

École des Hautes Études Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option :

Marketing

Thème :

**La mise en place d'un projet CRM au sein d'une banque
et son apport potentiel dans la fidélisation des clients**

Cas : Banque National d'Algérie (BNA)

Présenté par :

HADJ M'HAMED Djamel

Encadré par :

Mme. Amel SAIDANI

Enseignante à EHEC Alger

3ème Promotion

Septembre 2016

Résumé

Face à des concurrents de plus en plus ardues, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les banques n'ont désormais qu'un seul objectif en tête ; conserver leurs parts de marché, et surtout leurs parts de clients. Pour réaliser leur but, les banques doivent implanter une stratégie de gestion de relation client.

La gestion de la relation client 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.

Dans ce mémoire, nous avons choisi d'analyser le projet de CRM de la Banque National d'Algérie, et par la suite d'apporter des éléments de réponse en ce qui concerne l'apport de cet outil dans l'élaboration des stratégies de fidélisation.

Les résultats obtenus ont révélés que la solution CRM permet à la banque d'augmenter l'efficacité, donc le retour sur investissement et de gagner la fidélité de ses clients sur le long terme.

Mots clés : Banque National d'Algérie, Client, Marketing Relationnel, Gestion De La Relation Client, Technologie, Fidélisation.

Abstract

Against competitors more difficult, and in a more informed and demanding customers, banks will now have one goal in mind; maintain their market share, especially their customers share. To achieve their goal, banks must implement a customer relationship management strategy.

The customer relationship management combines the technologies and business strategies to provide customers with the products and services they expect or are willing to pay.

The customer relationship management is the ability to identify, acquire and retain the best customers in the optics to increase sales and profits.

In this paper, we chose to analyze the CRM project of the National Bank of Algeria, and subsequently to provide answers regarding contribution of this tool in the development of retention strategies.

The results have revealed that the CRM solution enables the bank to increase efficiency, so the return on investment and win the loyalty of its customers over the long term.

Keywords: National Bank of Algeria, Customer Relationship Marketing, Management Of Customer Relationship Technology loyalty.

ملخص

ضد منافسين أكثر صعوبة، ومع عملاء أكثر وعياً وتشدد، فإن البنوك الآن لديها هدف واحد جوهري و هو الحفاظ على حصتها في السوق، وخصوصاً تبادل مع عملائها. لتحقيق هدفهم، يجب على المصارف تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات العملاء.

إدارة علاقات العملاء يجمع بين تقنيات واستراتيجيات الأعمال لتزويد العملاء مع المنتجات والخدمات التي تتوقع أو على استعداد لدفع.

إدارة علاقات العملاء هو القدرة على تحديد واكتساب واستبقاء أفضل للعملاء في البصريات لزيادة المبيعات والأرباح.

في هذه الورقة، اخترنا لتحليل مشروع إدارة علاقات العملاء للبنك الوطني الجزائري، وبعد ذلك إلى تقديم إجابات بشأن مساهمة هذه الأداة في وضع استراتيجيات الاحتفاظ.

وقد كشفت النتائج أن حل إدارة علاقات العملاء تمكن البنك من زيادة الكفاءة، وبالتالي فإن العائد على الاستثمار وكسب ولاء عملائها على المدى الطويل.

كلمات الرئيسية: البنك الوطني للجزائر, خدمة العملاء, التسويق العلاقة, إدارة العملاء, ولاء, تقنية العلاقة

Dédicace

Je dédie ce travail : A ma chère mère et mes frères qui m'ont toujours assisté et soutenu, particulièrement pendant l'accomplissement de ce travail.

A toute la famille HADJ M'HAMED

A tous mes amis et camarade de promotion: Doudou, Poly, ibra, Mhamed, Don, Omar, Aniss, Mehdi..

Ainsi qu'à tous les membres de du groupe 03 marketing et le membres de Foyer de la résidence.. merci pour tous les moments qu'on a passé ensemble

A mon ami de l'enfance Abdou..

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier en premier lieu le bon DIEU tout puissant de m'a avoir donné la volonté, la puissance et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Je voudrai exprimer tous mes respects, ma gratitude à mon encadreur Mme SAIDANI Amel, merci d'être le pédagogue que vous êtes.

Je tiens à vous remercier au nom de tous mes camarades ami (es) et à mon nom pour cette graine que vous avez semé en nous, cette préoccupation d'aller au delà de ce qui est écrit, merci de nous avoir inculqué le plaisir d'un effort de personnalisation, de réflexion utile pour de futur « enseignants ».

Je voudrai adresser un remerciement tout particulier à Mme S.Bernou cadre a la Banque National d'Algérie pour toute l'aide qu'il nous a apporté et sans sa contribution ce travail n'aurait pas abouti à sa fin, ainsi qu'au personnel de la BNA et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la fourniture d'informations utiles à 'achèvement de ce mémoire.

Je remercie également les membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail. Ainsi, qu'à l'ensemble du personnel de la bibliothèque de notre école.

Merci

Liste des figures

Figure I-1 : Le cycle du marketing relationnel.....	08
Figure I-2 : Les types de CRM	22
Figure I-3 : Les activités du CRM	24
Figure II-1 : La stratégie de fidélisation et sa démarche	39
Figure II-2 : La pyramide de la fidélité	48

Liste des tableaux :

Tableau III-1 Les problèmes lié aux ressources humains	64
Tableau III-2 Evolution des ressources humaines de la BNA entre 2007 et 2015.....	72
Tableau IV-1 Les axes de l'entretien et leurs objectifs.....	90
Tableau IV-2 Le programme de l'entretien	91
Tableau IV-3 : Les forces et les faiblesses de la BNA.....	95
Tableau IV-4 : Les opportunités et les menaces de la BNA.....	96

Liste des abréviations

CRM	Customer Relation Management
XRM	Extended Relationship Management
NTIC	Nouvelles Technologies de l'information et de la communication
ERP	Entreprise Ressource Planning
SFA	Sales-Force Automation
EDI	Echange de Données Informatisées
SVI	les serveurs vocaux interactifs
USP	Unique Selling Proposition
SMS	Short Message Service
LTV	Life time Value
B to C	Business to Consumer
BNA	Banque National d'Algérie
AVE	Voyage et Assistance à l'Etranger
CAT-NAT	Assurance des Catastrophes Naturelles
MRH	Assurance Multirisques Habitation
DMC	Direction de Marketing et de Communication
DAB	Distributeur Automatique de Billets
GAB	Guichet Automatique de Banque
CIB	Carte InterBancaire

Sommaire :

Introduction général	01
<u>Chapitre I : Le cadre conceptuel du CRM</u>	04
Section1 : L'évolution de la notion Customer Relationship Management	05
Section2 : Présentation de l'outil CRM au sein d'une entreprise	14
Section 3 : La mise en œuvre d'un système CRM.....	22
<u>Chapitre II : La place du CRM dans la stratégie de fidélisation de l'entreprise.....</u>	31
Section 1 : Les caractéristiques du CRM Bancaire.....	32
Section 2 : Généralité sur la fidélisation des clients.....	37
Section3 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients.....	49
<u>Chapitre III : Le CRM au sein de la Banque National d'Algérie.....</u>	56
Section 1 : Présentation du secteur bancaire en Algérie.....	57
Section 2 : Présentation de la Banque National d'Algérie (BNA)	68
Section 3 : Le CRM au sein de la Banque National d'Algérie	80
<u>Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients.....</u>	88
Section1 : Présentation de la méthodologique de la recherche.....	89
Section2 : Analyse des résultats.....	92

Introduction générale

Ces dernières années l'Algérie a connu de grands changements économiques, ce qui a obligé les entreprises algériennes à adopter des stratégies orientées clients, aujourd'hui les entreprises sont dans l'obligation d'écouter leurs clients, et offrir les produits et services dont ils ont besoins, donc pour créer un avantage concurrentiel les entreprises sont obligées de mettre les clients au centre de leurs préoccupations.

L'orientation client permet aux entreprises d'accorder de l'importance à leurs clients, ces derniers permettent les entreprises d'obtenir les informations dont ils ont besoins, pour cela les entreprises cherchent à mettre en place un système de collecte d'informations le plus efficace.

L'approche de la gestion de la relation client (Customer Relationship management CRM) consiste à mettre en place une nouvelle conception de produits et services, il combine entre les TIC, les différentes stratégies marketing et les facteurs humains, afin de connaître les besoins des clients pour que l'entreprise puisse développer un produit ou service qui va les satisfaire au maximum et développer leur rentabilités.

La forte concurrence qui existe sur le marché bancaire et aussi la mondialisation, la fidélisation des clients est devenue l'un des objectifs principaux des entreprises modernes, l'offre de produits et services qui vont satisfaire le client d'une manière rentable et efficace, pour cela les entreprises sont obligés de se rapprocher de plus en plus des clients et bien connaître leurs besoins, pour cela le CRM est un bon moyen pour les entreprises pour connaître les besoins de leurs clients.

Ces dernières années le secteur bancaire a connu une importante évolution, il est devenu important aux banques d'adopter un système de CRM, car il aide la banque à avoir de nouveaux clients et accroître la rentabilité.

Du fait de la concurrence qui existe dans le secteur bancaire, pour garder ou gagner une part de marché une bonne relation client et un bon plan de fidélisation est déterminante pour garder ou gagner une part de marché.

La BNA évolue dans un environnement où la concurrence est très forte que ce soit de la part des banques étatiques ou privées.

L'importance de la fidélisation des clients et aussi l'importance de système CRM, nous a incité à nous intéresser à étudié La mise en place d'un projet CRM au sein d'une banque et son apport potentiel dans la fidélisation des clients et prendre comme cas d'étude la : BNA en se basant sur la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la mise en place d'un système CRM permettrait il à la banque de fidéliser ses clients existants et acquérir de nouveaux clients potentiels ? »

Cette problématique soulève différentes questions secondaires à savoir :

- Comment mettre en place un projet CRM au sein d'une entreprise ?
- Quelles sont les facteurs clés de succès d'un projet CRM ?
- Quelles sont les apports du CRM à l'entreprise en général et à la banque en particulier ?
- Quel rôle jouerait le CRM dans le système de fidélisation des clients ?

À partir de ces questions-là nous avons pu former les 04 hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse1** : la mise en place d'un CRM nécessite des ressources matérielles et immatérielles
- ❖ **Hypothèse 2** : un projet CRM fédère la plupart des fonctions de l'entreprise
- ❖ **Hypothèse 3** : pour les responsables le CRM constitue un outil indispensable pour réussir la stratégie de fidélisation des clients.
- ❖ **Hypothèse 4** : la banque ne prend vraiment pas en considération le CRM pour un outil de fidélisation

Pour bien mener notre étude et répondre aux hypothèses nous avons élaborés un plan qui s'articule autour des axes suivants :

Une introduction générale qui traitera une présentation du sujet, ses objectifs ainsi que la problématique, les sous questions et les hypothèses.

Un premier chapitre traitera le cadre conceptuel du CRM que nous avons répartis en trois sections, la première sera consacrée à l'évolution de la notion Customer ship management, la

deuxième sera consacrée à la présentation de l'outil CRM au sein d'une entreprise, et enfin la troisième section sera consacrée à la mise en œuvre d'un système CRM.

Dans le deuxième chapitre on s'intéressera à la place du CRM dans les stratégies de fidélisation de l'entreprise, ce dernier comporte trois sections la première traitera les caractéristiques du CRM bancaire, la deuxième traitera des généralités sur la fidélisation client, et enfin la troisième traitera l'apport du CRM dans la fidélisation des clients.

Le troisième chapitre sera consacré au CRM au sein de la Banque Nationale d'Algérie, il comportera trois sections, la première sera consacrée à la présentation du secteur bancaire en Algérie, la deuxième traitera le CRM au sein de la banque nationale d'Algérie et enfin la troisième traitera le CRM au sein de la banque nationale d'Algérie.

Le quatrième et dernier chapitre traitera la mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients, il traitera la mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients, il est composé de trois sections la première traitera une présentation de la méthodologie de la recherche, la deuxième traitera le résultat de l'entretien et la dernière traitera l'analyse des résultats.

Enfin nous finissons notre étude par conclusion générale, qui comprendra les points les plus importants à retenir dans notre étude.

Les méthodes adoptées tout au long de notre travail de recherche sont la méthode descriptive, et la méthode analytique qui concerne notre cas pratique.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de CRM

Dans nos jours l'information est considérée comme une fortune indispensable pour l'entreprise dans la gestion de relation client, et elle est devenue un facteur clé pour comprendre les clients, et les rapprocher de l'entreprise

Ce chapitre est un découvert du concept CRM avec comprendre les mystérieux points comme ces outils, ces stratégies, ces type et fonctions par départ de comprendre les principes du marketing relationnel et marketing one to one.

Section 1 : L'évolution de la notion Customer Relationship Management (CRM)

Les années 80 ont été pointées par les premiers grands échecs des démarches fondées sur le modèle du marketing transactionnel qui est centré sur la transaction, autrement dites sur l'acte d'achat. C'est un marketing de conquête, sa vision est donc généralement à court terme, le but étant de conclure la vente. Il valorise :

- Le produit,
- L'acte d'achat,
- Le moment de transaction (fréquence et récence),
- Le montant de la transaction.

Le fait d'appliquer de façon rigoureuse les préceptes de ce marketing afin d'arriver à un résultat positif n'est plus suffisant.

1.1 Le concept du marketing relationnel :

Avec le développement de la connaissance du client, la fonction marketing est devenue essentielle dans l'ensemble des secteurs d'activité, spécialement dans le secteur bancaire. Ce marketing orienté client a évolué à travers le temps¹ ; du traditionnel marketing de bases de données au marketing one to one lancé dans les 1990, en passant par le marketing situationnel, pour arriver au e-marketing.

¹Lefébure. R, Venturi. G, «Gestion de la relation client», Editions EYROLLES, Paris, 2005. p115.

1.1.1 Définition du marketing relationnel :

« Le marketing relationnel est une approche centrée sur le client où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaire de long terme avec les prospects et les clients existants »²

Le marketing relationnel est « l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profil est entré dans une banque de données »³

« Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise »⁴

A partir de ces différentes définitions, on déduit que le marketing relationnel est une politique destinée à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise.

Donc, l'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel, sur trois dimensions⁵ :

- **Dimension temporelle** : l'échange relationnel se situe sur le long terme pour une durée indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané.
- **Dimension stratégique** : l'échange relationnel nécessite des investissements spécifiques qui peuvent être mis en place pour construire une relation avec son partenaire, rendant les changements de fournisseurs difficiles et coûteux, tandis que l'échange transactionnel nécessite peu d'investissements rendant le coût de changement des fournisseurs moins élevé, donc une dimension stratégique peu étendue.
- **Dimension sociale** : est prise en compte dans l'échange relationnel mais absente dans l'échange transactionnel qui considère principalement la dimension économique de l'échange

²Bettahar H, Miraoui A, « *Au delà du marketing relationnel le marketing éthique* », Les cahiers du MECAS, N°3, Avril 2007, Université Abou-BekrBelkaid, Tlemcen, Algérie. Page 58

³Lefebvre R, Venturi G «Gestion de la relation client», Editions EYROLLES, Paris, 2005. Page155

⁴Kotler. PH, Dubois B, « Marketing management », 12ème Edition, Pearson Education, France, 2006. p180.

⁵ Lamarque. E, Des Garets. V, « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », Pearson Education, France, 2005. p134.

1.1.1 Les modalités du marketing relationnel :

Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les clients, il faut⁶ :

- Les connaître, à travers leurs profils, sous divers aspects, et les répertorier dans des bases de données.
- Leurs parler, afin de s'adresser à eux dans un esprit relationnel plutôt que transactionnel, à travers les e-mails, site web, revues consommateurs...
- Les écouter, pour établir avec eux un véritable dialogue, à travers des enquêtes, les services clients, centre d'appels... Ceci a pour objet de mesurer leur satisfaction à l'égard des produits ou services consommés.
- Les récompenser pour leur fidélité, en offrant principalement des points et des cartes de fidélité.
- Les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque, et l'un des instruments utilisés est le parrainage, qui consiste à offrir des cadeaux aux clients, qui incitent l'un de leurs parents ou amis à devenir client à son tour.

1.1.3 Principes d'efficacité et limites du marketing relationnel :

Pour mettre en place un marketing relationnel efficace, on trouve sept (7) principes, comme suit⁷ :

- L'orientation à long terme : l'entreprise doit exprimer au client sa motivation à maintenir l'échange dans la durée ;
- La réciprocité : il faut construire une relation gagnant/gagnant entre l'entreprise et son client ;
- La fiabilité : repose sur la réalisation systématique des engagements pris pour l'ensemble des opérations de marketing relationnel ;
- La flexibilité dans la démarche du marketing relationnel afin de prendre en compte les besoins spécifiques et non anticipés de chaque client ;
- La solidarité : consiste à proposer de l'aide aux clients en difficulté ;
- La résolution des conflits à l'amiable permet de maintenir la relation entreprise-client;
- L'usage modéré du pouvoir que détient l'entreprise dans la relation et des moyens de pression est essentiel pour maintenir un climat serein.

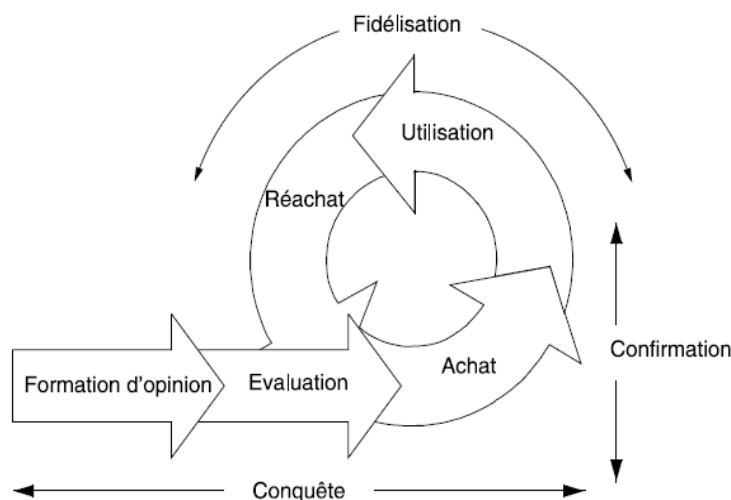
⁶ LENDREVIE, LEVY, LINDON, *Mercator*, éditions Dalloz, Paris, 2003, P.904

⁷ Kotler.PH, Dubois B, « Marketing management », 12ème Edition, Pearson Education, France, 2006. Page 198

Le marketing relationnel apporte beaucoup d'avantages aux entreprises, mais il comporte aussi plusieurs inconvénients parmi lesquels⁸ :

- Le coût élevé des outils informatiques de CRM, et la complexité de collecte des informations.
- La difficulté d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une démarche relationnelle et l'utilisation des informations disponibles.
- Les clients ne sont pas tous intéressés par l'établissement d'une relation avec l'entreprise.
- Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les secteurs d'activité, il est utilisé dans les activités destinées aux entreprises (B to B) et dans les services (ex : hôtellerie, banque, assurance, transport aérien).

Figure I-1 : Le cycle du marketing relationnel



Source : LEFÉBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : « *Gestion de la relation client* », édition Eyrolles, Paris, 2005, P.157

1.2 Le concept du marketing One to One : Une forme du marketing relationnel

On assiste dès les années 90 à une individualisation de la société, chaque consommateur veut se différencier et s'épanouir, être soi-même, et ne plus être identifié en

⁸Kotler. PH, Dubois B, « Marketing management », 12ème Edition, Pearson Education, France, 2006. Page 197-199.

groupe homogène. Le client revendique son statut de (consom'acteur) : avant d'acheter, il s'informe, compare et réfléchit, ses exigences sont de plus en plus grandes, il devient autonome, (maître de ses achats).

1.2.1 Définition du marketing One to One

« Un type de marketing interactif et individualisé, qui doit permettre aux entreprises de produire du sur mesure de masse et d'établir une relation personnalisée avec leurs clients, tout en bénéficiant des avantages de coût donnés par les nouvelles technologies »⁹

1.2.2 Les quatre phases du marketing One to One

Pour arriver au marketing One to One on doit suivre les étapes suivantes :

- **Identifier :**

La force de vente joue un rôle très important lors de cette phase, c'est souvent elle qui fera le premier contact avec le client voir le seul. De ce fait l'identification lors de l'entretien de vente où les vendeurs découvrent les besoins et attentes des consommateurs se révèle être des informations capitales pour l'entreprise qu'il est nécessaire de faire remonter par une base de données.

L'identification a pour finalité d'ajouter davantage de clients, de collecter des informations personnelles supplémentaires, de conserver, de vérifier et d'actualiser les données afin de les exploiter pour proposer un produit ou un service personnalisé.

- **Différencier :**

L'entreprise va différencier les clients selon leurs besoins et valeurs. La (life time value) permet de se concentrer sur les meilleurs consommateurs selon une estimation des prochains achats sur le long terme. On la calcule en fonction du taux de fréquentation de l'enseigne, du panier moyen, de la composition du panier, de la durée de vie du client, et du coût du traitement du consommateur. Les besoins individuelles et la (life time value) peuvent être analysés grâce au fichier de vente, aux réclamations du client, ainsi qu'aux diverses données recueillies.

⁹Mercator, Le marketing relationnel, La personnalisation et le marketing one to one (reste à confirmer)

- **Interagir :**

Le client est actif dans la décision d'achat, il y a un échange d'informations entre lui et l'entreprise par une mise en contact. Le client se sent reconnu et impliqué. Cette phase va aider à enrichir la base de données en approfondissant les valeurs, besoins, centres d'intérêts et priorités du client. Pour ce faire, une enquête de satisfaction, les contacts commerciaux courants (factures, relevés de banque...) et les centres d'appels représentent des moyens faciles pour dialoguer avec le client afin de les satisfaire par la suite et d'avoir un bouche à oreille positif pour la marque.

- **Personnaliser :**

Afin de réduire les coûts, l'entreprise va effectuer une personnalisation de masse à flux tendus. Celle-ci est possible grâce à diverses techniques : la modularité des composants (la combinaison des composants est choisie par le client), la configuration des produits, la constitution de lots, le changement du packaging et des conditions de vente, ainsi que l'extension de services. Cette personnalisation va accroître la satisfaction client et sa fidélité

1.3 L'évolution de relation client¹⁰

La relation client a une évolution à travers le temps qui se décrit en deux époques : l'époque industrielle et l'époque de la communication.

1.3.1 L'époque industrielle :

La notion de relation client n'est pas de tout nouvelle, elle est indissociable de l'activité commerciale. Depuis toujours, le troc a permis des échanges des biens ou des marchandises.

Aujourd'hui, lorsqu'on observe l'activité d'une épicerie de quartier, on constate que le propriétaire connaît dans les moindres détails les habitudes des ses clients réguliers. Une relation très privilégiée s'est installée entre le propriétaire et ses clients au fil de temps. C'est

¹⁰ MOHAMMEDI (Amel): Apport et enjeux du CRM comme outil de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation dans le secteur bancaire (option management commercial), HEC ALGER, 10ème promotion

une sorte de relation de confiance qui fait que le client retournera chez ce même marchand, car il sait que ce dernier, aura à cœur de le satisfaire.

A l'époque de la production de masse et la standardisation, il était fait très peu de cas des désirs du client. Il suffisait de produire pour être certain de vendre, car la demande était supérieure à l'offre.

Le passage de l'économie de production à l'économie de marché a changé la relation client.

1.3.2 L'époque de la communication :

Les changements socio-économiques et l'avancée technologique qui se développent à la fin du 20ème siècle modifient profondément les comportements.

Les relations au sein de la nouvelle structure économique rendent les choses totalement différentes en s'orientant vers l'équilibre de l'offre et la demande.

L'économie de marché implique une concurrence accrue entre les entreprises et surtout la possibilité pour le client de choisir. Des lors, l'entreprise doit prendre en compte un nouvel élément : la satisfaction du client.

Comment arriver à établir une relation privilégiée avec chacun de ses clients de manière à bien les connaître afin de façon à lui proposer des solutions personnalisées ? Voilà comment se présente le défi que l'entreprise doit élever.

Le but premier de l'entreprise est de vendre. Cet objectif est soutenu par la fidélisation du client dans un environnement de plus en plus concurrentiel. D'où le besoin pour elle de savoir attirer et retenir les clients. Cependant, ceci n'est point aisé, car, dans sa quête de clients, l'entreprise doit prendre en compte plusieurs facteurs :

- La connaissance du secteur économique ou elle évolue,
- Une veille constante afin de détecter les opportunités et les menaces,
- La connaissance de ses forces et faiblesses,
- L'identification du marché (identification des segments),
- La connaissance de ses concurrents et de leurs offres,
- Un feed-back régulier de ses clients sur ses produits

Tout ceci a besoin à une récolte d'informations dans le but de tirer une analyse qui définira la marche à suivre. C'est à ce stade que les nouvelles technologies de l'information interviennent.

L'entreprise, en tant qu'organisation, nécessite d'outils performants afin d'assister les hommes dans sa gestion. Ces outils proposent de lui associer un système automatique, que l'on pourra interroger et sur lequel on pourra agir, à des fins décisionnelles, facilitant le contrôle et la régulation, et permettant de percevoir son évolution et celle de son environnement.

1.4 L'apparition du concept CRM

Le CRM s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces des ventes, du marketing et du service après-vente et dont l'évolution s'est fait en quatre grandes étapes¹¹ :

- **Les tableurs de 1980 à 1984 :**

La première intrusion de l'informatique dans les métiers commerciaux commence dans les années 80-84 avec la diffusion des tableurs. À cette époque, il a apporté puissance et autonomie dans la gestion des listes et dans l'exécution de calculs simples : suivi des inventaires, calcul des primes sur chiffres d'affaires, mises à jour de prix...

- **La prospective de 1984 à 1989 :**

À cette époque, le suivi de l'activité ne suffit plus. Le pilotage de la fonction commerciale nécessite de mieux maîtriser la force de vente en contrôlant mieux l'activité (visites, frais, comptes rendus). Il s'agit aussi d'apporter une aide aux commerciaux dans la planification et l'organisation de leur prospection et dans la gestion de leurs contacts. Cette époque se caractérise par l'émergence des logiciels de gestion de contacts avec des produits comme Maximiser ou Acte, Ces logiciels permettaient (et permettent toujours pour certains d'entre eux) de suivre les entreprises, les contacts, les propositions ainsi que les résultats. Ils marquent le début de la gestion des interlocuteurs. Ils permettent de mieux organiser les relances qui doivent être

¹¹http://www.softcomputing.com/documents/pdf_generaux/crm.pdf(consulté le 20/04/2016 à 19h05)

effectuées après un coup de téléphone ou une visite et marquent le début de la sensibilisation à l'informatique de la force de vente.

- **Le multifonction de 1990-1995:**

La difficulté des relations entre le marketing et les forces de vente se fait de plus en plus forte. Il faut mettre en place des applications permettant d'assurer une courroie de transmission pour remonter les informations du terrain et relayer les décisions de marketing opérationnel auprès des forces de vente. Les interfaces avec les traitements de texte et les gestionnaires d'agendas se multiplient. Ce besoin commun d'informations entre le marketing et les ventes annonce la fin de l'ère des logiciels de force de vente déconnectés. L'entreprise doit partager toutes les informations pour limiter le risque, optimiser la prospection et décliner de manière opérationnelle sa stratégie. Les entreprises développent les accès à distance. Les données sont centralisées pour être accessibles par le maximum d'acteurs. Les logiciels passent du mode autonome à celui du client serveur, profitant des possibilités de plus en plus faciles de connexion à distance. Il marque le début du partage des informations entre plusieurs interlocuteurs. Le client a fini d'appartenir au commercial, il devient progressivement un actif de l'entreprise.

- **L'intégration de 1996-2005:**

L'émergence du CRM correspond en fait à la volonté forte d'intégrer dans une même architecture des outils informatiques: pour toutes les fonctions en relation avec le client: ventes, service et marketing ; avec tous les canaux d'interactions: agences et forces de vente mais aussi call-center et Internet dans une logique coopérative pour que les forces vives de l'entreprise puissent collaborer dans l'optique de réduire les cycles de vente ou la qualité du service.

Mieux gérer la relation avec les clients n'est pas un concept nouveau, ce qui a changé, est le fait que les entreprises évoluent dans des marchés hautement concurrentiels où rien n'est vraiment acquis. Lorsqu'on a un client rentable, tout est fait pour le garder, afin d'éviter qu'il ne se dirige vers la concurrence. C'est la raison pour laquelle les entreprises se préoccupent de plus en plus de la fidélisation de leur clientèle.

Les systèmes CRM sont donc perçus comme étant un nouvel outil indispensable à l'établissement d'une véritable relation personnalisée avec chacun des clients de l'entreprise, quel que soit le canal utilisé.

Plus une entreprise est proactive sur les besoins de ses clients, plus elle les fidélise.

Section 2 : Présentation de l'outil CRM au sein d'une entreprise

Les entreprises commerciales misent sur les clients pour faire progresser leur chiffre d'affaires et la mise en place de campagnes marketing efficaces est de ce fait primordiale. Le CRM ou logiciel de gestion de relation client est un atout majeur pour fidéliser leur clientèle.

2.1 Comprendre le CRM

Le CRM est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

2.1.1 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'affaire et les bénéfices.¹²

« Le CRM (customer relationship management) ou gestion de relation client est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activités et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contacts, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise »¹³

¹²RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, page 3

¹³LENDREVIE, LEVY, LINDON : Op.cit, P.937

« 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 fidélités à l'entreprise »¹⁴

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

Partant de ses définitions, trois dimensions sont implicites dans le CRM :

- **Une dimension temporelle** : la nécessité à construire une relation profitable et durable ;
- **Une dimension relationnelle** : le souhait d'être le plus proches possible du client, quelque soient le point de contact et le moment choisi par ce premier ;
- **Une dimension opérationnelle** : le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec les outils consacrés.

2.1.2 Les leviers du CRM¹⁵ :

Le CRM installe le client au cœur de la stratégie de l'entreprise. A cette état, il représente une opportunité sérieuse pour les fonctions marketing et vent.

Cette variation du marketing s'appuie sur l'assimilation des huit (8) tendances suivantes :

- **La réingénierie des processus** :

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

- **La réactivité** :

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

¹⁴Philip, (kotler), KEVIN (Keller) ET delphine, (manceau). P162

¹⁵RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, page 35

- **La personnalisation de masse :**

La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production.

Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

- **Le marketing relationnel :**

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

- **L'amélioration de la satisfaction client :**

La fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises. Les solutions de CRM permettent de connaître le niveau de satisfaction client.

- **Le marketing one to one :**

Il représente le paroxysme de la segmentation. Les entreprises devraient pouvoir aborder de manière individuelle le comportement des clients.

- **La modification du marketing-mix :**

Produit, Prix, Place, Promotion => Client, cout, communication, confort.

- **L'intelligence des clients et du personnel :**

Pour répondre à des clients plus informés et plus exigeants, les entreprises doivent disposer de collaborateurs formés et informé. Pour ce faire, elles doivent faciliter l'autonomie en permettant un accès plein et rapide à l'information client et marché.

2.1.3 But et objectifs du CRM :

Une entreprise qui met en place une politique relationnel doit se fixer des buts clairs et des objectifs mesurables.

A) But du CRM :

Les buts, qui définissent l'ambition du programme, peuvent être de nature très variée¹⁶ :

- Enrichir les valeurs de marque ;

¹⁶LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D) : Mercator 8eme Ed, édition DUNDO, Paris 2006, page 556

- Créer un attachement émotionnel ;
- Réduire le taux d'attrition ;
- Faire de la marque la meilleure source d'information sur un sujet pour ces clients...

Gérer la relation dans une vision de garder le client et d'augmenter les revenus toujours été une priorité des forces de ventes, mais le retour d'expérience des entreprises les conduits vers le concret plus immédiat de la diminution des coûts. L'objectif du CRM est 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 propre, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour garantir le juste mode de relation¹⁷.

B) Les objectifs du CRM¹⁸ :

- **La fidélisation :**

Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux : la gestion de la relation client trouve dans la fidélisation de la clientèle son application la plus courante. Cette stratégie implique un support de dialogue avec le client: support technique d'un produit (hot line, service après-vente) ou support commercial (centre d'appel, suivi contentieux...).

Une bonne collecte des informations et une gestion de l'historique de la relation permettent un suivi personnalisé. Courriers échangés (via papier ou e-mail), appels téléphoniques, connaissance de l'identité de l'interlocuteur, historique de sa relation sont des fonctionnalités indispensables pour que vos clients se sentent "chez eux"

- **Identifier les segments de marché :**

Une clientèle est rarement homogène. Identifier les habitudes permet de créer des "groupes" de clients. Cette démarche, appelée "segmentation", est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés. Le but: adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes.

Il faut alors regrouper les informations commerciales depuis les sources les plus variées : notes prises par les commerciaux itinérants sur leur assistant personnel, formulaires remplis sur le site internet, études de géomarketing, nouvelles stratégies d'un secteur, informations provenant des logiciels d'automatisation des forces de ventes...

¹⁷RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, page 39

¹⁸

Cette démarche aboutit à la création d'une base de données qui se doit d'être très complète. Des outils d'analyses sémantiques, de cartographie électronique et de "business intelligence" permettent aux non-informaticiens d'extraire les données pertinentes.

- **Faire fructifier la valeur-client :**

La notion de valeur-client est importante. Il y a ceux qui assurent les profits de l'entreprise, et ceux qui, au final, restent à marges négatives. Dans le CRM, c'est une valeur fondamentale, sinon on reste dans une démarche de marketing classique. Cela permet à l'entreprise de s'adapter : en offrant des produits complémentaires, en anticipant la demande, en adaptant les tarifs en fonction de l'historique des achats... Une prime au bon client, en somme. Les suites logicielles du marché permettent de mettre en regard le temps passé au suivi d'un client, sa satisfaction, avec les facturations. Cette démarche est souvent utilisée lors des périodes de réduction de coûts structurels.

- **Optimiser sa prospection commerciale :**

La gestion de la relation client doit-elle inclure les prospects ? Les opinions divergent sur ce point. Certains estiment "qu'un prospect est un client potentiel ou futur" et qu'en tant que tel, il doit être suivi. Cela implique de centraliser les résultats des opérations marketing : réponses, raisons de refus, dates de rappel... Mais dans ce cas, on est dans un suivi commercial classique qui n'a pas de rapport avec le CRM. Néanmoins, les logiciels d'automatisation des forces de vente permettent le recueil et l'exploitation des opérations commerciales.

De même, les résultats d'une campagne menée par un centre d'appels peuvent être stockés et analysés. Une fois engagé dans cette démarche, on évolue très rapidement vers un centre de contact, et l'on s'aperçoit que l'on a pas les interfaces nécessaires. C'est souvent au moment où l'entreprise utilise un centre d'appels qu'elle réalise avoir besoin d'outils de CRM. La mise en place d'une base centrale de données multiaccès ne s'improvise pas.

2.2 Les approche du CRM ¹⁹:

Aujourd'hui encore, le CRM est une discipline en pleine évolution. Il en ressort que plusieurs approches de ce concept se côtoient dans la littérature, selon que les approches soient plus ou moins technologiques.

2.2.1 Le CRM en tant que processus technologique :

Le CRM est 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* »²⁰.

Le CRM s'inscrit ici dans le cadre du développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente.

2.2.2 Le CRM comme processus relationnel :

Le CRM est considéré comme « *un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client* »²¹.

Le CRM apparaît ici comme un processus, une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux NTIC. On insiste ici sur la nécessité pour l'entreprise d'accorder une attention accrue au client. L'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. D'un côté, l'entreprise

¹⁹https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client (consulté le 26/01/2016 à 15h25).

²⁰ TAANE Hakim, le rôle du CRM dans la fidélisation des clients, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un magistère en science de gestion, option marketing, encadré par LALAOUI Aomar, école supérieure de commerce, Alger, 2006/2007, p : 12.

²¹ R.Leféburre et G.Venturi, Gestion de la relation client, ED Eyrolles, France, 2005, p : 33.

veut être perçue comme une entité cohérente au delà des produits de services qu'elle propose. A l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Inspiré du processus relationnel CRM qui place le Client (Customer) au centre de l'entreprise, le XRM (Extended Relationship Management) considère tous les acteurs (Partenaire, Collaborateur interne, Fournisseur, ...) gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires...;

2.2.3 Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle :

Le CRM est ici « une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client »

Le CRM est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis: augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

2.2.4 Le CRM comme stratégie d'entreprise :

Le CRM doit ici mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client.

Clients et fournisseurs deviennent plus proches. Chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement. Cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client. Celui-ci, de plus en plus habitué à « mettre son nez » partout repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le

déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

L'organisation entière de l'entreprise est concernée: marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction...

La stratégie de CRM doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

2.3 Typologie du CRM :

Plusieurs auteurs soulignent, dans leur publication, que les TIC jouent un rôle primordiale pour le fonctionnement du CRM dans diverses activités. Ils distinguent également trois types²²:

2.3.1 Le CRM opérationnel :

Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers la composition des points de contact (centres de contacts à distance pas téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il combine les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Les technologies de CRM opérationnel représentent l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique

2.3.2 Le CRM analytique :

Il vise à progresser la connaissance et la compréhension du client. Il permet également de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux

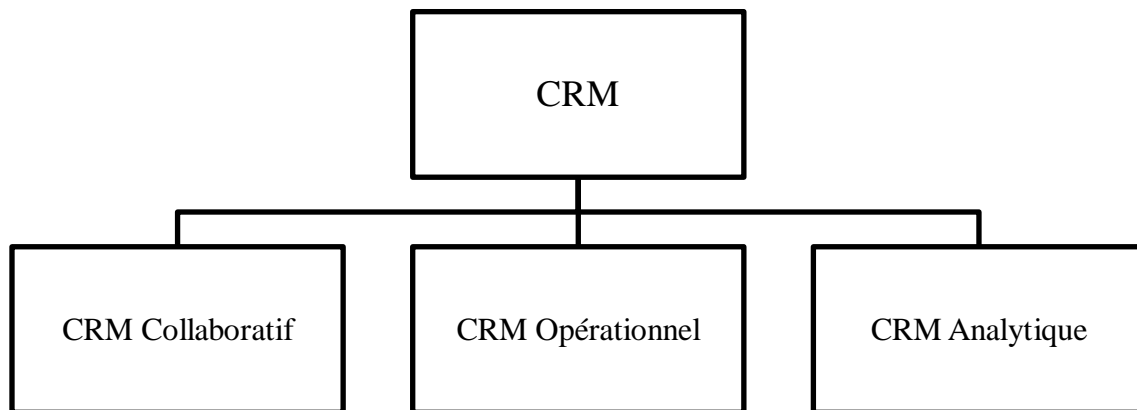
Le but du CRM analytique est d'exploiter les données clients dans l'optique de créer de la valeur pour le client et l'entreprise. Cette composante repose sur les informations que l'entreprise détient sur ses clients.

²²RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, page 29

2.3.3 Le CRM collaboratif :

Le CRM collaboratif se interprète par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à servir les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'assimilation avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution. Parmi les canaux de communication, on trouve l'internet qui offre une plus grande interactivité entre l'entreprise et ses clients.

Figure I-2: Les types de CRM_



Source : Réalisée par nos soins

Section 3 : La mise en œuvre d'un système CRM

Le CRM ne se dépend pas seulement à la sélection et la mise en œuvre des bons outils, mais il faut aussi créer un sentiment de proximité, d'affinité de confiance avec le client qui existe dans la relation face à face. Il faut créer des émotions, du vécu, du sentiment pour différencier l'entreprise.

3.1 Les quatre composantes fondamentales du CRM²³ :

- **La connaissance du client :**

Connaitre chaque client à titre individuel pour développer une relation durable et lui proposer une offre compatible à ses besoins. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place des stratégies qui permettent de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations centrées sur ses clients, afin de bâtir une base de données mise à jour régulièrement.

- **Stratégie relationnelle :**

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation long terme avec leurs clients. Elles entretiennent la communication avec le client davantage qu'elles ne vendent. Parmi la masse des clients, l'entreprise favorise sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus rentables. La transaction commerciale ne forme pas l'aboutissement de la relation. Celle-ci, débutant avec l'achat, donnera lieu à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement simultané et progressif.

- **La communication :**

La stratégie relationnelle appliquée par l'entreprise doit fortement s'exprimer dans la communication de celle-ci envers son client.

Les campagnes marketing ne sont plus conçues comme des éléments divers, elles s'intègrent dans un processus global de communication avec le client. Les éléments tactiques comme les événements, les propositions s'insèrent de manière automatique dans un processus global de communication avec le client.

L'entreprise devra passer par un réseau de canaux de communication assimilés permettant de communiquer partout et à tout moment. La capacité à manager une communication à travers de divers canaux est indispensable. Par exemple une banque utilise de nombreux canaux: agence, envoi postal, site internet, serveur vocal, SMS, MMS, etc.

²³<http://www.marketing-etudiant.fr/memoires/c/crm-banque-> (publié 29/06/2010 consulté le 26/01/2015 à 20h00)

- **Proposition de valeur individualisée :**

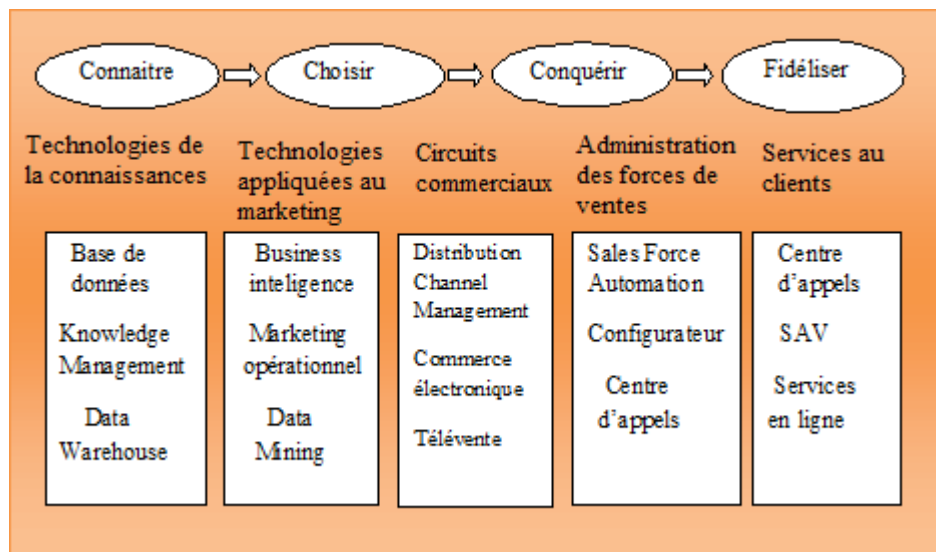
L'évolution d'une relation limitée et d'un dialogue véritable avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la création de propositions d'offres individualisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra engendrer, parfois même en coopération avec le client, un service qui réponde parfaitement aux ses besoins. Elle suivra ensuite une façon conforme pour fabriquer se produit.

3.2 Activités du CRM :

Les activités d'un CRM peuvent être résumé à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle. Le schéma suivant illustre bien c'est activités:

Figure I-3 : Les activités du CRM



Source : Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur Stanley Brown : « CRM - Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006

- **Connaître le client :**

L'entreprise doit combiner les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser

son capital client. D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un Data Warehouse (entrepôt de données) orienté client.

- **Choisir son client :**

L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le Datamining, analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

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

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

- **Conquérir de nouveau client :**

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

- **Fidéliser les meilleurs clients :**

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

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

3.3 Démarche du CRM

On peut présenter le processus de la relation client en cinq (05) étapes :

- **Identifier :**

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action.

Ses informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin de permettre à l'entreprise une connaissance systématique et automatique des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaire, force de vente, service après vente, call center, Internet, courrier,

- **Segmenter :**

L'identification client n'est qu'une première étape ; il faut analyser les données et regrouper les clients.

La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement.

On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats, de types de produits achetés, de leur centre d'intérêt exprimé... etc.

- **Adapter :**

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

On cite par exemple : Internet qui est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication.

- **Echanger :**

Les interactions résultent de l'entreprise qui postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail, etc. L'entreprise doit tirer profit des

opportunités de contact en obtenant des informations nouvelles sur le client ainsi qu'en lui proposant en réponse une offre spécifique.

La pertinence de l'interactivité est décisive pour la satisfaction du ce dernier.

- **Evaluer :**

La relation client se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. Cette relation d'apprentissage est une dimension essentielle dans ce processus, ce qui permet aux clients d'exprimer ses attentes et besoins, et faire avancer la démarche d'adaptation des produits et services. Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués ; les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes telles que les indices de satisfaction, le chiffre d'affaires par client...etc.

3.4 Les principaux outils du CRM²⁴ :

Pour une entreprise maintient et développe de bonnes relations avec sa clientèle, qu'elle répond à leur besoins et être en mesure de personnaliser son offre, elle place plusieurs outils pour atteindre ses objectifs, tels que :

- **ERP (Entreprise Resource Planning) :**

Progiciels opérationnels intégrés couvrant différents domaines (finances, gestion commercial, ressource humaines, logistique, gestion de production, etc.) possédant une base de données commune, à quelle ont accès les différents modules de l'offre.

- **Data warehouse :**

Le data warehouse ou entrepôt des données représente une méga base de données, thématique le plus souvent, constituée afin de réunir pour analyser de très gros volumes de données très détaillées, durales, en principe datées, et qui ont été stockées et organisées (processus de data sourcing) sur un puissant système informatique. L'objectif est de les synthétiser le prise de décision.

- **Data marts :**

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

²⁴ RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Pris, 2005, p187

➤ **Le datamining**

Il s'agit en fait de l'analyse de grandes quantités d'informations stockées dans des mégas-bases informatiques, permettant de passer l'une masse 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 informatique possible.

➤ **SFA (Sales-Force Automation)**

Logiciels dédiés aux force de ventes et assurant des fonctions de stockage des informations clients et une automatisation de processus de vente (ciblage, alerte, agenda, etc.) La mise en place d'un outil 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) :**

Echange 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 permettant de restituer les informations statistiques sous des formes cartographiques sur la localisation de la clientèle.

➤ **Les canaux de relation pour la vente et 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 multi canal 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.

3.5 Les stratégies du CRM²⁵

Conquérir et fidéliser les clients sont des investissements primordiaux pour les entreprises. Elles doivent être en modération d'établir et d'entretenir une relation individualisée avec chaque client selon l'importance du client et sa rentabilité:

- **Politique de (re)conquête:** Cette politique 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.
- **Politique d'abandon :** Cette politique consiste à délaisser 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.
- **Politique de fidélisation :** Cette politique ambitionne l'intensification et a pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.
- **Politique de rationalisation :** Cette politique cherche à améliorer la rentabilité de clients réguliers mais peu lucratifs. Cette rationalisation passe par la réduction de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux...).

3.6 Les avantages et les inconvénients du CRM

Le CRM présente plusieurs avantages par contre il présente aussi des inconvénients comme suite²⁶ :

3.6.1 Avantages du CRM

Les principaux avantages d'une démarche CRM sont centrés autour du client 1 :

- Rationnaliser et ainsi rendre plus performant son organisation commercial
- Suivre son client de manière personnalisée et individualisée
- Suivre de manière qualitative la performance des équipes commerciales (réponses aux clients, qualité de conseil...)
- Organiser des opérations ponctuelles auprès de ces clients ou prospects
-

²⁵ RENE et GILLES, Op.cit, p122

²⁶ NATHALI van Leathem : toute fonction marketing, édition DUNDO, Paris, 2005, page 103

3.6.2 Les contraintes du CRM

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

La solution CRM, permet aux entreprises qui se trouvent dans un marché très concurrentiel, d'avoir un outil qui facilite la tâche de prospection, d'identification et de fidélisation des clients.

Chapitre II : La place du CRM dans la stratégie de fidélisation de l'entreprise

Le CRM doit mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client. Clients et fournisseurs deviennent plus proches. Chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement. Cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client. Celui-ci, de plus en plus habitué à « mettre son nez » partout repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

Section 1 : Les caractéristiques du CRM Bancaire

Concernant cette section nous allons essayer de traiter les particularités du CRM bancaire par explorer la relation client dans la banque

1.1 La mise en œuvre d'un CRM au niveau de banque

Le CRM n'est pas simplement une technologie. C'est avant tout une stratégie d'entreprise qui place le client au cœur d'un dispositif stratégique. Cette stratégie se formalise notamment avec la mise en œuvre d'une solution capable de supporter la gestion des processus concernés. Dans certains cas, cette mise en œuvre suppose la refonte des processus mais pas nécessairement. Une solution CRM doit s'adapter à l'entreprise et se mettre au service de la stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés.

1.1.1 Enjeux du CRM pour le client :

- L'amélioration de la relation client est judicieuse uniquement si elle permet de vendre plus et mieux dans la limite où le coût du service rendu reste proportionnel à la valeur du client et à celle de l'opération.
- Le CRM est une démarche qui permet de remplir ses objectifs.
- Le client a tout à y gagner puisqu'il se voit proposer des offres personnalisées. Il se sent unique et de ce fait est plus satisfait et plus fidèle.

- L'enjeu principal pour l'entreprise devient alors la corrélation entre ses enjeux et ceux du client.

1.1.2 Démarche de mise en place d'un projet CRM dans le secteur bancaire¹

Un projet CRM fédère la plupart des fonctions de l'entreprise. La direction générale doit soutenir la démarche auprès de ses services: commerciaux, marketing, communication, service client et ressources humaines en communiquant sur sa fiabilité et sur la nécessité de mise en place de formations métiers et de formations à l'outil. Tous ces services doivent donc être associés aux décisions et se responsabiliser.

La méthodologie Audi-soft se décline en quatre étapes:

A-Identification de la Stratégie :

Cette première étape implique la direction générale et la direction financière. L'approche, globale, a pour point de départ la stratégie même de l'entreprise. Certes, le CRM doit constituer un système qui permettra aux banques de mieux connaître les clients et de leur proposer des services mieux adaptés, mais soyons clairs, il doit être avant tout un système destiné à améliorer la mise en œuvre des axes de développement de création de valeur:

- Augmentation de la rentabilité
- Progression des parts de marché
- Diminution des coûts

Ces axes de développement peuvent comporter un ou plusieurs des objectifs suivantes:

- Consolider la base clients existante, notamment en augmentant le taux de détention,
- Vendre des produits de plus grande valeur,
- Permettre le scoring et l'identification des "meilleurs clients",
- Savoir mesurer la rentabilité du client,
- Elargir la base clientèle,

¹ RIAHI (Abdelatif) : les enjeux de la relation client, mémoire d'ingénieur (option ingénieur commercial), INSIM, Bejaia, 2007

- Hiérarchiser les motifs de satisfaction et d'insatisfaction pour comprendre ce qui préside aux réactions d'adhésion ou de rejets.

B-Déclinaison de la stratégie en actions :

Cette seconde étape implique les différentes directions de l'entreprise.

Il convient de décliner la stratégie dans les fonctions opérationnelles (gestion du service client, gestion des opportunités...), les fonctions analytiques (mesure de la performance, analyse des données...) et les fonctions marketing (gestion des cibles et des campagnes...).

Cela revient à identifier les projets opérationnels permettant d'appliquer la stratégie. Ces projets impliquent forcément de profondes modifications de l'organisation. Le CRM devra donc préparer le changement de culture chez les salariés avant que la technologie ne soit déployée

Ces projets opérationnels vont s'inscrire dans une logique orientée vers quatre notions:

- Quelles sont les éléments de la connaissance du besoin client à recueillir pour nos actions futures?
- Quelle va être notre façon de traiter (acquérir, stocker, extraire, analyser, mettre à jour et exploiter) notre base de connaissance client?
- Quelles sont les modèles, les référentiels, les outils qui, au cœur de nos projets, vont convertir au mieux notre connaissance client en actions concrètes décidées par la stratégie?
- Quel apprentissage peut-on tirer en retour pour améliorer notre connaissance, mieux la traiter et mieux agir sur la relation client?

C-Mise en place des processus et outils :

Cette troisième étape implique les maîtrises d'ouvrage opérationnelles et l'informatique.

A ce titre, le CRM se découpe en un ensemble de projets système d'information classiques : réorganisation, applications informatiques et accompagnement du changement. La principale spécificité concerne la volumétrie et la fiabilisation des données.

Les banques possèdent déjà une masse de données, relatives à leurs clients. Dans tous les cas, ce capital divisé dans différents logiciels ou applications spécifiques, doit être

extrait, filtré, retraité et fédéré dans une base exploitée par des outils de CRM analytique.

D-Gestion des risques :

Cette quatrième étape, transverse à l'ensemble de la démarche, permet d'impliquer l'utilisateur final.

Outre la définition d'objectifs réalistes et le lotissement du projet, deux points à risque sont à surveiller particulièrement dans un projet CRM :

○ **La résistance au changement**

Subir et résister au changement est l'une des principales difficultés aperçues. Ce projet d'entreprise doit nécessairement être porté par la direction générale. Il doit aussi permettre d'expliquer et donc de dépasser la peur du changement et de motiver l'ensemble de l'entreprise tout en présentant les bénéfices pour chacun des acteurs. Si on examine de plus près, on constate que près de la moitié des projets se sont passés d'un dispositif pour garantir leur promotion en interne.

○ **Les opérations permettant d'encourager et d'assurer la qualité de l'information**

L'introduction du CRM implique un développement des pratiques des commerciaux bien sûr, mais aussi du management, et des modes de rémunération, sous peine d'échec du projet.

L'entreprise doit examiner les leviers permettant d'inciter à la diffusion de l'information.

Ainsi, le CRM doit amener à réfléchir sur les critères de recrutement pour réévaluer l'aptitude au travail en équipe et sur des systèmes de rémunérations adaptés intégrant des objectifs qualitatifs et collectifs

1.2 L'application du CRM au niveau de la banque

1.2.1 Au niveau des agences (le front office) : CRM opérationnel

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

- **Fonctions principales d'un CRM opérationnel:**

Les fonctions clés d'un CRM opérationnel sont:

- La gestion des contacts client-prospect : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail.
- Un moteur d'aide à la décision: pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.
- Un configurateur de vente: l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.
- L'extension vers une plate-forme de CRM: pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing
- Des accès distants multiples: la plate-forme SFA est accessible à tout type de terminal: téléphonie mobile, assistant personnel, PC de poche...
- Aide au service client: fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services.
- Grâce au SFA, les commerciaux gagnent en réactivité et diminuent de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de leur clientèle.

1.2.2 Au niveau de la direction (le back office): CRM analytique

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front-office pour entrer en profondeur dans les traitements, l'on rentre dans le monde des données, celui du back-office. Ici, l'on retrouve évidemment toutes les bases de données. Et c'est bien là aussi que se situe le CRM analytique.

- **Fonctions principales d'un CRM analytique**

Parmi les fonctions d'un CRM analytique on trouve:

- Interpréter l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier est essentielle et conditionne la réussite du projet;
- Admettre la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation;
- Admettre de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex: envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement);

L'entreprise d'une façon générale et la banques d'une façon spécial se trouvent au face d'une obligation de mettre la solution CRM pour facilité les opération de recherche, d'identification et de fidélisation des client.

Cette obligation représente elle-même un défi pour les banques, qu'il s'agit d'opération promotionnels ou de plan de fidélisation.

Section 2 : Généralité sur la fidélisation des clients

Dans un contexte économique ardu, les entreprises placent la fidélisation de la clientèle au cœur de leur stratégie marketing, et ça, de par les nombreux avantages qu'elle apporte à cette dernière. En effet, garder un client reviens cinq fois moins chère que d'aller chercher un nouveau et c'est à partir de sa que toute entreprise, place sa politique de fidélisation au centre de ces préoccupations, dans le but de réaliser une stratégie de fidélisation lui permettant de réaliser ces objectifs initiaux.

2.1 Définitions de la fidélisation :

Selon Jean-Marc LEHU : « Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernes et des objectifs stratégiques poursuivis. Portant si on renonce au large technique sophistique, on peut s'autoriser a dire que

la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place pour rendre les consommateurs fidèles à une marque à un produit à un hôtel. Elle également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et une plus grande rentabilité de cette activité. ».²

Pierre MORGAT a défini la fidélisation comme : « la fidélisation correspond à un besoin structurel et récurrent pour toutes les entreprises offrant des produits ou services dont l'achat peut être renouvelé. L'investissement de l'entreprise dans la création d'une relation commerciale prénée avec un ou plusieurs groupes de client, doit être rentable ». ³

Définissent, Jacoby et Kyner (1973) de la manière suivante : « la fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non-aléatoire (non spontanée) exprimée dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ». ⁴

Autre définit la fidélisation comme ensemble des techniques visant à établir un dialogue continu avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque.

La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client. ⁵

Pour Newman et Werbel le consommateur est fidèle à une marque s'il la rachète et ne recherche pas d'information sur l'offre des concurrents⁶ et Ricard OLIVIER définit ainsi la fidélité : « engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements ». ⁷

Donc la fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients à travers une relation à valeur ajoutée, interactive et basée sur le long terme. D'après ces définitions, la fidélité nécessite :

² Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation P.31

³ Pierre MORGAT, « fidéliser vos clients, stratégie, outils, CRM, e-CRM » éd d'organisation, (2^{ème} édition), 2000- 2001, P 14.

⁴ Viot CATHERINE, « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, 2005, P 64.

⁵ Philip K OTLE, Kevin Lane KILLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU « Marketing management » édition Pearson Education, Paris, 2006, P 326

⁶ Olivia GUILLON, « la prise en compte de la fidélité dans l'analyse économique des comportements de consommation. Une application aux consommations culturelles » thèse pour le Doctorat en Science Economiques présentée et soutenue publiquement le 18 juin 2009, Université de Paris PANTHEON-SORBONNE UFR de sciences économiques P 52.

⁷ Stanley BROWN, « CRM la gestion de relation client », village Mondial, 2001, P 81.

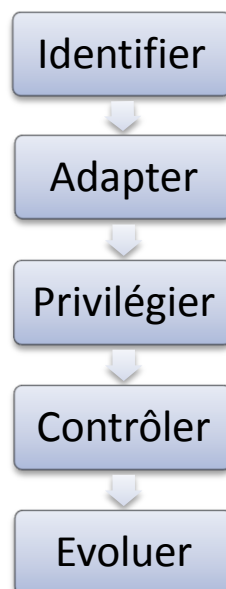
- Un comportement d'achat répété résultant de plusieurs antécédents et variable qui se complètent mutuellement (trois ou quatre achats successifs sont généralement admis pour qualifier un comportement fidèle mais des périodes discontinues d'achat et de non-achat peuvent coexister sans pour autant parler d'infidélité) ;
- Une attitude positive du consommateur qui doit pouvoir être contrôlé ou orienté. Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, de la marque ou du produit, différenciant en cela la fidélité du comportement routinier.

2.2 La stratégie de fidélisation et sa démarche

Pour réussir dans sa démarche de fidélisation, cinq étapes importantes sont à prévoir. Bien évidemment, il est possible de réaliser une bonne stratégie sans passer par toutes les étapes présentées ci-après, mais l'observation a montré que ces 5 étapes sont gage de plus grandes chances de succès.⁸

Le schéma qui suit illustre les étapes d'une stratégie de fidélisation :

Figure II-1 : La stratégie de fidélisation et sa démarche



Source : Jean Marc Lehu, « stratégie de fidélisation », édition d'organisation, Paris, Août 2003, P74

⁸ LEHU (J.M), *stratégie de fidélisation*, édition d'organisation, Paris, Août 2003, P.74-76.

➤ **Identifier :**

La première étape pour fidéliser c'est la connaissance des clients. Elle consiste à identifier tout d'abord ses clients avec leurs spécifications propres (leurs attentes et besoins, leur classification dans votre entreprise, ...). Identifier ensuite la concurrence, c'est-à-dire les offres des concurrents par rapport à vous, (leur façon de communiquer avec leurs clients, la fréquence, ...). Pour terminer, identifier les techniques de fidélisation déjà disponible, les possibilités pour vous de les décliner dans votre secteur,...

L'objectif de cette étape est extrêmement simple: pouvoir déterminer exactement à qui on va s'adresser, avec quel moyen de communication l'offre lui sera proposée et quel sera le contenu exact de l'offre.

➤ **Adapter :**

En marketing, un principe connu de tous est la fameuse USP (Unique Selling Proposition). Une bonne campagne de fidélisation, tout comme une bonne campagne marketing ou un bon produit, va attirer les convoitises des concurrents. Lors de son lancement, l'entreprise aura un avantage par rapport à la concurrence, mais très vite, celui-ci va s'amenuiser. Voilà pourquoi, en utilisant des techniques qui seront vite connues de tous, il faut se préparer à évoluer, à adapter son offre et à tenter de toujours garder son avantage concurrentiel, qui fera que la stratégie choisie ne sera pas facilement déclinable par tous.

➤ **Privilégier :**

L'action de fidélisation consiste à offrir un avantage au client qu'il n'aurait pas ailleurs. En somme, lui montrer l'intérêt qu'il a à consommer encore et toujours auprès de la même marque ou de la même entreprise. Cette étape est le cœur de la stratégie de fidélisation, à savoir définir clairement l'avantage que l'on offre au consommateur et le lui présenter de manière à le retenir.

➤ **Contrôler :**

Chaque campagne marketing doit s'accompagner de mesures de contrôle strictes, permettant de connaître les résultats obtenus et de s'assurer de la pertinence de l'action. Cette étape permettra, en plus, de tester les actions à reconduire et à identifier celles à éliminer dans le futur.

➤ Evoluer :

Bien souvent, dans l'objectif de rentabilité à court terme, les entreprises ne se penchent que sur l'étape 3 et, même si elles obtiennent des résultats en terme d'augmentation des ventes à un moment t, ne réussissent pas vraiment à fidéliser leur clientèle qu'elles habituent à trop de volatilité. La raison en est toute simple: elles ont mélangé stratégie d'acquisition et stratégie de fidélisation.

Fidéliser se fait sur le long terme, pas de manière ponctuelle. Il faut donc pouvoir tirer les enseignements d'une campagne réalisée, en analysant clairement toutes les données disponibles et faire évoluer l'avantage concurrentiel proposé de manière à toujours rester différent de la concurrence. Un rabais n'est pas un avantage concurrentiel s'inscrivant sur le long terme dans une stratégie de fidélisation, car tout le monde peut le faire, sans distinction aucune

La fidélisation peut être renforcée en se gardant des classiques écueils qui consistent entre autres à :⁹

- Ne pas avoir de véritable stratégie de fidélisation.
- Se contenter d'investir dans de coûteux outils de fidélisation.
- Ne pas avoir les moyens de pérenniser un programme de fidélisation.
- Ne pas cibler une population dont le potentiel commercial est réel.
- Vouloir fidéliser tous les clients sans segmentation préalable.
- Une mauvaise analyse du portefeuille clients.
- Fidéliser sans mesurer les coûts.

2.3 Les outils de la fidélisation :

Il existe plusieurs outils ou techniques de fidélisation, le but recherché est de parvenir à accroître la satisfaction et ainsi fidéliser la clientèle. L'entreprise choisira celui le plus approprié à son produit ou service.

⁹MEYER (W), *La Fidélisation client, stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel*, Edition Vuibert, 2004, P.206.

2.3.1 Le merchandising:

Le merchandising regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquats du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales.¹⁰

Jean-Marc Lehu considère le merchandising comme un outil de fidélisation dans ce sens où il supprime le phénomène de lassitude chez le consommateur à travers un renouvellement suffisamment important du point de vente.

2.3.2 L'indispensable base de données:

Selon Jean Marc LEHU « La mise en place d'une stratégie de fidélisation implique que l'entreprise va engager un dialogue avec son consommateur. Dans ces conditions, l'utilisation d'une base de données pour concevoir, orienter et développer ce dialogue peut devenir un atout considérable ».¹¹

La nécessité d'une base de données n'est pas un phénomène de mode. Cette base est alimentée grâce à de nombreuses données qui sont disponibles dans l'entreprise: contrats, bon de commande, factures, courriers, comptes-rendus des agents commerciaux...

Mais le questionnement et l'écoute des clients sont un moyen précieux de compléter les informations de cette base.

Voici des types d'informations que certaines entreprises s'attachent à recueillir et conserver:

- Identité, Adresse, téléphone, fax, e-mail ;
- Sexe, Date de naissance, profession, situation de famille ;
- Demandes de renseignements exprimées par le client, préférences exprimées ;
- Facteurs ayant déclenché la relation entreprise/client ;
- Estimation du potentiel que représente le client ;
- Historique des relations avec le client, et appréciations portées par le client ;

¹⁰Jean-Marc LEHU, stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, Paris (2002), page 320

¹¹Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.184

- Comportement du client pour le paiement.

La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une entreprise répond plus vite aux attentes du client, elle a toute les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur.

2.3.3 Le Multi canal de contact avec les clients:

Le multi canal trouve son essor à travers les nouvelles possibilités de communication (Le sites Internet, le E-Mailing, les centres d'appel, les SMS, pour ne citer que les principaux supports) sont venus compléter le traditionnel face à face, mais aussi grâce à l'explosion des sources d'informations.

Dans une approche de fidélisation, les outils de communication les plus souvent utilisés sont les suivants:

- **Les centres d'appels :**

Les centres d'appels: de par leurs coûts réduits par rapport à une visite en face à face, connaissent un succès bien compréhensible.

"L'usage du téléphone représente un gain de temps qui permet aux sociétés de conquérir à moindre coût de nouveaux marchés. Le téléphone peut être qualifié de rencontre interactive, rapide, chaleureuse et adaptée. Si les techniques de vente par téléphone ont peu évolué (script, argumentaire, guide d'entretien), la façon d'aborder les personnes s'est, en revanche, transformée. Les contacts téléphoniques sont aujourd'hui mieux ciblés, grâce aux logiciels de scoring et l'approche est devenue "plus douce". L'objectif est d'identifier, de comprendre le besoin de l'individu et non plus de vendre un produit à tout prix".¹²

- **Le SMS:**

Aujourd'hui le téléphone s'élargit au téléphone mobile et permet de nouveaux contacts au travers de ce qu'on appelle mini-messages, textos ou SMS. Il s'agit de messages courts diffusés sur les téléphones mobiles. Les envois de SMS doivent

¹²Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, LE MULTICANAL, La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux, multiples : une nécessité mais des dangers réels, page 4

se faire exclusivement auprès des personnes ayant explicitement donné leur accord pour recevoir des messages à caractère publicitaire ou de celles qui ont communiqué leur numéro de téléphone dans le cadre d'une relation avec la marque.

"Le SMS peut servir d'outil support de la fidélisation en ce sens où il permet un lien direct avec le destinataire / client. Certaines études le créditent même d'un taux de mémorisation 4 fois supérieur à un message télédiffusé ou radiodiffusé".¹³

- **Le mailing ou la lettre d'information**

L'entreprise adresse régulièrement à l'ensemble de ses consommateurs/clients une lettre contenant à la fois des informations générales, en liaison avec son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits.¹⁴

Il s'agit moyens d'information ou de conseil. Pour être efficaces, ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients.

Les entreprises de distribution informent leurs clients de leur zone de distribution des promotions effectuées. Les industriels envoient catalogues et offres diverses à leurs clients et à leurs prospects. Cet outil de fidélisation est considéré comme moyen d'information à faible coût et de moyen de contact personnalisable, individualisé et régulier.

- **L'E-Mailing :**

Les envois de courriers électroniques directs sont en augmentation rapide, notamment en raison des faibles coûts de ce média. Le contact par Internet coûtant 10 fois moins cher qu'un contact par téléphone et 100 fois moins le coût d'une visite avec un vendeur. Toutefois, le succès du e-mailing ne s'explique pas seulement par des contraintes de coûts, ce nouveau canal de communication permet, en effet, d'améliorer le contact clientèle grâce à un échange immédiat et interactif.

Ainsi que, le client fidèle d'une entreprise lui confie son adresse mail et accepte très volontiers d'entretenir, par ce canal, une histoire à répétition. Les offres proposées par l'annonceur sont alors adaptées, donc bien accueillies par le consommateur.¹⁵

¹³Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p386

¹⁴ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.372

¹⁵Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, LE MULTICANAL, La stratégie de contact avec les clients au moyen de

- **Le site Internet:**

Les sites Internet pour lesquels le client décide, par lui-même, de les visiter connaissent un grand succès auprès des marques qui veulent développer leur marketing relationnel. Les marques intègrent ainsi de plus en plus l'adresse de leur site Internet au sein de leurs campagnes publicitaires dans la presse, à la télévision ou en affichage.

Outre l'image de modernité que confère le web, les sites Internet permettent aux marques de mettre en place un nouveau canal d'échange avec les consommateurs.¹⁶

Ces outils de fidélisation permettent d'établir un contact instantané avec des millions d'individus, avec un coût relativement maîtrisable, généralement le plus faible par rapport au nombre communiqué.

- **Le numéro vert:**

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise.¹⁷

En effet, les lignes téléphoniques dédiées aux services consommateurs sont devenues un véritable argument de communication : outils de proximité et de dialogue avec le client.

- **Le club client:**

Les clubs de clientèle contribuent à instaurer des liens privilégiés en organisant des rencontres, tables-rondes, des visites... mais les buts d'un club peuvent être variés : informer, apporter un avantage aux membres, tester un nouveau produit, recueillir des idées pour innover, susciter des relations entre clients adeptes d'un même produit... le club peut inciter le client à s'identifier au produit, lui donner le sentiment d'appartenir à une communauté, voire à un cercle fermé et ainsi gagner sa fidélité pour un long terme.

La création d'un club implique la volonté de tisser une relation durable avec le consommateur. D'où la nécessité de garder le contact en permanence avec lui et de l'informer régulièrement sur la vie de l'entreprise et sur ses produits. C'est

canaux, multiples : une nécessité mais des dangers réels ,page6

¹⁶Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisationp.354

¹⁷ Ibid. p379

pourquoi cette technique s'accompagne généralement d'autres supports, tels que la carte de fidélité ou le consumer magazine. Sans ce contact permanent, le taux de renouvellement des adhésions s'effondrera et l'objectif de la fidélisation ne sera jamais atteint.¹⁸

2.3.4 Le client expert:

C'est un consommateur, testeur de produits. Le but est de faire une analyse de la valeur de produits de l'enseigne. A l'issue de l'analyse, la plupart des produits furent appréciés, certains devant être améliorés. Puis elle renouvelle le test pour obtenir de meilleur résultat. Il fut donc abandonné et l'abandon fit l'objet d'une campagne d'information grand public, insistant de ce fait sur le rôle et l'importance de l'observation du consommateur.

Au-delà des bons résultats quantitatifs, c'est la qualité de la démarche relationnelle qui doit être soulignée : par leur participation et l'écoute de l'enseigne, les clients ont le sentiment d'être « reconnus », ce qui constitue un facteur de fidélisation plutôt efficace.

2.3.5 Les cartes de fidélité:

C'est un outil de fidélisation fourni, le plus souvent nominativement à chaque client, afin de lui offrir différents avantages auprès de l'entreprise émettrice et de ses éventuels partenaires.

Elle permet à l'entreprise de collecter, à l'issue de chaque utilisation, des informations comportementales sur le client porteur, utiles pour la création de bases de données marketing et déclencher des actions marketing adaptées.

En pratique, le système des cartes de fidélisation est simple. Il suffit généralement au consommateur d'utiliser lors de ses achats.

Les compagnies émettrices de cartes de crédit proposent aussi à leurs clients des programmes de points bonis.

Pour bien fonctionner elle doit savoir répondre à trois attentes majeures des consommateurs :

- Être un client reconnu et privilégié, faire de bonnes affaires (réductions, promotions).
- Recevoir des cadeaux
- Pouvoir utiliser sa carte dans tous les points de vente de l'émetteur et de ses partenaires.

¹⁸Didier NOYE, Pour fidéliser les clients, 2004, Editions INSEP CONSULTING p.44

Les cartes de fidélité présentent des avantages aussi bien pour les entreprises que pour les clients utilisateurs.

2.3.6 Le service après-vente:

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations, réception d'appels 24 h/24 h sur hot-line...). Sa mention est parfois accompagnée des lettres

P (pièces), MO (main d'œuvre) et/ou D (déplacement), qui qualifient sa portée et la nature de la garantie.¹⁹

Ce dernier facteur de satisfaction ne doit pas être mis de côté dans une stratégie de fidélisation de la clientèle. En effet, proposer des produits de qualité par exemple ne suffit pas à satisfaire entièrement le Client. Si ce produit tombe en panne ou fonctionne mal, et que l'entreprise n'assure pas de service après-vente, il aura un sentiment de mécontentement profond et le client ne renouvelera sûrement pas son achat. Au contraire, s'il bénéficie également d'un service après vente de qualité, à l'image du produit qu'il aura choisi, il sera complètement satisfait des prestations de l'entreprise et sera fidèle à celle-ci. Une relation de confiance s'établit alors entre le fournisseur et l'utilisateur, favorable au développement d'une stratégie de fidélisation.²⁰

2.3.7 Les programmes cadeaux:

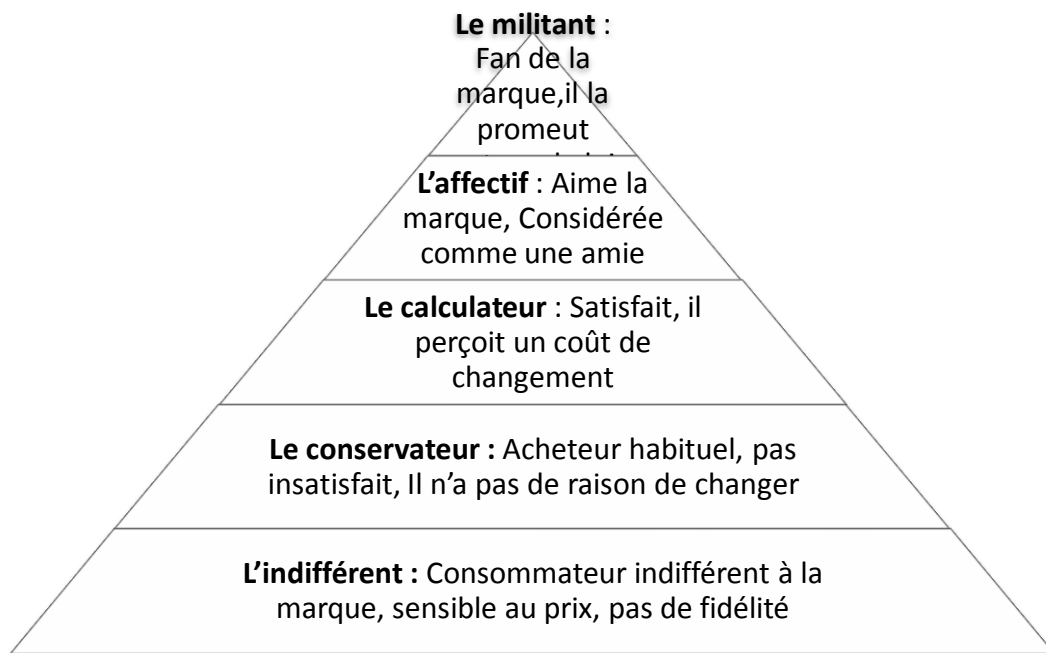
Le principal intérêt du cadeau tient à son caractère relationnel et affectif. Le cadeau est généralement un moyen de provoquer ou d'anticiper une décision d'achat et de remercier la cliente pour la fidéliser.

Le cadeau est un témoignage d'intérêt porté au client; Avec les programmes à points, le client est récompensé de sa fidélité par un cadeau, dont la nature varie en fonction des points qu'il a accumulés grâce à sa consommation. Le cadeau peut être un produit de l'entreprise ou des produits très divers proposés sur catalogues.

¹⁹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p330

²⁰ Ibid. p.395

Figure II-2 : La pyramide de la fidélité



Source : Nathalie Guichard, Régine Vaheems ; comportement du consommateur et de l'acheteur, lexi fac gestion ; 2004 p64

Section 3 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients²¹

Au delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impacte la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise.

3.1 L'apport du CRM pour la force de vente :

➤ **Aider à la vente :**

Que la vente soit face à face ou par téléphone, la mise en place d'un outil de CRM permet à la force de vente d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture des stocks et la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception).

Plus sophistiquées, les bases de données en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale.

➤ **Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs :**

Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.). Ils réduisent les coûts de formation et d'information.

Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car la perte d'information est plus faible.

➤ **Accélérer les cycles de vente :**

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour les commerciaux. Ceux-ci passent ainsi plus de temps à la vente et au reporting.

²¹LEFEBURE (R), VENTURI (G), *Gestion de la Relation Client*, Editions Eyrolles, Paris, 2005, PP.43-50

➤ **Augmenter les taux de transformation :**

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le

principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact.

3.2 L'apport du CRM pour l'entreprise :

➤ **Elaborer des stratégies de fidélisation efficaces :**

En premier lieu le CRM procure à l'entreprise des bases de données riches en informations sur tous ses clients. En effet, avant de procéder à la fidélisation des clients, il faut pouvoir répondre à certaines questions importantes, que seul le CRM est capable d'apporter des réponses exactes et fiables, à savoir :

Qui sont nos clients ?, quel est leurs profils ?, quelle est leur life time value ?, quelles sont leurs préférences ?, quelles sont les offres susceptibles de les intéresser ?, quels clients fidéliser ?, comment les contacter ?

Comme vous le savez, la stratégie de fidélisation est basée sur la connaissance du client; le bijou le plus précieux de l'entreprise ; qui ne peut être procuré que par un système CRM efficace et performant.

En effet, le CRM fournit des informations relatives aux clients en temps réel qui sont stockées dans une base de données. Ainsi, les programmes de fidélisation sont servis par une base de données bien gérée et tenue à jour contenant des informations générales concernant chaque client (âge, nom, adresse,...etc.) et certaines données comportementales. Le succès d'un programme de fidélité tient au fait qu'il offre à ces clients des récompenses particulières et adaptées à chacun d'entre eux. Le but est de récompenser davantage les clients fidèles et de stimuler la fréquence des achats.

➤ **L'optimisation de l'efficacité des actions marketing :**

Grace à la connaissance en profondeur des clients, l'entreprise améliore son ciblage, rend efficace son suivi des résultats des campagnes promotionnelles ou publicitaires et augmente sa capacité à prévoir l'évolution des besoins des clients. Elle

accélère également sa performance commerciale et mieux pilote son activité commerciale.

➤ **Réduire les coûts :**

- L'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits entraîne une diminution des coûts de marketing.
- La mise à disposition de base de données en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux.
- La limitation des volumes de papiers est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturation est aussi un gain appréciable.
- La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.
- Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client sont partiellement transformées en « centres de profits » dès lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles.

➤ **Augmenter le résultat :**

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients. Ces prospects mieux renseignés dès l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformés en clients.

Les clients, qui présentent certains signes prédictifs d'attrition, se voient allouer des efforts spécifiques (offres spéciales, prise de contact, entretien découverte, etc.) afin d'essayer de modifier leurs comportements.

Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'attribuer les ressources financières en priorité aux clients ou prospects ayant le plus fort potentiel.

Les politiques de communication ou de promotion peuvent être modifiées pour attirer les meilleurs profils de clients et éviter de développer des tendances opportunistes, axées sur les prix ou les remises, chez les clients. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un

meilleur mix des offres et des canaux. Elles améliorent la part de marché par client (« share of customer ») et elles diminuent l'attrition.

La possibilité de mettre en place des processus de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché et le lancement de nouveaux produits. L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en œuvre des politiques commerciales dédiées.

➤ **Réduire l'attrition :**

L'attrition, aussi dénommée churn (pour change and turn) dans le secteur des télécommunications, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période, le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale recrutée dans la période. Un taux d'attrition de 20% exprime qu'une clientèle change totalement en cinq ans (ce qui est faux car le noyau de gens très fidèles est stable). Les études sur la rentabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75 %.

Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux d'attrition : par une plus grande personnalisation des offres, par l'anticipation des tendances au churn grâce à des analyses statistiques, par un partage des informations et des cliquant entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client.

La détection de l'attrition n'est toutefois que le dernier élément de la chaîne. Un score d'attrition ne fait qu'évaluer les facteurs prédictifs. Il est souvent difficile de rattraper un client qui a décidé de vous quitter. Il est par contre important d'identifier les causes.

➤ **Améliorer la qualité de l'information :**

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Un fichier client subit chaque année une obsolescence minimale et naturelle de 5 %. Il y a

donc potentiellement 5 % des budgets marketing et commerciaux qui peuvent être gagnés par une meilleure gestion de la qualité des fichiers (en particulier les adresses).

Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié.

L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service après-vente, le Minitel, le serveur vocal interactif ou Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

➤ **Augmenter la valeur de l'entreprise :**

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, ce que les Anglo-Saxons appellent Life time Value ou LTV, en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformation lors de l'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles, une entreprise accroît de facto sa capitalisation boursière. Le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (notion de « capital client »). Ce potentiel de différenciation est bien perçu par les analystes financiers, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilités de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner. Cette capacité de communication est tant dirigée vers l'amont (architecture en flux tendus avec des systèmes d'EAI) que vers l'aval.

Le CRM est un actif immatériel reconnu par le marché boursier pour estimer le goodwill d'une entreprise.

3.3 L'apport du CRM pour le client

➤ **Améliorer la qualité des contacts :**

Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

A l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue.

En cas d'orientation entre différents départements, l'intégration de l'informatique et du téléphone permet de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le dossier informatique suit : le client n'a pas à raconter son histoire encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.

➤ **Améliorer la fidélisation :**

Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients, et un développement du taux de multi vente (ventes de plusieurs produits sur un contact).

➤ **Faire du client un 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. Cette reconnaissance peut se traduire de différentes façons : obligations de passer par un fournisseur en B to B, communication de coordonnées clients ou parrainage en B to C (Business to Consumer). 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 fidélisant.

On conclut que, le CRM définit clairement qui est un consommateur loyal, et qui ne l'est pas, est essentiel. Considérer un client « normal » comme étant « fidèle » à la suite d'une mauvaise interprétation peut faire la différence entre le succès et l'échec.

Fidéliser, c'est un travail de longue endurance, un travail de tous les jours qui implique toutes les ressources de l'entreprise. Chaque contact client est un contact de fidélisation. Identifier les bons clients, les sélectionner, réaliser des actions pour eux et rien que pour eux, offre une croissance organique à l'entreprise à moindre coût. Acheter sa croissance par des acquisitions, des fusions, des primes attractives aux vendeurs, ça peut marcher sur le court terme, mais ça ne stabilise pas l'activité de l'entreprise.

Les outils de fidélisation sont innombrables. Ils sont aussi divers que variés. Ils dépendent bien souvent de la cible. Cette cible qui rapporte des profits sains sur le long terme, sur laquelle il vaut la peine d'investir pleinement. Les nouvelles technologies offrent maintenant une large palette de nouveaux outils pour aider à la fidélisation. La communication est multi canal et facilitée par des outils d'extraction de données performants.

Pour terminer, notons encore une chose primordiale. Fidéliser à travers des machines qui ne marchent pas. Il faut de l'émotion.

Chapitre III : Le CRM au sein de la Banque National d'Algérie

Section 1 : Présentation du secteur bancaire en Algérie

Le secteur bancaire algérien a subi de nombreux changements. La loi de la monnaie et du crédit a ouvert le jeu concurrentiel entre les banques. Le marché Algérien est devenu la cible des banques étrangères, la concurrence se fait ressentir. Aujourd'hui les banques publiques se doivent d'exceller en matière de qualité de service et de différenciation par rapport à la concurrence.

Depuis l'ouverture du marché jusqu'à maintenant le marché algérien voit l'arrivée de nouveaux concurrents, le nombre des nouveaux entrants augmente d'année en année. Dans cette section on tente de présenter une photographie du paysage bancaire actuel : ces différents acteurs : les banques publiques, privés et les établissements financiers pour finir avec les projets de réforme.

1.1 Les acteurs actuels du marché¹

L'ouverture du marché Algérien, à la concurrence, marque les premiers signes de la démonopolisation du marché. Elle se traduit par l'introduction de la banque privée nationale et étrangère depuis les années 1990. Le paysage bancaire algérien s'est trouvé élargi et compte 39 institutions bancaires et financières, fonctionnelles à l'heure actuelle qu'on peut classer en trois catégories : les banques, les établissements financiers et les bureaux de liaisons.

A l'heure actuelle le système bancaire se compose de trente neuf institutions bancaires et établissements financiers.²

1.1.1 Les banques publiques :

Les banques publiques au nombre de six, couvrent un réseau de plus de 1200 agences. Ces banques ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'économie algérienne. Elles sont toutes engagées, actuellement, dans un important programme de mise à niveau et de modernisation. Elles jouissent d'une crédibilité certaine à l'extérieur et à l'intérieur du pays. Il

¹Kaci. D, « Contribution timide à la diversification des ressources de financement », Revue le Phare, N°29, 10-2001. Et Kaci. D, « les banques étrangères s'intéressent à l'Algérie », Revue le Phare, N°23, 01-2000. Boillon A, S'implanter en Algérie, Edition CFCE, 2003

² <http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm#BANQUES> (consulté 08/05/2016 à 20h37)

s'agit de :

La banque nationale d'Algérie, crédit populaire d'Algérie, banque extérieure d'Algérie, la banque algérienne de développement rural et banque de développement local, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP ainsi que la caisse nationale de mutualité agricole la CNMA.

1.1.2 Les banques privées étrangères :

Dans le cercle des banques privées étrangères ont compte :

- **Banque Al Baraka Algérie** : est le premier établissement bancaire à capitaux (public et privés). Créé le 20 mai 1991, ses actionnaires sont la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural Algérie et le Groupe D Allah AlBaraka (Arabie Saoudite). L'originalité avec cette banque réside dans le fait qu'elle habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes des charias islamiques.
- **Arab Banking Corporation Algérie ABC** : filiale de la banque BahraynABC est considéré comme l'une des principales banques du golf, agréées en 1998, son capital se répartit à hauteur de 44% pour l'ABC, de 25% pour la Société arabe d'investissement (basée à Riyad Arabie Saoudite), de 6% par la société financière internationale. Les 25% restant sont détenus par les opérateurs économiques Algériens et les établissements financiers dont la CAAT. Son capital a été porté en 2002 à 2.67 milliard de dinars.
- **Natexis Al Amane banque** : est un établissement bancaire algérien à capitaux étrangers, la succursale algérienne du groupe financier Natexis banque populaire a été agréée en septembre 1999, dotée d'un capital de 500 milliards de dinars algériens souscrit de la fusion du Crédit National Française et International Groupe et la Société Maghreb Groupe.
- **Citibank Alegria** : succursale de la banque américaine CitiBank, dont l'accord d'autorisation de constitution a été accordé en septembre 1997, a reçu son agrément le 18 dont le capital porte actuellement à 1.2 milliards de dinars

- **Araba Bank PLC Alegria:** Arab banque, une succursale de la banque Jordanienne dénommée Arab Bank PLC Alegria, dont la construction a été autorisée le 11 septembre 1999 par le CMC et agréé le 25-11-2001.
- **Société Générale Algérie :** succursale de la banque française, elle a été autorisée en février 1998 par la banque d'Algérie avec un capital de 500 millions de dinars (détenu à 61% par le groupe société générale, 29% par la FIBA (holding de participations contrôlé majoritairement par des investisseurs privés européens algériens et américains), 10% par la SFI (groupe banque mondiale). Son capital actuel s'élève à 2.5 milliard de dinars.
- **B.N.P Paribas el Djazair:** autorisée en mai 2002 et agréé le 31 janvier 2002, elle est dotée d'un capital de 500 millions de dinars.
- **Trust Bank Algéria :** est une banque de droit Algérien, à capitaux privés, créée en date du 10 septembre 2002, sous la forme de société par actions (SPA) pour un capital initial de 750 millions de dinars, ce capital a été porté depuis février 2006 à 2,5 milliards de dinars.
- **Algéria Gulf Bank:** agréé le 2-11-2003 avec un capital de 1.5 milliard de dinars. Ses principaux actionnaires sont United Gulf Bank avec 60%, la Tunisie International 30% et la Jordan Kuwait Bank avec 10%.
- **Housing Bank For Trade Et Finance :** agréé le 2-11-2003 avec un capital de 2.4 milliard. Ses principaux actionnaires sont : the Housing Bank For Trade And finance-Jordanien (52%), Lafico-Algérie, le Fonds Agero-Kuweitiend investissement, le fonds d'investissement Bahreïni et des investissements privés algériens pour environ 15%.
- **Fransabank El-Djazair :** une banque libanaise, lance ses activités en Algérie. Sa filiale en Algérie s'appelle Fransabank El Djazaïr. La Fransabank El Djazaïr, est ainsi la première banque à être agréée, depuis l'introduction du règlement du 4 mars 2004, relevant le capital minimum des banques à deux milliards cinq cent millions de dinars.

- **Calyon Algérie** : Calyon Algérie est une filiale de Calyon Corporate and Investment Bank, une banque de financement et d'investissement appartenant au groupe crédit agricole. Calyon Algérie sera dotée d'un capital social de 2,5 milliards de dinars. Calyon est issue de la fusion entre le crédit lyonnais et le crédit agricole. la banque émiratie Al-Salam Bank a été inaugurée à Alger par les responsables de la banque. Avec un capital social de 100 millions de dollars, cette banque islamique a lancé deux agences à Alger.
- **H.S.B.C. Algérie « succursale de banque »** : a été autorisée à s'installer en Algérie, a annoncé le Conseil algérien de la monnaie et du crédit (CMC). Cette banque est dotée d'un capital social de 2,5 milliards de dinars, qui sera porté à la troisième année de son entrée en fonction, à 3,671 milliards de dinars, précise le communiqué.

1.1.3 Les établissements financiers :

Ils comportent ceux qui sont à vocation spécifique constitué de la Banque algérienne de développement BAD et ceux qui ont une vocation générale qui sont actuellement au nombre de cinq que sont :

- **Sofinance** : agréé le 21-01-2001 avec un capital de cinq milliards de dinars.
- **Société de refinancement Hypothécaire « SRH »** : la SRH est un établissement financier dont les actionnaires sont le Trésor public, les banques et les assurances. L'objectif principal est le refinancement des prêts aux logements consentis par les intermédiaires financiers agréés.
- **Arab leasing Corporation (société de crédit bail)** : agréé le 20 février 2002.
- **La banque « Paris Bas-Cetelem »** : filiale de la société française spécialisée dans le crédit à la consommation, Cetelem-France, faisant partie du groupe français BNP Paribas, a eu son agrément de la Banque d'Algérie après avoir déposé sa demande en décembre 2004.
- **Maghreb leasing** : cette société initiée par Tunisie leasing qui détient 36% de son capital, avec l'appui d'Amen Bank (25%), compte dans son tour de table le FMO

(20%) institution néerlandaise de développement très active en Afrique, Propaco (10%) la filiale de l'agence française de développement, Maghreb Private Equity Fund (5%), un fonds de capital développement géré par Tuninvest Finance Groupe (TFG) et CFAO (4%) une société du group PPR côté à la bourse de Paris. Elle est dotée d'un capital de 1 milliard de dinars algériens et de 10 millions d'euros de prêt participatif de la banque européenne d'investissement.

Sans oublier les bureaux de liaisons que sont au nombre de huit et que sont : les bureaux de la Citibank, Crédit Lyonnais, British Arab Commercial Bank, Union des Banques Arabes et Françaises, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Agricole Indosuez, Tunis International Bank. Et Fortis Bank.

1.2 Les limites du fonctionnement des banques

Ci-dessus, nous avons fait le tour des contraintes environnementales qui bloquent l'avancement des banques. Dans ce qui suit, nous récapitulons les principaux problèmes propres aux banques³ à leur fonctionnement, qui sont souvent reliés entre eux, qui concernent à la fois le cadre organisationnel et fonctionnel, des problèmes liés à l'évaluation du risque, à la technologie et à l'information, au mode de financement et à la gestion des ressources humaines.

1.2.1 Les problèmes liés à la technologie et l'information :

Un retard flagrant est enregistré en matière d'application informatique. Les banques disposaient de systèmes informatiques souvent obsolètes qui retardent le traitement des opérations et handicapent l'ensemble des activités de la banque. L'absence de systèmes d'information performants se ressent à travers la qualité médiocre des services de base rendus, la rapide saturation des capacités d'accueil de la clientèle et les sérieuses défaillances dans le contrôle et l'audit internes.

L'information, les besoins à la fois des autorités et des clients en matière d'information constituent un véritable facteur qui remet en cause l'efficacité de la banque en matière de gestion : elle est précisément la plaie du système en Algérie

Vis-à-vis des clients : L'information, la communication de l'information concernant les coûts

³http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item_content=9&item_content_ty pe=1 et Article de Zineb el-Hachemi, Élément pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier, La Revue le Phare N°31, P42-43

et les offres bancaires constitue un trou dans les banques publiques. Enmen termes de collecte d'information concernant le client, le développent des systèmes d'informations orientées client qui offre plus de possibilité à titre d exemple en matière de ciblage.

En matière de conseil : l'activité de conseil reste totalement négligée à titre d'exemple: un dossier d investissement ou de financement mal présenté doit conduire la banque à conseiller son client ou l investisseur à mieux formuler sa demande au lieu de lui opposer une fin de non recevoir, ce qui arrive fréquemment.

Les obligations des banques en matière d'information et notamment la publicité des informations financières les concernant ne sont pas suffisamment développées et orientées vers une meilleure transparence.

En matière d'information comptable : l ancienneté et la non fiabilité des systèmes comptables et d'information ne répondent plus aux exigences de sécurité, de fiabilité et d efficacité que nécessite l activité, se qui handicap l activité de contrôle de gestion.

Quant au système de paiement, il se caractérise par un archaïsme qui ferme l activité des entreprises : l'absence d'un système national de compensation des chèques 296, d'ou l'existence de retard dans les paiements.

Lenteurs de transferts internationaux, absence d utilisation des cartes des crédits etc.

Conséquence de ce retard, un retard est enregistré en matière de télématique qui handicape la diversification de certains produits bancaires tels que les cartes bancaires, guichets automatiques .etc. Toutefois, il est important de signaler que beaucoup de démarches ont été entrepris pour remédier à ses problèmes.

1.2.2 Les problèmes liés au financement

Les délais de traitement des dossiers de crédit sont déraisonnables. Une fois les dossiers complétés par les clients, les délais de réponse fixée par les banques sont parfois dépassés selon les commentaires des utilisateurs, ces derniers ne sont pas avertis par la décision prise.

L'absence d'un dispositif légal tendant à garantir l'accès au financement à tout entrepreneur montrant ses potentialités. Seul un dispositif légal permet de soustraire la banque à toute forme d'influence non orienté vers l'efficacité économique autrement dit soumettre les banques aux seuls normes de gestion bancaire (plus de transparence) loin de directives

1.2.3 Les problèmes d'ordre organisationnel :

Un système de délégation de pouvoirs encore excessivement hiérarchisé, on note : L'absence de délégation du pouvoir, des structures encore très centralisées²⁹⁷ pour une activité ou tout est en train de devenir instantané.

- Une lourdeur des circuits et des procédures ; à titre d'exemple sont notamment considérées comme démesurées, les délais de traitement des chèques et des transferts de fonds interbancaires (même à l'intérieur d'une même banque) ;
- La déficience des systèmes de gestion pour analyser, évaluer et réagir rapidement aux demandes des autorités et du public.
- La qualité des services est remise en cause : les clients accusent, la banque et son personnel, la qualité d'accueil et la lenteur d'exécution de certaines opérations. Ces problèmes affectent beaucoup la relation banque clients.
- La primauté est donnée aux fonctions administratives au détriment de la fonction marketing qui se trouve marginalisée or elle constitue un élément capital dans le dispositif d'une économie de marché.

1.2.4 Les problèmes liés à l'évaluation du risque :

Les décisions d'octroi de crédit sont plus fondées sur les garanties fournies ou sur l'ancienneté des relations que sur l'analyse des risques intrinsèques des projets ; ceci peut s'expliquer par :

- L'absence des mécanismes d'appréciation du risque capable d'orienter les banques dans l'allocation des crédits. Autrement dit l'inefficacité et ou l'incohérence des méthodologies d'analyse du risque qui sont archaïques.
- La gestion de la banque, qui reposait sur une logique administrative plus que commerciale, a conduit ces dernières à masquer les défaillances des entreprises publiques. Les banques ont eu recours à un nouveau mode de financement (par exemple par le recours aux crédits à l'exploitation comme mode de financement, un volume excessif de crédits octroyés sous forme de découvert) mettant de côté le critère d'évaluation du risque. Ce qui a conduit les banques publiques à cumuler des créances non performantes.

1.2.5 Problème lié aux ressources humaines :

Pendant longtemps et dans le cadre d'une économie planifiée le rôle du personnel, s'est réduit à une application des directives qui s'éloigné d'une logique commerciale.

On peut citer quelques problèmes qui sont lié aux ressources humaines dans le tableau suivant :

Tableau III-1 : Problème lié aux ressources humaines

Problèmes	Détails
Négligence des principes Bancaires	Le personnel se contentait d'appliquer toutes les directives des autorités
L'inertie et l'absence de professionnalisme	La mentalité, les comportements et les habitudes du personnel
L'incompatibilité entre les objectifs visés et les personnels consacrés	le métier bancaire a beaucoup évolué induisant une multiplication des produits et instruments bancaires qui nécessitent une actualisation et une adaptation du personnel à ses évolutions par le biais de formation..
conflit de génération	entre les anciens qui ont perdu le métier et les nouveaux qui ne disposent pas des technicités appropriées parce qu'ils n'ont pas eu le temps de mettre en pratique ce qu'ils ont appris

Source : Réalisée par nos soins

1.3 Les projets de reforme⁴

Les banques publiques se sont lancées dans une série de projets afin de remettre à niveau leurs établissements. Une fois cette série de chantier achevée, les banques disposeront des outils nécessaires pour devenir compétitives avec les nouveaux entrants, ces projets concernent :

⁴ Adapté du rapport de CNES, www.cnes.dz, Rapport de synthèse de groupe chargé du financement des entreprises, Association professionnelle des Banques et Etablissements Financiers ABEF http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item_content=9&item_content_type=1

1.3.1 L'amélioration des conditions d'accueil dans les banques

Sachant que la modernisation des procédures d'analyse et de traitement des dossiers de crédit constitue un élément de base pour le développement des financements. Les banques sont engagées dans des courants de modernisation en fonction des objectifs et rythmes propres à chacune. Les différentes actions engagées touchent les agences : les réaménagements de ces dernières permettront d'offrir à la clientèle de meilleures conditions d'accueil. Une démarche de décentralisation du pouvoir qui offre à l'agence plus de pouvoirs de décision. Et la fixation de délais raisonnables de traitement de dossier de crédit d'exploitation et d'investissement. Des démarches qui inciteront les clients à s'orienter de nouveau vers ses institutions.

1.3.2 La modernisation du système de paiement :

La modernisation du système de paiement constitue une priorité fondamentale du gouvernement, elle constitue une pièce maîtresse pour l'amélioration des relations banques /entreprise: elle émerge comme un élément fondamental et structurant de la réforme bancaire en permettant :

- De diminuer les délais de recouvrement et de paiement des chèques.
- De favoriser l'expansion des nouveaux instruments de paiement (virement et prélèvement).
- De favoriser un engagement généralisé et maîtrises de la monétique (carte de retrait et de paiement).

A l'heure actuelle Trois projet majeur, concernant le développement des systèmes de paiement, sont entrepris :

- L'implantation de la monétique : le développement de la monétique constitue un élément central de la modernisation du système de paiement qui intéresse particulièrement les banques. La création de la Société SATIM a pour rôle le développement de la gestion d'un système interbancaire basé sur l'utilisation d'un réseau de transmission de données qui doit faciliter et diminuer les délais et assurer la transmission des données en toute sécurité. Il constitue aussi la plate-forme principale du lancement des deux projets : Système de paiement de masse et système de paiements de gros montants en temps réel (RTGS).
- Le système de règlement des gros montants en temps réel : ce projet concerne les opérations entre les banques : le paiement des grandes entreprises. Les paiements

sont effectués uniquement par virement. Ce système a nécessité comme préalable l'existence d'un réseau de télécommunication fiable sûr et efficace. C'est dans ce cadre que la banque d'Algérie a signé une convention avec le ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication pour la réalisation au profit de la communauté bancaire d'un réseau fermé, à grand débit, fiable, efficace et sécurisé.

- Le projet de paiement de masse : ce projet comporte la mise en place d'une télécompensations des chèques à l'échelle nationale. Pour diminuer les délais de recouvrement et de paiement des chèques qui permettra de réduire les délais. Ce projet permettra aux banques un saut en avant en matière de diminution des délais la transmission des données etc.

1.3.3 La technologie et l'information :

La modernisation du traitement de l'information constitue l'objectif visé par les autorités, puisque en plus des systèmes de paiement, l'information son traitement constituent le second volet qui freine l'activité bancaire. Sachant que la prise de décision nécessite une information fiable et en temps réel, les axes prioritaires sur lesquels les banques se sont penchées sont : l'organisation de leurs outils informatiques et la modernisation de leur système d'information par la configuration physique des systèmes existants, la nature de l'information saisie et traitée, le niveau d'utilisation par le personnel

1.3.4 Le professionnalisme :

Dans le cadre de la revalorisation des ressources humaines, le personnel des banques publique fait l'objet de différents programme de formation, de stages et de perfectionnement afin d'assimiler les techniques bancaires et financières modernes, une attention particulière est portée au marketing bancaire, et aux techniques d'accueil.

1.3.5 La rénovation des instruments de gestion des financements

Les chantiers de modernisation permettront à l'activité bancaire de bénéficier d'une amélioration sur un triple plan :

- La mise à niveau des systèmes d'information permettront de diminuer les délais voir rendre les transmissions des données instantanées, accélérer la prise de décision et le

traitement automatisé des dossiers de « crédits de masse ».

- La mise en place de conventions de comptes normalisés et d'outils de tarification des services bancaires faciliteront une information régulière des mouvements de compte et une communication transparente et périodique des coûts des crédits et des échéanciers actualisés.
- Le développement et l'introduction en cours des outils d'analyse des données, d'évaluation et de notation des risques et de montage des financements.

Élaboration de nouveaux instruments d'évaluation des risques :

L'évaluation du risque bancaire nécessite une grande attitude à choisir les projets rentables à financer et à éliminer ceux à risque. Le personnel doit être outillé d'instrument de mesure qui facilite leur tâche.

1.3.6 La place du marketing :

Développer un état d'esprit marketing est une condition importante lorsqu'on parle du nouvel environnement bancaire caractérisé par l'ouverture à la concurrence; les banques doivent être plus attentives à leurs clients et vigilantes avec leurs concurrents. De ce fait le marketing constitue l'un des éléments clés qui contribuera à la réussite des banques.

Souvent la privatisation des banques publiques est présentée comme solution aux problèmes de ces dernières d'autres voient dans la privatisation un remodelage dans le mode de fonctionnement qui serait plus performant, cela dit la solution à notre sens ne se résume pas dans la privatisation mais la mise à niveau de l'ensemble des éléments cités plus haut, avec toute fois l'intégration réelle d'un état d'esprit marketing, des pratiques marketing qui doivent être perçus, par l'ensemble du personnel (depuis l'agent d'accueil au directeur général) comme une solution, plus encore, une nécessité.

Section 2 : Présentation de la Banque National d'Algérie (BNA)

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) a connu lors de son évolution en tant qu'institution financière faisant partie intégrante du système bancaire algérien, deux grandes périodes : celle de l'économie planifiée et celle de la mise en œuvre des réformes caractérisée par la libéralisation économique

1.1 Présentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) :

La Banque Nationale Algérie est une banque de détail. Elle exerce son activité dans plusieurs régions du pays. Cette banque commerciale, traditionnelle par ses produits et ses services, évolue dans un contexte économique et financier favorable. Elle fut créée le 13 juin 1966⁵, et c'est la première banque publique au niveau national. Elle bénéficie d'une bonne image de marque assise sur sa proximité relationnelle et son professionnalisme. En effet, elle s'adresse aussi bien aux chefs d'entreprises, qu'aux professionnels et/ou particuliers.

1.2 La position sur le marché de la Banque Nationale d'Algérie:⁶

Il est difficile de donner aujourd'hui une part de marché exacte à cette banque. Le rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2015 affiche une proportion de 90,8%¹ pour l'ensemble des banques publiques qui activent sur la place bancaire.

La banque gère un portefeuille clients répartis entre particuliers, professionnels et entreprises.

L'effectif du réseau compte plus de 5.720 personnes à la fin 2015, réparti par site proportionnellement aux nombres d'agences, en trois grandes fonctions à savoir le front office qui représente les guichetiers et l'accueil clientèle et le back office.

Compte tenu de l'éclatement géographique et de l'organisation de la concurrence, les opérations bancaires des clients sont traitées partiellement, sur chaque site, notamment pour les entreprises. La banque est multi segments. Elle traite donc avec les entreprises, les

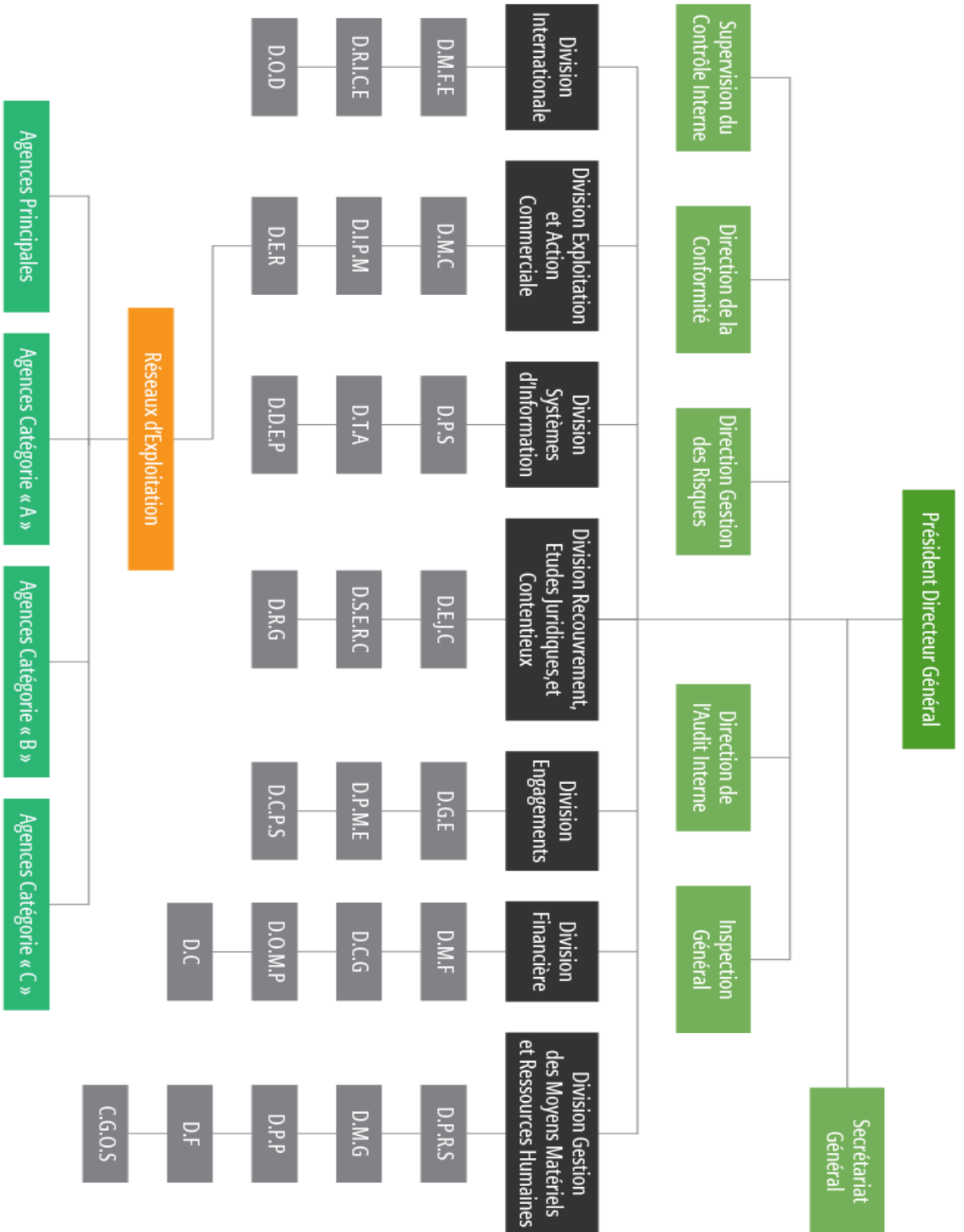
⁵L'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966, la BNA était directement placée sous tutelle de l'Etat à travers le ministère des finances jusqu'à la promulgation de la loi 88-11 du 12 janvier 1988, date à laquelle elle devient une entité juridique autonome, dotée du statut d'Entreprise Publique Economique (E.P.E). En 2008, elle augmenta son capital social de 14,6 milliards de dinars à 41,6 milliards de dinars soit une injection de 27 milliards de dinars de plus, son siège social est sis à : 08, boulevard Ernesto Che Guevara, Alger, Algérie.

⁶ Document interne à la banque : Rapport annuel 2015.

professions libérales et les particuliers.

Elle n'éprouve aucune difficulté dans le traitement de masse du marché des particuliers. Par contre, la monétique est peu développée à cause de la rareté des automates (DAB/GAB), concentrés sur les sites des agences, introuvables dans les nouvelles zones de chalandise tels que les centres commerciaux et les stations-service...

1.3 Organigramme



➤ Structures rattachées à la Direction Générale:

L'Inspection Générale.

La Direction de l'Audit Interne.

La Direction de la Gestion des Risques.

Le Superviseur du Contrôle Interne.

La Direction de la Conformité

➤ Structures rattachées à la Division Internationale:

DMFE : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.

DRICE : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.

DOD : Direction des Opérations Documentaires.

➤ Structures rattachées à la Division Exploitation et Action Commercial:

DER : Direction Encadrement du Réseau.

DMC : Direction Marketing et Communication.

DIPM : Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.

➤ Structures rattachées à la Division des Systèmes d'Information:

DDEP : Direction du Développement Etudes et Projets

DTA : Direction des Technologies et de l'Architecture

DPS : Direction de la Production et des Services

➤ Structures rattachées à la Division du Recouvrement des Etudes Juridiques et du Contentieux:

DSERC : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.

DEJ : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux

DRG : Direction des Réalisations des Garanties

➤ Structures rattachées à la Division Engagements:

DGE : Direction des Grandes Entreprises.

DPME : Direction des Petites et Moyennes Entreprises.

DCPS: Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.

➤ **Structures rattachées à la Division Financière:**

DC : Direction de la Comptabilité

DOMP : Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures

DCG : Direction du Control de Gestion

DMF : Direction de Marches Financières

➤ **Structures rattachées à la Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines:**

DPRS : Direction du Personnel et des Relations Sociales.

DMG : Direction des Moyens Généraux.

DPP : Direction de la Préservation du Patrimoine.

DF : Direction de la Formation.

CGOS : Centre de Gestion des Œuvres Sociales

1.4 Le réseau et l'effectif:⁷

Le réseau B.N.A est en plein expansion, il atteint 201 agences à fin 2015 réparti sur 17 directions régionales d'exploitation. L'effectif est ainsi passé de 5.347 agents en 2007 à 5.720 en 2015, en raison du recrutement d'une centaine de collaborateurs, issus pour la plupart des universités, recrutés essentiellement dans le réseau pour des postes de chargés d'études.

La sélection du personnel à recruter se fait principalement suivant les résultats obtenus aux tests écrits et oraux. A cet effet, la direction générale, et par le biais de sa direction des ressources humaines, a dressé un plan de formation ambitieux¹, visant à rattraper ce retard. L'ensemble des aspects ressources humaines et organisationnels peut se résumer par l'organigramme de la banque

Tableau III-2 Evolution des ressources humaines de la BNA entre 2007 et 2015:

Nombre/ agent

Intitulé	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nbre du personnel	5 347	5 304	5 390	5 671	5 688	5 657	5 563	5 568	5 720

Source : Données collectées à partir des rapports d'activité de la BNA.

⁷ Document interne à l'entreprise : Rapport annuel 2015.

1.5 Les produits et services de la BNA

1.5.1 Les crédits bancaires

➤ **Crédits à la consommation (Le crédit confort/crédit véhicule)**

Si le client veut acheter un véhicule ou bien refaire la tapisserie de sa maison, acheter une tablette pour ses enfants..., Mais il n'a pas l'argent nécessaire. La BNA met à son disposition des solutions adaptées à ses besoins.

Le crédit à la consommation BNA finance ses achats de biens Produits ou assemblés en Algérie.

Avantages :

- **Flexibilité :** financement de plusieurs produits à la fois suivant la capacité d'emprunt du client.
- **Personnalisé :** avoir un crédit étudié selon le salaire du client.
- **Avantageux :** le client va profiter du taux d'intérêt le plus avantageux sur la place.

➤ **Crédits immobiliers**

Pour les propriétaires d'un logement et qui veulent opérer ou faire leur propre extension et ils n'ont pas les fonds nécessaires, et pour quelqu'un qui a trouvé un logement et il cherche un financement.

Avantages :

- **Flexibilité :** l'âge peut atteindre les 70 ans et le financement jusqu'à 90% du montant du projet.
- **Rapidité :** la rapidité du traitement de la demande de crédit en 8 jours
- **Diversité:** bénéficie des 11 formules mises à votre disposition.
- **Rémunération :** le crédit immobilier BNA est le plus avantageux sur la place.

➤ **Crédit spécifique (Crédit ANGEM Crédit ANSEJ Crédit CNAC)**

Cette offre est destinée aux jeunes, chômeurs, sans revenu, qui ont un diplôme ou une qualification, la BNA accompagne cette cible pour le lancement de leurs activités et ce par des crédits spécifiques adaptés à leurs besoins

Avantage :

- **Bonification :** le profit de la bonification de ces emprunts jusqu'à 100%.
- **Diversification :** tous les projets peuvent être financés.

- **Accompagnement** : bénéficie d'une période de différé adaptée au projet.

➤ **Crédit à long terme**

Pour les projets d'investissement la BNA accompagne ses clients par sa formule

Crédit à Long Terme

C'est un crédit d'une durée de plus de 7 ans destiné au financement d'investissements lourds, tels que la construction des infrastructures et l'acquisition d'équipements, avec une période de différé de paiement adaptée à l'activité pouvant atteindre 05 ans.

Avantage :

- **Efficacité** : une étude préalable est réalisée par la BNA chargés d'études traitant la faisabilité, la fiabilité ainsi que la rentabilité de projet.
- **Flexibilité** : un financement jusqu'à 80% du montant du projet.
- **Accompagnement** : la BNA accorde une période de différé jusqu'à la montée en cadence de l'activité du client.
- **Bonification** : pour les projets éligibles dans le cadre des dispositifs des pouvoirs publics.

➤ **Credét moyen term**

Ce crédit pour les gens qui veulent créer une affaire, moderniser, réaliser une extension de leur entreprise ou cabinet ou bien renouveler leurs moyens de production.

La BNA met à leur disposition un crédit à moyen terme pour une durée allant de 2 à 7 ans avec une période de différé de paiement adaptée à leur activité allant de 01 à 03 ans

Avantage :

- **Efficacité** : une étude préalable est réalisée par la BNA chargés d'études traitant la faisabilité, la fiabilité ainsi que la rentabilité de projet.
- **Flexibilité** : un financement jusqu'à 80% du montant du projet.
- **Accompagnement** : la BNA accorde une période de différé jusqu'à la montée en cadence de l'activité du client.
- **Bonification** : pour les projets éligibles dans le cadre des dispositifs des pouvoirs publics.

➤ **Le crédit-bail**

C'est un moyen de financement des investissements de biens d'équipements et de matériels sans affecter la capacité d'emprunt, il permet d'économiser d'avantage sur les impôts à payer.

Avantages :

- **Flexibilité** : financement de plusieurs produits à la fois suivant la capacité de remboursement
- **Avantageux** : préservation la capacité d'emprunt et avoir un profit de la réduction des impôts et du financement intégral du bien.
- **Renouvelable** : renouvellement du bien par le leasing qui est une assurance contre l'obsolescence.

1.5.2 Les produits d'épargne

➤ **Compte dépôt à terme (DAT)**

.Le DAT est un placement rémunéré pour une durée déterminée allant de 3 à 120 mois, il peut être en dinars ou en devises.

Montant minimum : 10 000 DA.

Avantages :

- **Sécurité** : le client préserve son argent des risques de vol et de perte.
- **Flexibilité** : disposition de l'argent en toute liberté avant échéance.
- **Rémunération** : le client profite de la rémunération attractive qu'il propose cette formule de placement

➤ **Le Compte épargne « avec intérêt »**

Avec le compte épargne BNA LEB, le client a la possibilité de fructifier l'épargne en vue de concrétiser son projets

Ce mode de placement, permet de :

- rentabiliser l'argent
- disposition de l'argent à tout moment
- Bénéficier des conditions préférentielles lors d'un octroi de crédit immobilier.

Avantages

- **Flexibilité** : effectué des versements et des retraits en toute liberté et sans aucune contrainte, ni limitation de montant.
- **Sécurité** : le client préserve son argent des risques de vol et de perte.
- **Rémunération** : le client rentabilise son épargne, avec un taux d'intérêt de 2,5% l'an, et un décompte d'intérêts semestriel.

- **Disponibilité** : il dispose de son argent à son convenance.

➤ **Le compte épargne « ans intérêt »**

La BNA propose son produit livret d'épargne sans intérêts aux clients qui veulent épargner leurs surplus d'argent en toute sécurité mais ne désiraient pas percevoir d'intérêts

Ce mode de placement « sans intérêt » vous permet de :

- constituer une épargne
- y accéder à tout moment
- contrôler les dépenses et faire face aux aléas de la vie.

Avantages :

- **La flexibilité** : effectuer des versements et des retraits en toute liberté et sans contrainte aucune, ni limitation de montant.
- **La sécurité** : préserver l'argent des risques de vol et de perte.
- **Disponibilité** : disposer de l'argent à la convenance de client.

➤ **Le livret épargne magnétique**

La BNA propose son livret épargne à bande magnétique, qui permet d'automatiser toutes les opérations bancaires sur les Guichets Automatiques Bancaires de la BNA (GAB).

Avantages :

- **Modernité** : Bénéficiaire du nouveau design du livret épargne avec son format de poche.
- **Confort** : disposition de l'argent librement y compris en dehors des horaires de travail des agences.
- **Autonomie** : le client peut réaliser ses opérations sur son compte épargne sans aucune assistance du personnel avec quelques clics sur l'espaces GAB (disponible 24h/24 et 7j/7)
- **Sécurité** : bénéficier d'un code confidentiel, garantissant une sécurité optimale des opérations bancaires.

➤ **Le compte épargne junior « Moustakbaly »**

Le livret épargne junior « MOUSTAKBALY » est un produit de placement, sûre et flexible, destiné aux enfants (âgés de 0 à 15 ans), ce produit leur permet de constituer une épargne qui leur servira à financer leurs études, acheter une voiture ou lancer un projet.

Avantages :

- **Flexibilité :** disposition de l'épargne en toute liberté et à la convenance de client.
- **Rémunération :** ce compte est rémunéré à un taux fixe et très compétitif atteignant le 3% l'an

➤ **Epargne retraite « Ch'hihti »**

La BNA vous offre la possibilité d'acheter des actions du Fonds de Soutien à l'Investissement et à l'Emploi (FSIE), ces actions permettront d'accroître le capital épargné et de bénéficier d'un rendement et d'un bonus lors de départ à la retraite.

Avantage :

- **Exclusivité :** bénéficiaire de la formule épargne/retraite de CH'HIHTI disponible **uniquement** dans les guichets BNA
- **Flexible :** le client prépare son épargne retraite selon son convenance avec la possibilité d'augmenter ou de réduire le montant des actions, suspendre ou arrêter quand il le souhaite.
- **Bonification :** profiter de la bonification de l'Etat sur l'achat des actions CH'HIHTI.

1.5.3 Commerce extérieure

A travers son vaste réseau domestique, ses filiales et participations tant en Algérie qu'à l'étranger et sa toile diversifiée de correspondants bancaires étrangers, la BNA traite toutes les opérations de commerce extérieur :

➤ **Le pré domiciliation :**

La BNA a mis à la disposition de sa clientèle un service en ligne leur permettant l'inscription et la transmission de leurs demandes de domiciliations aux structures de la Banque chargées de ce volet : <http://www.bna-dz.com/login.php>

➤ **La remise documentaire :**

La remise documentaire est une solution simple, efficace et avantageuse quant à la bonne fin de vos opérations .Elle est :

- d'usage fréquent dans le cadre d'un courant d'affaires continu ;
- facile à mettre en œuvre et à gérer ;
- valorisante pour vos relations commerciales.

➤ **Le crédit documentaire :**

Lorsque le client choisisse le crédit documentaire pour la réalisation de ses

opérations à l'import il peut :

- bénéficier des conseils et d'accompagnement professionnel des experts mis à votre disposition pour le montage financier de vos contrats.
- améliorer votre efficacité opérationnelle dès l'émission de la lettre de crédit par la BNA qui procédera à la vérification des documents d'utilisation.

➤ **Les garanties internationales**

La BNA peut être amenée à s'engager solidairement à vos côtés lors de la conclusion d'un contrat commercial quel que soit la transaction à l'export ou à l'import. Dans ce cadre elle se propose de délivrer en faveur de son client sous couvert d'une contre garantie d'une banque étrangère et ou en faveur de partenaire étranger de son client, des garanties bancaires internationales dont les modèles peuvent être insérées dans les contrats tel que la garantie de soumission, de restitutions d'acomptes, et de bonne exécution.

➤ **Exportation hors hydrocarbure :**

Pour les exportateurs ou qu'ils souhaitent le devenir, la BNA leur offre un excellent encadrement et un extra accompagnement dans la réalisation de leurs opérations à l'export hors hydrocarbures.

1.5.4 Banque à distance

➤ **E-banquing**

C'est un service continu et mobile qui permet aux clients avec un simple clic d'accéder à leurs comptes bancaires 24h/24 et 7j/7.

Avantages

- **Proximité** : permettre de suivre les opérations bancaires partout où il est le client.
- **Facilité** : Accéder aux comptes en un simple clic via Internet,
- **Sécurité** : il garantit la sécurité des transactions bancaires grâce au code confidentiel personnel.
- **Diversité** : pouvoir choisir le type d'opération à exécuter selon le pack choisi (Classique, Silver, Gold).

➤ **Mobile GAB**

Ce service concerne les abonnés de Mobilis et les clients de BNA, MobilGAB permet de consulter le solde bancaire, réaliser des virements, payer les factures téléphoniques Mobilis depuis le mobile, où qu'il soit et quand il veut le client.

Avantages

- **Proximité** : Il permet d'accéder ou qu'il soit le client 24h/24 et 7j/7, sur tout le territoire Algérien couvert par le réseau GSM Mobilis.
- **Confort** : gagner du temps lors des paiements de factures Mobilis.
- **Commodité**: le client Bénéficie des avantages de ce service sans leur connecter
 - **Les virements de salaires par ' EDI '**

La BNA mets à disposition des entreprises le service EDI, c'est un service qui permet de procéder aux virements de salaires par un traitement automatique en utilisant les nouvelles technologies de communication.

Avantages

- **Modernité** : constater par l'entreprise elle même l'utilisation des nouvelles technologies pour le traitement de cette opération.
- **Fiabilité** : l'entreprise profite d'une haute sécurité lors de la transmission des informations sur un fichier normalisé et sécurisé.
- **Efficacité** : l'entreprise bénéficie de La facilité et la rapidité d'acheminement des ordres de virement de salaires.

1.5.5 Monétique

➤ CARTE CIB

La Carte InterBancaire CIB permet de faire des retraits, des paiements de proximité et à distance, des virements et des encaissements.

La BNA la remet gratuitement à l'ouverture d'un compte chèque. Validité de trois (03) ans.

➤ CARTE VISA

Avec la carte VISA de la BNA, le client peut faire des retraits et des paiements où qu'il soit dans le monde (selon le réseau VISA).(Sa validité est de 24 mois.)

Avantages

- **Sécurité** : le client peut effectuer toutes ses opérations en toute sécurité grâce au code confidentiel.
- **Disponibilité** : le client dispose de son argent 24h/24 et 7j/7 où qu'il soit.
- **Accessibilité** : bénéficie du plus important réseau de DAB dans le monde.

1.5.6 Bancassurance

➤ **Assurance de personnes**

La BNA propose une assurance adaptée au besoin de son client qui concerne l'assurance des membres de la famille ou Voyage et Assistance à l'Etranger (AVE)

➤ **Assurance des biens**

La banque propose plusieurs solutions pour assurer les biens tel que :

- Assurance des Catastrophes Naturelles (CAT-NAT) habitation: une protection contre les effets des Catastrophes naturelles.
- Assurance Multirisques Habitation (MRH) : protection contre l'abri d'un incendie, d'un vol ou de bris

Section 3 : Le CRM au sein de la Banque National d'Algérie

Dans cette section nous allons montrer les outils qu'utilise la Banque National d'Algérie pour gérer sa relation avec ses clients et les fidéliser. Et comme la BNA ne dispose pas d'une solution CRM jusqu'à la fin de l'opération d'assainissement des fiches clients, nous essaierons de lui proposer les différentes étapes par lesquelles elle devra passer pour mettre en place un outil CRM, depuis l'étude préalable du projet jusqu'à l'évaluation des résultats.

1.1 Les outils mis en place par la BNA pour fidéliser ses clients

Avec l'existence de divers moyens de communication, la banque BNA a un autre moyen pour rapprocher au ses client qui est « La gestion de réclamations clientèle » Dans cette vision, la Direction de BNA propose la présente procédure de traitement des réclamations a pour objectif de :

- Analyser et comprendre les dysfonctionnements de la banque et les problèmes qualité ;
- Satisfaire et renforcer la relation avec les clients et les prospects ;
- Garder la bonne réputation et améliorer l'image de la banque.

1.1.1 La procédure de la gestion de réclamation client

Cette procédure a pour objet d'une typologie des causes d'insatisfaction des clients et de définir les solutions et les opérations à mener afin de mieux gérer la situation quand la banque face l'insatisfaction d'un client et qu'il demande un traitement de sa doléance.

La BNA dispose d'un outil « Delta V8 » qui est une base de données qui assemble toutes les réclamations des clients, et garantit le suivi maîtrisé de ces dernières. Il permet au gestionnaire des réclamations de les enregistrer et de les gérer afin d'avoir les solutions et d'assurer une traçabilité depuis l'ouverture de la requête jusqu'à sa clôture.

1.1.2 Le champ d'application

Cette action concerne le traitement de tout type de réclamation :

- Par nature : (produit, service, opération...).
- Par provenance : (client, prospect).

1.1.3 Les différents intervenants de la gestion des réclamations clientèle

- Au niveau de l'agence : directeur d'agence ; directeur adjoint, superviseur commercial et le Chargé de clientèle
- Au niveau central : Direction du réseau (DRE), Superviseur « Delta V8 », Délégué « Delta V8 » et Suivi Réseau.

1.1.4 Les canaux de réclamation

Le client peut réclamer à travers différents canaux de communication tel que :

- Téléphone.
- Fax Courrier & courriel.
- Front office : Guichet, Accueil, chargé clientèle.
- Registre de doléances
- Direction générale et structures centrales (DRE)

1.1.5 Le traitement des réclamations

Le traitement d'une réclamation doit passer par des étapes lesquelles :

- Au niveau de l'agence, le chargé clientèle réceptionne la réclamation à travers les canaux cités plus haut et il doit rédiger la réclamation via Outlook et l'envoyer au délégué « Delta V8 ».
- Le délégué « Delta V8 » enregistre la réclamation dans l'outil « Delta V8 ». A rédiger

qu'un accusé de réception est fait par l'application sous forme de lettre d'attente qui sera envoyée au réclamant.

- Si la réclamation a besoin un traitement au niveau central, elle sera chargé au délégué « Delta V8 » qui à son rôle doit l'envoyer à la structure concernée par son traitement.
- La structure concernée procède au traitement de la réclamation et transmet une proposition de solution dans les 48 heures suivant la date de réception de la réclamation au délégué « Delta V8 ».
- Le Délégué « Delta V8 » transfère la réponse proposée à l'agence du client.
- L'agence contacte le client pour l'informer des réactions données à sa réclamation.

1.1.6 La clôture de la réclamation

La clôture de la réclamation se fait que dans la mesure où :

- Le client est satisfait de la réponse. La requête sur l'outil « Delta V8 » est clôturée par le délégué « Delta V8 ».
- Le client n'est pas satisfait de la réponse :

L'agence devra renvoyer à nouveau, l'insatisfaction du client au délégué « Delta V8 », qui va reprendre le même cheminement que celui précédemment cité en assemblant la nouvelle requête à la requête initiale.

Par ailleurs, il est à noter que les délais de traitement de la réclamation sont déterminés selon le degré d'importance et la complexité de la requête dont la durée maximale de réponse ne peut dépasser les 72 heures.

Les problèmes qui sont fréquemment posés :

- la mauvaise qualité de l'accueil
- la non-disponibilité des employés (non-respect de la permanence par manque d'effectif et doublure).
- l'exiguïté et le non aménagement de certaines agences, doivent être pris en charge d'une façon tangible.

Cette activité bénéficiera d'une nouvelle dynamique dès :

- la mise en place d'une Cellule d'Ecoute et de Communication en application des orientations de la Direction Générale conformément aux instructions du Ministère des Finances.
- La mise en place de la nouvelle configuration du centre d'appel de la Banque envisagée par la DMC.

- La mise en place de solution CRM qui est subordonnée à la finalisation de l'opération d'assainissement des fiches clients. Conduite par la DEAC.

3.2 Essai de mise en place d'une solution CRM

Avant de commencer le projet, la banque doit faire une étude préalable (étude de faisabilité), cette étude est inévitable pour mener à bien un projet CRM. Elle permet d'analyser la pertinence des besoins, les risques, les ressources, d'évaluer les coûts et de spécifier les objectifs du projet. C'est à la fin de cette étude que la banque décide de la faisabilité de ce projet. Donc, le processus de mise en place d'un outil CRM est :

3.2.1 La construction de l'équipe projet

Le rôle des hommes est essentiel pour le succès du projet CRM. Il est donc nécessaire d'assimiler très tôt les collaborateurs dans le projet afin d'obtenir le maximum d'adhésion de chacun. Pour le succès du projet, il est important de désigner :⁸

➤ Un chef de projet fonctionnel

Un chef de projet est un intervenant de la phase d'étude de faisabilité jusqu'à la mise en production, il assume plusieurs responsabilités et il :

- Assure la garantie le bon déroulement du projet.
- Provoque et anime les réunions de travail.
- Assure la consolidation des informations, de la constitution du planning et des budgets ainsi que leur suivi.
- Assure la pertinence des documents relatifs au projet.
- Préconise et adapte le plan d'accompagnement au changement selon l'état d'avancement du projet et des événements.

➤ Un chef de projet informatique

Il est le responsable de la cohérence entre les objectifs et les contraintes techniques et c'est lui qui validera le choix de l'outil par rapport à son intégration dans

⁸ BERGER, (Nicole) : « *Le projet relation client* », édition Nieuwbourg Group, France, 2004, PP.80-82.

le système d'information global, il constituera aussi l'équipe de développement et il sera le garant du respect des plannings de réalisation.

➤ **Un groupe de travail**

Ce groupe ne doit pas être constitué simplement de membres de la direction, de chefs de projet et d'informaticiens mais aussi des utilisateurs (ce sont les meilleurs promoteurs de projet), des collaborateurs convaincus par l'utilité de cette solution, des utilisateurs concernés par la saisie des données.

➤ **Le comité de pilotage et/ ou le comité de direction**

Le comité de la direction est composé au minimum d'un représentant de la Direction Générale, d'un représentant de chaque direction concernée mais aussi des directions financières et informatiques. Seul ce comité pourra prendre les décisions, comme il assure l'avancement de projet en cas de blocage.

1.2.2 La définition des objectifs⁹

Il faut commencer par identifier les facteurs qui conduisent l'entreprise à mettre en œuvre une gestion de la relation client. Les objectifs peuvent être multiples. Il faut distinguer ceux qui visent à la croissance des revenus et ceux qui contribuent à la diminution des coûts. Les applications suivantes traitent toutes de la baisse des coûts :

- l'automatisation des processus de marketing opérationnel avec l'intégration de la gestion événementielle pour mieux suivre les clients ;
- l'informatisation des forces de vente pour réduire le cycle de vente et augmenter le taux de concrétisation des contacts ;
- la mise en place d'un serveur vocal interactif pour apporter un service 7 jours sur 7, et diminuer le nombre de communications traitées par le centre d'appels ;
- l'enrichissement du site Internet avec un configurateur de produits pour faciliter les commandes en ligne ;
- la mise en place d'une chaîne intégrée pour mettre à la disposition du centre d'appels les données sur le suivi de la commande et la livraison.

Parmi les objectifs que l'entreprise vise à travers l'implémentation de ce projet :

- identifier, cibler et suivre les actions à forte rentabilité ;
- comprendre et anticiper les besoins des clients ;

⁹LEFÉBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : Op.cit, P 385

- adapter les processus en fonction de la valeur client (actuelle et future) ;
- proposer une offre plus adaptée et plus souple aux partenaires ;
- intégrer et suivre les nouveaux produits et services.

1.2.3 La fixation des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent de suivre l'état d'avancement du projet, de contrôler la réalisation des objectifs et de juger l'efficacité de la solution à mettre en place. Il faut construire des indicateurs pour chacune des directions impliquées dans le projet à la fois pour impliquer l'ensemble des participants et éventuellement évaluer certains effets collatéraux du projet.¹⁰

La suite de la démarche consiste à déterminer les retours sur investissement et la mise en œuvre d'une solution CRM représente souvent des budgets importants mais le retour sur investissement, s'il est bien appréhendé, permet de justifier et de valoriser un tel investissement.¹¹

1.2.4 Expression des besoins¹²

Le groupe projet doit évaluer le positionnement et les attentes des différents départements impactés par le projet.

L'implication des utilisateurs est importante pour identifier ce qu'ils utilisent et comment ils souhaiteraient l'améliorer. On distingue deux groupes :

- **Les managers** sont intéressés par toutes les fonctions qui permettent d'anticiper, d'organiser et de contrôler (moyens de reporting et de prévision).
- **Les opérationnels** veulent vendre rapidement, envoyer des catalogues pour réduire leur cycle de vente et réaliser plus facilement leurs objectifs.

1.2.5 La rédaction du cahier des charges¹³

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

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

Les cabinets de conseils, les salons professionnels, les sites internet spécialisés sont des sources d'informations pour identifier les solutions et sélectionner une liste de prestataires

¹⁰Ibid., P, P.387.

¹¹ BERGER, (Nicole) : « *Le projet relation client* », édition Nieuwbourg Group, France, 2004, P.73.

¹²LEFÉBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : Op.cit, p 389

¹³ Ibid., P 390

à consulter.

Les solutions les plus connues sont : Access Commerce, Siebel, SAP, Peoplesoft, Coheris, Oracle, Broadvision, Selligent et AmdocsClarify.¹⁴

1.2.6 La sélection du partenaire¹⁵

La première sélection ne devrait pas compter plus de trois à cinq logiciels.

Un survol de ces solutions devrait permettre à l'entreprise de réduire à deux ou trois produits cette première liste grâce au crible de cahier des charges.

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

1.2.7 La construction du plan de déploiement¹⁶

La mise en place d'une solution CRM nécessite un teste pour assurer un bon départ de ce projet.

Il est important d'établir les priorités avec les utilisateurs afin de choisir le contenu et le périmètre du projet pilote. Il faut démarrer avec un prototype et éviter les modifications des processus existants, tant que les avantages attendus ne sont pas perceptibles en interne ou externe de l'entreprise.

Le prototype doit aider à :

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

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

¹⁴ MOISAND, (Dominique) : « CRM : Gestion de la relation client », édition Lavoisier, Paris, 2002, P.201.

¹⁵ LEFÉBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : Op.cit, p 391

¹⁶ Ibid., P 392

1.2.8 La formation des utilisateurs¹⁷

La réussite d'un projet de CRM se mesure plus en termes d'acquisition de compétences par le personnel de l'entreprise et de perception de ces compétences par les clients que par le respect du budget et des coûts d'implémentation du logiciel.

Il convient de mettre en œuvre des campagnes d'information, de sensibilisation, de formation de l'ensemble des acteurs.

1.2.9 L'évaluation des résultats¹⁸

Cette phase est la dernière étape de projet CRM, il s'agit de mettre en place un système de mesure pour évaluer l'impact du CRM sur les indicateurs retenus initialement :

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

Ces indicateurs mettent en évidence les apports de la solution. Ils mesurent les gains de productivité et donnent des premières évaluations financières. Mais il convient de compléter cette démarche d'indicateurs par une tâche de refonte des instruments de mesure et des tableaux de bord de l'entreprise.

Avec ce chapitre, nous pouvons dire que la Banque National d'Algérie peut gérer sa relation avec ses clients à travers des services variés et modernes qu'elle met à leur disposition, et aussi la gestion des réclamations qui lui permet d'une façon considérable d'analyser et comprendre les dysfonctionnements de la banque et de satisfaire et renforcer la relation avec les clients.

Mais, cela reste insuffisant pour la banque, elle doit développer d'autres solution afin de mieux gérer les relations avec les clients, pour cela, nous avons proposé à la banque de mettre en place une solution CRM, et avec le temps, cela sera une obligation à faire.

¹⁷Ibid., P 393

¹⁸Ibid., P 394

**Chapitre IV : La mise en
place d'un projet CRM au
sein de la BNA et son apport
potentiel dans la fidélisation
des clients**

Section 1 : Présentation de la méthodologie de la recherche

Au face à l'importance de la satisfaction client pour une entreprise, et dans le cadre de donner un support descriptif analytique à notre travail de recherche ; nous avons prévu d'entamer une enquête afin de déterminer le degré de besoin de la mise en place d'un système CRM.

Pour mieux comprendre l'application de ce dernier au niveau de la Banque National d'Algérie, nous procédons à une enquête auprès des responsables qui sont concernés à ce projet en utilisant un entretien comme un instrument

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »¹

L'entretien, portera sur des facteurs traditionnellement utilisé dans ce genre d'étude.

Il sera structuré autour de plusieurs questions : des questions pour décrire et identifier le profil de l'interviewé, des questions parlant sur les outils et sources d'information au sein de la BNA et pour finir avec des questions permettant de connaître l'importance de la solution CRM dans la banque et les préoccupations à prendre avant la mise en place

La procédure méthodologique de notre enquête passera par les étapes suivantes :

- Etablir les questionnements de l'entretien ;
- Organiser une ou plusieurs séances de questionnement ;
- La collecte d'information et la reformulation des réponses ;
- Synthèse de l'étude.

1.1 Présentation du guide d'entretien et de la population interviewé

Nous avons posé des questions en face à face dans le but de pouvoir observer les comportements de nos interviewés et de connaître leurs vraies opinions. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien.

¹ R. A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003, page 235.

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

90

Le guide d'entretien est : « une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien »²

Notre guide d'entretien est composé de trois parties :

Tableau IV-1 : les axes de l'entretien et leurs objectifs

Parties	Objectifs
Partie I : Description et identification du profil de l'interviewé	Dans le but de nous permettre d'obtenir des informations générales sur l'organisme et la personne interviewée.
Partie II : Outils et sources d'information au sein de la BNA	Afin de connaître les tâches de l'équipe commerciale de BAN et les outils utilisés pour assurer la remontée d'information sur ses clients.
Partie III : CRM, outils et démarche	Pour avoir une idée comment l'interviewé voit l'importance de la solution CRM dans la banque et les préoccupations à prendre avant la mise en place

La rédaction de l'entretien se fait selon les buts ou objectif visé, et doit agréer au répondant de s'exprimer librement. Plusieurs types d'entretien peuvent y figurer :

Pour notre cas nous avons opté pour un entretien semi-directif ou l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez large), et le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liées à certaines hypothèses préétablis.³

Pour un travail plus méthodique on va reformuler et résumer par la suite les réponses de l'interrogé pour requérir plus de précision et complément.

² <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm>

³ OUACHREINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociale, Taleb Impression, 1^{er} Ed, p.73

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

91

Notre recherche vise l'essai de l'analyse de la mise en place d'une solution CRM auprès la Banque National d'Algérie. Pour cela nous nous somme rendu au Direction de Marketing et de Communication de la BNA (DMC) qui se trouve au niveau de Hussein Dey (prés de stade Ziwi), là ou se trouve les bureaux des responsables qui sont concernés au ce projet ou on prévu des séances de questionnement destinées à ces derniers.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées pour des raisons précises, la plus importante étant leur expérience et leur connaissance relatives à problématique de la relation client.

Tableau IV-2 : Programme de l'entretien

L'interviewé	Lieu	Date et heure
Chef de département de communication	A son bureau au Direction de Marketing et de Communication (Hussein Dey)	Le 14/08/2016 De 10h05 à 10h40
Responsable marketing	A son bureau au Direction de Marketing et de Communication (Hussein Dey)	Le 14/08/2016 De 10h55 à 11h20
Responsable de réseau	A son bureau au Direction de Marketing et de Communication (Hussein Dey)	Le 15/08/2016 De 9h45 à 10h10

1.2 Type d'analyse :

Pour analyser les données recueillis des entretiens, nous avons opté pour une méthode de résumé

1.3 Limites de l'enquête :

Pendant notre étude nous avons rencontré des difficultés qui sont essentiellement d'ordre qualitatif :

- L'accès à l'information détaillé ;
- La disponibilité des cadres vus à leurs de plan de charge important ;
- L'insuffisance du temps (la courte duré de l'étude).

Section 2: Analyse des résultats

2.1 Analyse des résultats de l'entretien

A partir des réponses obtenues lors de notre entretien, nous allons essayer d'expliquer les hypothèses émises au préalable.

1-Description et identification du profil de l'interviewé :

Les personnes interviewées occupent des postes importants et sensibles comme le poste de chef de département de la communication, responsable marketing et responsable de réseau rattachés de la direction marketing et communication (DMC), avec quatre ans au minimum d'expérience ils ont une vision générale sur le marketing puisqu'il exerce une tâche principale du marketing.

Parmi ces principales missions il y a le recueil d'informations ,leurs analyses et leurs critique, et aussi améliorer l'image de l'entreprise donc le poste qu'il occupe l'oblige à obtenir le maximum d'informations sur les clients (leurs besoins et attentes) , et cela par le biais des commerciaux qui sont en contact direct avec les clients , donc les commerciaux doivent connaitre et utiliser différentes techniques de recueil d'information qui vont servir aux responsables de la BNA de prendre les meilleures décisions .

Ils connaissent très bien les difficultés à détecter les besoins des clients et aussi les difficultés rencontrées par les commerciaux, et ils sont conscients de l'importance du système CRM aide la BNA à faire face à ces difficultés et améliorer ces offres et être proche de ses clients et faire face à la concurrence et à l'évolution technologique, ce qui nous laisse dire que la BNA n'est pas au même niveau technologique que les autres concurrents , ce qui veut dire qu'elle n'a pas les meilleurs moyens pour détecter les besoins de leurs clients donc les offres proposées par les concurrents peuvent mieux répondre aux besoins des clients de la BNA car du faite qu'ils ont un système CRM ils connaissent mieux les besoins des clients , par conséquent la BNA une perte de clients et de parts de marchés .

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

2-outils et sources d'information au sein de la BNA :

Nous constatons que les tâches effectuées par les commerciaux de la BNA sont similaires aux tâches effectuées par les commerciaux des autres banques. Leurs principales missions sont la prestation de service et la prospection, qui a pour objectif de rechercher et fidéliser de nouveaux clients, en leur proposant des offres qui répondent à leurs besoins.

Pour acquérir de nouveaux clients et pour créer des offres adéquates les commerciaux de la BNA doivent enrichir leurs bases de données, pour cela ils posent un ensemble de questions.

Ils évitent de poser des questions d'ordre privé ils se focalisent surtout sur les caractères sociodémographiques, géographique et comportementaux, donc la BNA doit bien former ces commerciaux afin qu'ils soient à la hauteur d'obtenir des informations sur les clients.

Pour la BNA, internet est le meilleur canal pour la collecte d'informations et cela par le biais de : site -web, e-mailing, réseaux sociaux (Facebook) , et le call center , ce qui nous laisse dire que la BNA est proche de ses clients et s'intéresse au e-marketing qui est devenu obligatoire pour chaque entreprise , car cela permet d'être proche des clients et connaître leurs attentes et aussi Ce moyen contribue à une meilleure communication avec les clients et aide à promouvoir une bonne image de la BNA et à la publication d'informations.

Pour ce qui est du choix des systèmes d'informations mis à la disposition des commerciaux et responsables, au sein de la BNA il répond aux besoins de la banque ; il aide à mieux s'organiser et permet de travailler et coordonner à plusieurs ; et bien gérer les activités et les relations. Mais en comparant leurs systèmes d'informations avec les systèmes des autres banques il est beaucoup moins performant, donc les concurrents sont plus avancés technologiquement que la BNA, et pour cela la BNA est dans l'obligation de faire des efforts dans ce côté.

3-CRM, outils et démarches :

Pour ce qui est du système CRM, l'interviewé sait parfaitement son importance, et à quoi il sert. Pour lui mettre en place un tel système permet de fidéliser la clientèle et aussi de conquérir de nouvelles parts de marchés, et aide à l'amélioration de la qualité de service et

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

suivre l'évolution technologique, et bien connaître l'évolution des besoins des clients qui changent et deviennent de plus en plus exigeants et complexes.

Il aide aussi les décideurs à choisir l'offre adéquate qui va satisfaire la clientèle d'une manière efficace et rentable et cela donnera une bonne image de marque de la banque. Ce qui nous laisse dire que les responsables de la BNA connaissent leurs faiblesses et comptent bien les corriger.

Mais avant de mettre un tel système en place il est nécessaire pour la BNA d'analyser de la situation financière et budgétaire de la banque car ce genre de système coûte cher, et la formation de l'équipe de travail (les commerciaux) pour assurer la maîtrise du logiciel vu sa complexité donc on peut déduire que pour mettre en place un système CRM il faut avoir des moyens matériels et immatériels.

Il sera d'une très grande utilité pour la BNA, il va leur permettre de construire une base de données importante, et faciliter la segmentation et le ciblage de clients. Pour ensuite élaborer un bon plan de fidélisation.

2.2 Analyse SWOT

Après avoir procédé à l'analyse de données obtenues, nous allons dresser notre analyse S.W.O.T en raison de ressortir les forces et faiblesses ; et les menaces et les opportunités de la BNA et de :

- Examiner si la BNA peut mettre en place la solution CRM ;
- Connaître les failles de la banque qui peuvent gêner la mise en place de CRM.

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

2.2.1 Analyse interne : Le tableau suivant résume quelques forces et faiblesses de la Banque National d'Algérie

Tableau IV-3 : Les forces et les faiblesses de la BNA

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • BNA connaît suffisamment comment proposer des services plus adaptés à ses clients ; • Engagement de la DEAC (division d'exploitation et action commercial) envers le projet du CRM ; • Très bonne connaissance du marché ; • 211 agence réparti sur tout le territoire national qui permet à BNA de rapproché à ses client d'une façon solide ; • La mise en place de la nouvelle configuration du centre d'appel de la Banque envisagée par la DMC. • Disposition d'un progiciel sophistiqué qui peut répondre répondre aux besoins de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel disqualifié pour la solution CRM ; • Manque de control et de suivi des commerciaux ; • Absence de motivation interne et surtout du personnel en contact avec les clients (front-office) ; • La mauvaise qualité de l'accueil : • Feed-back lent aux demandes des clients, par exemple le service de réclamation ne réagit pas en temps réel.

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

2.2.2 Analyse externe : Selon l'environnement externe de la banque BNA on a attiré les opportunités et les menaces suivants :

Tableau IV-4 : Les opportunités et les menaces de la BNA

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du marché bancaire algérien ; • Evolution social ; • Mise en place d'un nouveau produit d'épargne « Moustakbaly » ; • Les événements et les salons auxquels la BNA participe permettent d'élargir la notoriété de la banque • La mise en place de la cellule d'écoute et de communication • recommandée par les pouvoirs publics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement concurrentiel atomisé, forte concurrence (39 institutions bancaires et financières) ; • L'Etat algérienne peut favoriser l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché bancaire ; • La modernité des offres de concurrents ; • Les moyens de gestion de relation client chez les concurrents sont impressionnants par rapport à celles qui sont au sein de BNA.

Sur la base de cette analyse S.W.O.T, il apparaît que les efforts fournis par la Banque National d'Algérie BNA dans le but de mettre en place un CRM efficace, sont assez insuffisants par rapport à ses ressources et ses moyens, on remarque aussi que la BNA souffre des problèmes qui concernent la qualification du personnel, alors elle doit fournir plus d'efforts dans ce côté de ressources afin de réaliser son CRM et par conséquent développer son programme de fidélisation.

2.3 Suggestions et recommandations:

D'après l'étude de cas qu'on a fait au sein de la Banque National d'Algérie, on a pu rédiger quelques suggestions et recommandation afin d'assurer la réussite de la mise en place de CRM :

❖ Concernant le Programme de fidélisation :

- La Banque est tenue d'augmenter ces valeurs relationnelles en assurant une meilleure qualité dans la gestion bancaire (opérations, prestations) et notamment des effectifs et des conditions d'accueil.
- Selon une enquête qui était fait par la BNA (44% de ses clients est constituée de particuliers) ce segment de clients présente un marché porteur plein de potentialité qui doit être exploré.
- Les banquiers doivent être plus prévenants à l'égard du client, disposés à l'écouter et prendre en charge ses besoins et attentes.

❖ Concernant la stratégie de la banque :

Le CRM est l'outil qui va permettre d'appliquer la stratégie marketing. C'est pourquoi, il est nécessaire pour la BNA de commencer par une analyse de la situation actuelle dans la banque (problématique, logiciels existants...).

❖ Concernant les ressources humaines

- Support et engagement de la haute direction ; la haute direction doit résoudre les problèmes de désaccords entre les différents départements concernant la réingénierie des processus d'affaires pour diminuer la résistance au changement;
- Prévoir la formation des utilisateurs n'est pas à négliger : outre son apport de connaissance pour une meilleure utilisation, elle permet également d'augmenter l'implication des acteurs dans le projet;
- Implication des utilisateurs dans la conception du système : le processus de la mise en œuvre de la solution CRM est plus rapide et efficace par l'équipe du projet si les utilisateurs sont impliqués au départ;

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients

98

❖ Concernant la communication

- Assurer une communication en continu. Dès le début du projet, il faut mettre en évidence le bénéfice attendu par l'ensemble des collaborateurs
- La BNA doit communiquer sur l'importance du client entre les directions pour pouvoir par la suite impliquer tous les membres de la banque dans une culture client.
- Elle doit aussi cibler les moyens de communication les plus pertinents tels que la radio ainsi que les journaux. Tout cela pour pouvoir se positionner des offres concurrentes

❖ Concernant la mesure :

Selon les objectifs de la mise en place de CRM, des mesures doivent être effectuées incluant des données sur les plaintes des clients et les satisfactions des clients

❖ Concernant l'implication du client :

Les clients doivent aussi être impliqués dans la phase précoce d'implication de CRM;

❖ Concernant le calendrier de projet

La mise en œuvre de CRM doit être décomposée en plusieurs phases avec la phase initiale d'environ sept mois, les autres phases continuent sur six mois chacune

Conclusion générale

Le stage que nous a avons effectué au sein de la Banque National d'Algérie (BNA) à la direction de marketing et de communication (DMC) nous a permit de tirer de précieux renseignement et une expérience des plus profitables.

Durant notre stage, on a constaté que la banque BNA est un acteur puissant dans le marché bancaire, alors il faut qu'elle se développe et progresse plus pour refléter l'état de la banque algérienne. C'est pour ça qu'elle essaie avec ses moyens de s'en sortir, après avoir le retard dans l'acquisition des outilles et méthodes de gestion des relations avec sa clientèle.

Le point de départ de notre recherche consistait en la mise en place du CRM et sont apport dans la fidélisation des clients, cela nous a mené à faire une étude qualitative afin d'expliquer comment la banque gèrent ses relation avec les clients d'un coté, et déterminer l'apport du CRM d'un autre coté.

Parmi les conclusions auxquelles nous somme arrivé, la mise en place d'un CRM nécessite des ressources matérielles et immatérielles, donc la première hypothèse est **affirmée**. Un projet CRM fédère la plupart des fonction de l'entreprise, la direction général doit soutenir la démarche auprès de ses services : commerciaux, marketing, service client et ressources humaines en communiquant sur la fiabilité et la nécessité de mise en place de formation métiers et de formations à l'outil donc la deuxième hypothèse est **affirmée**.

Nous avons constaté aussi que le principal objectif d'un CRM selon les responsables de la BNA est la fidélisation de la clientèle par le biais de services plus ciblés et plus personnalisés, par conséquent la troisième hypothèse est **affirmée**.

La Banque National d'Algérie est entrain de faire l'opération d'assainissement des fiches clients dans le but de rectifie toutes les fiches clients pour construire une bonne base des données qui aide la banque à mettre en place la solution CRM, cette dernière est considéré comme un outil de fidélisation, donc la quatrième hypothèse est **infirmée**.

Nous dirons alors nous avons pu apporter une réponse à notre problématique avec trois hypothèses confirmée sur les quartes élaborés.

L'obtention de ces résultats n'était pas facile, car nous avons rencontré quelques difficultés qui nous ont limités :

- Peu d'ouvrages et documents qui traitent le sujet de CRM bancaire ;
- La non disponibilité des ouvrages en Algérie ;
- L'insuffisance des données qui concernent la Banque National d'Algérie ;
- Manque de temps pour mieux traité un thème pareille.

Cependant, si la Banque National d'Algérie souhaite obtenir la fidélité de ses clients, de dégager un avantage concurrentiel et de développer sa rentabilité, elle doit approfondir ses réflexions sur la signification verbale des remarions avec la clientèle. La mise en place d'un système CRM est une étape très importante, il consiste à comprendre chaque client, de lui préposer 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 l'échec de la solution CRM, il convient de se préparer de manière conforme à son installation en sachant fixer des objectifs, en préparant les dirigeants et le personnel au changement et en étant conscient du cout et de la durée d'installation.

Enfin, cette étude mérite d'être suivie par des recherches plus approfondies posant plusieurs problématiques telles que l'évolution de la qualité de service et son impact sur la fidélité des clients au sein d'une institution financière comme la BNA.

Bibliographie :

Ouvrage :

1. (Dominique) : « *CRM : Gestion de la relation client* », édition Lavoisier, Paris, 2002.
2. BERGER, (Nicole) : « *Le projet relation client* », édition Nieuwbourg Group, France, 2004.
3. Didier NOYE, Pour fidéliser les clients, 2004, Editions INSEP CONSULTING
4. Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation Pierre MORGAT, « fidéliser vos clients, stratégie, outils, CRM, e-CRM » éd d'organisation, (2ème édition), 2000- 2001
5. Jean-Marc LEHU, stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, Paris (2002),
6. Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, LE MULTICANAL, La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux, multiples : une nécessité mais des dangers réels.
7. Kotler. PH, Dubois B, « Marketing management », 12ème Edition, Pearson Education, France, 2006.
8. Lamarque. E, Des Garets. V, « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », Pearson Education, France, 2005.
9. Lefébure. R, Venturi. G, «Gestion de la relation client», Editions EYROLLES, Paris, 2005.
10. LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D) : Mercator 8eme Ed, édition DUNDO, Paris 2006.
11. LENDREVIE, LEVY, LINDON, *Mercator*, éditions Dalloz, Paris, 2003.
12. MEYER (W), *La Fidélisation client, stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel*, Edition Vuibert, 2004.
13. NATHALI van Leathem : toute fonction marketing, édition DUNDO, Paris, 2005.
14. Stanley BROWN, « CRM la gestion de relation client », village Mondial, 2001.
15. Viot CATHERINE, « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, 2005.

Travaux universitaire :

1. MOHAMMEDI (Amel): Apport et enjeux du CRM comme outil de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation dans le secteur bancaire (option management commercial), HEC ALGER, 10ème promotion.

2. Olivia GUILLON, « la prise en compte de la fidélité dans l'analyse économique des comportements de consommation. Une application aux consommations culturelles » thèse pour le Doctorat en Science Economiques présentée et soutenue publiquement le 18 juin 2009, Université de Paris PANTHEONSORBONNE UFR de sciences économiques.
3. RIAHI (Abdelatif) : les enjeux de la relation client, mémoire d'ingénieur (option ingénieur commercial), INSIM, Bejaia, 2007.
4. TAANE Hakim, le rôle du CRM dans la fidélisation des clients, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un magistère en science de gestion , option marketing, encadré par LALAOUI Aomar, école supérieure de commerce, Alger, 2006/2007,

Reuves :

1. Article de Zineb el-Hachemi, Elément pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier, La Revue le Phare N°31.
2. Bettahar H, Miraoui A, « *Au delà du marketing relationnel le marketing éthique* », Les cahiers du MECAS, N°3, Avril 2007, Université Abou-BekrBelkaid, Tlemcen, Algérie.
3. Kaci. D, « Contribution timide à la diversification des ressources de financement », Revue le Phare, N°29, 10-2001.
4. Kaci. D, « les banques étrangères s'intéressent à l Algérie », Revue le Phare, N°23. 01-2000.
5. L'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966, journal officiel, 14 juin 1966.

Sites internet :

<http://www.assisesdelindustrie.dz>

<http://www.assisesdelindustrie.dz>

<http://www.bank-of-algeria.dz>

<http://www.marketing-etudiant.fr>

http://www.softcomputing.com/documents/pdf_generaux/crm.pdf

<https://fr.wikipedia.org>

www.cnes.dz

Les annexes

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de master en sciences commerciales option Marketing à l'École des Hautes Études Commerciales d'Alger, nous vous prions de bien vouloir répondre à quelques questions relatives à notre recherche dans le but de réussir notre travail.

Notre recherche porte sur : « La mise en place d'un projet CRM au sein d'une banque et son apport potentiel dans la fidélisation des clients. Cas d'étude : BNA ». Ce guide d'entretien a pour objectif de vérifier les résultats obtenues lors de notre étude qualitative.

Nous vous remercions par ailleurs de votre collaboration.

Hadj M'hamed Djamel

I- Description et identification du profil de l'interviewé

Q1 : Quelle est votre poste actuelle ?

Q2 : Décrivez nous en quelques mots la BNA

Q3 : Depuis combien vous travaillez pour la BNA ?

Q4 : En quoi consiste votre travail ?

II- Outils et sources d'information au sein de BNA

Q5 : Quelles sont les différentes tâches de votre équipe commerciale ?

Q6 : Quels genres de questions posent les commerciaux pour assurer une meilleure collecte d'informations

Q7 : Quels sont les canaux que vous utilisez pour remonter sur vos clients/prospects ?

Q8 : Quels sont les outils utilisés pour enregistrer et stocker les multiples informations de vos clients

III- CRM, outils et démarche

Q9 : À quoi pourra servir la solution du CRM ?

Q10 : Pourquoi avoir mis en place un CRM ?

Q11 : Quelles sont les préoccupations à prendre avant la mise en place du CRM ?

Annexe N°2 : Compte rendu de l'entretien avec le chef de département de communication de la banque BNA

(Le 14/08/2016 de 10h05 à 10h40)

I- Description et identification du profil de l'interviewé

Q1 : Quelle est votre poste actuelle ?

R1 : Je suis le chef de département de communication au sein de la BNA, rattaché de la direction marketing et communication (DMC). Ma fonction principale est d'appliquer et coordonner la politique de communication de la BNA

Q2 : Décrivez nous en quelques mots la BNA

R2 : Première banque commerciale nationale a été créée le 13 juin 1966 et en 12 janvier 1988, elle devient une entité juridique autonome, dotée du statut d'Entreprise Publique Economique (E.P.E).Elle exerce toutes les activités d'une banque moderne.

Q3 : Depuis combien vous travaillez pour la BNA ?

R3 : Cela fait six ans qu'ils m'ont recruté.

Q4 : En quoi consiste votre travail ?

R4 : Mon travail comme chef de département de communication, consiste à définir et mettre en œuvre la politique et les projets de communication fixés par la direction de la banque.

Mes principales missions sont :

- Assurer l'organisation, la coordination et la supervision des tâches incombant à la Division ;
- Contribuer à rédaction de la politique de communication de la Banque et procéder périodiquement à sa mise à jour ;

- Participer à la production et à l'animation du journal interne de la Banque ;
- Recueillir des informations ayant trait aux activités de la Banque, procéder à leur analyse critique, et proposer des textes et commentaires susceptibles d'améliorer son image ou permettant de corriger des informations qui pourraient être erronées ou nuire à son image ;
- Contribuer à l'animation effective du site web en relation avec les Départements concernés ;
- Définir, concevoir et produire les supports publicitaires appropriés en vue d'une meilleure connaissance de la Banque et de ses activités ;

II- Outils et sources d'information au sein de la BNA

Q5 : Qu'elles sont les différentes tâches de votre équipe commerciale ?

R5 : L'équipe commerciale a pour mission :

- Créer et animer les réseaux de relations extérieures pour véhiculer une bonne image de marque de la banque
- Exécuter des supports de communication et évaluer les conséquences
- Intervenir en public à partir divers supports de communication
- Collecte et traite les informations divers des clients ; pour avoir une base de données riche et adéquate.

Q6 : Quels genre de questions posent les commerciaux pour assurer une meilleure collecte d'informations

R6 : Pour bien fournir notre base de données d'informations divers sur le client, le commercial commence par lui poser des questions personnelles tel que :

- Sociodémographiques : Personne morale ou Physique/ Frappé d'opposition ou Interdit de chéquier/ Incident de payement

a- Personne physique : Sexe / Age : par fourche / Régime matrimonial / Revenu : par fourche, relatif au SMIG

b- Personne morale : Création/ forme juridique /Activité / Capital social : par fourche/

Chiffre d'affaire : par fourche

-Géographiques : Agence / DRE / Ville

- Comportementaux : Consommation globale par produit / Consommation moyenne par produit / Taux d'usage/Nbr d'usage/ par an ou par autorisation

- Relatifs à la situation : Rentabilité par produit / Ressources et emplois par agence/ produit

- Relatifs aux types de consommateurs : clients à engagement (selon type d'engagement)/ client ordinaire (type de produit utilisé).

Q7 : Quels sont les canaux que vous utilisez pour remonter sur vos client/prospect ?

R7 : L'internet est considéré comme le canal le plus utilisé : site web, e-mailing, réseau sociaux (facebook), ensuite call center.

Pour une bonne remonté d'information, d'être plus proche du client et d'avoir une vision nette et précise de son processus d'achat, de ce qu'il attend de nos produits et services, pour le fidéliser à la banque il est indispensable de le placer au milieu de la stratégie de communication.

Q8 : Quels sont les outils utilisés pour enregistrer et stocker les multiples informations de vos clients ?

R8 : La banque est autonome vis-à-vis de son système d'information et de production informatique. Elle utilise un système « **progiciels Delta version 8** », particulièrement adapté à l'organisation actuelle des fonctions. Son architecture centralisée permet une consolidation automatique des comptes, assurant la sécurité et la rapidité des arrêtés comptables et le contrôle de gestion de la banque.

Grace à ce progiciel, vous pouvez regrouper et afficher, centraliser et visualiser l'ensemble des contacts et des données clients, et aussi identifier et éliminer vos points faibles avant qu'il

ne deviennent trop pinalisants. Les clients potentiels sont plus négligés et leur satisfaction devient un objectif réalisable.

III- CRM, outils et démarche

Q9 : A quoi pourra servir la solution du CRM ?

R9 : Le but de cette solution est de satisfaire nos clients et de les rendre fidèles à la banque, et le CRM permet :

- D'orienter la BNA vers ses clients pour mieux répondre à leurs demandes ;
- D'adapter nos produits et services aux besoins de nos clients et avoir un avantage concurrentiel en conséquence
- D'éviter un décalage avec le marché financier et ses évolutions ;
- De gérer des relations qui deviennent de plus en plus complexes ;
- Développer et protéger les connaissances organisationnelles ;
- Analyser la rentabilité liée à chaque client ;
- D'apporter de la valeur dans les communications, par un ciblage des messages et une plus grande pertinence des messages

Q10 : Pour quoi avoir la mis en place un CRM ?

R10 : Nous avons pensé de mettre en place tel solution pour :

- Une bonne coordination entre les différentes fonctions de la banque ;
- Gagner le temps ;
- Dégager la valeur client ;
- Une bonne analyse des besoins du client à partir de son historique ;
- Maitriser la relation avec nos clients ;
- Améliorer l'image de marque de la banque.

Q11 : Quelles sont les préoccupations à prendre avant la mise en place du CRM ?

R11 :

- Il faut d'abord analyser la situation financière de la banque et comparer celle-ci avec le budget qu'on va consacrer en ce projet
- Analyser les logiciels disponibles
- Établir une équipe de travail qu'elle peut assurer une meilleure maîtrise de l'outil.

Annexe N°3 : Consolidé Evolution d'assainissement de la fiche client

Au 31 Décembre 2014

Désignation DRE	Nombre total de fiches clients	Nombre de fiches clients assainies	Taux d'assainissement
Annaba « 186 »	176 637	176 637	100%
Bejaia « 191 »	133 804	133 374	100%
P Maritimes « 187 »	102 874	102 874	100%
Koléa« 188 »	97 579	97 579	100%
Rouïba « 190 »	79 539	79 539	100%
Béchar « 180 »	55 414	55 414	100%
Sétif « 197 »	107 095	106 313	99%
Chlef« 196 »	157 964	153 523	97%
Alger II « 195 »	143 033	138 456	97%
Blida « 189 »	85 743	82 416	96%
Alger I « 194 »	115 691	106 820	92%
Tlemcen « 181 »	167 343	153 058	91%
Oran « 182 »	129 023	117 609	91%
Ouargla « 184 »	93 187	83 040	89%
Constantine « 185 »	85 047	56 636	67%
Tizi Ouzou « 183 »	141 733	80 727	57%
Mostaganem « 198 »	131 274	49 485	38%
TOTAL RESEAU	2 002 980	1 773 500	89%

Table de matière

Introduction général.....	01
Chapitre I : Le cadre conceptuel de CRM.....	04
Section 1 : L'évolution de la notion Customer Relationship Management (CRM).....	05
1.1 Le concept du marketing relationnel	05
1.1.1 Définition du marketing relationnel.....	06
1.1.2 Les modalités du marketing relationnel.....	07
1.1.3 Principes d'efficacité et limites du marketing relationnel.....	07
1.2 Le concept du marketing One to One : Une forme du marketing relationnel.....	08
1.2.1 Définition du marketing One to One.....	09
1.2.2 Les quatre phases du marketing One t One.....	09
1.3 L'évolution de relation client.....	10
1.3.1 L'époque industrielle.....	10
1.3.2 L'époque de la communication.....	11
1.4 L'apparition du concept CRM.....	12
Section 2 : Présentation de l'outil CRM au sein d'une entreprise.....	14
2.1 Comprendre le CRM.....	14
2.1.1 Définition du CRM.....	14
2.1.2 Les leviers du CRM.....	15
2.1.3 But et objectifs du CRM.....	16
A) But du CRM.....	16
B) Les objectifs du CRM.....	17
2.2 Les approche du CRM	19
2.2.1 Le CRM en tant que processus technologique.....	19
2.2.2 Le CRM comme processus relationnel.....	19
2.2.3 Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle.....	20
2.3.4 Le CRM comme stratégie d'entreprise.....	20

2.3 Typologie du CRM.....	21
2.3.1 Le CRM opérationnel.....	21
2.3.2 Le CRM analytique.....	21
2.3.3 Le CRM collaboratif.....	22
Section 3 : La mise en œuvre d'un système CRM.....	22
3.1 Les quatre composantes fondamentales du CRM.....	23
3.2 Activités du CRM.....	24
3.3 Démarche du CRM.....	26
3.4 Les principaux outils du CRM.....	27
3.5 Les stratégies du CRM.....	29
3.6 Les avantages et les inconvénients du CRM.....	29
3.6.1 Avantages du CRM.....	29
3.6.2 Les contraintes du CRM.....	30
Chapitre II : La place du CRM dans la stratégie de fidélisation de l'entreprise.....	31
Section 1 : Les caractéristiques du CRM Bancaire.....	32
1.1 La mise en œuvre d'un CRM au niveau de banque	32
1.1.1 Enjeux du CRM pour le client	32
1.1.2 Démarche de mise en place d'un projet CRM dans le secteur bancaire.....	33
A-Identification de la Stratégie.....	33
B-Déclinaison de la stratégie en actions.....	34
C-Mise en place des processus et outils	34
D-Gestion des risques.....	35
1.2 L'application du CRM au niveau de la banque.....	36
1.2.1 Au niveau des agences (le front office) : CRM opérationnel	36
1.2.2 Au niveau de la direction (le back office): CRM analytique.....	36
Section 2 : Généralité sur la fidélisation des clients.....	37
2.1 Définitions de la fidélisation.....	37

2.2 La stratégie de fidélisation et sa démarche.....	39
2.3 Les outils de la fidélisation	41
2.3.1 Le merchandising.....	42
2.3.2 L'indispensable base de données.....	42
2.3.3 Le Multi canal de contact avec les clients.....	43
2.3.4 Le client expert.....	46
2.3.5 Les cartes de fidélité.....	46
2.3.6 Le service après-vente.....	47
2.3.7 Les programmes cadeaux.....	47
Section3 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients.....	49
3.1 L'apport du CRM pour la force de vente	49
3.2 L'apport du CRM pour l'entreprise	50
3.3 L'apport du CRM pour le client.....	53

Chapitre III : Le CRM au sein de la Banque National

d'Algérie..... 56

Section 1 : Présentation du secteur bancaire en Algérie..... 57

1.1 Les acteurs actuels du marché.....	57
1.1.1 Les banques publiques.....	57
1.1.2 Les banques privées étrangère	58
1.1.3 Les établissements financiers	60
1.2 Les limites du fonctionnement des banques.....	61
1.2.1 Les problèmes liés à la technologie et l'information.....	61
1.2.2 Les problèmes liés au financement	62
1.2.3 Les problèmes d'ordre organisationnel.....	63
1.2.4 Les problèmes liés à l'évaluation du risque.....	63
1.2.5 Problème lié aux ressources humaines.....	64
1.3 Les projets de reforme.....	64
1.3.1 L'amélioration des conditions d'accueil dans les banques.....	65
1.3.2 La modernisation du système de paiement.....	65
1.3.3 La technologie et l'information.....	66

1.3.4 Le professionnalisme.....	66
1.3.5 La rénovation des instruments de gestion des financements.....	66
1.3.6 La place du marketing.....	67
Section 2 : Présentation de la Banque National d'Algérie (BNA)	68
2.1 Présentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).....	68
2.2 La position sur le marché de la Banque Nationale d'Algérie.....	68
2.3 Organigramme	70
2.4 Le réseau et l'effectif	72
2.5 Les produits et services de la BNA	73
2.5.1 Les crédits bancaires	73
2.5.2 Les produits d'épargne	75
2.5.3 Commerce extérieure	77
1.5.4 Banque à distance	78
2.5.5 Monétique	79
2.5.6 Bancassurance	80
Section 3 : Le CRM au sein de la Banque National d'Algérie	80
3.1 Les outils mis en place par la BNA pour fidéliser ses clients.....	80
3.1.1 La procédure de la gestion de réclamation client.....	81
3.1.2 Le champ d'application.....	81
3.1.3 Les différents intervenants de la gestion des réclamations clientèle..	81
3.1.4 Les canaux de réclamation.....	81
3.1.5 Le traitement des réclamations.....	81
3.1.6 La clôture de la réclamation.....	82
3.2 Essai de mise en place d'une solution CRM.....	83
3.2.1 La construction de l'équipe projet.....	83
3.2.2 La définition des objectifs.....	84
3.2.3 La fixation des indicateurs de performance.....	85
3.2.4 Expression des besoins.....	85
3.2.5 La rédaction du cahier des charges.....	85
3.2.6 La sélection du partenaire.....	86
3.2.7 La construction du plan de déploiement.....	86

3.2.8 La formation des utilisateurs.....	87
3.2.9 L'évaluation des résultats.....	87

Chapitre IV : La mise en place d'un projet CRM au sein de la BNA et son apport potentiel dans la fidélisation des clients..... 88

Section 1 : Présentation de la méthodologique de la recherche 89

1.1 Présentation du guide d'entretien et de la population interviewé 91

1.2 Type d'analyse 91

1.3 Limites de l'enquête 91

Section 2: Analyse des résultats 92

2.1 Analyse des résultats de l'entretien..... 92

2.2 Analyse SWOT 94

2.2.1 Analyse interne 95

2.2.2 Analyse externe..... 96

2.3 Suggestions et recommandations..... 97

Conclusion Général..... 99

Bibliographie

Les annexes