

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

EHEC

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

Option : Distribution & Supply chain management

THEME :

**L'impact de la gestion de relation client sur la
performance commerciale au sein d'une
compagnie aérienne**

Etude de cas : AIR ALGERIE

Présenté par :

Melle. Farah ZERTAL

Encadreur :

Mme. Nedjoud DEMMOUCHE MOUNSI

Maitre de conférences à EHEC

3^{ème} Promotion

septembre 2016

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

EHEC

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

Option : Distribution & Supply chain management

THEME :

**L'impact de la gestion de relation client sur la
performance commerciale au sein d'une
compagnie aérienne**

Etude de cas : AIR ALGERIE

Présenté par :

Melle. Farah ZERTAL

Encadreur :

Mme. Nedjoud DEMMOUCHE MOUNSI

Maitre de conférences à EHEC

3^{ème} Promotion

septembre 2016

Résumé

Le changement de l'économie et le développement des canaux de communication, dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise ont orienté les entreprises à développer des nouveaux concepts et outils dans la fonction marketing, ce qui a permis l'émergence d'un nouveau paradigme nommé le marketing relationnel.

A cet égard, et compte tenu du client en tant qu'une source primordiale de revenu pour les entreprises ; d'autant plus que la mesure de la performance commerciale et l'efficacité de l'activité de celle-ci est basée sur leur capacité de satisfaire les besoins de leurs parties prenantes et non seulement sur les bons résultats financiers réalisés. Les entreprises ont fait appel à un outil de la technologie moderne qui est nommé CRM (customer relationship management) ou gestion de relation client. Cet outil permet de gérer les interactions avec les clients de façon durable, à les écouter, de collaborer efficacement afin de les satisfaire et les fidéliser dont l'objectif est d'accroître la productivité et d'accélérer la croissance de l'entreprise.

Dans les compagnies aériennes conquérir un client coûte cinq à dix fois plus que de le fidéliser, pour cela elles adoptent leur propre programme de fidélisation et gestion de la clientèle FFP « Frequent Flyer Programs » dont notre compagnie nationale AIR ALGERIE adhère, mais adopte sa propre stratégie de fidélisation et relation clientèle grâce à son programme AIR ALGERIE plus (+).

Mots-clés : marketing relationnel, CRM, programme de fidélisation, satisfaction, performance commerciale.

Abstract

The change in the economy and the development of communication channels, due to the integration of new technologies into the customer-company relationships have oriented companies to develop new concepts and tools in the marketing function, which allows emergence of a new paradigm called relationship marketing.

In this respect, and having considered the client as a primary source of revenue for businesses; especially as measuring business performance and efficient activity of the latter is based on their ability to meet the needs of their stakeholders and not only on the strong financial results achieved. Companies have used a modern technology tool that is named CRM (customer relationship management) or customer relationship management. This tool allows to manage interactions with customers in a sustainable way, to listen to them, to work together effectively to satisfy and retain whose objective is to increase productivity and accelerate the growth of the business.

In the airline companies win a customer costs five to ten times more than loyalty, why they adopt their own loyalty program and customer management FFP 'Frequent Flyer Programs "that our national carrier Air Algérie adheres but adopts its own strategy Loyalty and customer relationship through its AIR program more ALGERIA (+).

Keywords: relationship marketing, CRM, loyalty programs, satisfaction, business performance.

ملخص

أحدثت التغيرات التي شهدتها البيئة الاقتصادية الناتجة عن اندماج التكنولوجيا الحديثة في ادارة علاقة الزبون تطورات متتالية في مفهوم التسويق ما أدى الى ظهور مفهوم تسويق العلاقات.

على هذا الضوء و باعتبار الزبون مصدرا أساسيا لدخل المنظمة خاصة أن اليوم أصبح يقاس نجاح المنظمة الرائدة بحصتها الزبونية بدل حصتها السوقية، و استمرار هذا النجاح مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها و بمستوى الثقة و الولاء اللذان يربطانها بهم. فالمحافظة على الولاء من الأمور الصعبة التي تواجه المنظمات، لهذا ظهرت ادارة علاقة الزبون كأحد النماذج التي تضمن الاتصال المستمر بين المنظمة و عملائها عن طريق استخدام تقنية ادارة علاقة العملاء في جمع بيانات الزبائن، تحليلها و ترتيبها في شكل معلومات لتساعد المنظمة على اتخاذ القرار الصحيح سعيا لتحقيق أكثر ربحية.

تمثل تكلفة كسب زبون جديد بالنسبة لشركات الطيران خمسة الى عشرة أضعاف من ولائه، بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تبنت هي الأخرى ادارة عملاء جديدة و استراتيجية ولاء خاصة بها بفضل برنامج الخطوط الجوية الجزائرية مزيد.

كلمات مفتاحية : تسويق العلاقة، ادارة علاقة العملاء، برنامج الولاء، رضا الزبون، الاداء التجاري.

Je dédie ce travail

A ceux qui me sont les plus chers

Mon père et ma mère ;

A mes frères et ma sœur Feriel ;

A la personne qui ma soutenu

tout au long de mon cursus universitaire ;

Et à tous ceux qui m'aiment...

Remerciement

Nous tenons à remercier en premier lieu DIEU, de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous remercions aussi mes très chers parents pour leurs affections et leur constant soutien.

Nous remercions vivement mon encadreur : Mme. Nedjoua DEMMOUCHE MOUNSI de sa disponibilité, et de m'avoir suivis, soutenu et orienter durant l'élaboration de ce travail.

Je remercie également ma promotrice : Mme. Soumia BENMADI qui m'a guidé avec ses conseils judicieux et ses orientations pour améliorer mon travail.

Tout le personnel de la compagnie Air Algérie qui m'a facilités le travail, particulièrement Mme BAHOUCHI.

Nous présentons également mes remerciements aux membres du Jury qui m'a fait l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Nous remercions également ma famille respectivement qui m'a aidé encouragé et soutenus dans les moments difficiles tout au long de la présentation de ce mémoire.

Un merci spéciale à mes chers amis Mehdi, Narimane et Bouthaina.

Sans omettre mes remerciements envers tous les enseignants de l'Ecole des hautes études commerciales (EHEC).

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau n°01	Le passage au marketing relationnel	08
Tableau n°02	La performance externe et la performance interne	51
Tableau n°03	Les types des tarifs appliqués par Air Algérie	85
Tableau n°04	Barèmes des milles sur quelques destinations	91
Tableau n°05	L'évolution de la part de marché d'Air Algérie en % entre 2005 - 2015	100
Tableau n°06	Total des réclamations clients.	102
Tableau n°07	l'évolution du taux de clôture par trimestre durant ces quatre dernières années.	103
Tableau n°08	Nombre d'adhérents au programme Air Algérie Plus	105
Tableau n°09	Les forces et les faiblesses du CRM d'AIR ALGERIE.	111
Tableau n°10	Les opportunités et les menaces d'AIR ALGERIE.	112

Liste des figures

Numéro	Titre	page
Figure n°01	Les missions de marketing relationnel	13
Figure n°02	Les quatre phases de la démarche CRM	30
Figure n°03	Les politiques de différenciation.	32
Figure n°04	Les sources de la performance	54
Figure n°05	Les niveaux de mesure des performances.	54
Figure n°06	Modèle de reporting.	61
Figure n°07	Les éléments réalisant la vente d'AIR ALGERIE	86
Figure n°08	Structure de la plate forme CRM d'AIR ALGERIE	94
Figure n°09	L'évolution de la part de marché d'AIR ALGERIE en % entre 2005-2015	101
Figure n°10	L'évolution du traitement de la réclamation client.	103
Figure n°11	L'évolution du taux de clôture des réclamations clients par trimestre (2012/2016)	104
Figure n°12	L'évolution du nombre d'adhérents par an (2007-2015)	105

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AH	Air Algérie
ABC	Analyse Based Conting
BDD	Base de données
CA	Chiffre d'affaires
CRIS	Customer Relationship information system
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Entreprise Ressource Planning
FFP	Frequent Flyer Program
GRC	Gestion de la Relation Client
IATA	International Air Transport Association
ISO	Organisation internationale de normalisation
LTV	Lifetime Value
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
NCR	Non consommateurs relatifs
PDM	Part De Marché
PMA	Part de Marché Absolue
PMR	Part de Marché Relative
RC	Réclamations clients
RFM	Recence, Fréquence, Montant
SFA	Sales forces automation
SIM	Système d'Information Marketing
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats

Sommaire

<u>Introduction</u>	01
<u>Chapitre 01 : la relation entreprise-client</u>	05
Section 01 : l'évolution de la relation entreprise-client.....	06
Section 02 : la gestion de la relation client	21
<u>Chapitre 02 : la performance commerciale</u>	43
Section 01 : le concept de la performance	44
Section 02 : la performance de la fonction commerciale.....	57
<u>Chapitre 03 : la GRC au sein de la compagnie Air Algérie</u>	69
Section 01 : présentation de la compagnie Air Algérie et sa division commerciale.....	70
Section 02 : la gestion de relation client de la compagnie Air Algérie.....	81
<u>Chapitre 04 : le rôle de la GRC dans l'amélioration de la performance commerciale au sein d'Air Algérie</u>	99
Section 01 : l'évaluation de la performance commerciale d'Air Algérie.....	100
Section 02 : l'apport de GRC dans l'amélioration de la performance commerciale.....	108
<u>Conclusion</u>	117

Introduction générale

Introduction générale

Le développement accru que l'économie mondiale a connue pendant la dernière décennie, induit par la globalisation et la mondialisation, a redéfini les règles économiques et commerciales, non seulement sur le plan des échanges commerciaux internationaux, mais également au niveau national.

A cet égard, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter à ces changements pour assurer leur survie, notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans la relation entreprise-client, la concurrence devient de plus en plus féroce.

C'est ainsi que les entreprises se sont penchées vers une nouvelle approche nommée marketing relationnel, qui s'oriente vers un mode de fonctionnement fondé sur le facteur client, après avoir conclu que la réussite aujourd'hui ne repose plus sur la compétitivité des prix mais sur la relation de confiance qui relie l'entreprise et ses clients. Ces derniers sont désormais, de plus en plus exigeants, subtils, informés, capable de comparer, réactifs, méfiants, sociaux et moins fidèles.

Pour faire face, à l'évolution des comportements du client, l'entreprise doit se soucier des besoins de leurs clients, afin de les satisfaire en offrant des produits et services de qualité répondant à leurs exigences ; et prendre en compte la stratégie de leurs concurrents pour conserver, voir de développer leur part de marché.

Afin d'atteindre leur objectif sur le long terme, les entreprises donnent naissance à un nouveau mode de gestion de la relation entreprise-clients, qui est la gestion de la relation client (CRM : customer relationship management), dont l'objectif est la connaissance des attentes des clients, le suivi de ces dernier dans le but de créer une relation durable avec eux et surtout les satisfaire au mieux ; en exploitant les informations générées par cette nouvelle gestion.

En Algérie, le transport aérien représente un champ d'activité capitaliste avec des caractéristiques spécifiques, ce marché témoigne d'un potentiel de trafic et d'une croissance continue notamment, avec l'ouverture du ciel algérien, ce qui explique le retour massif des compagnies étrangères.

AIR ALGERIE la compagnie national du transport aérien, acteur majeur dans ce secteur reste à l'écoute aux besoins impératifs de ce marché où la concurrence est rude tant qu'a l'international qu'au national.

Elle se déploie pleinement pour assurer une permanence des prestations compétitives en termes de qualité de service et de fidélisation, dans le but d'accroître ses parts de marché ainsi d'augmenter sa rentabilité.

Pour confronter les concurrents, AIR ALGERIE doit essayer de répondre exactement aux besoins de ses clients, pour ce faire, non seulement une bonne connaissance de sa clientèle est nécessaire, mais aussi d'entretenir avec celle-ci une relation privilégiée basé sur le long terme et la fidélité.

Dans notre étude, nous s'intéressons à « *l'impacte de la gestion de la relation client sur la performance commerciale au sein d'une compagnie aérienne* » ; où nous essayons de répondre à la problématique suivante :

- **Dans quelle mesure la mise en place d'une stratégie CRM pourrait contribuer à l'amélioration de la performance commerciale d'AIR ALGERIE ?**

Pour répondre à cette problématique, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

- Comment est organisé le système CRM d'AIR ALGERIE ?
- Quels sont les apports de CRM sur la performance commerciale d'AIR ALGERIE ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à cette problématique centrale, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : le CRM au sein d'AIR ALGERIE est mal structurer et se limite à un système de collecte d'information.

H2 : s'approprie d'une stratégie CRM a permet à AIR ALGERIE de valoriser le capital client et améliorer sa rentabilité.

Le choix du thème n'est pas fortuit, puisqu'il nous semble d'abord d'actualité par son importance, ainsi que sa relation directe avec notre spécialité et il nous permet de comprendre le CRM, comment le mettre en pratique, savoir quels sont ses outils les plus efficaces et

comprendre comment l'utilisation optimale du système CRM peut améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Pour pouvoir réaliser cette recherche, nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

- En premier lieu, nous avons fait appel à la méthode descriptive pour la partie théorique par nécessité ainsi que la méthode analytique pour la partie pratique ;
- En ce qui concerne la documentation, nous avons consulté plusieurs ouvrages récents qui traitent notre sujet ainsi que les mémoires de fin d'études, sites internet et revues ;
- Pour la collecte et le traitement de données, nous avons procédé à une enquête par entretien menée auprès d'un certain nombre de responsables de la compagnie, une analyse des indicateurs de performance commerciale d'AIR ALGERIE, en plus d'une analyse des forces et faiblesses du système CRM de la compagnie.

Nous avons jugé utile de diviser ce travail de recherche en quatre chapitres :

- Le premier chapitre traitera les fondements de la relation entreprise-client, en deux sections : la première section portera sur l'évolution de cette relation, et la deuxième sera consacré à la gestion de la relation client ;
- Le deuxième chapitre comprendra la définition du concept de la performance et la performance commerciale ;
- Le troisième chapitre sera consacré au CRM au sein de la compagnie AIR ALGERIE où la première section traitera la présentation de la compagnie ainsi que sa division commerciale, et la seconde portera sur la gestion de la relation client de la compagnie ;
- Dans le dernier chapitre, nous essayerons de conclure le rôle du CRM dans l'amélioration de la performance commerciale de la compagnie à travers l'analyse des indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise, l'analyse swot du système CRM actuel et ainsi la réalisation d'un entretien avec les responsables de la division commerciale.

Chapitre 01 :
La relation entreprise-client

Chapitre 01 : la relation entreprise-client

Le changement et l'évolution de l'économie connue dans ce 21^{ème} siècle dû à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations entreprise-client a donné naissance à une concurrence de plus en plus rude et féroce, où les clients se trouvent face à un portefeuille de choix multiple de produits et services et même de canaux d'accès à l'information, ce qui permet de choisir leur fournisseur ou d'en changer. Ces différents enjeux ont orientés les entreprises vers une nouvelle stratégie en développant des nouveaux concepts et outils, notamment dans la fonction marketing, parmi ces nouveaux concepts le marketing relationnel qui a pour objet la constitution du capital client, et conserver ainsi la clientèle fidèle à la marque d'entreprise par l'intervention des outils technologiques tel que le CRM.

Nous verrons dans ce premier chapitre l'évolution de la relation entreprise-client en abordant le marketing relationnel, après avoir défini le concept nous présenterons ses objectifs et ses outils, en suit nous essayons de mieux comprendre le CRM comme un outil de marketing relationnel.

Section 01 : l'évolution de la relation entreprise-client

Le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études et de tous les investissements des entreprises. La relation client devient l'interface clé de l'entreprise. Nous sommes passés en quelques années d'un marketing de l'offre vers un marketing de la demande, d'un marketing produit vers un marketing client, d'un marketing de masse vers un marketing de segmentation, d'un « push marketing » vers un marketing de fidélisation, beaucoup plus relationnel¹.

¹ DEMEURE, (Claude) : **aide mémoire : marketing**, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008, p.356.

1. Historique de la relation

Un bref historique peut être présenté pour marquer l'évolution de la relation entre l'entreprise et le client ainsi qu'au passage à l'orientation client¹ :

Durant l'**ère préindustrielle** le commerce à destination du grand public était avant tout, bâti sur un modèle de valeurs de proximité. Il a disparu avec l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces.

Les années 50 et 60 furent les années de la production de masse. La demande était explosive. Tout ce qui était fabriqué était consommé. Les entreprises se sont concentrées essentiellement sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre, ce que Peter Drucker traduira quelques années plus tard, dans son ouvrage « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » (Éditions d'Organisation, 1975) par une phrase devenue célèbre²: « *Fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer* ». Cette période voit la création et le développement des premiers hypermarchés et de la grande distribution en général.

En suite, arrivèrent **les années 70**, celles de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Les entreprises commençaient à segmenter les clients et à élargir leur gamme de produits ainsi qu'à accroître la taille des marchés potentiels.

Puis, vinrent **les années 80** celles de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait pour satisfaire ceux-ci améliorer la qualité des produits offerts. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

Les années 90 ont marqué le début de l'ère du client. L'approche marketing client, cette évolution du marketing peut se traduire ainsi : « *Il faut créer de la valeur pour chaque client, ce qui induit une relation client/entreprise personnalisée et visant la fidélisation*³. » Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct a permis de mettre en œuvre les avantages de la relation directe. Le marché a connu une profonde modification avec

¹ BOUROUBEY, (Soraya) : **les technologies de la gestion de la relation client : Etude du cas d'Algérie Télécom**, mémoire de magistère en communication et actions commerciales, université d'Oran, 2010, pp.9-10.

² DEMEURE, (Claude) : Op.cit, p.4.

³ VAN LAETHEM, (Nathalie) : **toute la fonction marketing**, édition Dunod, Paris, 2008, p.4.

l'inversion du paradigme marketing et le passage d'une orientation produit à une orientation client.

Enfin, **les années 2000**, marqueront l'intensification de cette tendance client avec l'apparition du concept de marketing "One to One". La mise en œuvre d'une relation individuelle avec chaque client au travers des offres et des modes d'approches différenciés et personnalisés. Les entreprises quels que soient leurs secteurs d'activité concentreront désormais, leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

On peut donc, résumer le passage au marketing relationnel dans le tableau qui suit :

Tableau n°01 : le passage au marketing relationnel.

Caractéristiques	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Vente isolée	Rétention du client
Contacts avec les clients	Discontinus modérés	Continus intenses
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le client
échelle de temps	Court terme	Long terme
Insistance sur le service au client	faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes du client	limité	Extensif
Service préoccupé par la qualité	production	Tous les services

Source: HELFER (Jean-Pierre) et ORSONI (Jaques) : **marketing**, édition Vuibert, Paris, 2011, p.46.

Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel s'explique par les progrès des techniques informatiques et notamment par le développement des services qui accompagnent une offre de plus en plus différenciée dans le but de rendre la relation client plus durable.

2. Le marketing relationnel

Plusieurs définitions du concept de marketing relationnel ont été trouvées, nous avons choisi parmi eux celles que nous jugeons plus complètes.

2.1 Définition :

D'après les auteurs de Mercator :

« Le marketing relationnel est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque »¹.

Cette définition met en évidence les deux caractéristiques majeures du marketing relationnel, qui permettent de le distinguer d'autres approches :

- Le marketing relationnel utilise des moyens d'action individualisés et interactifs.
- Le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part.

D'autre part Kotler et Dubois le définissent comme suit :

« Le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. Les clients ou groupes de clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise »².

Ainsi, pour DEMEURE³ :

Le marketing relationnel n'a pas un objectif de prospection comme le marketing « one to one », mais de fidélisation. Il s'adresse aux clients de l'entreprise et peut se définir comme l'utilisation d'un ensemble d'outils de communication principalement hors médias destinés à

¹ LENDREVIE, (Jaques) et LÉVY, (Julien) : **Mercator**, édition Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2013, p.566.

² KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard) : **marketing management**, édition Pearson, 15^{ème} édition, Paris, 2015, p.27.

³ DEMEURE, (Claude) : Op.cit, p.363.

établir et développer une relation individualisée, interactive et durable avec un client. Il vise à améliorer la relation avec un client pour augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

A travers ces définitions il paraît clairement que le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les clients afin de conquérir et fidéliser les plus rentables à long terme grâce à l'utilisation d'informations individualisées et des outils technologiques.

2.2 Les concepts clés du marketing relationnel

Nous citons quelques concepts clés du marketing relationnel :

2.2.1 La rentabilité des clients

Le marketing relationnel vise à conquérir et fidéliser des clients rentables.

« Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.¹ »

La plupart des entreprises mesurent la satisfaction de leurs clients, mais pas leur rentabilité qui est essentielle pour répartir les efforts marketing de manière pertinente c'est-à-dire de consacrer à chaque segment de marché un niveau d'attention cohérent avec sa rentabilité.

2.2.2 Cycle de vie du client

Comme les produits, la relation client suit un cycle de vie. Les prospects, à un moment donné, après avoir acheté des produits et/ou services auprès de l'entreprise et devenir des clients, décident de ne plus acheter auprès de cette dernière.

Le cycle de vie client répond à un triple objectif² :

- Mesurer le taux d'érosion pour fixer les bons objectifs et budgets, destinés au renouvellement de clientèle ;
- Mesurer la rentabilité des actions destinées à augmenter la fidélisation des clients ;
- Calculer le budget destiné à la conquête, selon le cycle moyen d'un client.

¹ KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard) : Op.cit, p.155.

² Van LAETHEM, (Nathalie) et autres : **la boîte à outils du responsable marketing**, édition Dunod, Paris, 2007, p.181.

2.2.3 La structure du portefeuille client

La connaissance de la structure du portefeuille client dégage des catégories significatives de clients qui permettent de mieux orienter l'action.

Plusieurs méthodes permettent d'analyser la rentabilité des clients, nous citons les plus répandues ¹:

- L'analyse 20/80 (loi de Pareto*) : Cette loi permet de visualiser l'importance relative des différentes parties ou catégories d'un ensemble précédemment analysé et chiffré sous la forme d'un classement et d'une hiérarchisation. on estime que 80% des ventes sont réalisées grâce à 20% des clients.
- L'analyse ABC (Activity Based Costing) : à travers les outils comptables de la méthode ABC on évalue l'ensemble des revenus générés par le client et on déduit tous les coûts : coût de fabrication et de distribution des produits et services, coûts de traitement des appels téléphoniques du client, couts de visite au client, etc.
 - **La catégorie A** : correspond aux gros clients : 15 à 20% des clients réalisent 70 à 80% de l'activité.
 - **La catégorie C** : correspond aux petits clients : 70 à 80% des clients réalisent 5 à 10% des ventes.
 - **La catégorie intermédiaire B** : 10 à 15% des clients représentent 10% du chiffre d'affaires.
- L'approche par la valeur client : par la comparaison entre gains générés par le client et coûts engagés dans la relation. La notion de création de valeur client repose sur le principe clé que seul le client est juge de la création de valeur, les entreprises doivent segmenter leur clientèle selon leur degré d'attractivité et consacrer à chaque segment les efforts d'attention cohérents avec cette analyse.
 - **Les clients non rentables** dont la valeur client est inférieure à 0 ;
 - **Les clients faiblement rentable** dont la valeur client = 0 ;
 - **Les clients très rentables** dont la valeur client est supérieure à 0.

¹ HELFER (Jean-Pierre) et ORSONI (Jaques) : **marketing**, édition Vuibert, Paris, 2011, p.49.

*Vilfredo Pareto est un scientifique italien du 19^{ème} siècle.

2.2.4 La mesure de la valeur à vie du client

Les anglo-saxons ont inventé le terme *lifetime value*, ou valeur à vie du client. La valeur du client n'est pas simplement calculée sur le premier achat, elle est estimée sur l'ensemble du cycle de vie.

KOTLER a défini le concept de valeur à vie du client comme suit : « *la valeur à vie d'un client correspond à la valeur actualisée des profits réalisés grâce à ce client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie.* ¹ »

Le concept de valeur à vie du client est utilisé pour déterminer quels clients fidéliser et combien investir dans cet objectif, les entreprises doivent estimer la valeur à vie de leurs clients avant de décider combien investir pour les conquérir.

La valeur est estimée en soustrayant des revenus futurs espérés du client les coûts de conquête, de vente et de service, et en appliquant un taux d'actualisation.

2.2.5 Le capital client

« *Le capital client est une notion qui introduit la dimension temps en mettant l'accent sur la rentabilité du client plutôt que sur celle du produit* » ². L'étude du capital client est très importante et doit être réalisée avec soins car elle sera constituée des clients que l'entreprise souhaite garder. C'est à dire ceux qui renouvelleront leurs achats et la recommanderont à d'autres prospects.

La valeur d'un client (actuel ou potentiel) se mesure comme la valeur actualisée de ses interactions futures avec l'entreprise pendant sa durée de vie, valeur ce que nous appelons « le capital client ».

$$\text{Capital client} = \text{VA} + \text{VS} + \text{VP} - \text{CR} - \text{CF} - \text{CG}$$

VA= valeur actuelle ou lifetime value

VS= valeur stratégique qui est le bénéfice total qu'une entreprise peut réaliser avec le client.

VP= valeur potentielle se détermine à l'aide de coefficients d'actualisations, de coefficients d'incertitude qui varient selon le secteur d'activité, la nature du bien ou du client.

¹ KOTLER (Philip) et autres : Op.cit, p.156

²BOUROUBEY, (Soraya) : Op.cit, p.12.

CR= coûts de recrutement incluent l'ensemble des efforts commerciaux, marketing ou d'autres services dont le client a bénéficié. Ce calcul met en évidence que la fidélisation est moins coûteuse que la conquête.

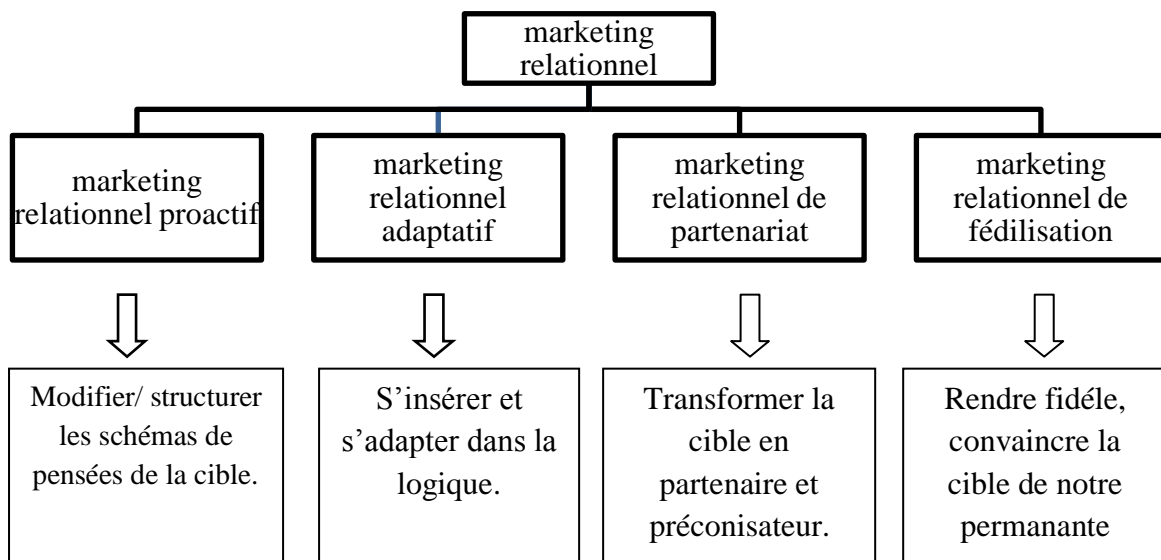
CF= cout de fidélisation

CG= couts de gestion sont plus élevés pour des clients qui passent des nombreuses petites commandes.

2.3 Les missions de marketing relationnel

De nombreuses entreprises ont désormais recours aux outils du marketing relationnel pour nouer des rapports privilégiés avec leur clientèle, selon les auteurs Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer on peut illustrer les missions du marketing relationnel dans le schéma qui suit ¹:

Figure n °01: les missions de marketing relationnel



Source : Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer : les facteurs de réussite de marketing relationnel, in revue décision marketing, N°31, juillet-septembre, 2003, p.15.

Marketing relationnel de pro-activité : dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de

¹IVENS (Björn) et MAYRHOFER (Ulrike) : **les facteurs de réussite de marketing relationnel**, in revue décision marketing, N°31, juillet-septembre, 2003, p.15.

recueillir les idées des produits nouveaux (pratique courante en milieu industriel). L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins.

Marketing relationnel d'adaptabilité : dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend d'aller ou de téléphone pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symbolique) du client. Elle se renseigne sur les suggestions d'amélioration spécifique éventuelles. L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

Marketing relationnel de fidélisation : dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations répondant instantanément aux problèmes, créés en permanence de la valeur. Pour le client, elle doit le pousser à réagir clairement et fermement s'il y a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit, car il n'y a plus infidèle qu'un client qui ne se plaint jamais.

Marketing relationnel de Partenariat : Dans le cadre de partenariat, le client doit être considéré comme un complice. Il collabore au travail de l'entreprise pour satisfaire les attentes et participe pour trouver mutuellement les idées relatives à de nouveaux produits et/ou service créant ainsi de la valeur.

2.4. Objectifs et outils du marketing relationnel

Pour établir de bonnes relations avec les clients et dans le cadre de la gestion de la relation client, le marketing relationnel est utilisé avec des objectifs bien précis¹ :

- identifier et connaître ses clients;
- communiquer avec eux et les fidéliser.

A chacun de ces objectifs correspondent un ou plusieurs outils spécifiques du marketing relationnel.

¹ DEMEURE, (Claude) : Op.cit, pp.363-367.

2.4.1 Identifie et connaître ses clients :

Pour établir et améliorer des relations individuelles et interactives avec ses clients, une entreprise doit d'abord les connaître non seulement par leurs noms et adresses mais par leurs profils sous divers aspects. Lors de la vente directe des produits ou services aux clients l'entreprise peut constituer et enrichir facilement sa base de données clients.

La base de données clients rassemble l'ensemble des informations sur les clients d'une entreprise. Toutes ces données permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel. Pour arriver à contacter de manière individuelle ses clients, la segmentation de la base de données est très fine et s'appuie sur des critères comportementaux très précis.

2.4.2 Communiquer avec ses clients :

Le marketing relationnel est un marketing de communication, basé sur un échange interactionnel entre l'entreprise et chacun de ses clients. Les entreprises ont développé de nombreux moyens de communication (au sens large) avec leurs clients pour les fidéliser.

➤ **Communiquer en direction des clients**

La communication entreprise – client repose sur des outils classiques tels que le mailing (sous toutes ses formes, traditionnel, fax ou avec Internet), le téléphone... L'envoi de magazines d'information est également pratiqué par certaines grandes sociétés (Danone et sa revue Danoé, MAIF avec sa revue MAIF infos...).

Cette communication vers les clients vise à augmenter le chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'entre eux en leur proposant des offres personnalisées et parfaitement adaptées à leurs besoins.

➤ **Savoir écouter la communication en provenance des clients**

Le développement des centres de contact (centres d'appels ou *call centers* en anglais) est un exemple significatif de cette communication client – entreprise qui se développe de manière très importante. Pour le client, les points de contact avec l'entreprise sont nombreux : appel téléphonique, e-mail, prise de rendez-vous avec un conseiller...

Un autre moyen d'obtenir des informations en provenance des clients est de réaliser des enquêtes de satisfaction.

2.4.3 Fidéliser ses clients

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, parmi eux celle de LEHU :

« La fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité. ¹ »

La fidélisation des clients est un objectif majeur dans toute stratégie commerciale dynamique.

Conserver la fidélité d'un client est de plus en plus important pour les entreprises, pour plusieurs raisons² :

- **Limiter l'évasion de la clientèle.** Un client mécontent en parle à environ dix personnes, alors qu'un client satisfait n'en parle au mieux qu'à trois personnes. Ainsi, le bouche à oreille favorise bien plus les ressentis négatifs que les satisfactions.
- **Conserver ses clients rentables le plus longtemps possible.** Il est plus coûteux pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de conserver des clients déjà acquis et convaincus.
- **Accroître la rentabilité de l'entreprise.** En favorisant l'investissement sur les clients, l'entreprise accroît ainsi sa profitabilité.
- **Développer un bouche à oreille positif.** Plus la satisfaction est grande et plus le bouche à oreille positif se déploie.

2.4.3.1 La mesure de la fidélité d'un client

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la fidélité d'un client³ :

– le cycle de vie d'un client, fonction du temps et du chiffre d'affaires réalisé avec ce client, qui permet de situer le tout nouveau client, le client récurrent, le client en déclin...,

¹ LEHU, (Jean-Mark) : **stratégie de fidélisation**, éditions d'organisations, Paris, 2003, p.31.

² Van LAETHEM, (Nathalie) : Op.cit, p.93.

³ DEMEURE, (Claude) : op.cit, p.356.

- la méthode RFM (récence, fréquence et montant des achats), qui permet d’avoir une idée précise sur la qualité de la fidélité d’un client,
- l’indice de satisfaction d’un client, qui peut également donner des indications quant à sa fidélité,
- le taux de résonance d’un client (un client satisfait a tendance à faire connaître une entreprise ou un produit particulier, et à en recommander l’achat).

2.4.3.2. Les outils de la fidélisation

Les outils ou techniques de la fidélisation devraient inclure toutes les techniques utilisées dans une politique relationnelle. On donne cependant dans les milieux du marketing un sens plus restrictif au terme de techniques de fidélisation, puisqu’elles recouvrent en fait les tactiques de récompense. On trouve donc divers méthodes pour récompenser les clients ¹:

➤ Les programmes d’accueil

Ces programmes consistent à donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour le premier achat qu’ils ont effectué, à passer un coup de fil pour commencer dans de bonnes conditions la relation. Plus le démarrage est réussi, plus le client se sent valorisé et plus il sera attaché à l’entreprise.

➤ Lettres d’information, consumer magazines, sites Web et appli

Ces rendez-vous réguliers, sous forme de lettres, de magazines, de newsletters électroniques qui renvoient vers un site, d’applications sur smartphone sont des moyens d’information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients.

➤ Les blogs et réseaux sociaux

Avec les blogs et les réseaux sociaux, il est possible d’aller plus loin que les sites Web traditionnels, qui, par rapport aux magazines, ajoutaient déjà du contenu multimédia et des services. Ils favorisent les échanges interactifs entre l’entreprise et ses clients et entre les clients eux-mêmes.

¹ LENDREVIE (J) .LÉVY (J) : op.cit, pp.592-597.

- **Les coupons et e-coupons**

Ces outils de promotion ont pour objet de fidéliser les clients, soit à l'enseigne, soit à une marque. Les coupons peuvent être envoyés dans le cadre d'un programme de fidélisation ou distribués avec les produits ou le ticket de caisse (réduction pour un nouvel achat).

Les e-coupons, coupons qu'on imprime ou qui sont envoyés sous forme de code-barres sur son smartphone connaissent un très grand essor, suivant en cela la part croissante du digital dans le CRM et le marketing direct.

- **Les programmes à points (ou miles)**

Les programmes à points (ou à « miles ») ont été créés par American Airlines en 1981 pour les voyageurs fréquents (*Frequent Flyers Programs*) à travers le programme « AAdvantage ».

Ces programmes nécessitent des animations régulières pour réactiver l'intérêt des clients ; On remercie le client de sa fidélité en lui proposant un cadeau, de nature très variée, en fonction des points accumulés grâce à sa consommation. Il peut s'agir des propres produits de ou de produits très divers proposés sur catalogues.

Les compagnies aériennes sont sans doute les entreprises qui utilisent le plus cette technique, le programme de fidélisation FFP sera étudié au chapitre 03.

- **Les cartes de fidélité**

Les cartes de fidélité recouvrent souvent les programmes à points, mais leur champ d'action est plus large. En effet, elles donnent lieu à des services réservés, à des opérations spéciales, à des promotions particulières, ...

- **Les clubs**

Les clubs ont pour objet de renforcer les liens entre les clients et l'entreprise : de fidéliser les meilleurs clients, voire de les fédérer; de renforcer et de valoriser l'image de l'entreprise ; de développer l'activité ; d'améliorer la connaissance des clients et de nourrir les bases de données.

2.5. Les limites du marketing relationnel

D'après l'article universitaire '*le rôle du marketing relationnel comme un nouveau concept dans l'orientation de la stratégie de l'entreprise*' Il peut exister des freins à l'application et la réussite d'une politique relationnelle, on peut citer ¹:

- L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher : coût d'achat de la base ou saisie des noms, coût de l'informatique, coût des médias (mailing, serveurs vocaux...). La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes.
- Tous les produits ne se prêtent pas à cette forme de communication : il faut que l'achat soit impliquant (avion, voiture) et que le prix unitaire du produit et sa marge permettent d'amortir les coûts de fidélisation. Pour les produits de grande consommation et à faible valeur unitaire, le chocolat par exemple, l'investissement peut-être rentable pour de grands groupes comme Danone ou Nestlé qui possèdent plusieurs marques et un vaste portefeuille de produits.
- Les consommateurs ne sont pas tous demandeurs d'une relation personnalisée : Les exemples américains montrent que le concept de relation de proximité ne fonctionne en moyenne que sur 20% des consommateurs.
- Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation de ces bases de données : La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing.
- Le marketing relationnel épuise le consommateur. Il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres.

¹ AROUB (Ratiba) et BOUSBAINÉ (Tassadit) : **le rôle du marketing relationnel comme un nouveau concept dans l'orientation de la stratégie de l'entreprise**, revue universitaire de bouira, 2011, p.15.

En conclusion, le marketing relationnel en tant qu'un nouveau concept introduit par l'évolution de marketing a pris un rôle primordial dans l'orientation de la stratégie des entreprises qui s'efforcent de conserver leurs clients pour augmenter leurs chiffres d'affaires.

Une entreprise a donc trois grands moyens pour développer ses ventes : acquérir de nouveaux clients, les retenir plus longtemps (rétention), et accroître les ventes auprès de ses clients (part de client), pour garantir ce développement des ventes l'information est l'élément stratégique et essentiel à la fois notamment pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser. C'est pourquoi les entreprises désormais cherchent à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

De même, les préoccupations des entreprises aujourd'hui se focalisent sur la satisfaction des clients qui se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client (*ou customer relationship management 'CRM' en anglais*).

Qu'est ce que le CRM ? Quels sont ses avantages ? Quelle est la démarche de sa mise en œuvre ? Et outre questions dont on va essayer de répondre dans la section qui suit.

Section 02 : la gestion de la relation client

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. En effet des progrès très importants ont été faits dans le domaine de l'informatique, perfectionnent le fonctionnement des entreprises.

Aujourd'hui, la technologie accroît la puissance du service marketing et notamment du commercial en les permettant d'examiner la valeur de chaque client afin de permettre une optimisation maximale de la valeur du portefeuille.

Le concept de CRM naît de la convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing et du besoin d'optimiser les processus marketing et commerciaux.

1. Généralité sur le CRM

Au cœur du marketing relationnel se trouve le CRM qui permet de personnaliser la prestation et de mieux fidéliser le client, nous allons comprendre au mieux le concept à travers les sous sections suivantes.

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 payer¹.

« Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.² ».

Sous-tendant ces définitions de LEFEBURE et VENTURI, trois dimensions sont implicites dans le CRM :

- **Une dimension temporelle** avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme ;
- **Une dimension relationnelle** avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quels que soient le point de contact et le moment choisis par ce dernier ;

¹ LEFEBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : **gestion de la relation client**, édition Eyrolles, Paris, 2005, p.03.

² Ibid, p.33.

- **une dimension opérationnelle** avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec des outils dédiés.

D'autre part, pour DEMEURE le CRM :

« Désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.¹»

Cette définition considère le CRM comme une démarche orientée client qui, repose sur l'utilisation de l'informatique et des NTIC et vise à optimiser la rentabilité de l'entreprise.

Pour les auteurs de MERCATOR:

« La politique relationnelle, ou CRM, est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité.²»

A travers cette définition nous soulignons cinq éléments à savoir : une vision stratégique, un processus organisationnel, l'accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité, relation cohérente et continue et l'identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité. Le CRM est donc, une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées entre client et fournisseur qui soient durables et profitables pour les deux parties.

De toutes les définitions ci-dessus nous pouvons définir le CRM comme une politique d'entreprise et un processus technologique, qui vise à maximiser l'utilisation des ressources, compétences et outils disponibles dans la poursuite de la compréhension, de l'anticipation et de la réponse aux besoins des clients actuels et potentiels via une gestion et un partage optimal de l'information dans une optique de fidélisation des clients et de maximisation de la profitabilité.

¹ DEMEURE, (Claude) : Op.cit, p.363.

² LENDREVIE, (Jaques) et LÉVY, (Julien) : Op.cit, p.603.

1.2 Les leviers du CRM

Le CRM focalise la stratégie de l'entreprise sur le client. À ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing et vente.

L'évolution connue au niveau de la fonction marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes¹:

- **La re-ingénierie 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 entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.
- **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** : les éléments traditionnels du mix marketing, les 4 P connaissent une évolution profonde
Produit, Prix, Place, Promotion => Client, coût, 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 informés. Pour ce faire, elles doivent faciliter l'autonomie en permettant un accès plein et rapide à l'information client et marché.

¹ LEFEBURE, (Renne) et VENTUIR, (Gilles): op.cit, pp.35-38.

1.3 Les objectifs du CRM

”Les clients ne partent pas forcément pour une raison spécifique, mais souvent parce que rien ne les motive à rester” ! “Fidéliser un client coûte trois fois moins cher que de le conquérir” ... “mais pour fidéliser un client, il faut d’abord le conquérir !”¹

Le CRM est utilisée pour répondre à ce type de problématique. L’objectif principal d’une CRM est donc d’améliorer la relation et la connaissance des clients et prospects de l’entreprise en jouant sur plusieurs leviers. Voici les principaux bénéfices à attendre lors de la mise en place d’une CRM² :

- **Augmenter les revenus** : depuis la crise, les entreprises mettent l’accent sur la réduction constante de leurs dépenses afin d’augmenter leur profit.

Maintenant rendues à un point où il est difficile de couper plus dans leurs dépenses, il est logique de se tourner vers des solutions axées sur l’augmentation de leurs revenus en capitalisant sur leur base de clients installés.

- **Maximiser le service aux clients** : comme nous l’avons déjà évoqué, il est plus coûteux de gagner de nouveaux clients que de les conserver.

Mieux analyser les besoins des clients à partir d’un historique centralisé et accessible à tous les collaborateurs de l’entreprise.

- **Exploiter davantage les échanges entre les clients et les vendeurs** : les clients n’ont pas tous les mêmes besoins et les mêmes valeurs ! Un CRM permettra d’offrir un niveau de service personnalisé aux clients.
- **Augmenter la qualité du service après-vente** à travers un suivi des clients.
- **Fidéliser vos clients par une attention particulière** en rendant le coût de transfert vers un concurrent plus élevé.
- **Réduire les coûts** commerciaux et marketing.
- **Gain de productivité** : les tableaux de bord proposés par un CRM permettent aux gestionnaires de suivre en temps réel l’évolution de l’entreprise et de réagir à temps.

¹ <http://www.sagecrm.com/france/sage-crm-un-outil-concu-pour-les-entreprise/> (consulté le 14/03/2016 à 01 :11)

² Union des entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF) : **guide pratique mercatique**, France, 2013, pp.26-27.

1.4 Les composantes du CRM

L'orientation client doit pouvoir associer très étroitement la gestion de l'information, la technologie et le marketing pour satisfaire quatre composantes essentielles d'une optique relationnelle. Les quatre composantes fondamentales du CRM sont les suivantes ¹:

➤ **Connaissance du client :**

Connaître chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée à ses besoins. Pour cela, il est nécessaire que l'entreprise mette en place des stratégies permettant de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations centrées sur ses clients, afin de construire une base de données met à jour périodiquement. Les informations collectées doivent permettre à l'entreprise de servir le client en temps opportun, de façon mieux ciblée et à l'aide de solution plus appropriées. Les données qui ne contribuent pas à l'accomplissement de cet objectif ne méritent pas d'être prises en compte car elles alourdissent le système inutilement.

➤ **Les indicateurs de performance :**

L'exploitation des données individuelles doit contribuer à l'instauration d'une relation durable entre prestataire et client. A ce titre, toute stratégie doit se distinguer de celles qui ne tendent qu'à favoriser les transactions sur un plan strictement quantitatif et commercial. La stimulation des ventes peut être, en effet, parfois contraire à une relation client épanoui et durable.

➤ **La communication intégrée :**

La stratégie relationnelle doit, de façon significative, se refléter dans la communication entre l'entreprise et son client.

Les campagnes marketing s'intègrent dans un processus global de communication avec le client. Les éléments tactiques comme les événements, les propositions convenant de manière automatique dans un processus global de communication avec le client.

L'entreprise devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment. Afin de favoriser le dialogue individualisé.

¹ JALLAT, (Frédéric) et autres : **gestion de la relation client**, édition Pearson, 4^{ème} édition, France, 2014, pp.08-10.

➤ **La proposition de valeur individualisée :**

L'entreprise qui prend l'initiative d'approfondir au mieux sa connaissance du client, de nouer avec lui les relations les plus étroites possibles et de poursuivre un dialogue véritable, ne saurait se dispenser de lui proposer une offre personnalisée. L'entreprise devra donc adapter ses produits à chacun, ainsi que les services et les tarifs qui l'accompagnent. Elle peut même concevoir, en coopération avec le client, le produit qui répond parfaitement à ses besoins. Elle suivra ensuite une méthode adéquate pour fabriquer ce produit.

2. Les outils du CRM

Le CRM s'appuie sur des outils techniques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation de la relation dans une activité de masse. La difficulté est moins de mener à bien ces opérations en soi, mais de le faire quand on a des milliers, des centaines de milliers voire des millions de clients. Les technologies de l'information donnent les moyens aux entreprises de gérer cette complexité.

Les domaines couverts par les projets CRM peuvent concerner l'opérationnel, l'analytique et le collaboratif.

- Le CRM analytique regroupe les applications qui servent à analyser les données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseurs.¹

Les outils du CRM analytique ont pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.²

On citera dans ces outils le datawarehouse et le datamining.

- Le CRM opérationnel implique l'automatisation des processus et des technologies contribuant à industrialiser les contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients : commercial, marketing, service client.³

Essentiellement, l'automatisation de la force de vente « sales force automation » SFA.

¹ Saint Cast (Nicolas) : **Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière**, édition Maxima, France, 2003 ; p.51.

² LENDREVIE, (Jaques) et LÉVY, (Julien) : Op.cit, p.611.

³ Saint Cast, (Nicolas) : Op.cit, p.51.

Les outils opérationnels ont pour objet de gérer les phases d'interaction. On distinguera :

- les outils de gestion de la relation : personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients ;
 - Les outils d'automatisation du marketing : suivi des plan d'actions ...
 - les outils d'automatisation de la force de vente : optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de la prise de commande, etc
-
- Le CRM Collaboratif : intègre tous les canaux de communication (e-mail, e-conférence, téléphone,...) avec le client ou avec tous les partenaires à propos du client. Ces échanges sont essentiellement destinés à améliorer la rentabilité et la fidélité clients.¹

On se contentera de ne donner que quelques indications sur les architectures technologiques du CRM :

2.1 Data warehouse

Le data warehouse ou entrepôt des données, est une grande base de données où sont agrégées les informations sur les clients qui viennent de bases de données partielles à l'intérieur de l'entreprise, dont la source est variée : système de production (transactions, comptabilité, logistique...), points de contact clients (centres d'appel, Internet, points de vente...) ou sources externes (Insee, mégabases, enquêtes...)².

Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale. L'alimentation peut être automatisée (interactions Internet, intégration avec le système d'information de la comptabilité...) ou manuelle (le commercial ou le standardiste qui remplit une fiche...).

En résumé, Un entrepôt de données, est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance de différents systèmes opérationnels et dédiée à l'aide de la décision.

¹ Saint Cast (Nicolas) : Op.cit, p.51.

² LENDREVIE, (Jaques) et LÉVY, (J) : Op.cit, p.612.

2.2 Les datamarts et le datamining ou la fouille de données

➤ **Les datamarts** sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données spécialisé sur un marché donné, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (application de marketing

➤ g direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.)¹.

➤ **Les datamining ou fouille de données**, est un processus de découverte de corrélations, de relation, de tendances, qui passe par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques, autrement dit, c'est un logiciel d'analyse statistique qui permet de rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients².

2.3 ERP (Entreprise resource planning)

Pour SANCHIZ Caroline, Marketing et Business Development Director chez Sage Espagne :³

Les ERP (ou PGI : progiciel de gestion intégré) se sont des progiciels intégrés couvrant différents domaines (gestion commerciale, logistique, finance...), une solution ERP permet une gestion centralisée des départements qui continuent néanmoins à fonctionner de manière indépendante. L'utilisation d'une seule base de données offre les avantages clés suivants : interopérabilité des données, meilleure communication et meilleure fiabilité des données. Une solution ERP permet également une prise de décision plus avisée à l'échelle de l'entreprise.

Les solutions logicielles ERP et CRM sont généralement compatibles entre elles, sont conçus pour optimiser les activités et constituent des outils clés dans la gestion de projet de croissance. Tandis qu'un logiciel CRM vise à améliorer la gestion des clients et à augmenter les ventes, un logiciel ERP a pour objectif d'automatiser les processus entre départements et surtout de réduire les coûts.

¹ LENDREVIE (Jaques) et LÉVY, (Julien) : Op.cit, p.612.

² Ibid, p.612.

³ <https://blog.sage.fr/choisir-logiciel-crm-erp/> (publie le 12/02/2015 consulté le 16/03/2016 à 18 :44).

Sébastien SOULEZ a indiqué d'autres outils du CRM que celles cités par *Mercator*¹ :

2.4. Les applications CRM (Microsoft, Siebel, Oracle...) qui peuvent être en ASP (Application service provider, ou services logiciels loués en ligne).

Ces applications proposent des solutions de gestion de la relation client qui aident les entreprises à atteindre une croissance maximale et à offrir une expérience client inégalée sur tous les canaux, points de contact et appareils.

Par exemple²: Les applications Siebel Sales d'Oracle optimisent l'efficacité des ventes en temps réel par l'accélération du processus qui s'étend du devis au paiement, l'alignement des canaux de vente, l'augmentation des taux d'opportunités et de réalisation des ventes, ainsi que l'accroissement de la valeur moyenne des transactions

2.5. Les logiciels de géomarketing

Ces logiciels permettent une intégration des données géographiques et sociodémographiques dans le processus d'analyse.

2.6. Le portail d'entreprise

Le site web permet l'accès à l'ensemble des services en ligne que propose l'entreprise, exemple (réservation d'un billet via internet), il autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement via internet. Une plus grande interactivité peut être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le 'marketing relationnel'.

2.7. Les plates-formes e-CRM : permettent une personnalisation des sites en temps réel, des actions de fidélisation en ligne, un support clientèle via le web, la gestion des contacts par courrier électronique...

2.8. L'EDI (Electronic data interchange) : consiste en un échange informatisé de données structurées d'ordinateur à ordinateur (le plus souvent d'entreprise à entreprise).

2.9. La SFA (Sales force automation)

L'automatisation de la force de vente est un logiciel visant à automatiser le cycle de vente (saisie des objectifs et prévisions, suivi des clients, etc.). Elle rassemble l'ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les

¹ SOULEZ, (Sébastien) : **Le marketing**, éditions lextenso, 5^{ème} édition, Paris, 2015, p.148.

² <https://www.oracle.com/fr/products/applications/siebel/overview/index.html> (consulté le 16/03/2016 à 21:26)

clients à tout moment. Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats au niveau individuel ou à celui d'un groupe.

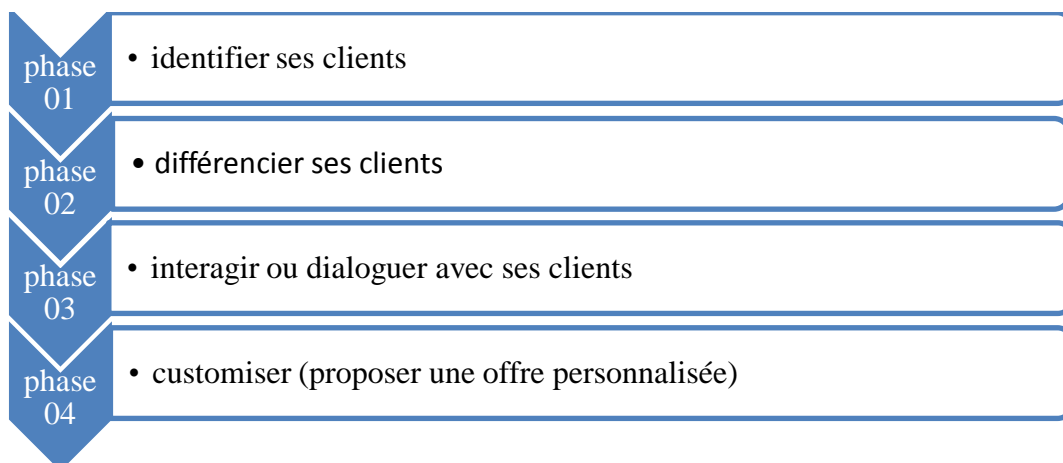
L'automatisation de la force de vente permet le suivi des dossiers clients et les actions en cours grâce à l'amélioration de la circulation de l'information dans l'entreprise à court terme.

Logiciel CRM vise à automatiser le cycle de vente par une automatisation de la force de vente afin de diminuer de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de clientèle se résultera.

3. La démarche CRM

La gestion de la relation client passe généralement par quatre étapes qu'on appelle : la méthodologie IDIC qui est développée et proposée par Peppers et Rogers, les deux théoriciens les plus connus de CRM, se repose sur les quatre phases suivantes¹ :

Figure n°02 : les quatre phases de la démarche CRM



Source : SOULEZ (Sébastien) : le marketing, éditions lextenso, 5^{ème} édition, paris, 2015, p.141.

3.1 Identifier

Cette phase consiste à identifier les clients avec le niveau de détail le plus fin possible. Il ne faut pas se contenter des noms et des adresses ou d'agrégats sur le CA et les visites, mais il s'agit de trouver pour chaque client : ses données personnelles, son historique d'achat et ses préférences et ses besoins. Il faut nécessairement connaître ses clients les plus profitables avant d'envisager une démarche de 'one to one', d'où la nécessité absolue de bâtir une BDD

¹ LEFEBURE (René) et VENTURI (Gilles) : Op.cit, pp.62-63.

L'entreprise doit d'abord nourrir, enrichie et actualiser sa base de données d'information multiple sur le client.

3.2 Différencier

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

On distingue trois façons de différencier ses clients :

- Les segmentations comportementales : la règle **RFM** (**R**écence, **F**réquence, **M**ontant)
- Les outils de différenciation financiers : la **LTV** (**L**ifetime **V**alue)
- Les outils de différenciation stratégiques: les matrices de différenciation.

3.2.1 La règle RFM

La segmentation RFM (pour Récence, Fréquence et Montant) a été développée dans la vente par correspondance. L'objectif de cette segmentation comportementale et de différencier les clients actuelle selon leur comportement d'achat vis-à-vis de l'entreprise. L'indicateur RFM, qui trouve ses plus nombreuses applications sur les bases de données marketing, est calculé de façon absolue et non comparative.¹

Le principe de la segmentation RFM est de calculer un score pour chaque client en fonction de trois critères (on parle de technique de scoring*):²

- ✓ La récence (R), c'est-à-dire le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande ;
- ✓ La fréquence (F), c'est-à-dire le nombre d'achat effectué par le client sur une période t ;
- ✓ Le montant (M), montant cumuler des achats effectués par le client sur la même période.

¹ LEFEBURE (René) et VENTURI (Gilles) : Op.cit, pp.117-118.

* Le scoring est la méthode qui consiste à attribuer des scores

² SOULEZ (Sébastien) : op.cit, p.143.

3.2.2. Les outils de différenciation financiers : la *lifetime value*

Comme nous avons déjà cité dans la première section le terme *lifetime value* ou la valeur à vie du client, peut se définir comme le bénéfice futur cumulé que l'entreprise escompte¹ :

$$\text{LTV} = \text{Bénéfices cumulés} - \text{Coûts d'acquisition}$$

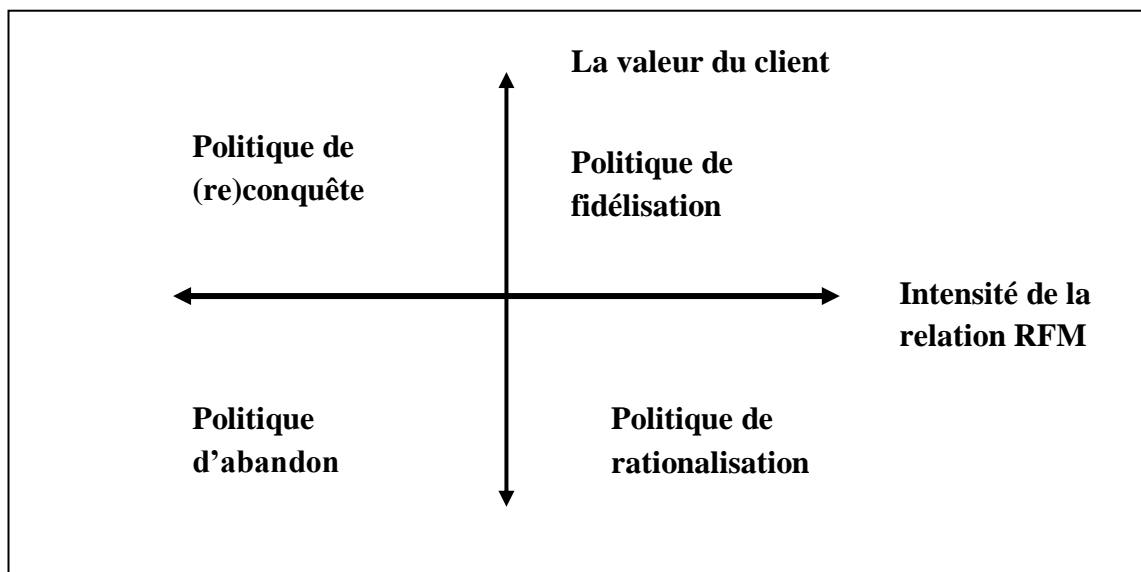
Le bénéfice escompté dépend :

- ✓ De l'historique d'achat ;
- ✓ De la durée de vie espérée et des marges ;
- ✓ Des stimulations promotionnelles ;
- ✓ Des variables sociodémographiques.

3.2.3. Les outils de différenciation stratégiques: les matrices de différenciation

Les deux outils précédents (RFM, LTV) permettront à l'entreprise de fixer chaque segment des clients, la stratégie à adopter selon la valeur portée pour chaque segment. La matrice de différenciation comporte autres politiques différentes² :

Figure n°03 : les politiques de différenciation.



Source : LEFEBURE (René) et VENTURI (Gilles) : gestion de la relation client, édition Erylles, paris, 2005, p.122.

¹ SOULEZ, (Sébastien) : op.cit, p.145.

² LEFEBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : Op.cit, p.122.

- ✓ **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 délaissier une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.
- ✓ **Politique de fidélisation** : Cette politique ambitionne l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur. Les techniques peuvent être : les cartes de fidélisation, les cadeaux, le club, le numéro vert, les SMS, le service consommateur...etc.
- ✓ **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, coûts industriels...).

3.3. Interagir ou dialoguer avec ses clients

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

Dans une optique de gestion de la relation client, le conseil raisonnable à donner, est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord, et du produit ensuite.¹

3.4. Customiser (proposer une offre personnalisée)

La relation doit être personnalisée en fonction des besoins et de la valeur client.

Une fois la base de données construite, les clientèles différenciées et leurs attentes connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée. Mais pour rester dans des coûts de production acceptable, la production de masse demeure indispensable. D'où l'invention du « sur-mesure de masse ».

¹ SOULEZ, (Sébastien) : op.cit, p.146.

Ce type de sur-mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre sur mesure et non la production des pièces et des composants : les exemples sont nombreux tels Nike, Smart et surtout Dell.

Afin de permettre ce sur-mesure de masse, et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués¹ :

- **Concevoir l'interface de contacts** : le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir. Pour cela, il faut créer un outil qui permette ce dialogue interactif permanent (généralement un site Internet);
- **Mémoriser les spécifications du client** : si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact. Il faut donc mémoriser les désirs du client pour appliquer une véritable stratégie relationnelle.

4. L'intégration d'une solution relation client

Un CRM touche au cœur de l'entreprise, à son business, et donc d'une part le CRM doit être adapté à l'entreprise du point de vue technique, mais en plus il doit être accepté par ses utilisateurs, c'est pourquoi l'entreprise qui décide de mieux connaître ses clients risque de connaître un succès fugace si elle n'adopte pas la vision, la stratégie et le plan d'action qui conviennent.

4.1 Méthodologie de mise en place

La mise en place d'un système CRM requiert l'implication de toute l'entreprise dans le projet pour qu'il soit une réussite. L'installation d'une solution de CRM nécessite souvent une aide extérieure pour la définition du projet mais aussi pour sa mise en place.²

¹ SOULEZ, (Sébastien) : op.cit, p.146.

² Union des entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF) : op.cit, p.30.

Les étapes clés de projet de mise en place d'un système CRM ¹ :

➤ **Préparation**

La phase de préparation est importante car elle vise à impliquer les différents acteurs du projet. En général elle s'effectue avec la participation des dirigeants et/ou directeurs commerciaux. Seuls ces derniers peuvent en effet donner l'impulsion et les orientations stratégiques nécessaires au lancement du projet

➤ **Analyse**

L'analyse s'appliquera à capturer les besoins des différents utilisateurs qu'ils soient directs comme les commerciaux, les personnes du marketing ou du support client, ou indirects comme les personnes qui analysent ou intègrent les données dans le système. Dans cette phase il sera important de voir les besoins en reporting à chaque niveau des équipes car ces besoins peuvent avoir un impact non négligeable sur la configuration de l'outil.

➤ **Implémentation**

La phase d'implémentation implique le paramétrage de l'application ainsi que la recette. Phase technique du déploiement, elle requiert cependant une intervention régulière des fonctionnels pour garantir le succès du projet.

➤ **Lancement**

Ensuite la phase de lancement inclura la formation initiale des utilisateurs et la validation par chacun de son environnement propre.

➤ **Conduite du changement**

Enfin, lors de la phase de conduite du changement un suivi de l'adoption de l'outil doit être effectué, ainsi soutenir les utilisateurs en effectuant un support sans faille et gérer la maintenance corrective et évolutive de l'application.

Pour finir, ces cinq étapes majeures du projet CRM ne sont pas une fin en soi. En effet le CRM est un outil en évolution permanente. Il va donc vivre et s'adapter, évoluer au fil des améliorations apportées aux méthodes de vente, de marketing et de support client.

¹ <http://blog.aliston.fr/2010/06/deployer-son-crm-une-methode-en-5-etapes/> (publié le 23/06/2010 consulté le 20/03/2016 à 21 :00)

4.2. les facteurs clés de réussite

La réussite de projet CRM dépend de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise, pour cela cette dernière doit prendre en considération plusieurs facteurs clés de réussite qui sont ¹:

- ✓ **Définir** dès le départ de façon précise quels sont les objectifs d'intégration d'une CRM pour chacun de ses services.
- ✓ **Rédiger** de façon précise un cahier des charges avec un planning.
- ✓ **Déterminer** les données de la base et s'assurer qu'elle pourra être évoluer dans le temps.
- ✓ **Choisir** une CRM qui pourra répondre aux besoins des utilisateurs en permettant l'intégration des données existantes de tous les collaborateurs.
- ✓ **Faire participer** à son projet les futurs utilisateurs et la direction. Un projet de CRM est une partie intégrante de la stratégie d'une entreprise.
- ✓ **Intégrer** la solution de CRM choisi aux autres logiciels de gestion et à système d'information de l'entreprise. C'est le meilleur moyen de faire adopter la solution à tous les collaborateurs.
- ✓ **Modifier** par étapes les comportements et le système d'information. Faire une bascule trop rapide impliquera trop de changement si le champ opérationnel du système CRM est vaste.
- ✓ **Former** les collaborateurs et prendre note de leurs commentaires.
- ✓ **Contrôler** régulièrement dans les premiers mois de mise en place que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins.

¹ Union des entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF) : op.cit, p.31.

5. L'e-CRM

D'après plusieurs sites internet et des blogs visités, nous avons pu résumer les caractéristiques de l'e-CRM comme suit :

Le développement de web et plus particulièrement du commerce électronique par son support informatique, a augmenté considérablement la masse des données collectées sur les clients.

Il s'agit là d'une source d'information stratégique pour le « cyber commerçant » ou plus généralement pour l'entreprise.

L'e-CRM représente la gestion de la relation client en ligne, c'est-à-dire que l'entreprise peut gérer sa relation avec sa clientèle directement sur internet ; d'où les clients peuvent lancer une commande d'un simple clic de souris.

Le commerce électronique autorise et permet d'effectuer l'ensemble des opérations commerciales y compris le paiement via internet.

Une plus grande interactivité peut-être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer ce que l'on appelle le marketing personnalisé. Les outils de personnalisation permettent de définir les profils des « cyber clients » pour leur proposer des offres commerciales correspondantes à leurs attentes.

Il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site, c'est l'objet de l'e-CRM que de donner des outils adaptés à l'exploitation de cette nouvelle source d'information sur les clients et de permettre des décisions en temps réel. Cette approche peut offrir des opportunités plus diversifiées, et surtout à moindre coût que la gestion de la relation client traditionnelle, en améliorant la commercialisation d'un produit ou service et en fidélisant la clientèle.

Une fois l'entreprise intègre dans son système d'information marketing (SIM) une e-CRM, elle sera à l'écoute des nouvelles tendances des clients et pourra leur proposer des offres plus adaptées à leurs attentes et exigences, et représente notamment un moyen de réparer un éventuel préjudice dans un court délai à travers des contacts en ligne. En revanche les clients à travers une e-CRM apportent aux entreprises des suggestions et des remarques concernant le

service ou le produit offert, ce qui lui permettra d'améliorer sans cesse la qualité de ses services, grâce à des idées riches et innovantes.

Donc l'e-CRM a pour but à travers l'utilisation de l'ensemble des technologies disponibles d'optimiser le profit des entreprises en s'efforçant de satisfaire les besoins intimes de chaque client de manière globale, permanente et interactive, ainsi l'e-CRM permet notamment aux entreprises de suivre les transactions de leurs clients et de constituer une banque de données sensible sur eux.

6. Les avantages de la GRC

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 ¹:

6.1. Pour la force de vente :

➤ **Aider à la vente** : la mise en place d'un outil de la GRC permet aux vendeurs d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture du stock et la configuration de produit. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception). Les réclamations sur les factures sont encore une des causes majeures d'insatisfaction des clients en B to B (business to business).

➤ **Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs** : les logiciels de GRC accélèrent le processus de vente, guide les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.), ils réduisent les coûts de formation et d'information pour accélérer le processus de ventes, et permettent d'identifier le comportement purement opportuniste de certains clients qui recherchent l'avantage immédiat.

➤ **Accélérer les cycles de vente** : la troisième fonction de la GRC est d'améliorer la productivité en accélérant la vente. Ils assurent l'élaboration des devis et propositions, aide à la configuration de produits, accès on-line aux grilles tarifaire, suivi des coûts de vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurant pour les commerciaux.

➤ **Augmenter les taux de transformation** : le but majeur de la GRC 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. La GRC augmente les efforts commerciaux vers les bons clients, tout en améliorant la part des achats effectués par ce client.

¹ LEFEBURE, (René) et VENTURI, (Gilles) : op.cit, pp.43-47

6.2. Pour l'entreprise :

- **Réduire les coûts** : l'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits entraîne une diminution des coûts de marketing. L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client. La mise à disposition de bases données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux facilite le travail des mises à jour des tarifs. La limitation des volumes de papier est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturations et aussi un gain appréciable.

- **Augmenter le résultat** : l'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de client. 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. 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.

- **Améliorer la qualité de l'information** : le partage des informations entre nombre important d'utilisateurs bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité de données. Pour diminuer l'obsolescence du fichier client qui est de 5% par année au minimum. L'objectif de la GRC et le partage de l'information entre les canaux d'interaction : 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.

- **Augmenter la valeur de l'entreprise** : la GRC a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients (life time value ou LTV) en améliorant les taux de transformation lors d'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles. La GRC contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même.

6.3 Pour le client :

➤ **Améliorer la qualité des contacts** : grâce aux outils de GRC, 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 une relation précédant peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue.

En cas d'orientation entre différents départements, le client n'a pas à raconter son histoire à chaque nouvel interlocuteur.

➤ **Améliorer la fidélisation** : grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de GRC, les clients se voient proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients.

➤ **Faire un client un ambassadeur** : la confiance développée doit se traduire par un bouche à oreille positif. Le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise (recommandation des produits et services de l'entreprise auprès de prospect).

Le CRM est donc, une philosophie qui doit permettre idéalement de redéfinir l'ensemble des processus et valeurs de l'entreprise, et qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables pour les clients ainsi que pour les fournisseurs en impliquant du front comme du back office. Sans oublier que l'enjeu d'une approche CRM est de construire des relations qui permettent d'augmenter la valeur de l'entreprise, il convient alors de se focaliser sur les clients qui sont plus importants que d'autres.

En conclusion, le marketing relationnel est la philosophie et le cadre stratégique de réflexion de l'entreprise orientée sur la relation tandis que le CRM est la technique managériale rendant opérationnelle la pensée marketing relationnel en s'appuyant notamment sur les TIC, qui ont favorisé l'émergence des bases de données client et la mise en place du multi canal. Nous avons montré que les interactions avec le client font partir des clés de succès d'un marketing relationnel.

C'est pourquoi l'offre du marché pour automatiser les fonctions marketing et commerciale est de plus en plus importante. Elle répond à une attente forte des dirigeants de mieux mesurer la performance et de contrôler l'efficacité de l'activité commerciale.

Dans le chapitre suivant, nous allons essayer d'expliquer le concept de la performance et de la performance commerciale.

Chapitre 02 :
La performance commerciale

Chapitre 02 : la performance commerciale

Le concept de la performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques des dirigeants des entreprises, notamment la performance commerciale qui est un sujet complexe et qui emprunte des chemins différents selon les entreprises et les marchés, car les ressorts de l'efficacité commerciale sont multiples.

Dans ce chapitre nous essayons de définir le concept de la performance et la performance commerciale ainsi que les indicateurs qui concerne l'étude qualitative et quantitative.

Section 01 : le concept de la performance

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience. Nous allons présenter ci-après la notion de performance et l'évolution de ce concept dans le temps ainsi que les facteurs, les théories et ses caractéristiques.

1. Définition de la performance

Pour mieux comprendre le concept de performance qui est polysémique, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelques auteurs :

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

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

Pour Brigitte DORIATH et Christian GOUJET : « *la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.*¹ »

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- ✓ **Elle se traduit par un résultat (ou une réalisation).** la performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens. Ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation.

¹ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian) : **gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p.147.

- ✓ **Elle s'apprécie par une comparaison.** La réalisation est comparée aux objectifs. Grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison donne lieu à interprétation de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants...).
- ✓ **La comparaison traduit le succès de l'action.** La notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

De leur part Zouhair DJEBRI ; Xavier DURAND et Catherine KUSZLA ¹:

La performance globale d'une entreprise repose sur quatre piliers fondamentaux :

- La satisfaction des clients (produits ou services compétitifs) ;
- La mise en œuvre de processus efficaces et de qualité ;
- La capacité de l'entreprise à apprendre grâce à des collaborateurs (dirigeants et opérationnels) formés et impliqués ;
- Une allocation optimale des ressources financières.

Si l'équilibre entre ces quatre piliers est respecté, la création de valeur ainsi obtenue est souvent supérieure à la simple somme de richesses créées par chacun des piliers.

« *La performance globale désigne donc la capacité d'une organisation située dans un environnement concurrentiel à satisfaire ses clients par les produits ou les services qu'elle commercialise, tout en préservant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes : ses actionnaires et son environnement.*² » c'est le but de la performance.

2. Les différents concepts de performance

D'après les auteurs de *Manageor* la performance est une variable protéiforme ³:

- **un concept évolutif dans le temps :**

La performance est une notion passe-par tout qui possède de nombreuses significations.

¹ DJEBRI (Zouhair) et autres : **contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 2014, p.267.

² Idem, p.267.

³ BARABEL, (Michel) et MEIER (Olivier) : **Manageor : tout le management à l'ère digitale**, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2015, pp.338-343.

Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux composants :

- ✓ Une mesure des résultats obtenus rapportés aux moyens utilisés pour l'obtenir : la rentabilité financière.
- ✓ Une relativisation de la mesure en fonction des contextes et/ou du niveau de risque pris : la relativisation de la mesure peut passer par une comparaison avec un référentiel.

➤ **La performance financière ou unidimensionnelle**

La performance financière est basée sur le droit des affaires des différents pays qui postulent généralement que l'objectif des firmes est de maximiser les intérêts des actionnaires assimilés à des créanciers résiduels.

Dans cette perspective l'actionnaire doit être rémunéré d'une part pour son apport en capital et d'autre part pour la part de risque supplémentaire qu'il supporte en cas de faillite.

Ce mouvement de fonds à connu son apogée avec la notion de valeur développe depuis les années 1980 et généralisé durant les années 1990. L'intitulé « création de valeur » est en effet de portée générale alors que dans les faits il signifie « création de valeur pour l'actionnaire ». On parle alors de création de valeur actionnariale.

L'entreprise performante est une entreprise qui crée la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur repose ainsi sur une définition particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.

➤ **La performance élargie ou multidimensionnelle**

La notion de performance organisationnelle cherche à mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble et donc sa capacité à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans cette perspective, la recherche d'une mesure simple doit être abandonnée.

Deux postures principales peuvent alors être adoptées :

- L'analyse de la firme en termes de processus clé de création de valeur dont la performance conditionne l'ensemble des performances intermédiaires valorisées par les partenaires de la firme ;
- La recherche d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, composé d'indicateurs partiels agrégés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche vise ainsi à construire un outil de mesure directe de la performance organisationnelle.

➤ **La performance instrumentalisée**

La notion de la performance instrumentalisée comprend à la fois :

- L'utilisation consciente de mesures de performance dans l'objectif de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise ;
- Les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle. Il s'agit dans ce cas de figure du risque lié à l'exploitation des failles relatives aux modalités de mesure ;

L'instrumentalisation de la performance est une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entité.

3. La distinction entre la performance et les notions voisines

Le concept performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

Nous clarifions ci-après chaque terme ainsi que sa formule ¹:

➤ **L'efficacité :**

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

L'efficacité peut être définie « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, caractériser les performances d'un système.²»

L'efficacité consiste donc à atteindre les objectifs fixés ; elle est « *l'aptitude à faire ce qu'il faut.*³ »

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

Le concept d'efficacité peut être mesuré par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

➤ **L'efficience :**

L'efficience évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales, elle est la « capacité à faire bien ». La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. « *L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.*⁴ »

Autrement dit, l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombres d'heures de travail, ...).

¹ BATTOUCHE, (Azeddine) : **l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale, étude de cas : groupe SAIDAL**, mémoire de master en science commerciales (option : marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, pp.47-48.

² MAHE DE BOISLANDELLE, (Henri) : **dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils**, édition Economica, Paris, 1998, p.139.

³ BENITO, (Nadia) et autres : **gestion de la relation commerciale**, édition Dunod, Paris, 2006, p.142.

⁴ Idem, p.142.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

➤ **L'effectivité :**

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectifs/ moyens/ résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance. Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.

Nous pouvons le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenus}$$

4. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Ces facteurs sont tous interdépendants et si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

Ces facteurs sont les suivants¹ :

- **Les clients** doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- **La mission et les objectifs** doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel,
- **Les produits et les services** doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrai au délai et au moindre coût ;
- **Les processus** doivent être efficaces et efficients ;

¹ BATOUCHE, (Azeddine) : Op.cit, p.49.

- **L'information** doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **La technologie d'information, de communication et de production** doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- **Les ressources humaines** doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs ;
- **Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail** doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- **Les indicateurs de performance** doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

5. Les types de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers car ils ont des objectifs différents.

Nous distinguons¹ :

- La performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation ;
- la seconde, en vision interne à partir de la maîtrise des processus et des activités qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

¹ DORIATH, (Brigitte) et GOUJET (Christian) : op.cit, p.175.

Le tableau ci-dessous nous illustre la distinction entre ces deux types :

Tableau n°02 : la performance externe et la performance interne.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.	Est tournée vers les managers.
Porte sur les résultats, présent ou future.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers même but.

Source : DORIATH, (Brigitte) et GOUJET, (Christian) : op.cit, pp.175-176.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise

6. La mesure de la performance

La mesure de la performance est importante à plusieurs égards. Elle est un outil de contrôle qui a pour objectif de donner un maximum d'information utiles pour les dirigeants et les responsables de l'entreprise.

La mesure de performance doit permettre au manager de disposer des leviers d'action nécessaires à l'exploitation et au développement de son entreprise. Elle joue donc un rôle central.

Ainsi, elle consiste à faire un rapprochement étudié entre les objectifs, les moyens et les résultats. Elle représente une composante essentielle du management de toute entreprise car elle permet de ¹:

¹ GIRAUD, (Françoise) et autres : **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition Gualino, 3^{eme} édition, France, 2008, pp.27-28.

- ✓ Fixer à intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint. Pour piloter la performance, il faut se donner des échéances, des occasions de « faire le point » ;
- ✓ Chiffrer avec précision le niveau de performance obtenu ;
- ✓ Déclencher des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager non seulement de connaître ses résultats, mais également de les évaluer, et donc d'identifier un besoin éventuel d'actions correctives ;
- ✓ Mesurer la satisfaction des différents partenaires ;

En outre, la mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence. La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé.

En effet, la mesure de la performance peut être¹ :

- Financier, reliée à un aspect financier ou exprimé en unités monétaires : résultat par action, croissance du résultat par action, taux de rentabilité financière...
- Non financière, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamation, taux de satisfaction des clients).

La performance peut également se mesurer :

- *A posteriori*, il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché, etc.) ;
- *A priori*, ce sont des mesures le plus souvent non financières (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ; Des actions visant atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts, etc.) ; Qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le niveaux de réponse des produits proposés aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.).

En réalité, et comme on a mentionné précédemment le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il paraît à première vue, car les différentes mesure n'appréhendent toujours la

¹ BATTOUCHE, (Azzeddine) :op.cit, p.52.

performance que d'une façon incomplète. Cette difficulté concerne aussi bien les mesures non financières (les indicateurs qualitatifs) que les mesures financières (les indicateurs quantitatifs) de la performance, sauf que le degré de difficulté pour ces derniers est moindre.

En outre, la mesure de la performance peut être délicate, car la performance finale s'inscrit dans la durée et on ne peut apprécier que des résultats intermédiaires, ponctuels, ne s'exprimant pas nécessairement dans les mêmes termes que la performance finale. Par exemple, on ne peut mesurer le bénéfice final d'une entité, mais uniquement une suite de résultats annuels ; or, le bénéfice dégagé à une date donnée reflète de façon imparfaite la performance obtenue, car un certain nombre d'actions engagées n'ont pas encore produit leurs résultats qui ne se traduisent pas encore en termes de bénéfice. Ainsi, une bonne performance à une instante donnée pourra cacher des problèmes concernant la performance future.

6.1 Identification des sources de performance

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison¹ :

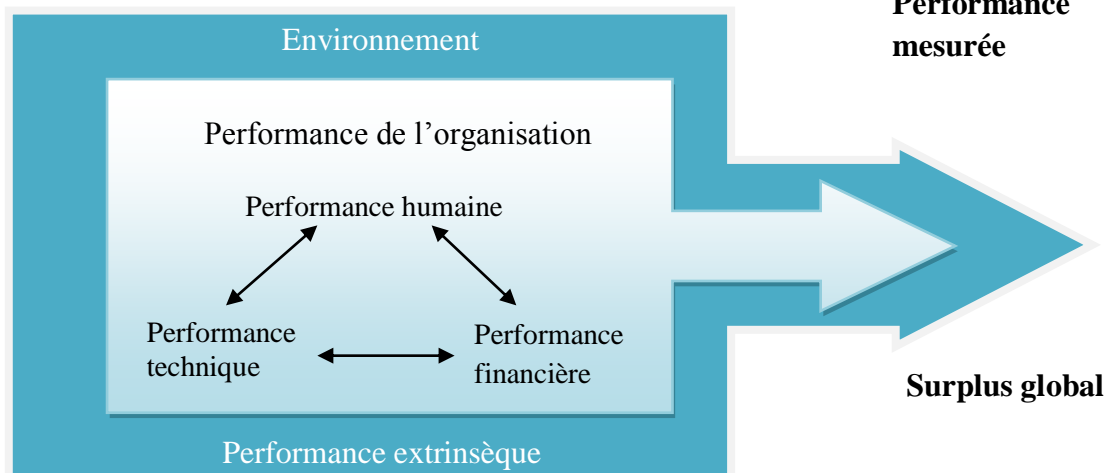
- D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire

¹ MARTOTY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, édition Dunod, 8^{ème} édition, paris, 2013, pp.175-176.

d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

Figure n°04 : les sources de la performance

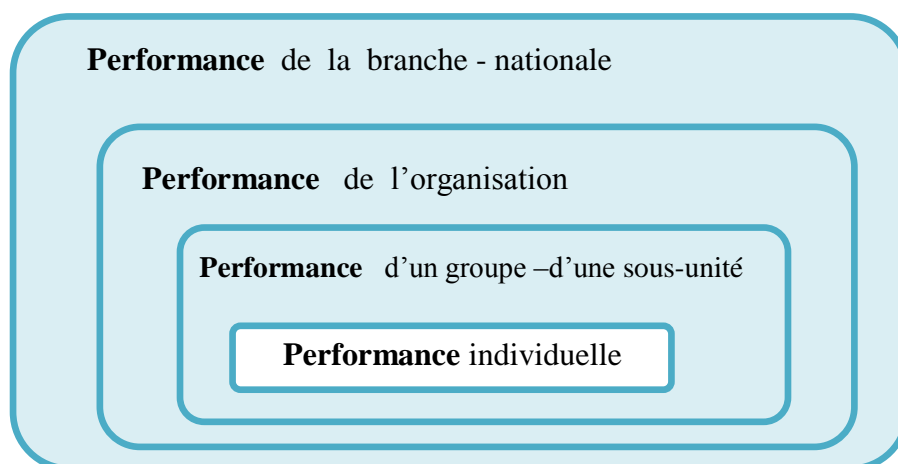


Source : MARTOTY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, édition Dunod, 8^{ème} édition, paris, 2013, p.176.

6.2 Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après.

Figure n°05 : les niveaux de mesure des performances.



Source : MARTOTY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit, p.176.

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers ¹:

- ✓ Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- ✓ Celle d'un groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- ✓ Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

¹ MARTOTY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit, p.176.

En conclusion, Le concept de la performance est une notion passe-partout, on peut la mesurer et l'améliorer, tout en identifiant ses sources.

La performance de l'entreprise se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats qui seront analysé en utilisant des différents indicateurs tout dépend le secteur de l'activité.

Pour la performance commerciale il existe plusieurs types d'indicateurs, certains s'intéressent uniquement aux résultats escomptés, d'autres prennent en compte les moyens utilisés pour les atteindre. On peut les regrouper en deux catégories : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

Nous allons voir dans la section qui suit la performance de la fonction commerciale et ses indicateurs.

Section 02 : la performance de la fonction commerciale

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Pour cela nous allons définir en premier la fonction commerciale, ensuite nous présenterons la notion de la performance commerciale, l'évaluation de cette dernière et enfin ses indicateurs.

1. La fonction commerciale

La fonction commerciale garantit la connexion entre la production des produits ou des services de l'entreprise et les consommateurs. Ainsi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer.¹

1.1. L'importance de la fonction commerciale dans l'économie

Pour l'économie, la fonction commerciale est créatrice de richesses. En effet, elle ajoute de la valeur ajoutée aux produits et services que proposent les entreprises. Aussi, elle apporte des solutions pour rendre accessible au plus grand nombre des biens et des services.

La fonction commerciale est facteur de progrès et de réussite pour l'économie. D'une part, elle permet de vendre plus en allant conquérir de nouveaux clients, de nouveaux marchés ou de nouveaux pays. D'autre part, elle permet de vendre mieux en proposant des produits ou des solutions sensées être toujours plus efficaces.

Elle est facteur de compétitivité économique. En effet, elle permet de développer de nouveaux produits, de faire émerger de nouveaux besoins et de créer des avantages concurrentiels. Aussi, en stimulant l'innovation, elle accompagne les entreprises et les marques françaises dans leur développement à l'internationale.

¹ <http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-le-fonction-commerciale/> (publie le 21/05/2014 consulté le 25/05/2016 à 18 :45)

1.2. L'importance de la fonction commerciale en entreprise

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. Pour se développer une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs. Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise. En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaires ou pour acquérir des produits complémentaires.

2. Définition de la performance commerciale

Selon **GABILLIE (Philippe)** : la performance commerciale est « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* »¹.

Ainsi, selon **HALLUT (Céline)** la performance commerciale est²:

- ✓ Le chiffre d'affaires réalisé ;
- ✓ Le volume des ventes ;
- ✓ Le coût des ventes ;
- ✓ La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

Nous avons trouvé aussi d'après Chester Barnard (1886-1961), président de l'entreprise Bell puis de la Fondation Rockefeller, qui a apporté une importante contribution à cette réflexion,

¹ BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim) : **méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition l'harmattan, Paris, France, 2008, P133.

² HALLUT (Céline) : **Le commercial : engagement, rémunération et rupture du contrat**, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, pp.65-66.

dans un ouvrage publié en 1938, *The Functions of the Executive* que la performance commerciale d'une entreprise est l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre¹.

Donc une entreprise performante sur le plan commerciale doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre des clients fidélisés et une diminution de son volume de stock, etc.

3. L'évaluation de la performance commerciale

L'évaluation de la performance commerciale revient à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

Elle permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes, sa part de marché, etc.

Elle présente un double intérêt²:

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. Autrement dit, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle, ou même tous à la fois.

Les modes d'évaluation de la performance commerciale

Il existe en général trois méthodes pour évaluer la performance commerciale.

3.1. L'évaluation à partir d'un indicateur

Un indicateur³ est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il apporte des informations précises pour le gestionnaire.

Cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> (publié le 28/06/2007 consulté le 13/06/2016 à 23:12)

² BOUDABBA (Madjida) et ZEMAR (Lamia) : **Etude et analyse de l'impact du système d'information marketing sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique, Groupe SAIDAL**, mémoire de licence en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2012, p.51.

³ <http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> (consulté le 25/06/2016 à 17 :52)

prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

3.2. L'évaluation à partir d'un tableau de bord

Selon DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian): « *le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs* »¹.

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- ✓ Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- ✓ Sur leurs conditions de réalisation : moyens mis en œuvre, évolutions de l'environnement de l'unité.

Donc le tableau de bord est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, il permet de déterminer le niveau des ventes à un moment précis, de contrôler les résultats des actions commerciales ainsi de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

3.3. L'évaluation à partir de la remontée des comptes (reporting)

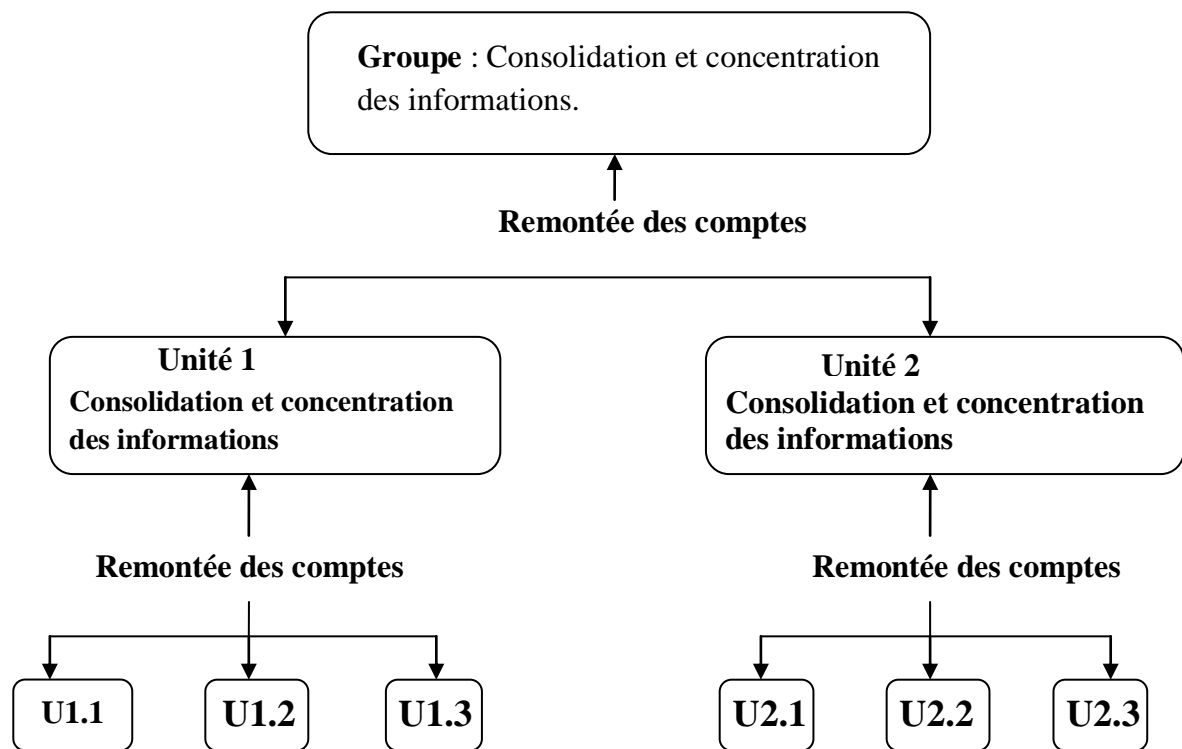
D'après DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian): « *La remontée des comptes (ou reporting) est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre* »².

La remontée des comptes peut aussi être considérée comme une procédure de centralisation, de consolidation et de concentration de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

¹ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian): op.cit, p.298

² Ibid, p.298

Figure n°06 : Un modèle de reporting.



Source : DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Op.cit*, P298.

Les responsables hiérarchiques délèguent aux centres de responsabilités les décisions opérationnelles. Ceux-ci doivent en revanche rendre compte des résultats (efficacité) et des moyens mis en œuvre (efficacité) pour que leur direction puisse évaluer leur performance par rapport à leurs engagements contractuels. La remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction centrale d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire au mieux les objectifs stratégiques.

4. Les indicateurs de la performance commerciale

Comme nous avons déjà cité, un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation exprimée sous des formes et des unités diverses.

Les caractéristiques recherchés pour chaque indicateur sont les même pour tout instrument de mesure, il existe quatre critères¹ :

- ✓ La pertinence : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion.
- ✓ La qualité et la précision de sa mesure : l'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique.
- ✓ Sa faisabilité : on doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.
- ✓ La convivialité : représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.
 - ◆ L'accessibilité : l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.
 - ◆ L'intelligibilité : l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

¹ BOUDABA (Madjida) et ZEMAR (Lamia) : Op.cit, p.59.

- ◆ L'évocation : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance commerciale, certains s'intéressent uniquement aux résultats escomptés, d'autres prennent en compte les moyens utilisés pour les atteindre. On peut les regrouper en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

4.1. Les indicateurs quantitatifs

Ils se présentent comme suit : le chiffre d'affaires en volume et en valeur, la part de marché absolue et relative et le taux de pénétration.

4.1.1. Le chiffre d'affaires :

On distingue le chiffre d'affaire en volume et en valeur¹ :

- Le chiffre d'affaires en volume :

Il est égal aux quantités d'un produit vendues durant une période donnée (année, mois, jours).

Le chiffre d'affaires en volume est un indicateur économique relativement pauvre : on peut difficilement apprécier le poids global d'une entreprise diversifiée, les unités de mesure étant différentes. Même pour une entreprise mono productrice, il ne reflète pas le niveau de qualité technique des produits vendus, ce qui rend très délicate toute comparaison de chiffre d'affaires en volume de deux entreprises différentes.

- Le chiffre d'affaires en valeur :

On applique à chaque catégorie de produit la formule suivante :

$$CA = (\text{Quantités physiques vendues}) * (\text{Prix de vente moyen d'une unité})$$

On obtient le chiffre d'affaires total en valeur de l'entreprise en additionnant les différents chiffres d'affaires en valeur réalisés par chaque catégorie ou marque de produits.

¹ VERNETTE (Eric) : **L'essentiel du marketing**, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.22.

Le chiffre d'affaires en valeur permet de comparer le poids commercial des différentes gammes de produits d'une entreprise. Il est aussi très utile d'effectuer des comparaisons directes avec des concurrents.

4.1.2. La part de marché

D'après VERNETTE (Eric) « *la part de marché représente le poids d'une marque spécifique par rapport à l'ensemble des marques présentes sur le même marché.* »¹

La part de marché est un indicateur majeur pour apprécier la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché ; son analyse oriente et facilite les décisions stratégiques. Ainsi que son évolution dans le temps est un indice clé pour apprécier l'efficacité des choix marketing opérés par une entreprise. C'est donc un paramètre important du tableau de bord marketing.

➤ Part de marché absolue :

Elle se calcule en volume et en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de l'ensemble des concurrents sur le marché.

$$\text{PMA} = \frac{\text{Chiffre d'affaires de la marque X au temps T.}}{\text{Chiffre d'affaires total des marques du marché références au temps T.}}$$

➤ Part de marché relative :

Elle se calcule en volume ou en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de son concurrent principal.

$$\text{PMR} = \frac{\text{Chiffre d'affaires de la marque X au temps T}}{\text{Chiffre d'affaires de la marque du leader au temps T.}}$$

¹ VERNETTE (Eric) : *op.cit*, p.23.

4.1.3. Taux de pénétration

D'après les auteurs de Mercator « le taux de pénétration est le pourcentage des clients potentiels ayant acheté au moins une fois durant la période de référence.¹ »

Ce taux est calculable pour des biens durables ou non durables, ainsi que les services. Il permet d'évaluer les possibilités de croissance d'un marché :

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Marché actuel du produit}}{\text{Marché potentiel}}$$

- Si le taux est faible < 20%, le marché est porteur.
 - Si le taux est > 70%, indique un marché saturé.
- ✓ Marché potentiel = consommateurs actuels + non consommateurs relatifs(NCR).
 - ✓ Consommateurs actuels : personnes (individus, ménages, entreprise.) qui ont déjà acheté au moins une fois le produit au cours d'une période donnée (mois, trimestre, année.).
 - ✓ Non consommateurs relatifs (NCR) : les personnes qui ne consomment pas encore le produit, mais sont susceptibles de le consommer à court ou moyen termes.

4.2. Les indicateurs qualitatifs

Ils se présentent comme suit : l'image de l'entreprise, taux de satisfaction des clients :

4.2.1. L'image de l'entreprise

L'image d'une entité² représente l'ensemble des représentations mentales (connaissances, croyances, opinions...) qu'un individu associe à cette entité en fonction des perceptions qu'il en a.

L'image de l'entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une position privilégiée de contact avec les clients, alors il contribue à façonner l'image de l'entreprise. Ainsi que la publicité, les promotions des ventes...etc.

¹ LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : op.cit, p.45.

² <http://www.marketing-etudiant.fr/image-de-marque.html> (consulté le 28/07/2016 à 10:18)

4.2.2. Taux de satisfaction des clients

La satisfaction des clients est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part les attentes préalables et d'autre part la qualité perçue (expérience de consommation).

D'après les auteurs de *MERCATOR*, la satisfaction peut être définie comme « *le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.*¹ »

La satisfaction est donc un sentiment créé par une expérience supérieur ou égale aux attentes du consommateur par contre une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience. Cependant si des promesses faibles peuvent avoir un effet favorable sur la satisfaction, encore faut-il que les clients aient envie d'acheter les entreprises doivent ainsi trouver le juste équilibre dans leur politique de communication entre des promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et des promesses faibles qui conduiront à une perception favorable

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

- ✓ Placer un plan de qualité commerciale, dont les études de satisfaction auprès des clients seront exploitées rationnellement ;
- ✓ Etude et analyse de toutes les réclamations et protestations ;
- ✓ Amélioration du rythme de la relation avec les clients les plus importants, avec des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux auprès d'un grand nombre d'interlocuteur ; Développer le traitement et l'analyse des informations concernant chaque client et de leur utilisation par l'entreprise ;
- ✓ Reprise des relations avec les clients n'ayant pas demandé depuis X mois, soit par correspondance ou par téléphone.

¹ LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : **tout le marketing à l'ère numérique : MERCATOR**, 11^e édition, édition DUNOD, Paris, 2014, p.527.

- ✓ Développement des opérations d'attraction pour avoir les meilleurs clients des concurrents les plus offensifs.

Nous devons indiquer que l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'oppose pas. Au contraire, ces indicateurs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures. Chaque type d'indicateurs possède ses propres caractéristiques de qualité et de valeur et nécessite donc une méthodologie et des outils appropriés.

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il faut tenir compte :

- ✓ Des sources possibles d'informations ;
- ✓ Du degré systématisation de la méthode de collecte ;
- ✓ Des biais possibles d'interprétation et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut faire.

Quelque soit le type d'indicateur, il est important de s'assurer :

- ✓ De la pertinence du choix ;
- ✓ De la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données éprouvées.

On conclut de ce chapitre que le concept de la performance s'avère complexe, c'est un mot qui se traduit par deux phénomènes l'efficacité et l'efficience, sa mesure consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.

La performance commerciale d'une entreprise résulte de l'idée d'atteinte des objectifs commerciaux prédéfinis de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre et cela d'une manière optimale. Elle peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs. Elle est subjective car elle consiste à rapprocher une réalité d'un souhait et à constater le degré de réussite d'une intention.

Nous avons vu théoriquement les deux concepts : la GRC et la performance commerciale, et nous allons avoir dans ce qui suit la relation entre ces deux concepts dans une compagnie aérienne qui nous allons la présenter dans le chapitre suivant.

Chapitre 03 :
La GRC au sein de la
compagnie AIR ALGERIE

Chapitre 03 : la GRC au sein de la compagnie AIR ALGERIE

Air Algérie, acteur majeur dans le secteur de transport aérien en Algérie compte rester constamment à l'écoute des besoins de ce marché où la concurrence est forte notamment sur les lignes internationales, à travers l'élaboration d'une nouvelle orientation stratégique axée sur la gestion de la relation client, pour assurer en permanence des prestations compétitives en termes de qualité de service et de coûts.

Dans ce chapitre nous allons au premier lieu présenter la compagnie AIR ALGERIE après nous développerons la gestion de la relation client de la compagnie, en parlant des outils marketing, de l'organisation du système CRM d'AIR ALGERIE et aussi sa politique de fidélisation.

Section 01 : présentation d'AIR ALGERIE et sa division commerciale

La présente section sera dédiée à la présentation de la compagnie nationale de transport aérien ainsi que sa division commerciale.¹

1. Le marché du transport aérien en Algérie

Le marché du transport aérien en Algérie témoigne depuis quelques années d'un bon potentiel de trafic et d'une croissance continue, ce qui explique un retour massif des compagnies aériennes étrangères, et qui constitue aujourd'hui plus d'une douzaine d'opérateurs internationaux fonctionnant sur les mêmes lignes qu'Air Algérie (Air France, Aigle Azur, Lufthansa, Alitalia, British Airways, Iberia, Spain Air, Turkish Airlines, Tunis Air, Royal Air Maroc, Qatar Airways, Saudi Arabian Airlines, Egypt Air, Libyan Airlines et Syrianair.) et d'autres compagnies comptent prochainement investir le ciel Algérien notamment, China Estern, Malev et Hongroise.

Sur le réseau international, AIR ALGERIE pour maintenir sa part et sa position de principal transporteur a été obligée de moderniser sa flotte, d'améliorer la qualité de ses services et sa relation avec ses clients, pour faire face à la rude concurrence connue sur ce réseau.

¹ Documentation interne AIR ALGERIE.

Sur le marché intérieur, la compagnie AIR ALGERIE détient un quasi monopôle sur les lignes nationales, bien que l'entreprise Tassili Airlines agisse en tant que deuxième opérateur mais avec une très faible flotte qui intervient principalement en direction des villes et zones sahariennes abritant les sites des sociétés activant dans les hydrocarbures.

La stratégie commerciale pratiquée par les concurrents d'AIR ALGERIE repose principalement sur :

- ✓ Des tarifs plus bas, pouvant aller parfois jusqu'à 20 % de moins qu'AIR ALGERIE sur certaines lignes (exemple : Turkish Airlines sur la ligne Istanbul) ;
- ✓ Une franchise bagages plus avantageuse pour les voyageurs ;
- ✓ Une ouverture des lignes aux mêmes jours et lignes qu'AIR ALGERIE;
- ✓ Une politique de communication plus active ;
- ✓ Une qualité de service parfois meilleure, notamment en termes de respect des horaires des vols ;
- ✓ Le bénéfice d'avantages réservés aux nouveaux promoteurs par le code des investissements (fiscalité réduite, exonération de certaines taxes et cotisations sociales pendant les cinq premières exercices).

Pour faire face à cette situation, la compagnie a adopté une nouvelle stratégie basée sur:

- Le renouvellement de sa flotte et l'acquisition de nouveaux appareils Boeing et Airbus;
- La mise en place de système de réservation et de distribution plus moderne et plus intégré à l'international ;
- La formation du personnel navigant technique et commerciale, des informaticiens, des cadres et des agents de maintenance et de gestion administrative et technique ;
- La mise en œuvre d'un système de fidélisation de la clientèle ;
- La gestion plus rigoureuse des coûts d'exploitation ;
- La réorganisation organique de l'entreprise ;
- La poursuite du processus de certification requis déjà entamé : EASA PART 145, IOSA/IATA et ISO 9001 version 2000 et d'implémentation d'un système qualité lui permettant de se hisser aux standards internationaux.

Ces profonds changements s'articulent autour d'une politique basée sur la qualité et qui est déclinée en objectifs à tous les niveaux de l'entreprise, et contrôlée périodiquement pour vérifier son adéquation par rapport aux exigences du marché.

Ce processus d'optimisation des performances en matière de qualité et coûts, grâce à une gestion rigoureuse, permet de mesurer les résultats obtenus et de déterminer les forces et les faiblesses de la compagnie et d'apporter les actions correctives en temps réel.

Le réseau couvert par AIR ALGERIE est de 96400 KM, elle opère depuis l'aéroport Houari Boumediene d'Alger des vols vers 45 villes dans 30 pays en Europe, en Afrique, en Asie, en Amérique du nord et en Moyen-Orient ; au le marché international contribue à 90% à la recette totale d'AIR ALGERIE. (Voir annexes)

Elle dessert également 32 destinations sur le territoire algérien, le marché domestique contribue en revanche à 10% à la recette d'Air Algérie. (Voir annexes)

2. Description de la compagnie aérienne AIR ALGERIE

AIR ALGERIE est une entreprise de prestation de service dans le domaine du transport aérien de passagers et de fret. Elle est l'une des plus grandes compagnies aérienne d'Afrique.

2.1. Historique d'AIR ALGERIE

En 1947, la compagnie Air Algérie est née sous l'appellation "Compagnie Générale de Transport" dont le réseau est principalement orienté vers la France.

Après l'indépendance de l'Algérie et plus précisément **en 1963**, la Compagnie devient une compagnie nationale, placée sous la tutelle du Ministère des Transports. A cette période, l'Etat Algérien détenait 51 % du capital social et les 49 % restants l'ont été par Air France.

En 1970, l'Etat Algérien assurait le contrôle de la compagnie en prenant une plus grande part du capital social : 83 %.

En 1973, l'État décide d'intégrer à AIR ALGERIE la société de travail aérien (S.T.A.).

A partir **de 1974**, la compagnie est nationalisée et la participation de l'Etat est passée à 100 % en rachetant les 17% encore détenus par Air France. Elle devient ainsi totalement une entreprise publique, placée sous le contrôle de l'Etat et la tutelle du Ministère des Transports.

Par ordonnance n°75-39 du 17 Février **1975**, Air Algérie est devenue une société nationale de transport et de travail aérien (STTA) chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, d'assurer les services aériens de transports publics réguliers et non réguliers sur les réseaux national et international, et du travail aérien.

En 1983, la Compagnie a été restructurée en deux (02) entreprises :

- Air Algérie, chargée du transport aérien international ;
- Inter Algérie Service (IAS), chargée du transport aérien intérieur. Mais, celle ci n'a fonctionné que pendant huit (08) mois.

En 1984, les deux entités sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge également de la gestion des aéroports.

En 1987, la Compagnie est déchargée de la gestion des aéroports.

Depuis **1985**, Air Algérie a connu cinq (05) restructurations organiques, ce qui témoigne d'une instabilité qui n'a pas favorisé une vision stratégique et un développement continu et harmonieux de la compagnie.

En 1997, Air Algérie devient une entreprise publique économique (EPE), en application de la loi 88-01 du 12 Janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques, et acquiert le statut de société par actions (SPA) dotée d'un capital social de 2,5 milliards dinars divisés en 25 000 actions souscrites intégralement par l'Etat.

En 1998, l'Etat décide de la libéralisation du marché aérien national, mais cette mesure n'est pas appliquée pour le transport domestique.

Le capital social d'Air Algérie a fait l'objet de plusieurs augmentations :

En 2000 : 6 milliards de dinars.

En 2001 : 14 milliards de dinars.

En Mars **2005** : 26 milliards de dinars.

En Septembre **2005** : 29 milliards de dinars.

En 2006 : 37 milliards de dinars.

En 2007, Air Algérie a inaugurée l'ouverture d'une ligne directe sans escale Alger-Montréal. Le capital est porté cette année à 43 milliards de dinars.

En 2009, la Compagnie prend plusieurs décisions de développement de son réseau national et international :

- Ouverture en Février de la ligne Alger-Pekin-Alger ;
- Renforcement des fréquences sur les vols internationaux ;

- Renforcement des navettes ATR entre Alger et les grandes villes (Annaba, Oran et Constantine) ;
- Ouverture de nouvelles lignes en ATR dans le cadre du désenclavement des hauts plateaux et des régions du sud et du développement des territoires, plus particulièrement défavorisés.

En 2010, il a été procédé au renforcement de la flotte avec l'acquisition de quatre ATR et trois Boeing 737-800 ainsi qu'à la réorganisation de la Compagnie.

En 2011, Air Algérie poursuit le rajeunissement de la flotte avec l'acquisition de Boeing 737-800.

En 2014, la compagnie s'équipe de nouveaux appareils, de deux Boeing 737-700 C et de huit Boeing 737-800 ainsi de lancer une commande de trois Airbus A330-200, la volonté d'AIR ALGERIE de faire de l'aéroport d'Alger Houari Boumediene un hub avec un objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an.

En 2015, AIR ALGERIE réceptionne ses trois Airbus A330-200 commandés en 2014. Et depuis cette année l'entreprise se prépare à la certification ISO 27001 :2013 en s'alignant à la norme portant sur les aspects de la sécurité de l'information dans la gestion de la continuité de l'activité.

En 2016, AIR ALGERIE ouvre quatre nouvelles bases à Oran, Constantine, Annaba et Ouargla et elle se dote d'un 737-700 convertible pour le fret.

2.2. Fiche signalétique

- Dénomination : AIR ALGERIE ;
- Code IATA (International Air Transport Association) : AH ;
- Slogan : always caring for you ;
- Type de société : SPA (société par action) ;
- Date de création : 15 mars 1947 ;
- Activité : exploitation de tout service de transport publique par aéronef, de passager, de fret et de la poste, par vols réguliers ou non réguliers, internationaux ou nationaux de travail ;
- Capital social : 43 000 000 000 DA ;
- Siège social : 01, place Maurice Audin Alger ;
- Programme de fidélité : Air Algérie plus ;

- Taille de flotte : 54 aéronefs ;
- Effectifs : 9357 employés ;
- Site web : airalgerie.dz.

2.3. Les missions et les objectifs d’AIR ALGERIE

L’entreprise est chargée d’assurer plusieurs missions afin d’atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa politique de développement.

2.3.1. Les missions d’Air Algérie

La mission principale d’Air Algérie est d’assurer un transport de qualité, sûr, efficace et rentable des personnes et des biens à l’intérieur et à l’extérieur du territoire national. L’entreprise nationale Air Algérie est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, d’assurer :

- L’exploitation des lignes aériennes intérieures et internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux.
- L’exploitation des lignes aériennes intérieures et internationales en vue de garantir le transport public régulier des personnes, des bagages, de fret et du courrier.
- La vente et l’émission de titres de transport pour son compte ou pour le compte d’autres entreprises de transport.
- L’achat et la location des aéronefs, le transit, les commissions, les consignations, la présentation, l’assistance commerciale et toutes prestations en rapport avec son sujet.
- Le ravitaillement des avions dans des conditions fixées par le Ministère du transport, aussi l’entretien, la réparation, la révision et toutes les autres opérations de maintenance des aéronefs et des équipements pour son compte et le compte des tiers.
- La gestion et le développement des installations destinées au public et autres.
- L’exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations Commerciales au niveau des aéroports.
- L’obtention de toutes les licences de vol et autorisation des états étrangers.

2.3.2. Les objectifs d’AIR ALGERIE

La direction générale a fixé dans le cadre de sa politique de développement les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer des structures commerciales.
- Développer et mettre en œuvre les outils adaptés à un environnement concurrentiel.

- Maîtriser le contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité).
- Rationaliser les dessertes rémunératrices et le délester les lignes non rentables.
- Fournir un service approprié en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière.
- Poursuivre le programme d'investissement en s'attendant sur ce qu'il y a de plus urgent.
- Etablir des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques.
- Maîtriser le recours à l'affrètement et ce dans le souci d'une meilleure adéquation entre capacité et programme d'exploitation.
- Respecter les conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité de son programme d'exploitation (optimiser l'utilisation de sa flotte et de son équipage).
- Réduire les coûts d'exploitation et de maintenance.
- Mettre en œuvre un système de gestion et de contrôle de la qualité de service.
- Mettre en place un programme de fidélisation clientèle efficace.

3. Organisation structurelle de la compagnie

Pour mener à bien sa mission et fournir une dynamique adaptée à ses prérogatives et à ses activités de transport aérien, la compagnie AIR ALGERIE a mis en place une nouvelle organisation qui est structurée comme suit (voir annexes : l'organigramme d'AIR ALGERIE)

Cette organisation repose sur une direction de gestion technique de la flotte et quatre divisions qui sont elles mêmes subdivisées en plusieurs directions et sous directions spécialisées chacune dans la fonction qu'elle assure.

Deux de ces divisions assurent la charge de la gestion et du volet commercial de l'entreprise (division affaires générales - division commerciale) tandis que les deux autres ont pour fonction l'exploitation, la maintenance de la compagnie (division exploitation – division maintenance).

Cette organisation peut être aménagée en fonction des besoins et des priorités de la compagnie. Elle est complétée par d'autres structures d'études et de contrôle qui relèvent directement de la direction générale.

Dans ma recherche, je me suis intéressée à la division commerciale.

4. Description de la division commerciale

La division commerciale est l'une des entités d'AIR ALGERIE qui a pour but de développer, commercialiser, promouvoir et intégrer les produits (passagers) de la compagnie dans les circuits commerciaux.

4.1. La place de la division commerciale

La division commerciale se situe au point d'interface entre l'entreprise et ses marchés, elle a un grand rôle à jouer dans le développement de l'entreprise, celui de locomotive, c'est elle qui :

- Met en œuvre la stratégie de l'entreprise sur le terrain de vente ;
- Doit trouver un équilibre entre les contraintes financières et les attentes des clients ;
- Etre capable de gagner les batailles concurrentielles sur les marchés algériens et étrangers ;
- Fidéliser la clientèle, seule finalité de survie et de développement de l'entreprise ;

4.2. Missions de la division commerciale

La division commerciale est chargée de :

- Elaborer et mettre en place la politique commerciale de l'entreprise ;
- Définir et mettre en œuvre la politique tarifaire de l'entreprise ;
- Elaborer et évaluer le potentiel d'adaptation des produits aux besoins des clients ;
- Elaborer les prévisions des trafics et des recettes ;
- L'étude de marché et des perspectives et leurs évolutions ;
- La mise en place d'un système de communication et d'information disposant de sa banque de données des moyens de diffusion ;
- l'élaboration des programmes de formation et de perfectionnement du produit ;
- l'analyse des capacités d'intervention face aux exigences de l'économie de marché.

4.3. L'organisation de la division commerciale

D'après la nouvelle organisation AH, la division commerciale se compose de six directions qui sont elles mêmes subdivisées en sous-directions et départements. (voir annexes) Ces différentes directions sont les suivants :

- Direction de distribution : a pour attribution la gestion de la distribution du réseau de vente aux fluctuations conjoncturelles du marché ;
- Direction fret : s'occupe de la vente des billets de transports aux clients et de la programmation des vols selon les capacités dont elle dispose ;
- Direction programme : a pour mission la conception du programme d'exploitation de la compagnie dont la confection est basée sur les prévisions élaborées par le service prévision recherche et développement ;
- Direction régionales : est chargée de la gestion des escales et des agences d'AIR ALGERIE ;
- Direction revenue management : chargée de définir la politique tarifaire et réglementaire du produit passager, d'élaborer les procédures réglementaires en matière de tarifs.
- Direction ventes et réseaux : est chargée de la définition de la politique de vente, le suivi, la gestion, l'adaptation du réseau de vente aux fluctuations conjoncturelles du marché, et maximiser la part de marché de la compagnie.

La direction ventes et réseaux contient plusieurs sous directions parmi eux la sous-direction fidélisation que nous allons la présenter dans ce qui suit.

4.4. La sous direction fidélisation

La sous direction fidélisation a pour mission:

- Fidéliser la clientèle par la mise en place, la gestion et le développement d'un programme approprié ;
- Développer la relation clientèle ;
- Veiller à la rentabilité du programme de fidélisation ;
- De développer des relations de partenariat avec les chaînes d'hôtels, les agences de location de voitures et les restaurants.

Ses attributions peuvent être résumées comme suit :

- Etudier les besoins de la clientèle en vue de fidélisation ;
- Veiller à la cohérence du programme de fidélisation ;
- Coordonner et suivre les actions internes et externes liées à la fidélisation ;

- Procéder à l'évaluation financière du programme de fidélisation ;
- Veiller au bon fonctionnement de la structure de fidélisation.

Elle est constituée de deux départements :

- ◆ *Le Département Conception* a pour mission de confectionner, d'élaborer et de mettre en place les programmes de fidélisation de la clientèle sur les plans technique, informatique et commercial.

Ses attributions sont de :

- Administrer le système de fidélisation ;
 - Gérer le lien avec le site internet de l'entreprise en "gérant les codes d'accès au système FFP (Frequent Flyer Program) et le transfert des données dans le système d'information de la compagnie.
 - Assurer le Help Desk technique et commercial (assistance technique) ;
 - Développer le système de fidélisation et assurer sa cohérence technique ;
 - Mettre en place la documentation nécessaire et la diffuser aux structures de l'entreprise ;
 - Elaborer la charte de qualité et contrôle du respect des procédures par les représentants commerciaux ;
 - Proposer des mesures pour améliorer le système et les outils de gestion et de développement du programme de fidélisation.
- ◆ *Le Département Gestion de la Clientèle Fidélisée (DGCF)* a pour rôle principal d'assurer la gestion du programme de fidélisation de la clientèle.

Ses attributions sont de :

- Gérer et suivre les dossiers de la clientèle dans le programme de fidélisation ;
- Gérer la dimension marketing du programme de fidélisation ;
- Développer la communication et mettre en œuvre les campagnes publicitaires et les promotions pour le produit fidélisation ;
- Elaborer et gérer le programme des promotions ;
- Etablir les prévisions d'évolution de la fidélisation de la clientèle ;
- Présenter et partager le programme de fidélisation avec les structures concernées de l'entreprise ;
- Développer la gestion de la relation et des actions de communication avec la clientèle
- Veiller au respect des règles et procédures de gestion du programme de fidélisation ;
- Suivre, analyser et évaluer les résultats et performances du programme de fidélisation
- Proposer toutes mesures pour l'amélioration du programme de fidélisation.

Après avoir présenté la compagnie nationale de transport aérien qui est AIR ALGERIE son historique, son environnement concurrentiel, sa division commerciale et la sous-direction fidélisation, nous aborderons dans la section suivante la gestion de la relation client de la compagnie.

Section 02 : la gestion de relation client de la compagnie AIR ALGERIE

Le premier objectif d'AIR ALGERIE, est de mettre en œuvre des services plus adaptés aux attentes de ses clients et une qualité de service à la hauteur de leurs exigences, et cela pour mériter sa fidélité.

Dans ce qui suit¹, nous définissons le cycle de voyage de l'entreprise, sa politique opérationnelle, l'organisation de son CRM et son programme de fidélisation afin de connaître la gestion de relation client mise par AIR ALGERIE pour atteindre ses objectifs.

1. Le cycle de voyage d'AIR ALGERIE

Avant que le client ne devienne passager, il doit passer plusieurs étapes :

1.1. La réservation

Le client se dirige directement à l'agence ou par téléphone ou même par internet sur le site Web d'AIR ALGERIE www.airalgerie.dz² pour avoir les informations sur les dates, les horaires et les fréquences des vols (les jours de départ) selon la destination ou il désire se rendre.

Quand le client est bien informé, il effectue une réservation sur place selon ce qu'il désire (le choix de la classe désirée : 1^{ère} classe, classe affaire, classe économique).

Le client laisse ses coordonnées à un agent de l'agence qui les note sur le dossier des réservations du client, et éventuellement son numéro de téléphone pour pouvoir le prévenir à l'avance en cas d'annulation ou changement important concernant son vol.

Les passagers se trouvant dans l'obligation de renoncer à leur voyage doivent signaler leur annulation avec le plus large préavis possible (72 heures).

AIR ALGERIE possède une réservation centrale appelée « call centre » située à Kouba (Alger) qui gère toute la distribution, c'est-à-dire toutes les réservations faites par les agences AIR ALGERIE ou les agences intermédiaires agréées.

1.2. Arrivée à l'aéroport

Une multitude de services peuvent être effectués pour le client au niveau de l'aéroport telle que :

- ♦ L'enregistrement ;
- ♦ La réservation ;
- ♦ La demande d'information.

¹ Documentation interne AIR ALGERIE.

²<http://www.airalgerie.dz/> (consulté le 02/08/2016 à 17 :54)

Les passagers doivent se présenter aux guichets d'enregistrement deux heures avant le vol.

Pour certaines périodes comme l'été, Hadj ou fêtes religieuses on remarque que le nombre de passagers est très important que ce soit au niveau des bureaux d'information ou devant les guichets de réservation et de vente de billet. De ce fait des mesures organisationnelles sont nécessaires, bien que l'aménagement et l'entretien de l'aérogare ne soit pas du ressort d'AIR ALGERIE, ils sont directement liés à la satisfaction des clients dont la plupart ne font pas la différence entre les attributions d'AIR ALGERIE et celles de l'entreprise de gestion de service de l'aéroport « EGSA ».

Ceci influe sur la qualité des services offerts par le personnel d'AIR ALGERIE. A cet effet, AIR ALGERIE vise un certain nombre d'objectifs :

- ♦ Une aérogare propre et bien organisée ;
- ♦ Une signalisation claire et complète ;
- ♦ Une information fiable et disponible.

Les formalités à entreprendre par ces passagers, au niveau de l'aéroport seront assurées par une équipe spécialisée qui y est désignée.

1.3. Enregistrement

AIR ALGERIE travaille sur la procédure de traitement « des passagers à l'escale ».

Pour un vol donné, l'enregistrement se fait comme suit :

- ♦ Passagers avec billet OK et réservation sur ordinateur ;
- ♦ Passagers avec billet OK et qui n'ont pas de réservation sur ordinateur ;
- ♦ Passagers n'ayant pas réservé (liste d'attente).

1.4. Formalités

Une assistance de l'entreprise, au niveau des formalités : police/ douane au départ et à l'arrivée pour les passagers tels que :

- ♦ Les personnes âgées ;
- ♦ Les femmes enceintes ;
- ♦ Les passagers retardataires ;
- ♦ Les handicapés.

Les formalités à entreprendre pour ces passagers, au niveau de l'aéroport, seront assurées par une équipe spécialisée qui y est désignée à cet effet.

En plus de cela AIR ALGERIE offre un nouveau service aux personnes âgées ou handicapée, le service MARHABA qui s'occupe de toutes les formalités ainsi que la prise en charge de ces personnes.

1.5. L'embarquement

L'embarquement est un service dont bénéficient tous les passagers, mais comme il y a une double file devant la porte d'embarquement, on commence toujours par :

- ♦ Les enfants,
- ♦ Les femmes,
- ♦ Les handicapés,
- ♦ Les personnes âgées.

Cette opération est un élément appréciable de la qualité de service qui permet le déroulement normal de l'activité en cas de retard : le personnel donne des informations pour rassurer les voyageurs et les faire patienter.

1.6. A bord

Quand les passagers montent à bord de l'avion, le personnel navigant leur désigne l'emplacement et s'assure qu'ils ont attaché leur ceinture de sécurité, leur donne des consignes de sécurité avant le décollage, ainsi que toutes les informations concernant le voyage (vitesse, température, heure d'arrivée, les régions traversées, etc.).

1.7. Débarquement

A cette dernière étape de voyage le passager s'inquiète surtout pour ses bagages. Pour cela AIR ALGERIE fait de son mieux pour que le passager récupère ses bagages dans les meilleures conditions possibles.

Le service de la compagnie AIR ALGERIE est le transport en lui-même : transport des passagers d'un pays à l'autre ou d'un point à l'autre par l'usage de siège d'avions.

Toutes ces étapes qui constituent le voyage ne dépendent pas que d'AIR ALGERIE. Pour qu'un passager soit satisfait, il faudrait qu'il le soit de bout en bout.

Si l'une de ces étapes n'est pas à la hauteur des exigences du client c'est tout le produit qui est mal apprécié, alors le client devient insatisfait.

2. La stratégie opérationnelle d'AIR ALGERIE

Comme toute entreprise, la compagnie AIR ALGERIE doit prendre les axes du marketing mix (produit, prix, distribution et communication) leur équilibre et leur cohérence afin d'atteindre les objectifs d'une stratégie marketing.

2.1. Le produit :

Les produits et services développés sont essentiellement : la billetterie pour les voyageurs, le fret, services à bord (repas, boissons et presse), l'assistance spécifique aux personnes nécessiteuses, la commercialisation free shop à bord et la carte de fidélisation de la clientèle.

2.2. Le prix :

La politique des prix joue un rôle important dans le processus de compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Pour fixer ses prix, celle-ci doit déterminer, entre autres, son marché cible, sa position, le niveau de qualité de ses produits et ses services.

Ces éléments ont une influence sur les tarifs et sur la stabilité d'une part de marché.

Concernant la compagnie AIR ALGERIE, malgré un taux de remplissage élevé d'environ 80% de ses avions, elle a longtemps été déficitaire. Cela s'explique par le choix politique des dessertes intérieures où elle exerce un monopole qui lui coûte relativement cher. En effet la compagnie est obligée d'assurer un service régulier sur un très grand nombre de destinations où les coûts d'exploitation sont supérieurs aux tarifs proposés dans le but de populariser le transport aérien et le rendre accessible à tout le monde.

Initialement, l'entreprise n'était pas libre dans la fixation de sa politique des prix; compte tenu de son statut de société publique. Sur le réseau intérieur où la Compagnie a joué un rôle moteur dans le développement des territoires, les tarifs pratiqués étaient assez bas et ne permettaient pas la couverture des charges d'exploitation. Cela s'est traduit par une accumulation des déficits.

A titre d'exemple, toutes les compagnies étrangères, en accord avec l'IATA (Association International du Transport Aérien) se réunissent deux fois par an pour se mettre d'accord sur le taux annuel ou occasionnel d'augmentation des prix.

A l'inverse la compagnie AIR ALGERIE quant à elle n'a pas assisté à ces réunions durant plus d'une dizaine années de (1979/1991) en pensant à tort que c'était le meilleur moyen pour empêcher les autres pays étrangères de faire des bénéfices en Algérie. Suite à cette longue absence et reconnaissant de ses erreurs du passé la compagnie s'est vue obligée d'aligner ses augmentations à ceux des autres compagnies étrangères et conformément aux taux de l'IATA. Cette augmentation allait de 30% à 60% et malheureusement n'a pas été suivie par des mesures d'accompagnement comme l'amélioration de la qualité de service, ce qui a détérioré l'image de marque d'AIR ALGERIE.

A partir de 2006, Air Algérie a mis en place la pratique du "Yield Management" dans son système de tarification.

Le yield management est un outil de gestion pratiqué par les entreprises de service dont l'objectif est de maximiser les recettes des vols des compagnies aériennes par exemple (passagers). Son but est d'optimiser la politique tarifaire en gérant les capacités disponibles au plus près de la demande.

A Air Algérie, le yield management a donné lieu à d'autres options telles que les tarifs combinés conditionnels, soumis toutefois à des conditionnalités.

La Compagnie Air Algérie pratique quatre (04) types de tarifs :

Tableau n°03 : les types de tarifs appliqués par AIR ALGERIE.

Tarifs			
Normaux	Spéciaux	Réduits	Promotionnels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economique ▪ Affaire ▪ first 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tarifs excursions ▪ tarifs tours operator 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bébé ▪ Enfant ▪ Jeunes ▪ Famille ▪ Etudiant ▪ Emigré 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une semaine ▪ 2 semaines ▪ 2 mois ▪ 3 mois ▪ Seniors ▪ groupes

Source : document interne AIR ALGERIE.

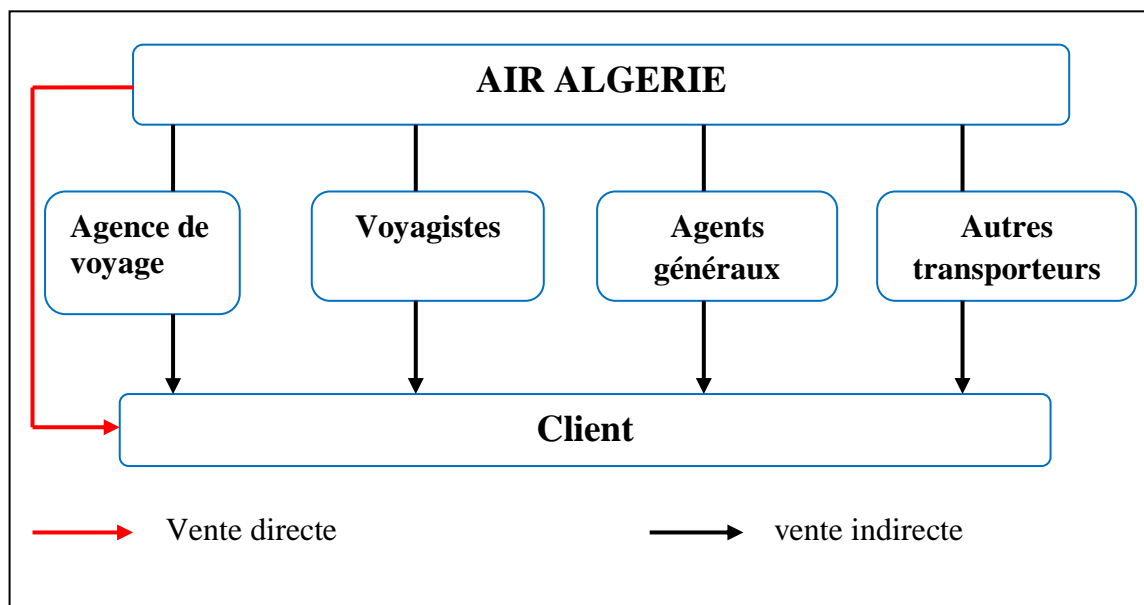
2.3. La politique de distribution

Variable importante du marketing mix, la distribution est définie comme un ensemble de moyens/réseaux grâce auxquels les clients peuvent accéder aux produits et services de l'entreprise.

Air Algérie utilise pour la distribution de ses produits un système de réservation international qui est appliqué aux Emirats Arabes Unies, dénommé "Mercator".

Pour la Compagnie, la distribution s'effectue par les ventes directes et indirectes.

Figure n°07 : les éléments réalisant la vente d'AIR ALGERIE



Source : document interne AIR ALGERIE.

- ◆ *Les ventes directes* sont réalisées par le réseau de distribution propre à la Compagnie constitué de 150 agences en Algérie et à l'étranger et le site internet et qui représente environ 80 % du chiffre d'affaires.

- ◆ *Les ventes indirectes* sont réalisées par des intermédiaires : agences de voyages, voyagistes (ce sont des grossistes qui achètent tout au long de l'année ou pendant une saison), autres transporteurs (ventes inter-transporteurs) et agents généraux de vente.

Air Algérie donne commission sur les ventes par les intermédiaires à raison de 7 % pour le réseau domestique et de 9 % pour le réseau international.

2.4. La politique de communication

La communication est devenue une nécessité, elle est le levier qui permet de déployer efficacement les politiques de l'entreprise, de mobiliser les travailleurs autour des objectifs que celle-ci à tracer la réalisation intelligente de leur mission.

2.4.1. La communication externe :

Toute personne qui entre dans une agence AIR ALGERIE ou dans une agence agréée doit être considérée comme un client potentiel.

Chaque client doit faire l'objet d'une attention personnelle. Ainsi, quand un client entre dans une agence, le vendeur doit :

- Cesser immédiatement toute conversation ou lecture, même si celle-ci sont en relation avec le travail ;
- Ecouter le client sans l'interrompre ;
- Se concentrer sur la demande du client surtout pour les cas particuliers ;
- Orienter le client ;

La communication externe est développée à travers :

➤ *la publicité institutionnelle* : utilisation de supports médiatiques et publicitaires choisis en fonction de leur impact. Elle permet de mettre en valeur les aspects positifs de l'activité de l'entreprise et sa contribution dans les secteurs du transport aérien et le développement économique et social, y compris le développement des territoires. Elle vise à développer l'image de marque et la notoriété de l'entreprise.

Les supports médiatiques et publicitaires utilisés peuvent être :

- ◆ Des guides de tourisme, des publications spécifiques (exemple : le Magazine Tassili),
- ◆ Des brochures, dépliants et des panneaux d'affichage dans les lieux publics (stades, autoroutes, etc.)
- ◆ Les foires et salons spécialisés ;

➤ *la publicité informative* : elle consiste à renseigner et à informer la clientèle sur ses activités lors de certains événements, éditer et diffuser des placards publicitaires dans les grands médias, réalisation de campagnes promotionnelles, lancement de nouvelles dessertes, informations sur la sécurité dans les avions, etc.

➤ *La publicité sur les produits* : lancement de nouveaux produits, ouverture de nouvelles lignes, programme de fidélisation de la clientèle. Les supports utilisés sont généralement les mêmes que ceux de la publicité informative, avec la contribution parfois des mass-médias.

➤ *La promotion* : toutes les actions publiques promotionnelles et communications devront faire l'objet d'un chiffre en termes de retombées positives sur les résultats et l'image de marque de l'entreprise.

Concernant les promotions que pratique AIR ALGERIE :

- ✓ Des réductions de tarifs en période de fêtes telles qu'AID ELFITR et AID ELADHA sur les lignes touristiques ;
- ✓ Augmentation de la franchise de bagage à 35 kg pour la classe économique ;
- ✓ Les billets gratuits : les GP et les AEGT.

- Les GP (gratuité personnel) : ce type de billet rentre dans la promotion des ventes afin de motiver son personnel, AIR ALGERIE a mis à la disposition de son personnel le droit d'avoir un billet gratuit trois fois par an, il existe un document au niveau de la compagnie qu'on appelle le GP (gratuité personnel) indique le pourcentage de paiement : soit 100%, 90% ou 50%.

- Les AEGT (autorisation d'émission de gratuité de transport) quant à eux sont utilisés dans les cas suivants : Le sponsoring ; Eductour (pour investir le tourisme en Algérie)

Le sponsoring : depuis quelques années, AIR ALGERIE participe régulièrement à des manifestations où le sponsoring constitue un moyen de communication :

- ♦ Promouvoir le produit AIR ALGERIE dans les expositions et par l'organisation de stands de la compagnie dans le cadre des foires et autres tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays ; à noter qu'AIR ALGERIE participe principalement à trois foires : foire de la production national ; salon de tourisme et de voyage et la foire international d'Algérie ;
- ♦ Tisser et entretenir des relations publiques avec tout organisme officiel ;

Sponsoriser un groupe de personnes ou individus, exemple : associations culturelles, sportifs, chanteurs ..., l'opération consiste en un échange de services : le client s'engage à porter et à mettre en valeur le rôle de la compagnie, en échange d'une réduction ou gratuité accordées par AIR ALGERIE.

- ♦ D'organiser des portes ouvertes sur la compagnie et de visites guidées,
- ♦ Citer et faire citer AIR ALGERIE comme un sponsor exclusif dans les médias qui relatent l'événement et la participation des artistes ou autres (dans le cas d'une grande manifestation ou on craint qu'il existe autres concurrents).

Le marketing direct : Air Algérie utilise également le marketing direct; deux (02) techniques sont essentiellement utilisées : le courrier personnalisé (publipostage, exemple : diffusion du magazine le Tassili), le téléphone et la messagerie électronique (E-mail) pour informer les clients fidélisés de la transmission de leurs cartes.

AIR ALGERIE quelque soit sa dimension, a besoin d'information pour ses actions de développement, l'information est d'abord l'action de s'informer, d'informer ou de se former.

2.4.2. La communication interne :

La communication interne au sein d'une organisation aussi importante que celle d'une compagnie aérienne représente un facteur déterminant pour le développement et la prospérité de celle-ci.

AIR ALGERIE accorde une attention particulières à la communication interne, notamment par la diffusion de revues internes à l'entreprise telle que : trait d'Union, la lettre de

l'entreprise, flash communication, l'alie syndicale, afin d'assurer une meilleure circulation de l'information et de communication interne efficace entre les différents départements ou encore directions, et cela permettre d'impliquer tous les membres de l'organisation, ainsi d'orienter les efforts pour assurer une meilleur qualité de service.

3. Le programme de fidélisation

Les programme de fidélisation nés aux Etats-Unis au début des années 80, les programme de fidélisation (FFP : Frequent Flyer Program) sont devenus, au fil des années, une arme commerciale essentielle pour toute compagnie aérienne.

Le premier programme de frequent flyer a été établi par American Airlines e, 1983 destiné aux voyageurs d'affaires. Cette promotion permettait aux passagers de bénéficier de récompenses basées sur la distance cumulée lors de leurs nombreux voyages avec la même compagnie aérienne. Cette distance parcourue était devenue la base du système qui permet aux clients de choisir des billets gratuits dans des classes différentes. American Airlines a été la première surprise par la popularité de ce programme.

Les autres grandes compagnies aériennes ont aussitôt suivi et ont mis en place des FFP semblables. Chaque compagnie espérait que son propre programme inciterait les voyageurs à rester fidèles à la marque.

La gestion de programme de fidélité aérien consiste à enregistrer des adhésions, à créditer des points, généralement appelés « miles », sur les comptes et à permettre aux membres de bénéficier de prestations gratuites ou d'avantages divers.

3.1. Le programme de fidélisation d'AIR ALGERIE

Le programme de fidélisation d'Air Algérie appelé « *Air Algérie Plus* », a été lancé pour la première fois le **18 Novembre 2007** sur toutes ses destinations y compris le réseau domestique. Il est destiné à récompenser les voyageurs fréquents de la compagnie en leur offrant de multiples avantages (billets gratuits, sur classement, etc.).

Le programme de fidélisation doit permettre à la compagnie de mieux connaître ses clients, afin d'alimenter sa base de données et à terme développer des relations privilégiées avec chacun d'eux.

3.2. La carte de fidélité « Air Algérie plus »

La Carte de fidélité est offerte à une clientèle voyageant fréquemment sur les vols Air Algérie. Elle est attribuée à des adhérents dans le cadre de leur participation effective au programme « *Air Algérie Plus* ». La carte n'est effectivement imprimée et transmise au bénéficiaire que lorsqu'il effectue un voyage sur la Compagnie après son adhésion.

L'adhésion au programme Air Algérie plus se fait d'après des conditions. (Voir annexes).

Grâce à la carte de fidélité les informations recueillies permettent d'alimenter la base de données clientèle de la compagnie qui doit être créée afin de mieux gérer et organiser la clientèle de façon à mieux cibler les offres par rapport aux attentes des clients. Mais dans le transport aérien, beaucoup disent que les cartes de fidélité ont été créées pour alimenter ces bases de données et non l'inverse.

La carte de fidélisation permet aux clients adhérents de bénéficier d'avantages d'une meilleure prestation de service grâce à des miles accumulés à chaque vol est qui sont converti en primes (un billet gratuit, deux billets gratuits...) et pour se faire ce dernier doit présenter sa carte à chaque réservation, à l'achat de billet ou lors de l'enregistrement.

L'adhérent peut cumuler des miles sur les lignes internationales et les lignes domestiques. Pour connaître le montant des miles accordés, prenons quelques exemples de lignes :

Tableau n°04 : barème des milles sur quelques destinations.

De/vers	De/ vers	miles
Alger	Oran	250
Alger	Paris	842
Alger	Madinah	2321
Alger	Pekin	5785

Source : direction commerciale/AH.

Il existe trois niveaux de carte (voir annexes) ¹:

✓ La carte DJURDJURA : C'est le premier niveau du programme Air Algerie Plus. Les nouveaux adhérents via internet recevront cette carte en bénéficiant de 2000 Miles et ils pourront tout de suite gagner de nouveaux, avec le premier vol après leur inscription. Une priorité en liste d'attente à l'aéroport. Une franchise Bagages supplémentaire de 10 Kg est offerte (sauf pour certaines destinations)

✓ La carte CHELIA : Ce privilège revient à ceux qui ont effectué des vols internationaux sur certaines classes en 12 mois consécutifs (Segments qualifiants) ou ceux qui ont directement atteint 25.000 Miles qualifiants (cumulés sur une période de 12 mois consécutifs).

Le détenteur pourra alors profiter de cette carte de fidélité en ayant un bonus en miles de 25% sur chaque vol effectué (national ou international). Il pourra s'enregistrer au guichet première classe. Il aura la priorité en liste d'attente à l'aéroport. On traitera en priorité ses bagages et il aura une franchise bagages supplémentaires de 15kg (sauf pour certaines destinations).

✓ La carte TAHAT : Accéder au Prestige dès 40.000 Miles qualifiants ou 32 segments qualifiants.

Le détenteur aura un bonus direct de 50% sur chaque vol avec la compagnie (national ou international). Un siège garanti jusqu'à 72 heures avant le départ (en classe économique). Une priorité en liste d'attente à l'aéroport. Un enregistrement au guichet du première classe. Un traitement prioritaire de ses bagages. Une franchise bagages supplémentaire de 20kg, à l'exception des destinations où le poids autorisé est à la pièce. Un accès illimité au salon du première classe (A l'exception de certaines escales).

L'adhérent peut demander sa prime après avoir rempli et signé la demande jointe à son dernier relevé de compte. Il peut la remettre à la structure fidélité par fax, e-mail, par voie postale. Pour profiter des miles accumulés avant le voyage, l'adhérent devra respecter les délais de retrait des primes suivants :

- ◆ La carte Djurdjura : 72 heures ;
- ◆ La carte Chélia : 08 jours ;
- ◆ La carte Tahat : 15 jours ;

¹ <http://air-algerie.entreprise-dz.com/miles-plus.html> (consulté le 03/08/16 à 20:45)

L'adhérent recevra ensuite une convocation pour retirer sa prime. Il devra se présenter à une des agences d'AIR ALGERIE munit de sa carte fidélité, d'une pièce d'identité et de sa demande de prime.

3.3. Les objectifs du FFP « Air Algérie plus »

Les objectifs du programme de fidélisation (FFP) Air Algérie Plus peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Passer d'un marketing de masse à un marketing personnalisé dit « *one to one* ».
- ✓ Contribuer au développement des ventes.
- ✓ Apporter les pratiques et technologies actuelles grâce à un programme de fidélisation informatisé.
- ✓ Récompenser les clients fréquents de toutes nationalités et en attirer de nouveaux.
- ✓ Faire face à la concurrence des compagnies aériennes possédantes des programmes de fidélisation tels que : « Flying Blue » d'Air France, « Miles and more » de Lufthansa, etc.
- ✓ Se focaliser sur les clients les plus rentables (en utilisant la loi de pureté du 20/80, soit 20% des clients représentent 80% du chiffre d'affaires) ;
- ✓ Préparation pour une adhésion future à une alliance des compagnies aériennes en vue de bénéficier des possibilités offertes par ce partenariat. (partage des programmes de fidélisation).

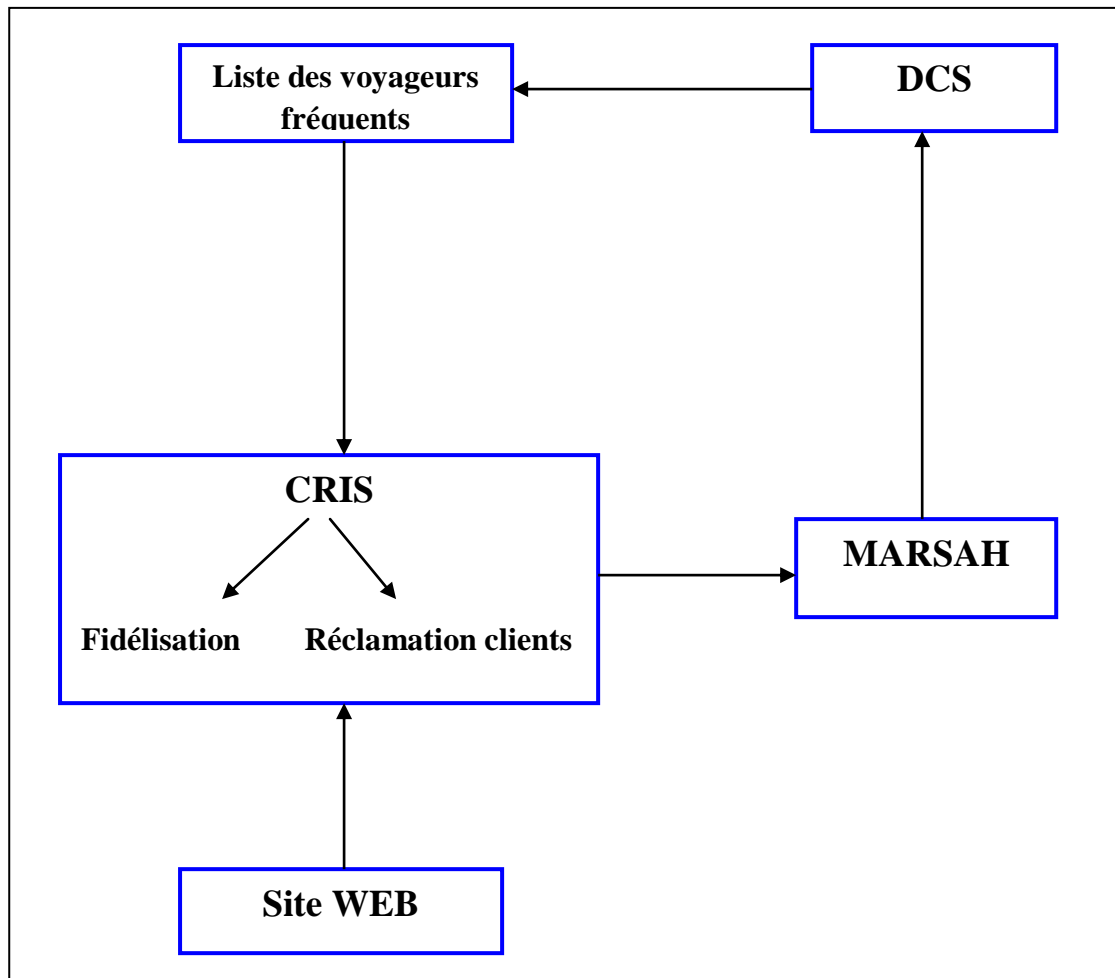
4. L'organisation du système CRM d'AIR ALGERIE

AIR ALGERIE a mis en place son système CRM en 2007 après avoir éprouvé beaucoup de difficultés à identifier ses clients fidèles, à suivre leurs transactions et enfin à entretenir avec eux des relations durables.

Avec le développement des NTIC, AIR ALGERIE a réalisé l'importance de la mise en place d'un système CRM pour mieux cibler sa stratégie de fidélisation.

Le CRM d'AIR ALGERIE s'appuie sur des outils technologiques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction de la relation dans une activité de masse.

Figure n°08 : structure de la plate forme CRM d'AIR ALGERIE



Source : élaboré par l'étudiant après l'entretien.

➤ **Departure Control System (DCS) :**

C'est un système qui se trouve au niveau des guichets d'enregistrement des aéroports. Dans sa base de données y sont enregistrées toutes les listes des voyageurs avec la compagnie AIR ALGERIE.

Après chaque vol AIR ALGERIE, DCS envoie une liste contenant les informations concernant les voyageurs fréquents à CRIS.

Cette liste comporte les noms des clients qui voyagent souvent avec AIR ALGERIE, le montant du billet payé, la classe et la destination.

Cette liste présente en quelques sortes les clients à fort potentiel, c'est-à-dire ceux qui contribuent réellement au développement du chiffre d'affaire de la compagnie. Elle enrichit la base de données CRIS.

➤ **Le site WEB**

Après avoir adhéré au programme de fidélité Air Algérie Plus, le formulaire rempli sur site (www.ahplus.airalgerie.dz¹) est tout de suite transféré à la division commerciale. Tous les clients adhérents au programme sont considérés comme clients fidèles et reçoivent systématiquement une carte de fidélité basique nommée DJURDJURA.

Le formulaire reçu permet au département de fidélisation d'enregistrer toutes les informations sur le client adhérent dans la base de données « CRIS fidélisation » donc le client anonyme passe au client profilé.

La carte de fidélité permet au département de fidélisation de suivre toutes les transactions du client et son évolution (les vols qu'il effectués, la classe, le montant du billet, le niveau de carte obtenu,...).

➤ **Le datawarehouse CRIS Customer Relationship Information System**

Comporte plusieurs bases de données, parmi elles on citera :

✓ Base de données fidélisation : elle comporte toutes les informations concernant les clients fidèles (adhérents au programme de fidélité). Cette base est enrichie à travers les formulaires d'adhésion envoyés par les clients soit par voie postale ou via le site web.

¹ <https://ahplus.airalgerie.dz> (consulté le 03/08/2016 à 18h)

✓ Base de données « réclamations clients » : toutes les informations issues des réclamations clients sont enregistrées via le service gestion des réclamations clients.

- Service de gestion des réclamations clients : est composé de trois personnes chargées de répondre aux réclamations clients et ensuite de les traiter en temps réel.

➤ **MARSAH Mercator Airline Reservation System for AIR ALGERIE :**

C'est un système qui contient une base de données sur tous les clients fidèles de la compagnie. Il s'affiche sur les écrans des agences AIR ALGERIE. et puis chaque agence peut visualiser toute information sur un client fidèle sans pour autant pouvoir modifier les données.

A travers MARSAH, les agents (chargés de la clientèle) des agences AIR ALGERIE obtiennent une connaissance très fine des clients fidèles. Ils peuvent accéder à l'historique du client, son adresse, la classe qu'il a habitude de prendre,...

L'adhérent peut, en accédant à son compte « d'Air Algérie Plus » sur le site du Programme (www.ahplus.airalgerie.dz), faire lui-même les modifications suivantes : quelques données personnelles (adresse, e-mail, profession, coordonnées téléphoniques) et son mot de passe. Par contre, pour toute autre modification, il doit transmettre un e-mail à la Sous-Direction Fidélisation pour l'actualisation de son compte. Depuis Janvier 2012, l'accès à la base de données se fait d'une manière instantanée et en temps réel.

La BDD est administrée par l'hébergeur MERCATOR, chargé de la gestion technique (système d'exploitation), et des modifications majeures. Les petits changements peuvent ou sont réalisés par la SDF qui dispose de quatre (04) codes d'accès. La coordination entre l'hébergeur et la SDF se fait par courrier électronique (échange d'e-mails). La gestion de la base de données est assurée par la SDF en termes d'insertion des informations, d'actualisation, d'extraction des données pour les analyses statistiques sur le programme de fidélisation.

En conclusion, AIR ALGERIE a procédé à des changements profonds qui s'articulent autour d'une politique commerciale basée sur la qualité relationnelle lui permettant d'atteindre ses objectifs qui se résument dans l'assainissement de l'entreprise (organique et financier).

On peut dire que le système CRM d'AIR ALGERIE de vue est très bien structurées et que les informations circulent de façon permanente et sont utilisées par les entités concernées. Par contre, il n'y a pas de remontée d'informations de l'agence au département fidélisation. On constate qu'il y a absence d'interaction entre les différentes agences.

AIR ALGERIE comme une entreprise nationale de prestation de service dans le domaine du transport aérien. Elle assure le transport des passagers, du fret et du courrier sur le réseau national et international. Pour faire face à la forte concurrence connue sur ce marché, elle a adopté une stratégie de développement renforcée.

A cet effet, AIR ALGERIE a mis une gestion de la relation client, pour atteindre des objectifs tant attendus par ses clients et d'assurer une qualité de service à la hauteur de leur exigences.

Nous allons traiter dans ce qui suit l'enquête sur le terrain afin de connaître l'impact de cette nouvelle stratégie de gestion de la relation client sur la performance commerciale d'AIR ALGERIE.

Chapitre 04 :

**Le rôle de GRC dans l'amélioration
de la performance commerciale au
sein d'AIR ALGERIE**

Chapitre 04 : le rôle de la GRC dans l'amélioration de la performance commerciale au sein d'AIR ALGERIE.

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur la contribution que peut avoir une stratégie CRM dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, nous allons tout d'abord analyser les indicateurs de la performance commerciale d'AIR ALGERIE, ensuite nous avons mené une étude qualitative sous forme d'entretiens avec les responsables de la division commerciale, pour collecter un maximum d'informations et bien estimer l'aspect interne de la gestion de la relation client appliquée par AIR ALGERIE, renforcer les résultats obtenus ainsi de répondre à la globalité de notre problématique principale.

Section 01 : l'évaluation de la performance commerciale d'AIR ALGERIE

La section suivante traite l'analyse des indicateurs qui influencent sur l'amélioration de la performance commerciale de l'activité « passager régulière ».

1. L'analyse de l'évolution de la part de marché en % (2005-2015)

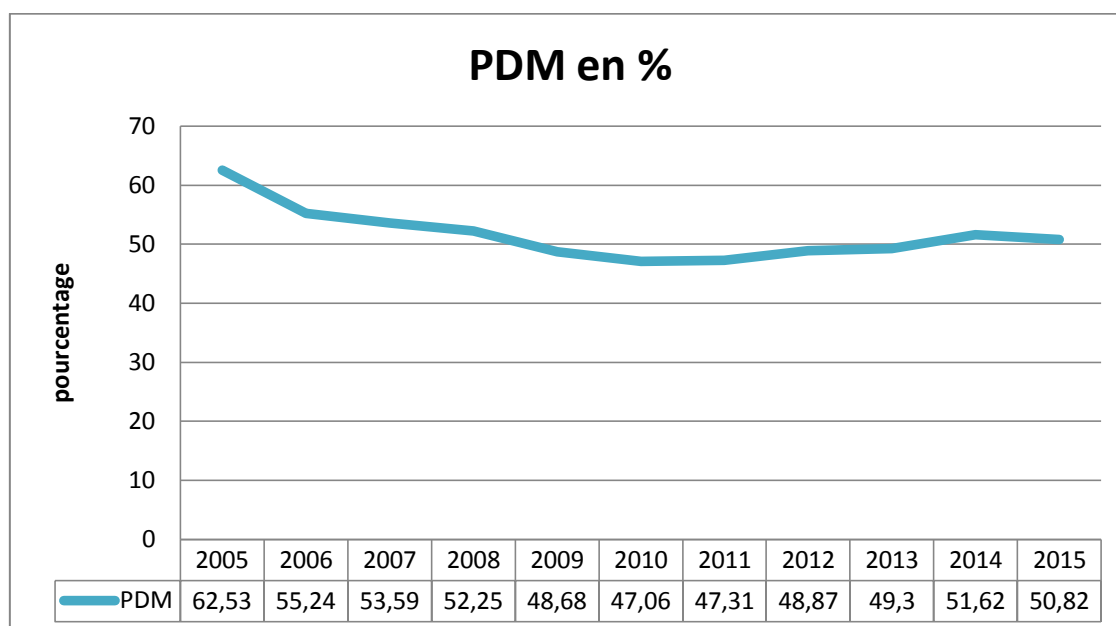
Nous allons analyser l'évolution de la part de marché d'AIR ALGERIE entre 2005 et 2015, deux ans avant la mise en place du système CRM au sein d'AIR ALGERIE et huit ans après, pour bien comprendre son impact sur la performance commerciale.

Tableau n°05 : l'évolution de la part de marché d'AIR ALGERIE en % entre 2005-2015

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PDM%	62,53	55,24	53,59	52,25	48,68	47,06	47,31	48,87	49,30	51,62	50,82

Source : élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise

Figure n°09 : l'évolution de la part de marché d'AIR ALGERIE en % entre 2005-2015



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que la part de marché de la compagnie AIR ALGERIE entre 2005 et 2015 n'est pas stable :

- 2005-2006 : une forte baisse de 7% a été enregistrée ;
- 2006-2010 : la part de marché diminue chaque an pour qu'elle atteinte 47,06% en 2010 ;
- 2010-2011 : une augmentation de 0,25% est enregistrée ;
- 2011-2014 : on remarque une évolution de 1,56% ; puis de 0,43%, et en 2014 de 2.32% ;
- 2014-2015 : on remarque aussi une baisse de 0,8%.

D'après ces résultats on peut dire que la compagnie a trouvé des difficultés pour soutenir et élargir sa part de marché malgré la mise en place de nouvelle stratégie orientée clients.

La cause principale de ces difficultés est le retour des compagnies étrangères au marché algérien comme Lufthansa, Iberia, Aigle Azur, Alitalia, Qataria ..., qui sont des compagnies de référence disposent d'une bonne qualité de service et des programmes de fidélisation plus développés et satisfaisants cela sur le réseau international, idem pour le réseau national le retour de Tassili Airlines.

2. Traitement de la réclamation client

Concernant les réclamations clients, nous avons pu recueillir les données des quatre dernières années uniquement.

Nous devons indiquer que seulement les réclamations des retards et l'annulation de vols ainsi celles qui concernent les litiges de bagages qui sont traitées et analysées, les autres sont enregistrées dans le tableau de suivie sans analyse.

2.1. L'évolution du traitement des réclamations clients

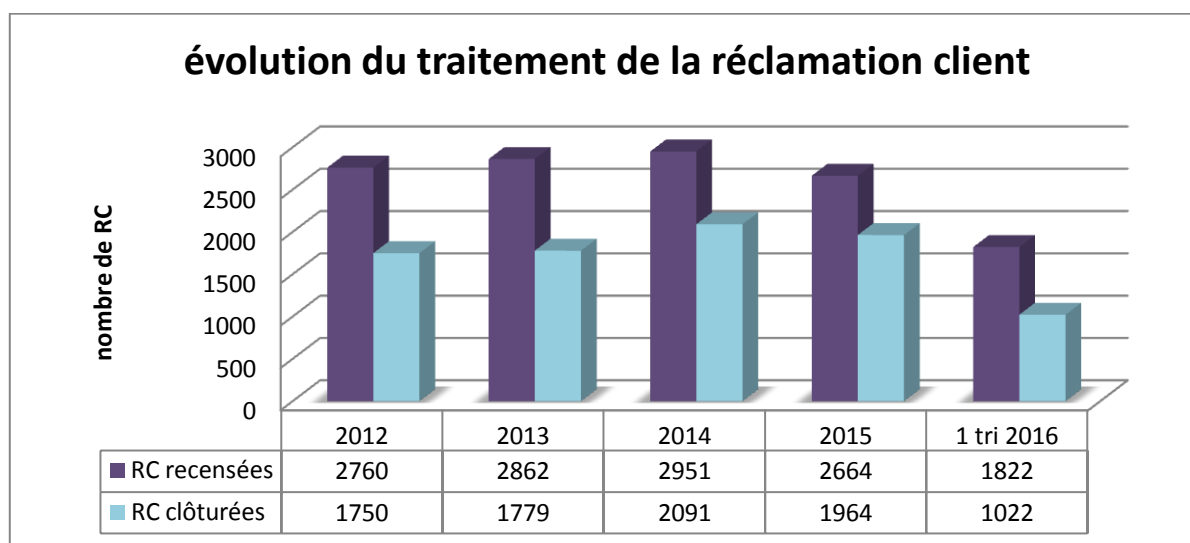
Le tableau suivant indique le nombre des réclamations clients recueillies, ainsi le total des réclamations clôturées (celles qui se sont traitées et analysées) entre 2012 et le 1 trimestre de 2016.

Tableau n°06 : total des réclamations clients.

Année	Total des RC recensées	Total des RC clôturées
2012	2760	1750
2013	2862	1779
2014	2951	2091
2015	2664	1964
1 trimestre de 2016	1822	1022

Source : élaborer par nous-mêmes à travers les données fournit par l'entreprise.

Figure n°10 : l'évolution du traitement de la réclamation client.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque d'après les résultats que le nombre des réclamations clients ne cesse d'augmenter entre 2012-2014, et il diminue en 2015. Concernant le premier trimestre de 2016 le nombre enregistré est très important en comparant avec le total de l'année passée.

2.2. L'évolution du taux de clôture des réclamations clients

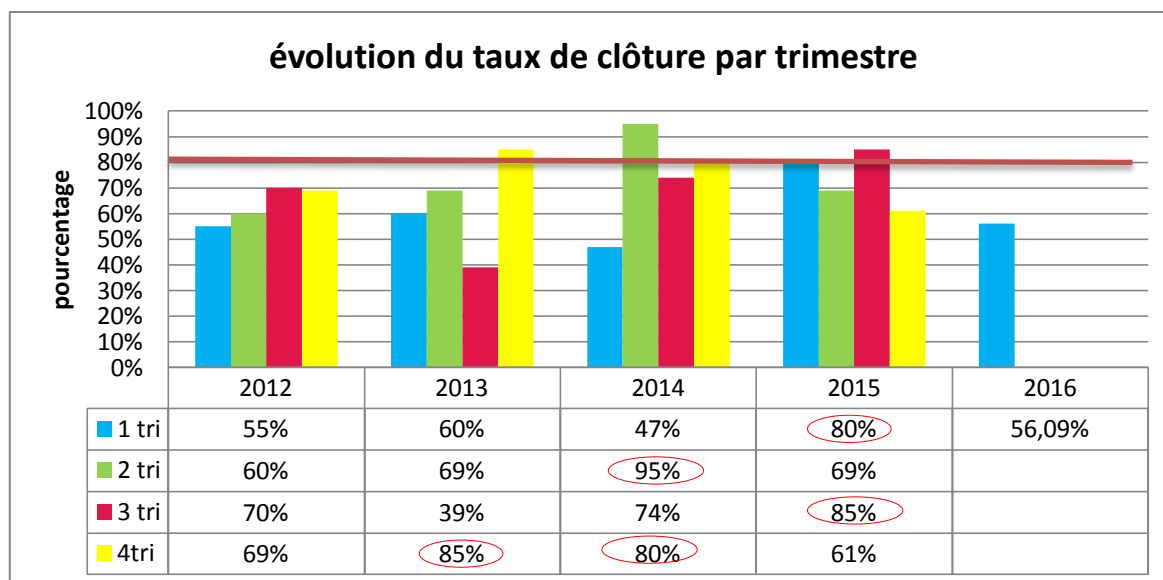
Le taux de clôture indique le pourcentage des réclamations traitées et analysées par rapport le total des réclamations recensées. L'objectif fixé est d'atteindre 80% minimum.

Tableau n°07 : l'évolution du taux de clôture par trimestre durant ces quatre dernières années.

	1 ^{er} trimestre	2 ^{eme} trimestre	3 ^{eme} trimestre	4 ^{eme} trimestre
2012	55%	60%	70%	69%
2013	60%	69%	39%	85%
2014	47%	95%	74%	80%
2015	80%	69%	85%	61%
1 trimestre 2016	56,09%	-	-	-

Source : élaborer par nous-mêmes à travers les données fournit par l'entreprise.

Figure n°11 : l'évolution du taux de clôture des réclamations clients par trimestre (2012/2016)



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

De ces résultats, on remarque que le taux de clôture des réclamations clients :

- En 2012 : pour les quatre trimestres l'objectif n'a pas été atteint ;
- En 2013 : pour les trois premiers trimestres l'objectif n'a pas été atteinte, par contre le dernier trimestre l'objectif fixé a été atteinte avec un taux de 85% ;
- En 2014 : l'objectif n'a pas été atteinte pour le premier et le troisième trimestre, en revanche en deuxième et le quatrième trimestre a été atteinte avec un taux de 95% et 80% successivement.
- En 2015 : contrairement à l'année précédente, l'objectif a été atteinte en premier et troisième trimestre seulement avec un taux de 80% et 85% successivement.
- Pour le premier trimestre de 2016 l'objectif n'a pas été atteinte.

L'analyse des réclamations clients demeure insatisfaisante, du fait la non exhaustivité des synthèses de RC résultant de la non transmission des bilans de RC par certaines unités

(exemple les bilans des RC envoyés de l'année 2014: voir annexes), en plus le non traitement de tous les catégories des réclamations sauf les retards et l'annulation des vols ainsi que les litiges de bagages prive la compagnie de précieuses informations qui peuvent être des données en or en termes de prise de décision pour l'amélioration de la qualité de service, voire l'image de l'entreprise.

3. Evolution du nombre d'adhérents au programme de fidélisation

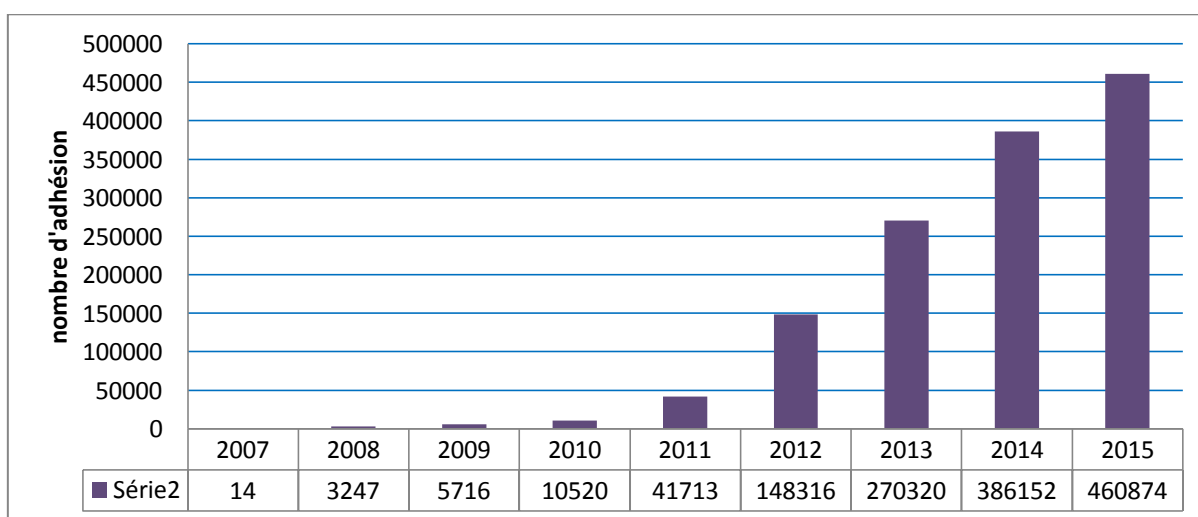
Tableau suivant représente le nombre d'adhésion des clients au programme de fidélisation, en précisant que le nombre de voyageurs transporté par an est plus de 3 500 000 passagers.

Tableau n°08 : nombre d'adhésion au programme Air Algérie Plus

année	Nombre d'adhésion	Evolution (%)
2007	14	-
2008	3247	-
2009	5716	76,03
2010	10520	84,04
2011	41713	296,51
2012	148316	255,56
2013	270320	82,25
2014	386152	42,85
2015	460874	19,35

Source : élaborer par nous-mêmes à travers les données fournit par l'entreprise.

Figure n°12 : l'évolution du nombre d'adhérents par an (2007-2015)



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que depuis le lancement du programme de fidélisation en 2007, l'évolution du nombre d'adhérents n'a cessé d'augmenter voir doubler et tripler et suite à une étude faite par l'entreprise le principal attrait du programme de fidélisation vis-à-vis des usagers réside dans l'avantage excédent bagages.

En terme de proportion, le taux de fidélisation est de l'ordre de 13%, il est encore faible compte tenu du portefeuille clients de la compagnie.

Cette évolution est due à la communication externe via le site WEB de la compagnie, les affiches au niveau des agences et à l'aéroport, les brochures distribuées et surtout à travers le marketing viral.

4. Mesure de satisfaction clients

C'est à partir de 2012 que l'étude de satisfaction a été lancée, et elle est mesurée annuellement.

D'après notre analyse des tableaux de bord qualité des années précédentes, l'indice global de satisfaction client n'a jamais atteint l'objectif qui est fixé à 70%. Non seulement parce que les indicateurs mesurés et centralisés au niveau de certaines structures ne sont pas transmis systématiquement aux structures concernées pour consolidation et analyse, mais aussi le niveau de la qualité de service que les clients juge très modeste d'après le questionnaire qui leur a été distribué par l'entreprise en juin 2015, rendent le taux de mesure très faible.

Vue la concurrence féroce de marché du transport aérien, AIR ALGERIE doit fournir plus d'efforts pour satisfaire sa clientèle et la fidéliser et cela en assurant la réalisation de l'étude de satisfaction annuellement, sensibiliser les responsables concernés de prendre en compte l'analyse des indicateurs mesurés pour définir et analyser les causes racines suite à la non atteinte des objectifs fixés afin de prendre des décisions permettant d'améliorer la qualité de service et de mettre des plans d'actions.

5. Synthèse de l'analyse

D'après les résultats obtenus lors de notre analyse, nous constatons que :

- L'entrée des compagnies étrangères aériennes au marché algérien a causé des pertes de part de marché à la compagnie nationale, en comparant à 2005 où elle avait 62,53%, en 2015 sa part de marché n'est que 50,82%.
- Les réclamations clients recensées ne sont pas totalement traitées et analysées, ce qui empêche la compagnie d'informations importantes pour améliorer son image et satisfaire ses clients.
- Le nombre d'adhésion au programme de fidélisation c'est vrai qui est en augmentation sans cesse depuis son lancement mais le taux de fidélisation est toujours faible environ 13%.
- L'objectif fixé pour la satisfaction client n'est pas atteint.
- D'après le tableau de bord qualité de 2015 (voir annexes) 89 indicateurs du 136 qui ont été mesurés, ce qui reflète 55% des objectifs mesurés, ce résultat ne permet pas à l'entreprise d'estimer sa situation et de valoriser la stratégie appliquée.

L'état actuel d'AIR ALGERIE face à la concurrence est critique, il est nécessaire de revoir ses plans d'actions, d'améliorer son programme de fidélisation, de réaliser des études de marché concernant la satisfaction clients ainsi que les stratégies suivies par ses concurrents. Le traitement des réclamations clients doit toucher les autres catégories que les retards, l'annulation des vols et litiges de bagages afin d'avoir un capital d'informations enrichi, et cela dans le but de faire face à la concurrence et accroître sa part de marché.

D'après cette analyse, on ne conclut que le système CRM appliqué actuellement par AIR ALGERIE lui a permis de valoriser son capital client uniquement sans autant d'améliorer sa rentabilité et son image de marque.

Section 02 : l'apport de GRC dans l'amélioration de la performance commerciale

Dans notre recherche, nous sommes intéressées à l'aspect interne de la gestion de la relation client au sein d'AIR ALGERIE. Le but de notre étude étant de déterminer l'apport du CRM dans l'amélioration de la performance commerciale.

1. Méthodologie de l'enquête

Nous procédons à une enquête auprès des responsables de la division commerciale en utilisant comme instrument un entretien pour mieux connaître l'application de CRM au niveau de la compagnie, ses points positifs et aussi négatifs.

On appelle entretien « *une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* ». ¹

Les entretiens peuvent être réalisés en face à face, par internet,.... Sous un support qui peut être oral, textuel...

Il faut envisager l'entretien dans le cadre de sa problématique et de ses hypothèses. Les entretiens sont construits à base de recueillir des informations qui permettront de répondre aux hypothèses, pour cela les interviewés choisis pour le questionnement sont pris sur leur utilité et leur rapport avec l'objet de l'étude.

Nous avons effectué un entretien avec des responsables de département fidélisation, un responsable du département réseau France ainsi le responsable de service gestion de la clientèle et des réclamations.

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

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

¹ OUACHERINE (Hassane) et CHABANI (Smain) : guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72.

➤ **L'objectif de l'étude :** l'objectif principal de notre étude qualitative est d'avoir une vision plus claire sur l'organisation de système CRM d'AIR ALGERIE, déterminer son apport dans l'amélioration de la performance commerciale et d'alimenter des données importantes grâce à des réponses plus précises afin de vérifier nos hypothèses.

➤ **Limites de l'enquête**

Durant notre enquête nous avons rencontré des difficultés qui sont :

- ◆ Manque de disponibilité du personnel compte tenu de sa charge de travail ;
- ◆ La dispersion des structures de l'entreprise dans la ville générant de déplacement assez fréquent.

➤ **Analyse des résultats de l'entretien**

Après avoir analysé les réponses obtenues lors des entretiens, nous avons constaté que la gestion de la relation client est bien structurée selon les responsables et depuis la mise en place du système CRM plusieurs éléments sont améliorés tel que le CA et la qualité de service, en précisant que le système est toujours en cours de développement et vu les moyens humains et financiers qu'AIR ALGERIE dispose le CRM actuel peut être optimisé et développé très prochainement.

Le CRM actuel sert à construire des bases de données importantes, cela permet aux responsables d'identifier facilement les clients de la compagnie et facilite la segmentation de la clientèle selon sa valeur, autrement dit il permet de valoriser le capital client de l'entreprise.

La segmentation des clients selon leur valeur se fait d'après la valeur de leurs cartes :

- Les clients à forte valeur qui possèdent la carte GOLD (TAHAT), cette catégorie englobe les ministres et les hommes d'affaires qui contribuent à presque 80% du CA de la compagnie, en revanche la compagnie leur offre plus de prestige que le reste des clients ;
- Le niveau SILVER, les clients à valeur moyenne qui possèdent la carte CHELIA et ils réalisent 15% du CA de la compagnie.

- Le reste des adhérents représente 5% du CA, les clients qui détiennent la carte DJURDJURA et malgré leur faible contribution des avantages leur sont attribués.

Cependant, le point faible du CRM actuel est que la base de données n'est pas totalement exploitée, les informations stockées au niveau du datawarehouse CRIS ne sont pas traitées et analysées, seulement la base de données fidélisation qui est analysé périodiquement selon les besoins. Concernant les clients non adhérents leurs informations ne sont pas traitées.

En plus, nous avons remarqué une absence de remontée des informations du terrain vers le département fidélisation, les agents de l'agences ne recensent pas de l'information sur les clients, leur missions se limitent à la réservation, la vente du billet et au renseignement de client malgré leurs contacte directe avec eux.

Nous avons remarqué aussi que les réclamations clients ne sont pas traitées en temps réel, vue leur grand nombre face au nombre limité des chargés de la gestion des réclamations au niveau de département et le traitement consiste les réclamations qui concerne les retards et l'annulation des vols ainsi litige de bagages.

En effet, réduire les sources d'insatisfaction peut contribuer à fidéliser les clients. Et comme la compagnie donne une grande importance aux réclamations qui sont une occasion de plus à saisir les problèmes de ses clients et être à leur écoute tant qu'apporter de plus dans la stratégie de fidélisation, d'améliorer sa qualité de service et faire face aux concurrents, alors le traitement du maximum des réclamations en temps réel est jugé nécessaire.

Comme nous avons espéré le CRM actuel d'AIR ALGERIE se résume en système de collecte d'informations sans pour autant les analyser et les utiliser dans l'amélioration de leur programme de fidélisation, leur qualité de service et notamment leur performance commerciale.

➤ **Analyse SWOT**

Nous avons considéré utile de réaliser une analyse swot du CRM d'AIR ALGERIE pour connaître les failles dans le système actuel et si la compagnie dispose en vrai des chances pour développer et réussir son CRM avant de faire une synthèse générale.

Tableau n°09 : les forces et les faiblesses du CRM d'AIR ALGERIE.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ AIR ALGERIE dispose d'une base de données riche en informations sur tous ses clients et prospects. ✓ La segmentation des catégories de clients est facilement faite à travers son programme de fidélisation. ✓ Les ressources humaines, financières et matérielles sont disponibles. ✓ Le site WEB de la compagnie est amélioré et mis à jour. ✓ Un système d'information développé. ✓ Engagement de l'entreprise envers l'amélioration et le développement du CRM actuel. ✓ Un tableau de bord qualité est établi annuellement, dans le but d'analyser l'état d'avancement des plans d'actions et l'atteinte des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BDD n'est pas pleinement utilisées, l'exploitation et l'analyse des données de la BDD n'est pas développée et systématique. ✓ Les statistiques et les rapports d'analyse ne sont pas produits régulièrement. ✓ L'utilisation des TIC se limite à l'échange d'e-mail avec les clients adhérents, la gestion de site WEB et la BDD fidélisation. ✓ La communication avec la clientèle est peu développée, en particulier dans sa dimension interactive, elle est de type occasionnel. ✓ Manque de motivation du personnel en contact avec la clientèle, les employés des agences ne cherchent pas à enrichir la base de données. ✓ Manque des formations du personnel dans le domaine de fidélisation et système (CRM ; logiciel...) ✓ Réactivité lente aux demandes des clients. Par exemple, les réclamations ne sont pas traitées en temps réel. ✓ Lenteur du système informatique actuel. ✓ Absence de remontée des informations des agences vers le FFP, en plus l'interconnexion entre les agences du territoire.

Source : élaboré par l'étudiant d'après les résultats de l'analyse.

Tableau n°10 : les opportunités et les menaces d'AIR ALGERIE.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché du transport aérien national et international en forte croissance (de l'ordre de 10 % par an). ✓ la crise économique en Europe a causé une augmentation des coûts au sein des compagnies étrangères. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte concurrence sur le réseau international exercée par les compagnies étrangères. ✓ Risques de pertes des compétences humaines (pilotes, informaticiens, etc.), compte tenu de la concurrence salariale des compagnies étrangères. ✓ L'avènement de nouvelles compagnies étrangères avec l'ouverture du ciel Algérien ; qui continue d'être retardée par les pouvoirs publics, alors qu'elle est constitue une exigence évidente. ✓ Les contrôles sécuritaires de plus en plus sévères. ✓ Qualité de service est un point qu'AIR ALGERIE manque cruellement d'atouts et accuse un retard considérable par rapport à ses concurrents.

Source : élaboré par l'étudiant d'après les résultats de l'analyse

Nous pouvons conclure d'après l'analyse SWOT que la gestion de la relation client d'AIR ALGERIE n'est pas assez développée, elle est toujours en phase de correction et d'amélioration et cette phase a pris beaucoup du temps malgré les ressources humaines et financières colossales de la compagnie. Cela peut être expliqué par le manque d'efforts fournis par la compagnie dans ce domaine.

Concernant l'organisation de système CRM actuel, il est bien structuré mais il nécessite une bonne exploitation, un personnel très qualifié et un engagement sérieux envers son amélioration et son développement afin d'accroître le capital client de la compagnie ainsi que sa part de marché.

2. Synthèse globale

D'après mon analyse, le capital d'information n'est pas efficacement exploité et cela se considère comme un majeur handicap pour la fonction marketing dans l'élaboration de la stratégie de fidélisation.

Le manque de formation sur le CRM, le non traitement des données tel que les réclamations clients et les BDD de l'aéroport (sauf la BDD fidélisation), l'absence de l'interconnexion entre les agences du territoire national ainsi que l'indisponibilité du système CRM pour toutes les unités d'AIR ALGERIE limitent ce dernier à créer seulement une base de données, des moyens d'accès à cette base et se contenter de suivre les clients adhérents au programme de fidélisation. Tandis qu'un CRM efficace est un processus qui permet de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients et des prospects; afin d'optimiser la qualité de la relation avec les clients, de les fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge pour chacun d'eux.

3. Suggestions et recommandations

Le stage réalisé et les analyses effectuées ont permis de dégager des recommandations concrètes pour l'amélioration de la gestion de relation client y compris la performance commerciale :

➤ Concernant la qualité de service :

Pour fidéliser un client, il faut tout d'abord le satisfaire par les prestations de service. Le point qu'AIR ALGERIE manque cruellement d'atouts. Elle a lancé son programme de fidélisation alors que sa qualité de service reste toujours insatisfaisante.

Pour améliorer la qualité de service, la compagnie doit :

- Réaliser un sondage de satisfaction périodiquement au niveau des agences et à bord par un questionnaire ;
- Développer une interface qui fera le lien entre le site WEB et le système CASA pour l'enregistrement automatique des réclamations clients ;
- Etudier l'opportunité de centraliser le traitement des réclamations clients au niveau de la division commerciale pour éviter le non transmission des bilans des réclamations clients par certaines unités, et l'analyse de ces derniers désormais suffisante pour la prise de décision nécessaire en termes d'amélioration de qualité de service ;
- Faire une analyse hebdomadaire des retards, pour identifier les causes ; essayer de les éviter et les diminuer pour améliorer l'image de l'entreprise ;
- Améliorer la qualité de service à bord des avions ;
- Sensibiliser son personnel de contact (hôtesses d'accueil, steward...) sur la qualité de service.

➤ Concernant le programme de fidélisation

La compagnie doit :

- Faire une évaluation du son programme de fidélisation des clients portant notamment sur sa pertinence, son organisation, les outils utilisés, les ressources employées, sa gestion, son efficacité, ses impacts, etc. ;

- Communiquer via les médias l'existence de programme de fidélisation « Air Algérie plus »
- Sensibiliser les clients à utiliser le portail AH ;

- Exploiter et utiliser les ressources informationnelles de la base de données pour préparer et entreprendre des programmes et actions pertinentes de communication sur la fidélisation ;

➤ Concernant le système CRM

Pour rendre le système actuel plus efficace, il est avantageux de :

- Assurer l'installation du système au niveau de toutes les unités d'AIR ALGERIE ;

- Exploiter la BDD par l'extraction, l'exploitation et l'analyse des données pour l'élaboration de programmes marketing et fidélisation ;

- Sensibiliser les clients à utiliser le call center pour prendre en charge les réclamations clients immédiatement et se renseigner sur leurs préférences pour pouvoir élaborer des stratégies de fidélisation adaptées ;

- Programmer des formations sur les TIC et CRM ;

➤ Concernant la communication interne

Cette communication constitue l'anneau le plus important de la réussite, pour le bon déroulement de la stratégie suivie et l'atteinte des objectifs fixés, la compagnie devrait :

- Mettre l'accent sur sa culture à tous les niveaux hiérarchiques, où chaque employé doit avoir conscience de la stratégie d'AIR ALGERIE qui vise à améliorer la rentabilité par la satisfaction et la fidélisation des clients ;

- Planifier périodiquement des réunions au niveau de chaque direction/division pour analyser l'état d'avancement des plans d'action et analyser les indicateurs relatifs au tableau de bord qualité (atteinte/ non atteinte des objectifs).

➤ Concernant la communication externe

- Mettre en valeur les nouveautés et promotions proposées par le programme de fidélisation par une publicité active, en recourant aux outils de communication classiques et électroniques ;
- Intégrer l'utilisation des méthodes, techniques et outils TIC dans la démarche et les programmes de communication sur la fidélisation avec les clients : messagerie électronique, SMS/MMS, Web mobile, etc. Leurs possibilités et opportunités sont aujourd'hui assez bien connues (public touché très large, bon ciblage, bonne réactivité, charges réduites, développement du buzz marketing, etc.) ;
- Améliorer la communication avec la clientèle impliquée dans les réseaux sociaux, les forums, les blogs, etc. et ce la pour être près et à l'écoute de ses clients et les satisfaire.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'intérêt de ce travail de recherche s'était d'étudier l'apport de la gestion de la relation client dans l'amélioration de la performance commerciale au sein d'une compagnie aérienne.

La gestion de la relation client se résume d'une part à la collecte et le partage des informations, ainsi que la personnalisation de la communication ; d'autre part elle met l'accent sur la valorisation du capital client et la personnalisation de l'offre. Dont le but principal est d'atteindre les objectifs commerciaux prédéfinis de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre, d'une manière optimale ; autrement dit améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Le stage effectué au sein de la compagnie AIR ALGERIE nous a permis de tirer de précieux renseignements, en comprenant au mieux le rôle de la GRC dans l'amélioration de la performance commerciale.

Durant le stage, nous avons pu constater qu'AIR ALGERIE est une grande entreprise qui dispose des moyens financiers, humains et matériels colossaux. Elle se considère comme un puissant acteur dans le développement économique du pays, et vue la rude concurrence de ce marché, la compagnie s'est trouvée dans la nécessité d'orienter sa stratégie vers le client en faisant appel à la mise en place d'un système CRM et à lancement du programme de fidélisation.

Le point de départ de notre réflexion consistait en la mesure de la contribution du CRM d'AIR ALGERIE dans l'amélioration de la performance commerciale de cette dernière, cela nous a amené à faire une étude qualitative afin d'expliquer l'organisation de CRM de la compagnie d'une part, et de démontrer son apport d'autre part.

Parmi les conclusions auxquelles nous sommes arrivées le CRM d'AIR ALGERIE se limite à un système de collecte d'information donc la première hypothèse est affirmée, la culture client est absente dans l'esprit du personnel d'AIR ALGERIE ce qui a répercuté négativement sur l'image de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que le CRM actuel d'AIR ALGERIE a permis de valoriser seulement le capital client sans pour autant d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, donc la deuxième hypothèse est infirmée.

Cependant, pour fidéliser un client il faut en premier lieu le satisfaire par les prestations de service. Si AIR ALGERIE utilisait réellement le CRM, tout en appliquant une stratégie qui entraîne l'amélioration de la qualité de service, le point qui manque cruellement à la compagnie, le taux de satisfaction s'accroîtrait, ce qui engendrerait l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Nous avons rencontré plusieurs obstacles durant notre stage que nous avons essayé d'éviter avec ardeur, parmi eux : le manque d'information à cause des bilans annuels qui ne sont pas systématiquement établis, le manque de disponibilité des responsables en vue de leurs déplacements fréquents.

Enfin, cette étude mérite d'être accompagnée par des recherches plus approfondies posant plusieurs problématiques telles que l'apport de l'amélioration de la qualité de service sur la performance d'une compagnie aérienne.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ❖ BARABEL, (Michel) et MEIER (Olivier), « *Manageor : tout le management à l'ère digitale* », édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2015.
- ❖ BENITO, (Nadia) et autres, « *gestion de la relation commerciale* », édition Dunod, Paris, 2006.
- ❖ BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim), « *méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, France, 2008.
- ❖ DEMEURE, (Claude), « *aide mémoire : marketing* », édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008.
- ❖ DJEBRI (Zouhair) et autres, « *contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 2014
- ❖ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011.
- ❖ GIRAUD, (Françoise) et autres, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », édition Gualino, 3^{ème} édition, France, 2008,
- ❖ HELFER (Jean-Pierre) et ORSONI (Jaques), « *marketing* », édition Vuibert, Paris, 2011.
- ❖ JALLAT, (Frédéric) et autres, « *gestion de la relation client* », édition Pearson, 4^{ème} édition, France, 2014
- ❖ KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard), « *marketing management* », édition Pearson, 15^{ème} édition, Paris, 2015
- ❖ LEFEBURE, (René) et VENTURI, (Gilles), « *gestion de la relation client* », édition Eyrolles, Paris, 2005,
- ❖ LEHU, (Jean-Mark), « *stratégie de fidélisation* », éditions d'organisations, Paris, 2003.
- ❖ LENDREVIE, (Jaques) et LÉVY, (Julien), « *Mercator* », édition Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2013.
- ❖ LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien), « *tout le marketing à l'ère numérique : MERCATOR* », 11^e édition, édition DUNOD, Paris, 2014.
- ❖ MARTOTY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance* », édition Dunod, 8^{ème} édition, paris, 2013.
- ❖ Saint Cast (Nicolas), « *Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière* », édition Maxima, France, 2003.
- ❖ VAN LAETHEM, (Nathalie), « *toute la fonction marketing* », édition Dunod, Paris, 2008.

- ❖ VERNETTE (Eric) : » *L'essentiel du marketing* », 3ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2008,

2. Revues et périodiques

- ❖ AROUB (Ratiba) et BOUSBAINÉ (Tassadit) : *le rôle du marketing relationnel comme un nouveau concept dans l'orientation de la stratégie de l'entreprise*, revue universitaire de bouira, 2011
- ❖ Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer : les facteurs de réussite de marketing relationnel, in revue décision marketing, N°31, juillet-septembre, 2003
- ❖ Union des entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF) : guide pratique mercatique, France, 2013.

3. Dictionnaire

- ❖ MAHE DE BOISLANDELLE, (Henri) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998.

4. Travaux universitaires

- ❖ BATTOUCHE, (Azzeddine) : *l'impact de système d'information marketing sur la performance commerciale, étude de cas : groupe SAIDAL*, mémoire de master en science commerciales (option : marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015,
- ❖ BOUDABBA (Madjida) et ZEMAR (Lamia) : *Etude et analyse de l'impact du système d'information marketing sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique, Groupe SAIDAL*, mémoire de licence en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2012,
- ❖ BOUROUBEY, (Soraya) : *les technologies de la gestion de la relation client : Etude du cas d'Algérie Télécom*, mémoire de magistère en communication et actions commerciales, université d'Oran, 2010.

5. Web graphie

- ❖ <http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-le-fonction-commerciale/>
- ❖ <http://air-algerie.entreprise-dz.com/miles-plus.html>
- ❖ <http://www.marketing-etudiant.fr/image-de-marque.html>
- ❖ <http://www.sagecrm.com/france/sage-crm-un-outil-concu-pour-les-entreprise/>
- ❖ <https://blog.sage.fr/choisir-logiciel-crm-erp/>
- ❖ <http://blog.aliston.fr/2010/06/deployer-son-crm-une-methode-en-5-etapes/>
- ❖ <http://www.airalgerie.dz>

- ❖ <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale>
- ❖ <http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

6. Autres

- ❖ Documentation interne Air Algérie

Annexes

Liste des annexes

Annexes n°01 : guide de l'entretien	I
Annexes n°02 : les réseaux d'AIR ALGERIE	II
Annexes n°03 : organigramme de la compagnie AIR ALGERIE	III
Annexes n°04 : organisation de la division commerciale	IV
Annexes n°05 : le cycle de voyage d'AIR ALGERIE	V
Annexes n°06 : les conditions d'adhésion au programme « Air Algérie Plus » ..	VI
Annexes n°07 : les cartes d'Air Algérie Plus	VII
Annexes n°08 : les bilans des RC envoyés de l'année 2014	VIII
Annexes n°09 : le tableau de bord qualité de l'année 2015	IX

Annexes n°01 : guide de l'entretien

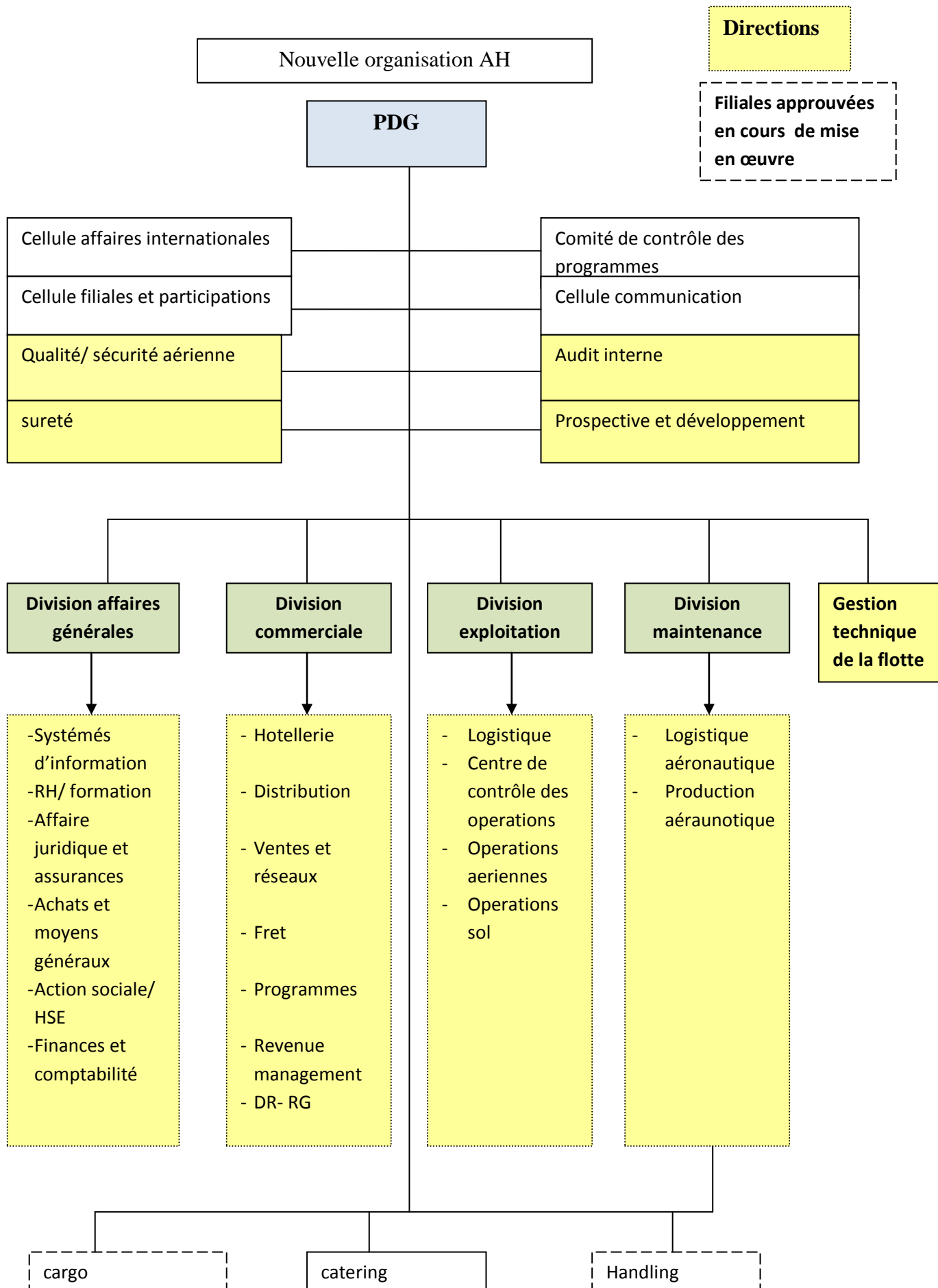
- ❖ Question n°01 : quelles sont vos missions (responsabilités) ?
- ❖ Question n°02 : comment vous trouvez la GRC de la compagnie ?
- ❖ Question n°03 : comment est organisé votre plate forme CRM ?
- ❖ Question n°04 : exploitez-vous efficacement votre base de données ?
- ❖ Question n°05 : selon vous, quels sont les obstacles qui ont manifesté négativement au développement de CRM ?
- ❖ Question n°06 : à quoi peut bien servir un CRM selon vous ?
- ❖ Question n°07 : d'après vous, le CRM contribue t-il à l'amélioration de votre performance ?

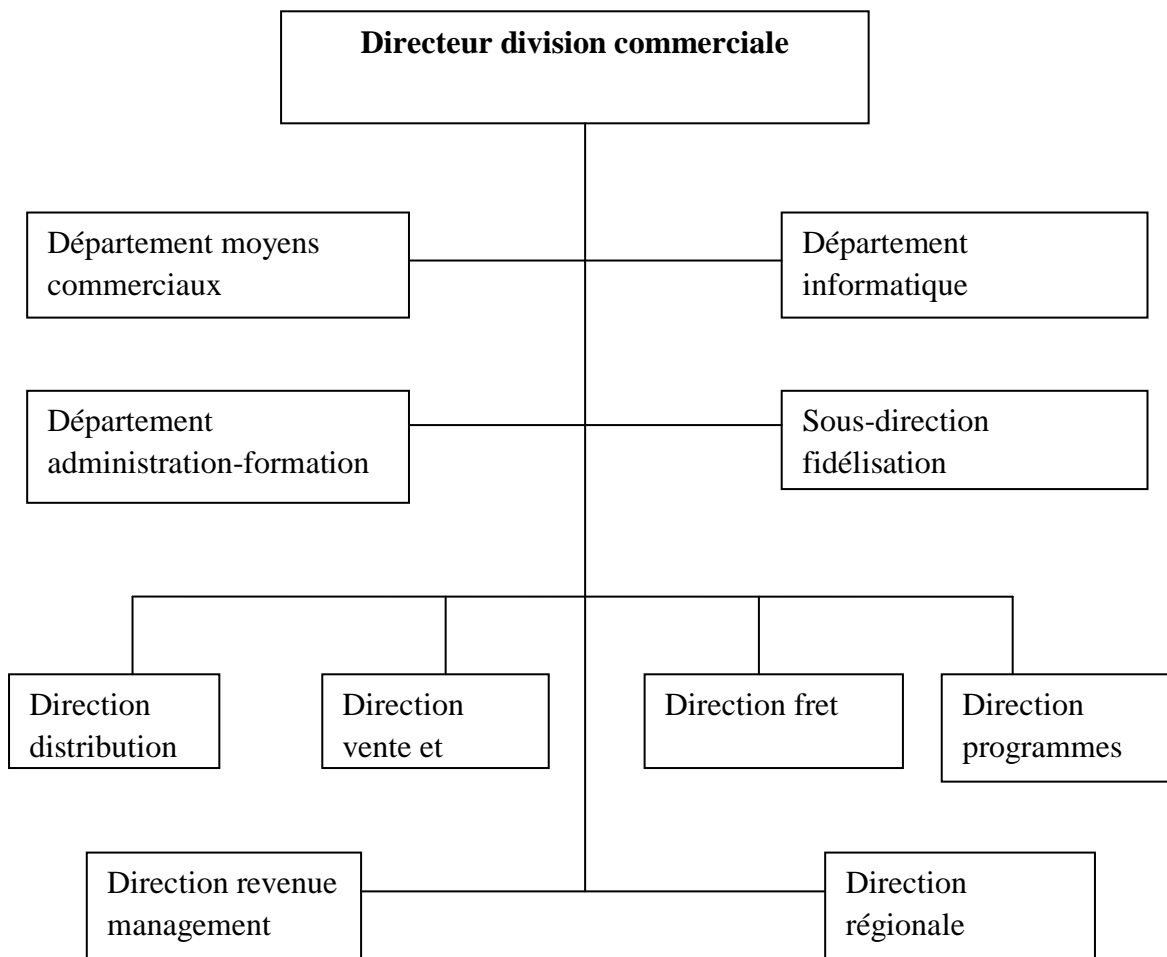
Annexes n°02 : les réseaux d'AIR ALGERIE

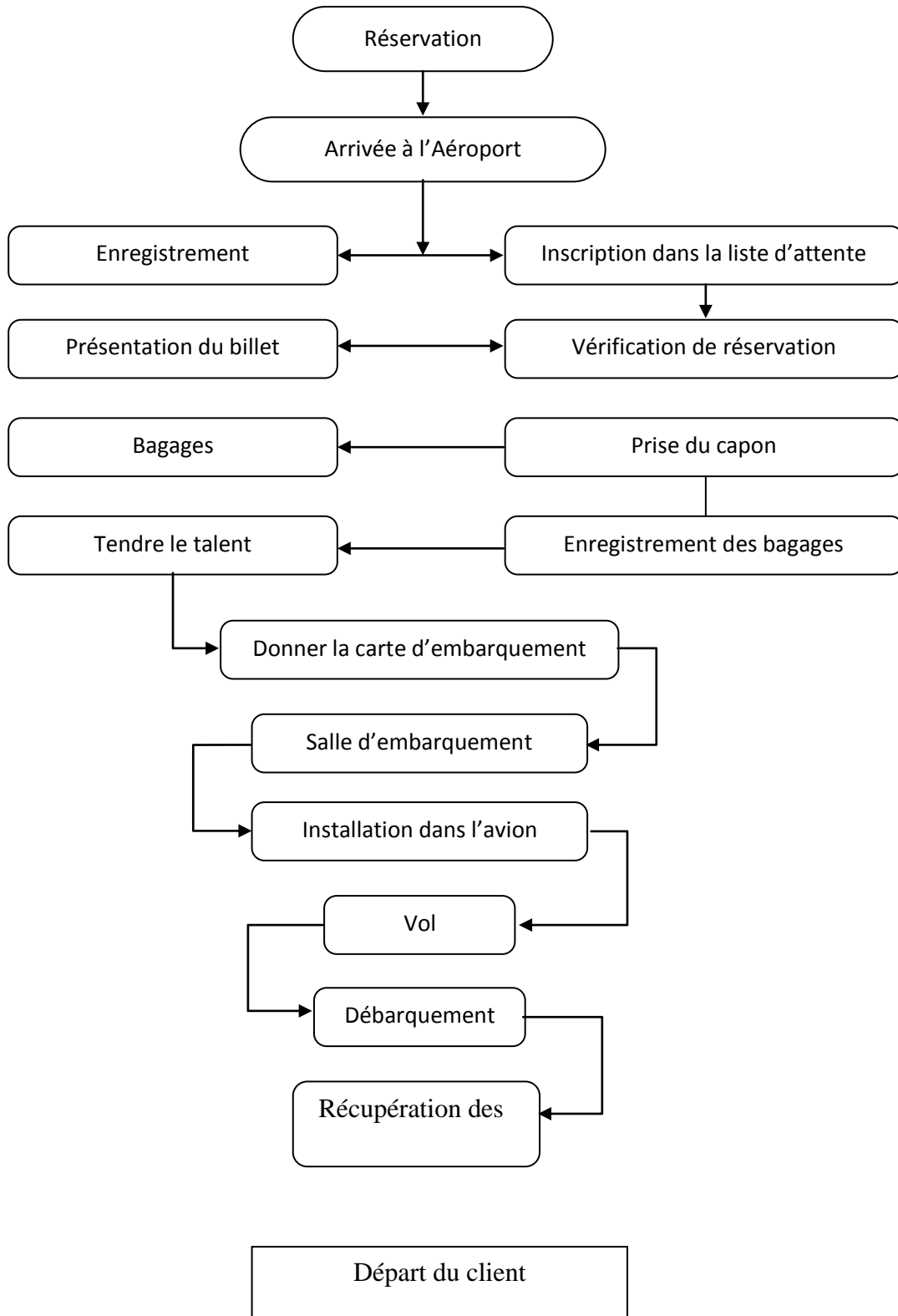
Réseau international		
Réseau	Pays	Escale
France	France	Paris, Marseille, Lyon, Toulouse, Nice, Lille, Metz, Bordeaux, Montpellier
Europe	Allemagne Angleterre Belgique Espagne Italie Russie Suisse Turquie	Frankfurt Londres Bruxelles Barcelone, Madrid Rome Moscou Genève Istanbul
Maghreb/Moyen-Orient	Arabie saoudite Egypt Emirat Arabe Unis Jordanie Liban Maroc Syrie Tunisie	Jeddah Le Caire Dubai Amman Beyrouth Casablanca Damas Tunis
Amérique	Canada	Montréal
Asie	Chine	Pékin

Réseau national
Adrar, Ainsalah, Annaba, Bordj-Bdji-Mokhtar, Constantine, Ourgla, Tamanrast, Batna, Bechar, Bejaia, Biskra, Djanet, El Bayadh, El Oued, Ghardaia, Hassi Messaoud, Illizi, IN Amenas, IN salah, Laghouat, Mascara, Oran, Setif, Tebessa, Tiarat, Timimoun, Tindouf, Tlemcen, Touggourt.

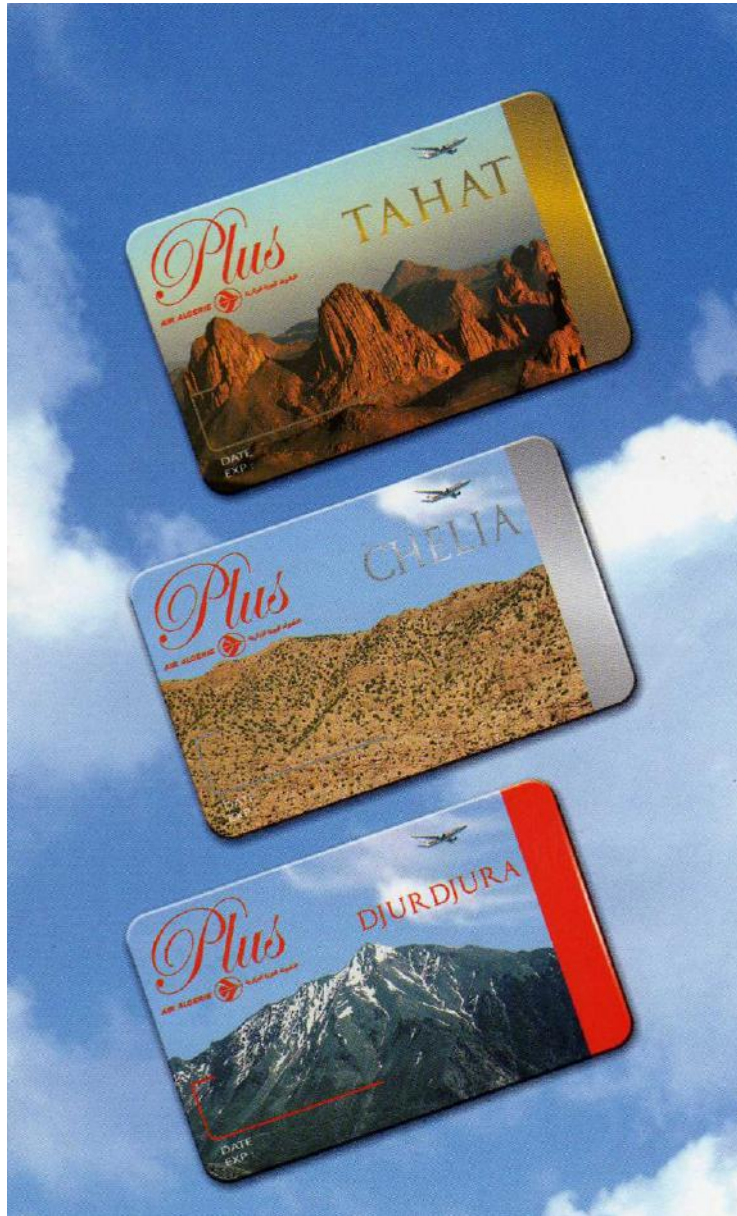
Annexes n°03 : l'organigramme d'AIR ALGERI



Annexes n°04 : l'organisation de la division commerciale

Annexes n°05 : le cycle de voyage d'AIR ALGERIE

Annexes n°07 : les cartes de fidélisation



Annexes n°08 : les bilans des réclamations clients envoyés de l'année 2014

SECURITE AERIENNE	REVUE DE DIRECTION N°10	DATE :
-------------------	--------------------------------	--------

Etats de transmissions des bilans de RC par les unités :

RESEAUX	UNITES	ETAT DE TRANSMISSION			
		TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4
FRANCE	PAR	√	√	√	√
	LYS	√	√	√	√
	MTZ	x	x	x	√
	MRS	√	x	x	√
	TLS	√	x	√	√
	NCE	√	√	x	√
	LIL	x	x	x	√
EUROPE	FRA	√	√	√	√
	LON	√	x	x	√
	BRU	√	√	√	√
	MAD	x	x	x	x
	BCN	√	x	x	x
	ALC	√	√	√	√
	PMI	√	√	√	√
	ROM	x	√	√	x
	IST	x	x	x	x
	GVA	√	√	√	√
	VIE	√	√	x	x
	LIS	√	√	x	x
	PMI	√	√	x	x
	MOW	√	√	√	x
	MMO	BEY	x	√	√
DAM		√	√	√	x
AMM		√	√	√	x
DXB		x	√	x	x
JED		√	√	√	x
CAS		√	√	√	√
NKC		√	√	√	x
TUN		x	√	√	x
CAI		√	√	√	x
TIP		√	√	√	√
JED		√	√	√	√
AFRIQUE	NIM	√	√	√	√
	DKR	√	x	x	x
	BKO	√	√	√	√
LONG-COURRIER	OUA	x	x	x	x
	PEK	√	√	x	x
	YUL	x	x	x	x
DOMESTIQUE	DR-CZL	√	√	√	√
	DR-ALG	√	√	√	√
	DL-AZR	√	√	√	√
	DL-TMR	√	√	√	√
	DR-OGX	√	√	√	√
	DR-ORN	√	√	√	√
	DR-AAE	√	√	√	√
	DL-CBH	√	√	√	√
FFP	/	x	√	√	

√ Bilan RC transmis par l'unité ou récupéré sur système « CASA »

x Bilan RC non transmis par l'unité

Annexes n°09 : tableau de bord qualité de l'année 2015

3. Etat des envois de mesures de TBQ (Tableau de bord Qualité) et atteinte des objectifs.

Processus	Sous-processus/interaction		Pilote Sous-processus	Total des Indicateurs	Taux de mesure/consolidation des Indicateurs	Atteinte des objectifs mesurés
MANAGEMENT « PILOTAGE SMC/SMS »	Gestion du programme annuel d'audit		DOSA	09	55 %	33 %
	Planification/Réalisation/Suivi de formation Qualité					
	Mesure et Analyse					
	Gestion/Maintenance MRS DL					
	Gestion/Maintenance MRS DOS					
SUPPORT	Gestion/Maintenance MRS DCAT		DL	01	100 %	100 %
	Gestion/Maintenance MRS DFRET		DOS	01	100 %	100 %
	Gestion des compétences« Formation »		D.CAT	02	100 %	100 %
	Gestion de la navigabilité« Planning des IMMOB »		D.FRET	04	100 %	100 %
	Vente		DOA/DOS/DMIRA/DFRET/DSURTE	01	50 %	0 %
RELATION CLIENTELE	Après vente		DGTF	07	28 %	0 %
	Etude de Marché		DRM	02	100 %	50 %
	Etude de Marché/Régulation		DC/DVR/REGIONALES/DOS/DOA/DCAT/DMIRA/DD	26	61 %	50 %
	Régulation Programme		DRM/CELLULE COORDINATION PRG	02	50 %	0 %
	Programme Rotation PN		DVR	02	100 %	50 %
CONCEPTION PRG	Contrôle des Opérations		DP	02	100 %	100 %
	Opérations au Sol		DOA/DP	04	75 %	0 %
	Opérations Aériennes		D.CCO	03	66 %	0 %
	Catering		DOS	20	95 %	79 %
	Fret		DOA	19	31 %	66 %
REALISATION	Entretien en Ligne		D.CAT	09	100 %	44 %
			D.FRET	14	35 %	60 %
			DMIRA	08	75 %	33 %
Total				136	89/136 (65 %)	55 %

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Résumé

Abstract

ملخص

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction 01

Chapitre 01 : la relation entreprise-client 05

Section 01 : l'évolution de la relation entreprise-client 06

1. Historique de la relation 07

2. Le marketing relationnel 09

2.1. Définitions 09

2.2. Les concepts clés du marketing relationnel 10

2.2.1. La rentabilité des clients 10

2.2.2. Cycle de vie du client 10

2.2.3. La structure de portefeuille client 11

2.2.4. La mesure de la valeur à vie du client 12

2.2.5. Le capital client 12

2.3. Les missions de marketing relationnel 13

2.4. Objectifs et outils du marketing relationnel 14

2.4.1. Identifier et connaître ses clients 15

2.4.2. Communiquer avec ses clients 15

2.4.3. Fidéliser ses clients 15

2.4.3.1. La mesure de la fidélité d'un client 16

2.4.3.2. Les outils de fidélisation 17

2.5. Les limites du marketing relationnel	19
Section 02 : la gestion de la relation client	21
1. Généralité sur la gestion de la relation client	21
1.1. Définitions	21
1.2. Les leviers du CRM	23
1.3. Les objectifs du CRM	24
1.4. Les composantes du CRM	25
2. Les outils du CRM	26
2.1. Data warehouse	27
2.2. Les datamarts et le datamining	28
2.3. ERP	28
2.4. Les applications CRM	29
2.5. Les logiciels de géomarketing	29
2.6. Le portail d'entreprise	29
2.7. Les plates formes e-CRM	29
2.8. L'EDI electronic data interchange	29
2.9. Les SFA sales forces automation	29
3. La démarche CRM	30
3.1. Identifier	30
3.2. Différencier	31
3.2.1. La règle RFM	31
3.2.2. Les outils de différenciation financiers LTV	32
3.2.3. Les outils de différenciation stratégiques	32
3.3. Interagir ou dialoguer avec ses clients	33
3.4. Customiser	33
4. L'intégration d'une solution relation client	34
4.1. Méthodologie de mise en place	34
4.2. Les facteurs clés de réussite	36
5. L'e-CRM	37
6. Les avantages du CRM	38
6.1. Pour la force de vente	38
6.2. Pour l'entreprise	39
6.3. Pour le client	40

Chapitre 02 : la performance commerciale	44
Section 01 : le concept de la performance	44
1. Définition de la performance	44
2. Les différents concepts de performance	45
3. La distinction entre la performance et les notions voisines	47
4. Les facteurs de la performance	50
5. Les types de la performance	50
6. La mesure de la performance	51
6.1. Identification des sources de performance	53
6.2. Identification des niveaux de mesure de la performance	54
Section 02 : la performance de la fonction commerciale	57
1. La fonction commerciale	57
1.1. L'importance de la fonction commerciale dans l'économie	57
1.2. L'importance de la fonction commerciale dans l'entreprise	58
2. Définition de la performance commerciale	58
3. L'évaluation de la performance commerciale	59
3.1. L'évaluation à partir d'un indicateur	59
3.2. L'évaluation à partir d'un tableau de bord	60
3.3. L'évaluation à partir d'un reporting	60
4. Les indicateurs de la performance commerciale	62
4.1. Les indicateurs quantitatifs	62
4.1.1. Chiffre d'affaires	63
4.1.2. Part de marché	64
4.1.3. Taux de pénétration	65
4.2. Les indicateurs qualitatifs	65
4.2.1. L'image de l'entreprise	65
4.2.2. Taux de satisfaction	66
Chapitre 03 : la GRC au sein de la compagnie AIR ALGERIE	69
Section 01 : présentation d'AIR ALGERIE et sa division commerciale	70
1. Le marché du transport aérien en Algérie	70
2. Description de la compagnie AIR ALGERIE	72
2.1. Historique d'AIR ALGERIE	72
2.2. Fiche signalétique	74
2.3. Les missions et les objectifs d'AIR ALGERIE	75

2.3.1. Les missions de la compagnie	75
2.3.2. Les objectifs d’AIR ALGERIE	75
3. Organisation structurelle de la compagnie	76
4. Description de la division commerciale	77
4.1. La place de la division commerciale	77
4.2. Missions de la division commerciale	77
4.3. L’organisation de la division commerciale	78
4.4. La sous-direction fidélisation	78
Section 02 : la GRC de la compagnie AIR ALGERIE	81
1. Cycle de voyage d’AIR ALGERIE	81
1.1. Réservation	81
1.2. Arriver à l’aéroport	81
1.3. Enregistrement	82
1.4. Formalités	82
1.5. Embarquement	83
1.6. A bord	83
1.7. Débarquement	83
2. La stratégie opérationnelle d’AIR ALGERIE	84
2.1. Le produit	84
2.2. Le prix	84
2.3. La politique de distribution	86
2.4. La politique de communication	87
2.4.1. La communication externe	87
2.4.2. La communication interne	89
3. Le programme de fidélisation	90
3.1. Le programme de fidélisation d’AIR ALGERIE	90
3.2. Les cartes de fidélisation d’AIR ALGERIE	91
3.3. Les objectifs du programme de fidélisation « Air Algérie Plus »	93
4. L’organisation de système CRM d’AIR ALGERIE	94
Chapitre 04 : l’apport de GRC dans l’amélioration de la performance commerciale au sein d’AIR ALGERIE	99
Section 01 : l’évaluation de la performance commerciale d’AIR ALGERIE	100
1. L’analyse de l’évolution de la part de marché en % (2014-2015)	100
2. Traitement des réclamations clients	102

2.1. L'évolution du traitement des réclamations clients	102
2.2. L'évolution du taux de clôtures des réclamations clients	103
3. Evolution du nombre d'adhérents au programme fidélisation	105
4. Mesure de satisfaction clients	106
5. Synthèse de l'analyse	107
Section 02 : l'apport de GRC dans l'amélioration de la performance commerciale ...	108
1. Méthodologie de l'enquête	108
2. Synthèse globale	113
3. Suggestions et recommandations	114
Conclusion	116

Bibliographie

Annexes