. Contraintes.....	38
Section 2 : le CRM bancaire.....	39
1. Le marketing relationnel dans le secteur bancaire.....	39
2. Nécessité d'intégrer les TIC dans le CRM bancaire.....	40
3. Le CRM aux différents niveaux de la banque.....	40
3.1. Au niveau de « front office ».....	40
3.2. Au niveau de « back-office ».....	41
4. Intérêt de développement du multicanal dans la banque.....	41
4.1. La personnalisation de l'offre.....	41
4.2. La fidélisation des clients.....	42
5. Les conséquences organisationnelles de la Gestion de la Relation Client.....	42
5.1. Une réorganisation des clients.....	43

5.2. Une évolution de la place des agences.....	43
Conclusion.....	45
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.....	47
Introduction.....	47
Section 1 : Présentation générale du CPA.....	48
1. Création, Historique et évolution du CPA.....	48
2. Activités du CPA.....	50
3. Rôle du CPA.....	50
3.1. Financement et développement de l'économie nationale.....	50
3.2. La modernisation.....	50
3.3. Contrôle.....	51
4. Produits et services proposés par le CPA.....	51
4.1. Les ressources du CPA.....	51
4.2. Les emplois.....	52
4.3. Commerce extérieur.....	54
4.4. Produits spécifiques.....	54
Section 2 : Les stratégies du CPA.....	56
1. Différentes orientations stratégiques.....	56
1.1 Au plan économique.....	56
1.2 Au plan commercial.....	56
1.3 Au plan Organisationnel.....	56
1.4 Positionnement.....	57
1.5 Au plan sociétal.....	57
1.6 Au plan relationnel.....	57
1.7 Au plan communication.....	57
1.8 Au plan de distribution.....	58
1.9 Au plan Technologique.....	58
1.10. Au plan Innovation.....	59
2. CPA en Chiffres.....	59
2.1.Indicateurs généraux.....	59
2.2.Autres indicateurs.....	60

2.3.Situation financière et comptable.....	61
2.4.Evolution du Produit Net Bancaire.....	61
2.5.Activité Commerciale.....	61
2.6.Faits marquants en 2012.....	62
Conclusion.....	63
CHAPITRE IV: L'enquête auprès des clients du CPA.....	65
Introduction.....	65
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	66
1. Méthodologie de l'enquête.....	66
1.1. L'objectif de l'enquête.....	66
1.2. Le choix de l'échantillon.....	67
1.3. L'élaboration du questionnaire.....	67
1.4. La conduite du questionnaire.....	67
2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	68
2.1. Le dépouillement.....	68
Section 2 : Synthèse et recommandations.....	88
1. Synthèse.....	88
2. Recommandations.....	90
Conclusion générale.....	92
Bibliographie.....	95
Annexes.....	98