

École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Marketing

Thème sur :

Le Rôle de la Data dans la Lutte Contre l'Attrition des Clients

Cas : Société Générale Algérie

Élaboré par :

Mme Rym ACHOURI

Encadré par :

Mme ELANDALOUSSI Zaza
(Maître Assistante « A » à l'école
des Hautes Etudes Commerciales)

11^{ème} promotion
Juin 2024

École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Marketing

Thème sur :

Le Rôle de la Data dans la Lutte Contre l'Attrition des Clients

Cas : Société Générale Algérie

Élaboré par :

Mme Rym ACHOURI

Encadré par :

Mme ELANDALOUSSI Zaza
(Maître Assistante « A » à l'école
des Hautes Etudes Commerciales)

11^{ème} promotion
Juin 2024

Résumé

Dans le secteur bancaire algérien, marqué par une concurrence accrue, la rétention des clients est devenue primordiale pour assurer la pérennité des banques.

Cette étude, axée sur Société Générale Algérie, explore l'utilisation des données dans la lutte contre l'attrition. Le but est de comprendre comment de vastes quantités de données peuvent être exploitées et analysées pour mieux comprendre le comportement des clients et ainsi prévenir leur départ.

Une recherche documentaire a été effectuée en premier lieu, afin d'assimiler les notions de base en termes de données, d'attrition et de rétention client. Des entretiens semi-directifs ont été menés en complément de cette recherche avec les responsables des services de Data Mining et de Gestion des Interactions Clients.

Les résultats montrent que la gestion continue de la relation client, basée sur les données clients, permet de lutter contre l'attrition. Enfin, l'étude propose des recommandations pour optimiser les processus internes et renforcer l'analyse des données clients à l'aide de technologies avancées.

Mots clés : Donnée, Attrition, Rétention client, Data Mining, Gestion de la relation client.

Abstract

In Algeria's increasingly competitive banking sector, customer retention has become essential to ensure the long-term survival of banks.

This study, focusing on Societe Generale Algeria, explores the use of data in the fight against churn. The aim is to understand how vast quantities of Data can be mined and analyzed to better understand customer behavior and thus prevent them from leaving.

A literature search was carried out first, to assimilate the basic notions of data, churn and customer retention. Semi-structured interviews were then conducted with the heads of the Data Mining and Customer Interaction Management services.

The results show that continuous customer relationship management, based on customer data, helps to combat churn. Finally, the study offers recommendations for optimizing internal processes and strengthening customer data analysis using advanced technologies.

Keywords: Data, Churn, Customer retention, Data Mining, Customer relationship management.

ملخص

في القطاع المصرفي الجزائري، الذي يتسم بالمنافسة المتزايدة، أصبح الاحتفاظ بالعملاء ضروريا لضمان استدامة البنوك. تركز هذه الدراسة على بنك سوسيتيبي جنرال الجزائر، وتتكشف استخدام البيانات في مكافحة الاستنزاف.

الهدف من هذه الدراسة هو فهم كيف يمكن الاستفادة من كميات هائلة من البيانات وتحليلها لفهم سلوك العملاء بشكل أفضل وبالتالي منع مغادرتهم.

تم إجراء بحث وثائقي أولاً، من أجل استيعاب المفاهيم الأساسية فيما يتعلق بالبيانات، الاستنزاف والاحتفاظ بالعملاء. تم إجراء مقابلات شبه منظمة بالإضافة إلى هذا البحث مع مديري خدمات استخراج وتعددين البيانات وإدارة تفاعل العملاء.

أظهرت النتائج أن الإدارة المستمرة لعلاقات العملاء، بناءً على بياناتهم، تساعد في مكافحة الاستنزاف. وأخيراً، تقدم الدراسة توصيات لتحسين العمليات الداخلية وتعزيز تحليل بيانات العملاء باستخدام التقنيات المتقدمة.

الكلمات المفتاحية: بيانات، استنزاف، الاحتفاظ بالعملاء، استخراج وتعددين البيانات، إدارة علاقات العملاء.

Remerciements

Quelles que soient les expressions que j'emploierai, je ne pourrai jamais assez remercier Dieu le Tout-Puissant de m'avoir préservé ma santé et de m'avoir accordé les capacités physiques et intellectuelles requises pour mener à bien mon travail.

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadrante, Mme ELANDALOUSSI Zaza, d'avoir accepté de m'encadrer, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son soutien à toute épreuve.

Je tiens également à remercier M. Nassim AGGAD, mon tuteur de stage, qui a cru en mes capacités et qui n'a jamais hésité à me fournir l'aide dont j'avais besoin, malgré ses responsabilités.

Mes remerciements s'adressent aussi à toute la direction Marketing et Relation Client, dirigée par Mme Imène ZEBBOUDJ, que je ne pourrai jamais assez remercier. Sa confiance me pousse à donner chaque jour le meilleur de moi-même, peu importe les difficultés qui se présentent, et ses conseils m'ont été et me seront toujours d'une grande aide.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont consacré leur temps à l'aboutissement de ce travail.

Dédicaces

*C'est avec une immense gratitude que je dédie ce
modeste travail aux personnes les plus précieuses à mes
yeux : à mes parents, qui ont investi corps et âme dans
ma réussite académique et professionnelle, à mes
grands frères pour leurs précieux conseils et leur
soutien quotidien,*

*À mes amis qui ont toujours été là pour moi.
À toutes les personnes qui ont contribué à ce succès.
À tous ceux que j'aime.*

Merci !

Liste des tableaux

Tableau 1 : Historique et actualités de la banque	39
Tableau 2 :Résumé des informations sur l’entretien semi-directif avec le service Data Mining	47
Tableau 3 : Résumé des informations sur l’entretien semi-directif avec le service Gestion des Interactions Client	47
Tableau 4 : Informations sur la base de données de DELTA.....	50
Tableau 5 : Informations sur les données d’APPLI SGA et des fichiers métiers	50
Tableau 6 : Croisement ‘statut efficacité de la proposition théorique’ avec ‘statut de l’efficacité réelle’	59
Tableau 7 : Conclusion de l’analyse post campagne	60

Liste des Figures

Figure 1 : Volume de données, créées, capturées, copiées, consommées dans le monde de 2010 à 2025 en Zetabytes (Zetaoctets)	7
Figure 2 : Les 6V du Big Data	8
Figure 3 : Les étapes du cycle de vie de la Data	10
Figure 4 : Exploration de données - recherche de connaissances (modèles intéressants) dans les données.....	17
Figure 5 : Le cycle de vie du client	23
Figure 6 : Processus de rétention appliqué par Société Générale Algérie.....	53
Figure 7 : Approche adoptée pour améliorer le processus de rétention client	62
Figure 8 : Processus de maternage étalé sur une année.....	69
Figure 9 : Les sources de données de Société Générale Algérie utilisées pour la création du SCV	73
Figure 10 : Exemple de workflow de Marketing Automation	75
Figure 11 : Page de connexion du CRM	76
Figure 12 : Tableau de bord du CRCM.....	77
Figure 13 : Le SCV du CRCM.....	77
Figure 14 : Tableau de bord des agences.....	79
Figure 15 : Calendrier des rendez-vous de chaque conseiller au niveau des agences.....	80
Figure 16 : Fiche client que le conseiller remplit	80

Liste des Abréviations et des Sigles

B2B Business to Business

BD Base de Données

CAV Compte A Valeur

CCP Compte Courant Postal

CIB Carte InterBancaire

CRCM Centre de Relation Client Multimédia

CRM Customer Relationship Management

CSV Comma-Separated Value

DAB Distributeur Automatique de Billets

EER Entrée En Relation

ERP Enterprise Resource Planning

ETL Extract, Transform and Load

GAB Guichet Automatique Bancaire

GE Grande Entreprise

GRC Gestion de la Relation Client

HTML Hypertext Markup Language

IA Intelligence Artificielle

KDD Knowledge Discovery from Data

KPI Key Performance Indicator

PC Personal Computer

PIB Produit Intérieur Brut

PME Petite ou Moyenne Entreprise

PRI Privé (Particulier)

PRO Professionnel

SAS Statistical Analysis System

SCV Single Customer View

SGA Société Générale Algérie.

SMART Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporairement défini

TPE Toute Petite Entreprise

Sommaire

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<i>Chapitre 01 :</i>	4
<u>Etat de l'Art sur l'Utilisation de la Data Par les Entreprises</u>	4
<u>Section 1 : Présentation du Concept de la Data.</u>	6
<u>Section 2 : Le Data Mining et son utilisation.</u>	15
<u>Chapitre 02 :</u>	21
<u>Cadre Conceptuel de l'Attrition</u>	21
<u>Section 1 : Le phénomène de l'attrition</u>	23
<u>Section 2 : La rétention client</u>	27
<u>Chapitre 03 :</u>	36
<u>Analyse du Processus de Rétention et Axes d'Amélioration</u>	36
<u>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</u>	38
<u>Section 2 : Explication du processus de rétention client appliqué par Société Générale Algérie</u>	48
<u>Section 03 : Les axes d'amélioration appliqués sur le processus de rétention de Société Générale Algérie.</u>	61
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	83

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur bancaire en Algérie, bien que dominé par les banques publiques, évolue pour mieux répondre aux besoins des clients qui sont constamment à la recherche de solutions rapides et sécurisées pour effectuer leurs transactions. En réponse, les banques investissent progressivement pour améliorer l'expérience clients et contrer l'un des défis les plus préoccupants du secteur bancaire : l'attrition client. Ce phénomène peut avoir un impact significatif sur la rentabilité et la croissance des entreprises à long terme si des mesures ne sont pas mises en place pour y faire face.

Dans ce contexte, Le *Data Mining* ou exploitation de données est l'une des pratiques utilisées pour lutter contre l'attrition, en analysant en profondeur les données client, cette technique permet d'extraire des informations pertinentes sur le comportement des clients permettant ainsi d'identifier les signes précurseurs de l'inactivité.

Cependant, pour que ces données soient pleinement efficaces, elles doivent être intégrées à un système de gestion de la relation client, qui permet de centraliser et d'organiser les informations clients, facilitant une approche plus personnalisée et proactive.

Ce mémoire explore « **Le rôle de la Data dans la lutte contre l'attrition des clients** » au sein de la banque Société Générale Algérie, en commençant par examiner les pratiques mises en places pour lutter contre l'attrition et en terminant par des axes d'amélioration potentiels.

Le choix de ce thème est dû à plusieurs raisons, tout d'abord, la rétention client est un enjeu majeur pour toute entreprise, particulièrement dans un environnement concurrentiel en pleine mutation. Comprendre suffisamment ses clients est important pour pouvoir anticiper et rebondir sur leurs besoins et améliorer leur expérience. Ensuite, l'usage de la Data en marketing représente une opportunité pertinente pour transformer la manière dont les banques interagissent avec leurs clients, cela le rend donc comme un challenge passionnant, nous poussant à voir au-delà de ce que le marketing permet de faire habituellement.

Enfin, orienter, notre projet sur des axes d'amélioration nous a permis de voir jusqu'où notre réflexion peut aller, en restant concentré sur des solutions qui peuvent réellement aider la banque à atteindre ses objectifs.

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté une approche descriptive en menant une recherche documentaire (ouvrages, sites, mémoires et articles) ainsi qu'une approche analytique en réalisant des entretiens semi-directifs avec les responsables des départements concernés par la rétention client.

Notre problématique s'articule autour d'une question centrale de recherche à savoir :

« Comment la Data participe-t-elle à la lutte contre l'attrition des clients ? »

De cette problématique découle les questions suivantes:

1. Quel comportement bancaire est le plus fréquent chez les clients attritionnistes ?
2. Quelles sont les principales raisons conduisant les clients bancaires à devenir attritionnistes ?
3. Quelles mesures Société Générale Algérie a-t-elle prise pour réduire le taux d'attrition ?
4. L'approche adoptée par Société Générale Algérie est-elle susceptible d'être optimisée ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : La baisse ou la cessation de l'utilisation des services bancaires pendant un laps de temps donné est le comportement le plus courant chez les clients attritionnistes.

H2 : L'instabilité de l'emploi et les déménagements sont les principales raisons qui poussent les clients à devenir attritionnistes.

H3 : Le contact individuel avec les clients afin de comprendre les raisons de l'attrition et de leur proposer des solutions personnalisées constitue l'action entreprise par la banque et la meilleure pour limiter le taux d'attrition.

H4 : L'utilisation d'un CRM par Société Générale Algérie pour une meilleure gestion la relation client pourrait considérablement améliorer la réactivation de la relation des clients inactifs.

Après avoir cerné les points clés de notre recherche nous avons jugé judicieux de scinder notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est composé de deux sections théoriques :

- **Section 01 :** Présentation du concept de la *Data*.
- **Section 02 :** Le *Data Mining* et son utilisation.

Le second chapitre se base sur :

- **Section 01:** Le phénomène de l'attrition.
- **Section 02:** La rétention client.

Enfin le troisième chapitre englobe :

- **Section 01 :** Présentation de l'organisme d'accueil.
- **Section 02 :** Explication du processus de rétention client appliqué par Société Générale Algérie.
- **Section 03 :** Les axes d'amélioration appliqués sur le processus de rétention de Société Générale Algérie.

Chapitre 01 :
Etat de l'Art sur l'Utilisation
de la Data Par les Entreprises

INTRODUCTION

Dans un monde digitalisé, d'énorme quantité de données sont générées à chaque instant, les entreprises subissent une pression énorme afin de récolter toutes ces données, les traiter et les analyser afin de trouver de nouveaux leviers de différenciation par rapport à la concurrence, comprendre le comportements de ces clients et ainsi gagner en part de marché.

Dans la première partie de ce chapitre, nous expliquerons les différents aspects qui composent la donnée tels que ses caractéristiques, son cycle de vie et les pièges à éviter.

Dans la seconde section, nous mettrons en lumière le concept de *Data Mining*, une méthode permettant d'explorer d'énormes volumes de données pour extraire des informations précieuses pour les entreprises.

Section 1 : Présentation du Concept de la Data.

Nous vivons dans un monde où de grandes quantités de données sont collectées quotidiennement, elles sont exploitées de différentes façons pour orienter des décisions qui auront une influence sur notre vie quotidienne.

Avant de parler de son utilisation au sein des entreprises, il est important de bien définir ce qu'est la donnée de manière détaillée.

1.1 Définition de la Data

Au sens large, la *Data* se présente, entre autres, sous forme de données factuelles, de calculs, de texte, de documents et d'images stockées sur un ordinateur¹.

Un ordinateur, est toute machine qui peut stocker et traiter des données, tels qu'un smartphone, un PC portable, une montre connectée, mais aussi les machines moins connues du grand public, telles que les *Data Centers*².

La définition proposée par Peter Fox et Ray Harris (2013, 10) est typique : « *Les données comprennent, au minimum, l'observation numérique, la surveillance scientifique, les données des capteurs, les métadonnées, les résultats et les scénarios des modèles, les données comportementales qualitatives ou observées, les visualisations et les données statistiques collectées à des fins administratives ou commerciales* ».

En 2011, Heidorn a déclaré que les données sont de plus en plus reconnues comme étant : « *un objet intellectuel de premier ordre qui peut faire l'objet de contrôles de qualité, d'un examen par les pairs, d'une distribution et d'une réutilisation* », En d'autres termes, les données sont traitées avec la même rigueur et le même respect que d'autres éléments intellectuels et peuvent être soumises à des processus similaires de validation et de partage.

1.2 L'évolution de la Data

L'évolution des données fait référence aux changements survenus au fil du temps dans la manière dont les données sont collectées, stockées, analysées et utilisées. L'évolution des données remonte à la préhistoire, lorsque les premiers hommes consignaient des informations sur les parois des grottes et sur des tablettes de pierre. Au fil des siècles, le développement de l'écriture, de l'imprimerie et d'autres technologies de communication a permis aux gens d'enregistrer et de partager des informations plus facilement³.

¹OpenClassroom <https://urlz.fr/qfGy>, consulté le 11/04/2024 à 16h.

²Dans sa forme la plus simple, le Data Center est une installation physique utilisée par les entreprises pour héberger des applications et des données stratégiques, Cisco : https://www.cisco.com/c/fr_fr/solutions/data-center-virtualization/what-is-a-data-center.html, consulté le 11/04/2024 à 16h35.

³Traduit de : Hgs : <https://hgs.cx/blog/data-evolution-prehistoric-times-to-modern-era/#>, consulté le 11/04/2024 à 18h.

Comme l'ont mentionné Jiawei Han, Micheline Kamber et Jian Pei [Traduction libre] (2011 : voir Data Mining Concepts and Techniques, Page 1) : « *Nous vivons à l'ère de l'information* » est un dicton populaire, cependant nous vivons plutôt à l'ère de la donnée ».

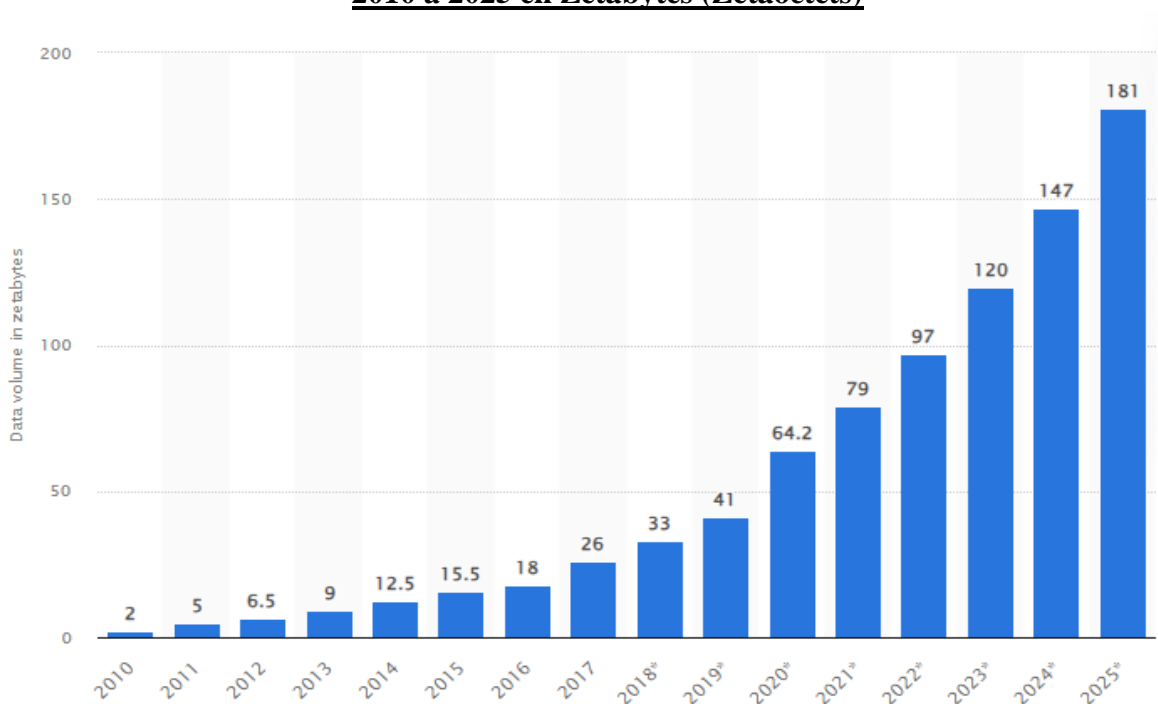
Cette réflexion nous conduit à un concept qui occupe les gros titres depuis plusieurs années : **le Big Data**.

1.3 Définition du Big Data

Le terme "Big" est relatif et peut souvent revêtir différentes significations, à la fois en termes d'ampleur et d'application à différentes situations. Une définition simple, bien que naïve, des *Big Data* est une grande collection d'informations, qu'il s'agisse de données stockées dans un ordinateur portable personnel ou dans un grand serveur d'entreprise, qu'il n'est pas facile d'analyser à l'aide d'outils existants ou traditionnels⁴.

Aujourd'hui, l'industrie traite généralement les données de l'ordre du téraoctet, du *pétaoctet* jusqu'au *yettaoctet*⁵.

Figure 1 : Volume de données, créées, capturées, copiées, consommées dans le monde de 2010 à 2025 en Zetabytes (Zetaoctets)



Source : Statista <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>, consulté le 11/04/2024 à 19h10.

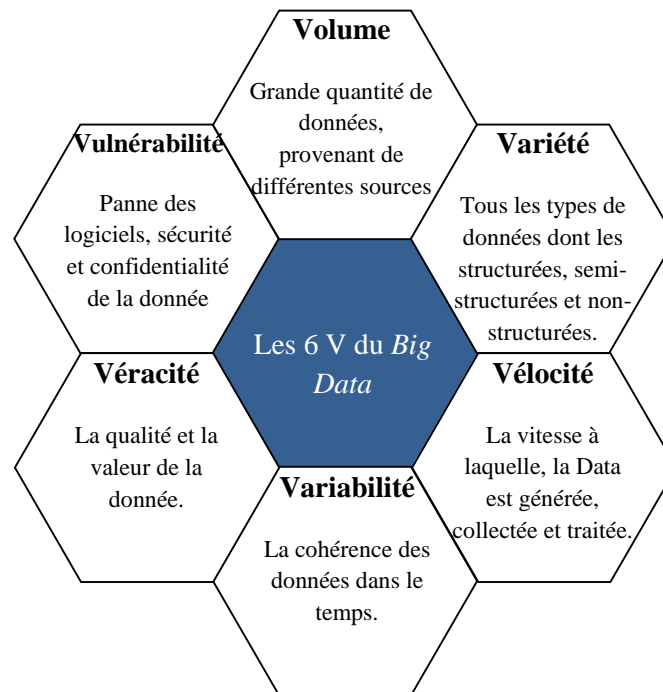
⁴ DASGUPTA, NATARAJ : « *Practical Big Data Analytics* », édition: Packt Publishing, 2018, p.13

⁵Le yettaoctet est une unité de mesure qui correspond à 2 puissances 80 octet (soit 1 000 milliards de téraoctets), Vitrine Linguistique : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8873626/yottaoctet>, consulté le 12/04/2024 à 10h.

1.4 Les caractéristiques de la donnée

Ce qui caractérise le mieux les *Big Data* est le concept des 6.V présentés dans la figure suivante :

Figure 2 : Les 6V du Big Data



Source : Réalisé par nos soins.

- **Volume :** Tout d'abord, les données volumineuses dépassent souvent les capacités de stockage actuelles. En fait, au cours des dernières décennies, la capacité de stockage ayant augmenté de manière exponentielle, ce qui était auparavant considéré comme du *Big Data* n'est plus perçu comme une telle menace ; néanmoins, le volume d'informations disponibles aujourd'hui est écrasant, du moins sur le plan analytique.
- **Variété :** Aujourd'hui, les *Big Data* sont également générées par un large éventail de types et de formats : structurés et non structurés, relationnels, transactionnels, longitudinaux, discrets, dynamiques, visuels, textuels, numériques, audio, géo spatiaux, physiques, écologiques, biologiques, psychologiques, sociaux, économiques, culturels, politiques, etc.

1.4.1 Les types de données

Les données ont été classifiées selon leur facilité de lecture et de schématisation, afin de les transformer en informations utiles, nous avons donc les types suivants :

- **Structurées:** Désignent des ensembles de données ayant une structure organisationnelle définie, tels que les fichiers *Microsoft Excel* ou *CSV*. En termes de base de données pure, les données doivent pouvoir être représentées à

l'aide d'un schéma. Nous pouvons clairement définir les types de données des colonnes : le rang, le score et le PIB par habitant par exemple.

- **Non-structurées:** Les données non structurées sont des ensembles de données qui n'ont pas de schéma organisationnel prédéfini. Les paroles, la musique, les vidéos et même les livres. Cela ne signifie nullement que le contenu n'est pas organisé. En effet, un livre possède une table des matières, des chapitres, des sous-chapitres et un index - en ce sens, il suit une organisation définie. Cependant, il serait futile de représenter chaque mot et chaque phrase comme faisant partie d'un ensemble de règles strictes. Une phrase peut être composée de mots, de chiffres, de signes de ponctuation, etc. et n'a pas de type de données prédéfini comme les feuilles de calcul. Les données issues des médias sociaux, telles que les messages sur *X* (Ex Twitter), les messages d'amis sur *Facebook* et les photos sur *Instagram*, sont autant d'exemples de données non structurées.
 - **Semi-structurées :** Les données semi-structurées sont des données qui comportent à la fois des éléments d'un schéma organisationnel et des aspects arbitraires, tels que *HTML*, Bien qu'il soit principalement utilisé pour la création de pages web, il peut également être considéré comme un type de données semi-structurées, car il organise le contenu de manière à ce qu'il soit interprétable par les navigateurs web.
- **Vélocité :** Dans notre monde de *Big Data*, le problème n'est pas seulement la vitesse à laquelle des quantités massives de données sont générées, mais aussi la vitesse à laquelle elles doivent souvent être acquises et traitées. En outre, une grande quantité de données reste importante pendant des périodes très courtes : par exemple, les horaires de vol retardés, Et puis il y a les façons complexes dont cette vélocité accrue des données accélère à son tour le processus de prise de décision - forçant les décisions, souvent, à se prendre en quelques nanosecondes plutôt qu'en quelques jours, semaines ou mois ; tout cela représente des défis majeurs pour le matériel et les logiciels des entreprises et des utilisateurs.
 - **Variabilité :** Si la vitesse et le volume des *Big Data* semblent constants, ils sont en réalité plutôt variables, avec des incohérences dans leur flux, comme dans le cas d'une tendance soudaine sur *X* (Ex Twitter) ou de recherches en ligne en réponse à une épidémie. Tous ces éléments posent des défis majeurs aux sites web et aux systèmes de gestion des données, qui peuvent (et c'est souvent le cas) s'effondrer face à une telle quantité de données et de demandes.
 - **Véracité:** Souvent, les données volumineuses ne sont pas présentées dans un format qui permette de les explorer ou de les relier facilement. Le but est de combiner ces tempêtes de données non structurées en quelque chose d'utile et de significatif pour l'analyse. L'autre question qui se pose est celle de la fiabilité ou de l'exactitude de ces données. Maintenant que nous vivons dans un monde de politiques identitaires très biaisées, de *fake news* et de robots sur l'internet, il faut être très critique non seulement sur la véracité des données analysées, mais aussi sur leur légitimité et même sur leur réalité.

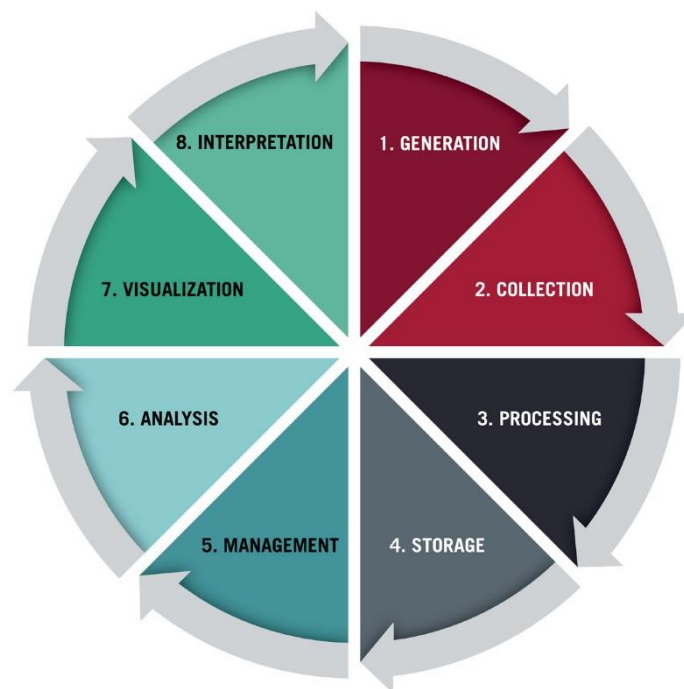
- **Vulnérabilité** : Bien qu'il ne soit pas considéré comme faisant partie de l'ensemble habituel, cet autre V des données volumineuses a rendu son inclusion imminente au cours des dernières années. La vulnérabilité existe sous deux formes principales : la vulnérabilité due à une panne matérielle ou logicielle et la vulnérabilité due au piratage, au cyber sécurité et aux problèmes de confidentialité.⁶

En plus de ces 6V certains ajoutent la notion de visualisation qui met en lumière la façon avec laquelle les données sont exprimées et présentées pour faciliter leur compréhension.

1.4 Le cycle de vie de la Donnée

Le cycle de vie des données illustre les étapes par lesquelles les données y compris les points de données, les ensembles de données, les bases de données, les fichiers de données, les visualisations et le code, transitent dans le but ultime de les transformer en informations pertinentes pour éclairer la prise de décision.

Figure 3 : Les étapes du cycle de vie de la Data



Source: Tim Stobierski, Harvard Business School

Online <https://online.hbs.edu/blog/post/data-life-cycle> consulté le 15/04/2024 à 11h.

- **Génération** : Pour avoir de la donnée, il faut d'abord qu'elle soit générée.

⁶ Traduit de : CASTELLANI, Brian C, RAJARAM, RAJEEV : «*Big Data Mining and Complexity*», édition : SAGE Publications, 2022, p.14.

Avec la digitalisation de la société, les données sont générées indépendamment et à chaque instant de notre vie. Elles peuvent provenir de différentes sources : entreprises, clients ou encore des tiers dont nous n'avons pas forcément connaissance. Chaque vente, chaque achat, chaque embauche, chaque communication, chaque interaction - tout génère des données.

- **Collecte** : Toutes les données ne sont pas forcément utiles, c'est aux entreprises d'identifier les données pertinentes qui vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs
Les entreprises peuvent collecter les données de différentes manières :

Les formulaires, qu'ils soient web, d'accueil des clients, des fournisseurs ou de gestion des ressources humaines, sont parmi les plus répandus. Les enquêtes, quant à elles, peuvent recueillir de grandes quantités d'informations auprès d'un large échantillon de personnes. Les entretiens et les groupes de discussion menés avec des clients, des utilisateurs ou des candidats à l'emploi offrent des données qualitatives et subjectives difficiles à obtenir autrement. Enfin, l'observation directe de la manière dont un client interagit avec les sites web, les applications ou les produits fournit des données uniques non accessibles par les autres méthodes.

Cependant lorsqu'on recherche des données, il est important de savoir si leur utilisation est légale et éthique. Tout est question de propriété et de sensibilité :

La propriété est la question de savoir qui a les droits légaux sur les données. Les données peuvent être ouvertes (partagées sans restriction d'utilisation), ce qui est généralement facile à utiliser. Les données peuvent également être publiques (non explicitement partagées, mais librement disponibles dans le domaine public). Cependant, il peut y avoir des restrictions sur la façon dont nous pouvons utiliser les données publiques. Les données privées sont la propriété d'individus ou d'organisations et ne sont généralement pas partagées. La sensibilité quant à elle, indique l'ampleur des dommages qu'une mauvaise utilisation des données pourrait causer à une personne ou à une organisation. Les données restreintes ou confidentielles ne doivent pas être partagées du tout, et les données sensibles doivent être partagées avec prudence. Les autres données ne sont soumises à aucune restriction et peuvent donc être partagées sans problème.⁷

- **Traitement** : Une fois les données collectées, elles doivent être traitées. Le traitement des données peut se référer à diverses activités, notamment :

La combinaison et le regroupement des données, le *Data wrangling* qui consiste à nettoyer et à transformer un ensemble de données brutes en quelque chose de plus

⁷Traduit de : Openclassroom <https://openclassrooms.com/fr/courses/7725096-improve-your-data-literacy/7933462-manipulate-data-for-versatile-use>, consulté le 15/04/2024 à 15h.

accessible et de plus utilisable. Cette opération est également connue sous le nom de nettoyage des données, d'épuration des données ou de remédiation des données.

Le *Data compression*, dans laquelle les données sont transformées dans un format qui peut être stocké plus efficacement. Ou encore le *Data encryption*, qui consiste à traduire les données en une autre forme de code afin de les protéger contre les problèmes de confidentialité.

- **Stockage** : Une fois les données collectées et traitées, elles doivent être stockées en vue d'une utilisation ultérieure. Cela peut se faire par la création d'un système de gestion des données qui regroupe :
 - **La Database**: Ce sont des collections organisées de données. Elles sont classées en fonction de la façon dont elles stockent ces données, Les bases de données relationnelles, qui stockent leurs données dans des tableaux
Les bases de données orientées objet, qui stockent leurs données dans des classes et sous-classes d'objets
Les bases de données sont conçues pour surveiller et mettre à jour les données structurées en temps réel, et elles ne contiennent généralement que les données les plus récentes disponibles.
 - **Le Data Warehouse** : Recueille des données de diverses sources, internes ou externes, et optimise la récupération des données à des fins commerciales. Un *Data Warehouse* permet de stocker des données historiques, structurées, non volatiles, orientées objet. Il est conçu pour l'analyse de données dans le cadre de la prise de décision.
Avec le *Data Warehouse*, la valeur n'est pas annulée et remplacée. Ce qui permet de garder l'ensemble des valeurs que la donnée a pu prendre durant son existence.
 - **Le Data Lake** : est un référentiel de données et repose sur une architecture à plat permettant de stocker des données brutes provenant de sources diverses. Ces données peuvent également être structurées, non structurées ou semi-structurées pour une utilisation ultérieure, au contraire d'un *Data Warehouse* qui possède essentiellement des données traitées et structurées.
Les données qui entrent dans les bases de données et les entrepôts de données doivent être nettoyées et préparées avant d'être stockées.⁸
- **Gestion** : La gestion des données, également appelée gestion de la base de données, consiste à organiser, stocker et récupérer les données en fonction des besoins tout au long de la durée de vie d'un projet de données. Bien qu'il s'agisse ici d'une "étape", il s'agit d'un processus continu qui se déroule du début à la fin d'un projet.
- **Analyse** : L'analyse des données fait référence aux processus qui tentent de tirer des enseignements significatifs des données brutes. Les analystes et les scientifiques des

⁸Lawrence Miller, CESSP «*Autonomous Database pour les nuls*», édition : Oracle, Livre Blanc.

données utilisent différents outils et stratégies pour effectuer ces analyses. Parmi les méthodes les plus couramment utilisées figurent :

- **Data Mining** : L'exploration de données fait référence au processus d'extraction d'informations à partir d'ensembles de données par l'exécution de requêtes ou de méthodes de synthèse de base telles que les agrégations⁹.
 - **Intelligence économique** : L'intelligence économique fait référence à des outils qui fournissent des tableaux de bord frontaux permettant aux utilisateurs d'interroger les données à l'aide d'une interface graphique. Des interfaces faciles à utiliser avec des fonctions d'interrogation et de visualisation pouvant être utilisées universellement par des utilisateurs techniques et non techniques.
 - **Analyse statistique** : L'analyse statistique fait référence aux outils ou plateformes qui permettent aux utilisateurs finaux d'effectuer des opérations statistiques sur des ensembles de données. Ces outils existent traditionnellement depuis de nombreuses années, mais ils ont gagné en popularité avec l'avènement de la BD et les défis que posent les grands volumes de données en termes d'exécution d'opérations statistiques efficaces. Des langages tels que R et des produits tels que SAS sont les premiers exemples d'outils couramment utilisés dans le domaine de la statistique informatique.
 - **L'apprentissage automatique** : L'apprentissage automatique ou *Machine Learning*, souvent désigné par divers noms tels que l'analyse prédictive, la modélisation prédictive et d'autres, est essentiellement le processus d'application d'algorithmes avancés qui dépassent le domaine des statistiques traditionnelles. Ces algorithmes impliquent inévitablement l'exécution de centaines ou de milliers d'itérations. Ces algorithmes sont non seulement intrinsèquement complexes, mais aussi très gourmands en ressources informatiques.¹⁰
- **La visualisation** : La visualisation des données est le processus qui consiste à créer des représentations graphiques des informations, généralement à l'aide d'un ou de plusieurs outils de visualisation. La visualisation des données facilite la communication rapide de à un public plus large, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La forme que prend la visualisation dépend des données avec lesquelles l'entreprise travaille, ainsi que de l'histoire qu'elle souhaite communiquer. Bien qu'elle ne soit pas techniquement une étape obligatoire pour tous les projets de données, la visualisation des données est devenue une partie de plus en plus importante du cycle de vie des données.

⁹L'agrégation des données est le processus par le biais duquel les données d'interrogation brutes sont agrégées en données d'interrogation historiques et stockées dans la base de données à partir de laquelle elles peuvent être extraites afin d'être présentées dans des graphiques, des rapports et des tableaux de bord, IBM : <https://www.ibm.com/docs/fr/networkmanager/4.2.0?topic=data-about-poll-aggregation>, consulté le 15/04/2024 à 19h.

¹⁰Traduit de : CASTELLANI, Brian C, RAJARAM, RAJEEV : «*Big Data Mining and Complexity*», édition : SAGE Publications, 2022, p.14.

- **Interprétation :** Enfin, la phase d'interprétation du cycle de vie des données permet de donner un sens à l'analyse et à la visualisation. Au-delà de la simple présentation des données, c'est le moment de les étudier à travers le prisme de l'expertise et de la compréhension. L'interprétation peut comprendre non seulement une description ou une explication de ce que les données montrent, mais aussi, et surtout, de ce qu'elles impliquent.¹¹.

1.5 Risque et pièges de la Data

Aucun succès n'est possible sans l'identification des risques et des pièges qui y sont associés. La clé ici est que le volume de données peut causer des problèmes créés par une croissance et des formats excessifs. En effet, malgré l'abondance des données disponibles, le manque de données utiles peut conduire à un désastre dès le départ et empêcher l'obtention des résultats escomptés.

De plus La définition d'objectifs commerciaux clairs, soutenus par la direction et une bonne gouvernance, sont indispensables pour orienter les analyses et les actions de l'entreprise. Sans une analyse rigoureuse, l'adoption du programme lié à la Data peut échouer, entraînant une perte d'intérêt. Il est également important d'impliquer les utilisateurs professionnels dans le programme et les inviter à définir toutes les analyses clés et les applications commerciales.

Enfin, l'absence d'algorithmes, qui nécessitent compréhension et talent au sein de l'organisation, tant au niveau de la direction que de l'équipe, ne produit aucun résultat. Ces algorithmes, destinés à évoluer, doivent être définis dans la feuille de route pour garantir leur mise en œuvre efficace sur les plateformes de données.

¹¹Tim Stobierski, Harvard Business School Online : <https://online.hbs.edu/blog/post/data-life-cycle#stages>, consulté le 16/04/2024 à 10h.

Section 2 : Le Data Mining et son utilisation.

L'informatisation de notre société a considérablement amélioré nos capacités à générer et à collecter des données à partir de diverses sources.

Cette masse de données gigantesque, largement disponible et en croissance explosive, fait de notre époque une véritable ère des données. Des outils puissants et polyvalents sont absolument nécessaires pour automatiquement découvrir des informations précieuses à partir des énormes quantités de données et pour transformer ces données en connaissances organisées. Cette nécessité a donné naissance au *Data Mining*.

Ce domaine est jeune, dynamique et prometteur. L'exploration de données a fait et continuera de faire de grands progrès dans notre voyage de l'ère des données vers l'ère de l'information qui se profile à l'horizon.

2.1 Définition du Data Mining

Le *Data Mining* est un sujet multidisciplinaire, qui peut être défini de différentes manières. Par analogie, le *Data Mining* aurait été plus approprié de l'appeler "*Knowledge Mining From Data*" ou "l'extraction de connaissances à partir de données", Néanmoins, le terme "*Mining*" désigne le processus qui permet de trouver un petit ensemble de pépites précieuses à partir d'une grande quantité de matières premières.

De nombreuses personnes considèrent le *Data Mining* comme un synonyme d'un autre terme couramment utilisé, à savoir *Knowledge Discovery From Data* ou *KDD* (la découverte de connaissances à partir de la donnée).¹²

Il s'agit d'une technique potentiellement efficace, implicite et non triviale pour extraire des connaissances fascinantes, des tendances ou des modèles à partir de gigantesques quantités de données. Il peut être très utile au personnel d'encadrement de toute entreprise de se concentrer sur les faits les plus pertinents dans les données qui leur sont associées.¹³

Le *KDD* repose sur la conviction que des informations sont cachées dans de très grandes bases de données sous la forme de modèles intéressants.

Il s'agit de propriétés et de relations non aléatoires qui sont valables, valides, nouvelles, utiles et, en fin de compte, compréhensibles :

- Valide signifie que le pattern est suffisamment général pour s'appliquer à de nouvelles données; il ne s'agit pas simplement d'une anomalie des données actuelles.
- Nouveau signifie que le modèle est non trivial et inattendu.

¹²Traduit de : HAN Jiawei, KAMBER Micheline, PEI Jian, [Traduction Libre] « *Data Mining Concepts and Techniques* », édition : Elsevier Science, 2011, p.739.

¹³Traduit de : DE, SOURAY, DEY, SANDIP, BHATTACHARYYA, SIDDHARTHA, « *Advanced Data Mining Tools and Methods for Social Computing* », édition : Elsevier Science, 2022, p.384.

- Utile implique que le modèle doit conduire à une action efficace : plutôt que de rechercher un modèle valide et nouveau, la KDD devrait informer la prise de décision et la recherche scientifique.
- Compréhensible en fin de compte signifie que le modèle doit être simple et interprétable par l'homme.

2.2 Présentation du processus de Data Mining

Le processus de Data Mining requiert le suivi de plusieurs étapes indispensables pour assurer son succès :

a. Définition des objectifs

La définition des objectifs commerciaux en ce qui concerne le Data Mining, tient compte de plusieurs éléments à commencer par l'alignement avec les objectifs organisationnels, comprendre suffisamment le contexte général de l'entreprise, permet de s'assurer que les efforts fournis sur le Data Mining contribuent directement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. De plus ces objectifs doivent être clairs et précis afin d'orienter efficacement l'approche adoptée, cela permet d'éviter que le projet ne soit trop vague ou dispersé et ainsi d'utiliser les ressources allouées de façon optimale.

a. Définition du problème

Comme pour les objectifs, préciser le problème à résoudre est indispensable, par exemple, s'il s'agit de l'attrition des clients, il faut définir ce qu'est l'attrition et en comprendre les implications. Ensuite, il est important de respecter les critères SMART, c'est-à-dire s'assurer que les objectifs sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis.

Pour une meilleure organisation, l'entreprise doit évaluer l'impact de la résolution de ce problème sur son activité et classer ses objectifs selon leur importance.

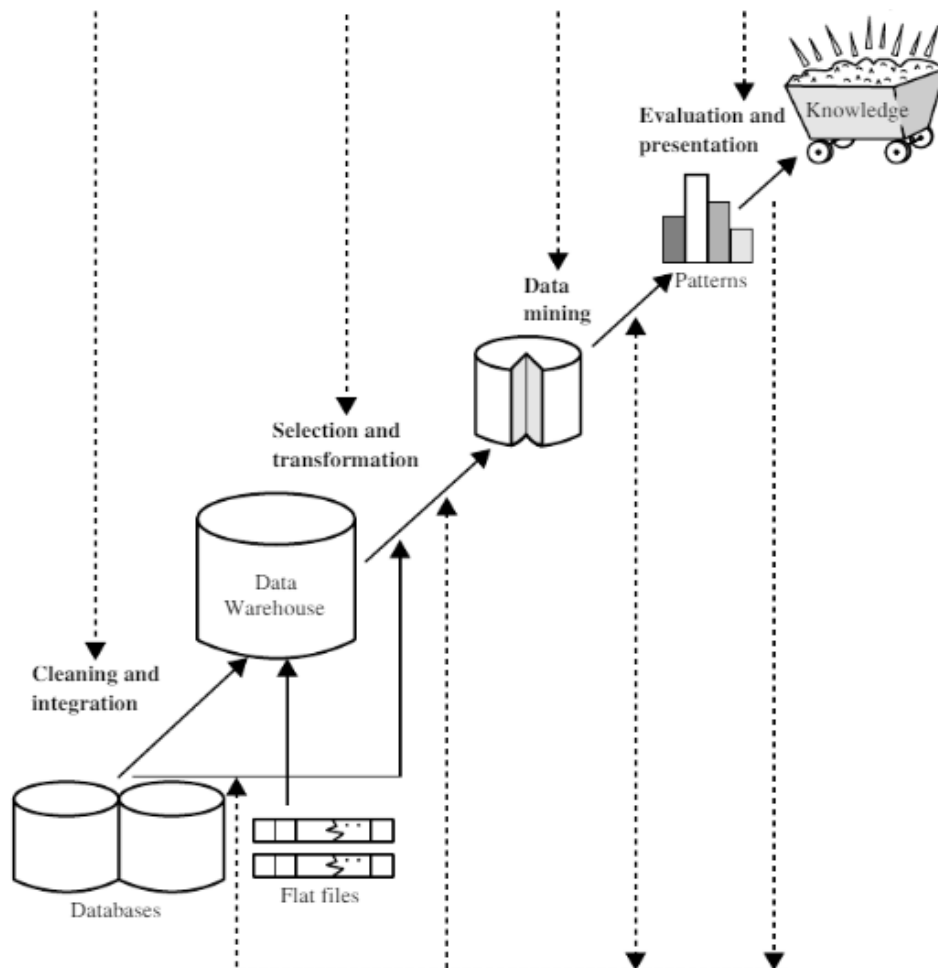
b. Définition du champ d'application

La définition du champ d'application concerne l'évaluation de la disponibilité et de la pertinence des données pour le problème défini ainsi que l'exposition des limites et des contraintes rencontrées tout au long du processus, afin d'éviter toute stagnation.¹⁴

¹⁴Traduit de : KUMAR, JUGNESH, « Data Warehouse and Data Mining », édition : BPB Publications, 2024, p.257.

2.2.1 Explication des étapes d'analyse

Figure 4 : Exploration de données - recherche de connaissances (modèles intéressants) dans les données



Source : HAN Jiawei, Source : KAMBER Micheline, PEI Jian, « Data Mining : Concepts and techniques », édition : Elsevier Science, 2011, p.739.

Le processus de la découverte de connaissances est présenté dans la figure 4 comme une séquence itérative des étapes suivantes:

- **Le nettoyage de données:** Pour éliminer le bruit et les données incohérentes.
- **L'intégration de données :** Pour combiner les données nettoyées provenant de différentes sources.
On retrouve ici le concept d'ETL (*Extract, Transform and Load*) c'est le processus qui consiste à combiner des données provenant de sources multiples dans un grand dépôt central appelé entrepôt de données (Data Waterhouse).
- **La sélection de données:** Où les données pertinentes pour la tâche d'analyse sont extraites de la base de données.

- **Data Mining ou exploration de données:** Un processus essentiel où des méthodes intelligentes sont appliquées pour extraire des modèles de données¹⁵.
- **L'évaluation des modèles:** Pour identifier les modèles qui représentent la connaissance en se basant sur des mesures d'intérêts.
- **Présentation de la connaissance :** Où les techniques de visualisation et de représentation des connaissances sont utilisées pour présenter les connaissances extraites aux utilisateurs.

Les étapes 1 à 4 sont des formes différentes de prétraitement des données, au cours desquelles les données sont préparées pour l'extraction.

Les modèles intéressants sont présentés à l'utilisateur et peuvent être stockés en tant que nouvelles connaissances dans la base de connaissances¹⁶.

2.3 La différence entre le Data Mining et le Data Analysis

Le *Data Mining* est souvent confondu avec le *Data Analysis*, mais ils ont des objectifs différents. L'analyse des données consiste à tester des modèles statistiques et des hypothèses pour comprendre l'ensemble des données, tandis que l'exploration des données tire parti de l'apprentissage automatique et des modèles mathématiques/statistiques pour découvrir des schémas et des idées cachés.

Le Data Analysis ou Analyse de données : Vise principalement à comprendre l'ensemble de données par des tests statistiques et la vérification des hypothèses.

- **Techniques :** Implique des statistiques descriptives, des statistiques inférentielles et une analyse exploratoire des données pour tirer des conclusions et faire des prédictions.
- **Focus :** Examine généralement les données historiques pour identifier les tendances, les motifs et les relations.
- **Outils :** S'appuie sur des outils statistiques tels que l'analyse de régression et les tests d'hypothèses.

Le Data Mining ou Exploration de données : Se concentre sur la découverte de motifs cachés et de relations dans de grands ensembles de données en utilisant l'apprentissage automatique et des modèles statistiques.

- **Techniques :** Exploite des algorithmes de classification, de régression, de regroupement et de recherche de règles d'association pour découvrir des informations.

¹⁵Les modèles de données sont des représentations visuelles des éléments de données d'une entreprise et des connexions entre eux, Erwin : <https://www.erwin.com/fr-fr/solutions/data-modeling/data-model.aspx>, consulté le 17/04/2024 à 10h.

¹⁶Traduit de : HAN Jiawei, KAMBER Micheline, PEI Jian, « Data Mining : Concepts and techniques », édition : Elsevier Science, 2011, p.739.

- **Focus** : Met l'accent sur la modélisation prédictive et la découverte de connaissances à partir des données.
- **Outils** : Utilise des algorithmes d'apprentissage automatique et des logiciels de fouille de données.

Corrélation et fouille de données : La corrélation mesure la force et la direction d'une relation linéaire entre deux variables. Elle aide à identifier comment les changements dans une variable correspondent aux changements dans une autre. La fouille de données va au-delà de la corrélation en utilisant un ensemble plus large de techniques pour découvrir des motifs complexes, des associations et des dépendances dans les données. Elle peut identifier des relations non linéaires et des interactions entre plusieurs variables¹⁷.

2.4 Le rôle du *Data Mining* dans la gestion de la relation client

L'exploration de données peut apporter des réponses à des questions importantes pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la relation client¹⁸.

Par exemple :

- Comment segmenter notre marché et notre clientèle ?
- Quels sont les clients les plus précieux ?
- Quels sont les clients les plus prometteurs pour l'avenir ?

L'exploration de données aide la gestion de la relation client de plusieurs façons : Il permet tout d'abord de trouver des associations entre les données. Par exemple, les données peuvent révéler que les clients qui achètent des desserts allégés sont également de gros acheteurs de produits de santé et de beauté à base de plantes. Le *Data Mining* fonctionne également par classification : Les clients peuvent être classés en groupes mutuellement exclusifs. La segmentation du marché et l'analyse du portefeuille de clients sont des exemples de schémas de classification. Par exemple, les clients peuvent être segmentés en fonction de la valeur qu'ils produisent pour l'entreprise. Elle peut ensuite établir un profil pour chaque groupe. Quand l'entreprise identifie un nouveau prospect, elle peut déterminer à quel groupe il ressemble le plus. Cela lui donnera une idée de la valeur potentielle du prospect. Enfin, l'exploration de données peut contribuer à la gestion de la relation client en faisant des prédictions. Les praticiens de la gestion de la relation client peuvent utiliser l'historique du comportement d'achat pour prédire le comportement d'achat futur et la valeur de la durée de vie du client¹⁹.

¹⁷Traduit de : KUMAR, JUGNESH, « Data Warehouse and Data Mining », édition : BPB Publications, 2024, p.257.

¹⁸ « La gestion de la relation client (GRC) correspond à l'ensemble des tâches, interactions et processus entre une entreprise et ses clients ou prospects. C'est toute l'expérience vécue par un client lors de son parcours. », Koban Cloud : <https://www.koban.cloud/gestion-relation-client/>, consulté le 17/04/2024 à 15h10.

¹⁹Traduit de : BUTTLE, FRANCIS, « Customer Relationship Management », édition : Taylor & Francis, 2004, p.378.

CONCLUSION

En résumé, le premier chapitre a posé les bases de notre exploration de la *Data*, soulignant sa présence et son importance dans le monde moderne. Nous avons défini ce que sont les données et comment elles sont utilisées dans divers contextes. En terminant avec le concept de *Data Mining*, nous avons expliqué comment cette technique permet de transformer les vastes quantités de données brutes en informations précieuses et exploitables. Ce processus permet de découvrir des modèles cachés et des connaissances qui peuvent influencer positivement la prise de décision et l'innovation dans de nombreux domaines.

Chapitre 02 :
Cadre Conceptuel de
l'Attrition

INTRODUCTION

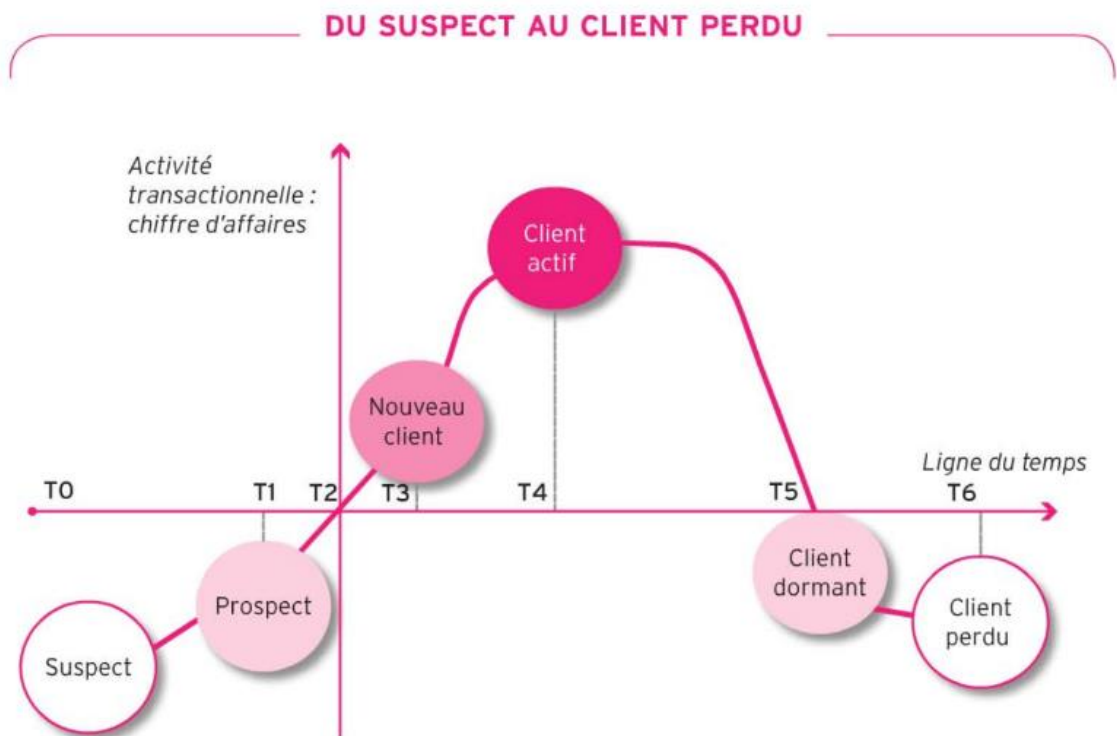
Dans un paysage économique mondial où la concurrence est rude, la survie des entreprises repose largement sur leur capacité à fidéliser leur clientèle existante tout en attirant de nouveaux prospects. Ainsi, la capacité à retenir les clients les plus précieux devient un enjeu majeur pour maintenir leur avantage concurrentiel.

Ce chapitre se penche en premier lieu sur le phénomène de l'attrition, analysant les raisons qui poussent les clients à quitter une entreprise. Ensuite, il explore en détail les stratégies de rétention, mettant en évidence les pratiques innovantes et les approches efficaces permettant aux entreprises de lutter contre la perte de leur clientèle.

En examinant de près ces deux aspects, nous pourrons ainsi identifier et exploiter les différentes stratégies et pratiques qui peuvent aider les entreprises à prévenir le départ de leurs clients et à entretenir les relations avec les clients.

Section 1 : Le phénomène de l'attrition

Figure 5 : Le cycle de vie du client



Source : CHABRY, GILLET-GOINARD et JOURDAN, « la boîte à outil du management de la relation client », édition : Dunod, 2017, p.44.

L'attrition correspond à la dernière phase du cycle de vie par lequel passe un client²⁰, (Figure 5) ; c'est l'une des préoccupations majeures de la gestion de la relation client²¹ au sein des entreprises.

1.1 Définition de l'attrition

D'après Lefébure et Venturi (2005), l'attrition dénommée également « *churn* » est née de la contraction en anglais des mots « *change* » et « *turn* ». Elle qualifie le processus de départ des clients à un niveau agrégé (pour qualifier le départ d'un individu, on parle de défection) et se mesure par le taux d'attrition ce qui constitue un indicateur important pour les organisations. Il

²⁰D'après CHABRY, GILLET-GOINARD et JOURDAN : « Le cycle de vie du client décrit les différents statuts du client en fonction de son activité transactionnelles et du temps écoulé, depuis l'entrée dans le portefeuille du client (avec le statut de suspect) jusqu'à sa sortie. », la boîte à outil du management de la relation client », édition : Dunod, 2017, p.44.

²¹D'après LEFEBURE et VENTURI : « La gestion de la relation client est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources. », « Gestion de la relation client », édition : Eyrolles, 2011, p.33.

représente le pourcentage de clients perdus sur une période donnée par rapport au nombre total de clients recrutés au début de cette même période.

$$\text{Taux d'attrition} = \frac{\text{Nombre de clients perdus au cours de la période définie}}{\text{Nombre total de clients au début de la période définie}} * 100$$

MEHTA et PICKENS (2020) définissent l'attrition comme étant : « Une énergie silencieuse et perpétuelle qui tire la base de revenu vers le bas. Les clients exercent leur droit de partir plus souvent que jamais, grâce aux modèles de tarification à faible engagement et aux coûts de changement quasi inexistantes engendrés par la nouvelle économie basée sur le cloud²² ».

Le site Clientsuccess.com indique que « la probabilité de vente incitative à un client existant est d'environ 65 %, tandis que la probabilité de vente à un nouveau prospect est d'environ 13% seulement. Cela signifie qu'à chaque client perdu, l'organisation manque une opportunité de 65 % de conclure une vente incitative ou croisée. » Cette perte de revenus globale doit être compensée par l'acquisition de plusieurs clients, si bien que la croissance va considérablement ralentir.

1.2 Les raisons et les principaux aspects de l'attrition

Les principales questions que se posent aujourd'hui les chefs d'entreprise sont les suivantes : "Qui sont les clients à risque ? Quand et pourquoi risquent-ils de partir ?".

Tous les clients peuvent quitter l'entreprise à tout moment, tous sont en rouge et risquent de partir et ceci de deux manières différentes : La première, de manière brutale par la résiliation du contrat. C'est une perte totale qui résulte généralement d'un sérieux problème vécu et non résolu ou d'une offre plus attractive chez les concurrents. Cette attrition est largement observée dans les domaines de la téléphonie, de l'assurance et de l'hôtellerie de luxe. La deuxième quant à elle, est plus discrète ou partielle, elle se concrétise par un processus lent d'érosion de la relation né des problèmes répétitifs ou des exigences non satisfaites à certains moments. L'attrition partielle est largement constatée dans les domaines de la banque (multi bancarisation), et de la téléphonie mobile.

Keaveney (1995) a spécifiquement étudié les raisons de l'attrition des clients en examinant l'insatisfaction des clients dans les entreprises de services et a trouvé 8 motifs :

- **Le prix** : Des éléments tels que les prix, les tarifs et les frais supplémentaires facturés aux clients se révélaient souvent trop élevés ou créaient un malaise chez les clients. Dans la catégorie des prix, il y a quatre sous-catégories relatives à l'inconfort financier : les prix généralement élevés, les augmentations de prix, les prix injustes par rapport aux prix standard du marché et, enfin, la dernière sous-catégorie les prix trompeurs où les frais cachés qui apparaissent généralement après l'achat ou la décision d'achat.

²²« Le cloud computing est un terme utilisé pour décrire la fourniture de ressources informatiques à la demande (matériel, stockage, bases de données) aux entreprises et aux particuliers, via un réseau (généralement Internet). Il permet aux entreprises de stocker des informations et d'y accéder directement via internet », Google Cloud : <https://cloud.google.com/learn/advantages-of-cloud-computing>, consulté le 22/04/2024 à 19h50.

- **Inconvenance** : Les clients se sentent trop souvent gênés par l'emplacement, les horaires ou le manque de disponibilité du prestataire de services. Les désagréments relevés dans son étude ont été divisés en trois sous-catégories : l'emplacement et les heures d'ouverture, le délai trop long pour prendre rendez-vous et le temps d'attente trop long pour la prestation de service proprement dite.
- **Défaillances des services de base** : C'est ici que la principale proposition de valeur fait défaut selon les clients qui ont quitté l'entreprise pour la concurrence. Il s'agit de la catégorie la plus importante des raisons pour lesquelles les clients quittent l'entreprise. Les sous-catégories de ce motif sont les suivantes : erreurs dans la proposition de valeur/service, les erreurs de facturation, c'est-à-dire que le client est facturé pour d'autres choses que la proposition de valeur réelle, et non pour le service. Le service n'a pas été livré, la valeur fournie a causé des dommages ou a augmenté les coûts pour les clients.
- **Échecs des rencontres de services** : Les rencontres de services sont des événements au cours desquels les prestataires de services rencontrent les clients. Les interactions personnelles ont été perçues comme insuffisantes et pas satisfaisantes et ont contribué à la perte de confiance des clients. Les motifs de cette catégorie de source d'insatisfaction des clients ont été divisés en quatre sous-catégories. Il s'agit : du manque d'attention de l'employé à l'égard de l'échec du service, un comportement impoli qui a une certaine attitude négative à l'égard des clients, l'absence de réponse de la part de l'employé, le manque de réactivité ou de flexibilité qui a conduit à des réponses non communicatives qui augmentent la frustration du client et des employés qui ne savent pas comment résoudre le(s) problème(s) du client.
- **Réactions des employés aux défaillances du service** : Dans cette catégorie, la principale source d'insatisfaction des clients est la réaction de l'employé à la défaillance du service. Le service lui-même n'était pas satisfaisant, mais la façon dont les employés ont géré la situation vis-à-vis des clients n'est pas satisfaisante. Ce type de défaillance a été divisé en trois sous-catégories : les réponses réticentes, où la défaillance du service a été notée et corrigée par les employés, mais d'une manière qui a été perçue par les clients comme forcée et donc négative. L'absence de réponse est la deuxième catégorie, dans laquelle les clients ont le sentiment d'être laissés seuls face à la défaillance du service, les employés ont simplement fait ce qu'ils avaient à faire et rien de plus, ce qui a donné un sentiment d'inconfort aux clients. La troisième sous-catégorie est celle des réponses négatives, le client ayant l'impression que le prestataire de services attribuait la défaillance du service au(x) client(s) et, au lieu d'en assumer la responsabilité, rejetait la faute sur le client.
- **Attraction des concurrents** : Les concurrents ont attiré les clients avec une proposition de valeur qui répondait beaucoup mieux à leurs besoins. Les clients n'ont alors pas ressenti le besoin de rester avec le fournisseur de services initial. En outre, certains clients ont eu l'impression que le service était beaucoup plus positif chez les concurrents, car ils ont été accueillis et servis d'une manière beaucoup plus chaleureuse.
- **Problèmes éthiques** : Les problèmes éthiques sont liés à un comportement immoral ou illégal perçu par les clients. Le manque de transparence a intensifié cette perspective de comportement immoral et a rendu encore plus raisonnable pour les clients de changer

de fournisseur de services. Quatre sous-catégories ont été jugées pertinentes : comportement manifestement malhonnête dans lequel des promesses ont été faites mais non tenues, comportement intimidant, comportement dangereux ou malsain et conflits d'intérêts.

- **Changement involontaire et incidents rarement mentionnés :** Les clients qui ont exprimé ce motif de défection ont attribué le changement à des facteurs indépendants de leur volonté. Des facteurs tels que la relocalisation du prestataire de services ou du client ou des changements indirects d'acteurs commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement, etc, étaient la principale raison du changement et non la motivation ou l'inconfort à l'origine du changement.²³

D'après JONATHAN BUREZ, DIRK VAN DEN POEL (2008, p.495), Il existe plusieurs types d'attrition. Nous pouvons distinguer entre le *churn* interne, externe, volontaire ou involontaire en faisant l'analyse selon la destination du client :

- **L'attrition interne :** L'attrition est qualifiée d'interne lorsque le client change de produit ou d'offre recouvrant aussi ses besoins tout en restant au sein de la même organisation.
- **L'attrition externe :** On parle d'attrition externe ou switch lorsque le client quitte l'entreprise pour partir chez le concurrent.
- **L'attrition volontaire :** L'attrition est dite volontaire lorsque l'individu quitte délibérément l'organisation, soit pour aller chez le concurrent, soit parce qu'il n'utilise plus le produit ou le service.
- **L'attrition involontaire :** L'attrition involontaire est employée lorsque le client quitte le produit ou le service involontairement, par exemple en cas de décès ou de résiliation du contrat pour impayés.

D'autres adjectifs peuvent qualifier l'attrition. Chez les fournisseurs de services par exemple, les clients qui quittent l'organisation peuvent être répertoriés en deux catégories : ceux qui décident de ne pas renouveler leur contrat à la fin de celui-ci, ce qui crée une attrition commerciale, et ceux qui arrêtent de payer leur contrat parce qu'ils ne peuvent plus supporter les dépenses, ce qui cause une attrition financière.²⁴

²³ SAMIR NABIL, « Customer retention: Recipe for success in SaaS industries », Stockholm, Suède, 2018, p.50.

²⁴BENALI Nisrine, « L'Attrition et la Gestion Relation Client dans les Banques publiques », 2018, p.21.

Section 2 : La rétention client

L'approche visant à contrer l'attrition des clients est connue sous le nom de rétention client. Les dirigeants ont progressivement modifié leur perspective, passant de la conviction que les clients étaient acquis et engagés à reconnaître qu'ils peuvent partir et nécessitent d'être reconquis. À long terme, cela implique d'allouer le budget nécessaire à la fidélisation et à la pérennité des relations avec les clients, plutôt que d'attendre qu'ils deviennent inactifs.

Avant de réfléchir à une stratégie de rétention client, il est d'abord important de comprendre son concept de base et son importance, en termes de retour sur investissement, la revue d'*Harvard Business Review* indique que l'acquisition d'un nouveau client coûte 5 à 25 fois plus cher que la rétention d'un client existant.

Lorsqu'une entreprise élabore un plan de rétention de la clientèle, elle doit répondre à plusieurs questions importantes : "Quels clients seront ciblés pour la rétention ? Quels sont les objectifs de rétention de la clientèle à fixer ? Quelles stratégies de rétention de la clientèle seront utilisées ? Comment les performances du plan de rétention seront-elles mesurées ? "

Ces questions doivent être soigneusement étudiées et programmées dans un plan de rétention client doté de ressources adéquates.

2.1 Définition de la rétention client

La rétention désigne la capacité d'une entreprise à conserver ses clients pendant une certaine période, ainsi que les activités et actions menées par une organisation pour réduire le roulement.

Du point de vue du marketing, la rétention comprend les stratégies mises en place par une marque pour renforcer l'attachement, la confiance et la fidélité afin d'inciter ses clients à acheter de nouveau ses produits et services.²⁵

Dawkins, P. M. and Reichheld, F. F. (1990), définissent la rétention comme étant : "Le nombre de clients faisant une transaction avec une entreprise à la fin d'un exercice financier, exprimé en pourcentage de ceux qui étaient des clients actifs au début de l'exercice."

Le taux de rétention est l'antonyme du taux d'attrition et est calculé avec la formule suivante :

$$\text{Taux de rétention} = \frac{CF - CN}{CD * 100}$$

- Le nombre de clients au début de la période définie (CD).
- Le nombre de clients à la fin de la période définie (CF).
- Le nombre de nouveaux clients acquis pendant la période définie (CN)

²⁵ Nora GONZALEZ, « Améliore la rétention et la fidélisation grâce à l'emailing », Sendinblue, p.40.

Toutefois, l'intervalle approprié pour mesurer le taux de rétention n'est pas toujours d'un an. Il dépend plutôt du cycle de rachat constaté dans le secteur. Prenons l'exemple de la rétention des clients d'un concessionnaire automobile et d'un courtier d'assurance. Les polices d'assurance sont renouvelées chaque année, contrairement aux voitures. Si le cycle normal de remplacement des voitures est de 4 ans, le taux de rétention est plus significatif s'il est mesuré sur 4 ans plutôt que sur 12 mois. Parfois, les entreprises ne savent pas exactement si un client individuel est tombé en inactivité. Les problèmes sont dus aux facteurs suivants :

D'après une étude de *Bain & Company*, une hausse de 5 % de la rétention client permet d'augmenter les revenus de 25 % à 85 %, le point ci-après nous explique ce phénomène avec des exemples concrets.

2.2 Gestion de la relation client

La rétention client s'inscrit dans le cadre de la gestion de la relation client, car si la relation est bien entretenue tout au long du cycle de vie du client, ce dernier aura du mal à rompre la relation avec son entreprise.

La Gestion de la Relation Client (GRC) désigne l'ensemble des méthodes et outils utilisés par une entreprise pour assurer une bonne relation avec ses clients.²⁶

2.2.1 Les principes de la gestion de la relation client

Le premier enjeu pour chaque entreprise est de bien connaître ses clients. Cela se fait en restant constamment à l'écoute et en analysant la moindre de leur réaction afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes. En deuxième lieu vient l'entretien de la relation durant tout le cycle de vie en restant toujours présente et en optant pour une communication en rapport avec les besoins spécifiques de chaque client telles qu'une promotion le jour de l'anniversaire du client ; plus les messages sont personnalisés et ciblés, plus ils ont de chance de développer l'intérêt envers la marque. L'idée ici est de se différencier des concurrents avec une offre personnalisée qui répond parfaitement aux besoins des clients.

2.2.2 Les outils de la GRC

Parmi tous les outils qui permettent de gérer la relation client, nous avons le CRM ou *Customer Relationship Management*.

Un outil CRM est un logiciel dont le rôle est de gérer la relation client à tous les points de contact entre le client et l'entreprise ou la marque. Il s'agit d'une base de données complète, accessible via une interface par les équipes commerciales afin de suivre les relations des clients et/ou des prospects avec la marque.

²⁶Hubspot : <https://blog.hubspot.fr/service/strategies-relation-client>, consulté le 06/09/2024 à 15h34.

Un CRM permet de mettre en place des fonctionnalités de prise de rendez-vous en ligne, de live chat, des modèles d'e-mail ou encore de rappel client en un clic selon les besoins de chaque entreprise.²⁷

2.3 L'économie de la rétention client

L'argument économique en faveur de la rétention de la clientèle est le suivant :

- **Augmentation des achats au fur et à mesure de l'ancienneté** : au fil du temps, les clients apprennent à connaître leurs fournisseurs. Si la relation est satisfaisante, la confiance augmente tandis que le risque et l'incertitude diminuent. Par conséquent, ils consacrent une part plus importante de leurs dépenses aux fournisseurs avec lesquels ils ont une relation éprouvée et satisfaisante. En outre, comme les fournisseurs développent une plus grande intimité avec leurs clients au fil du temps, ils peuvent tirer un meilleur profit de leurs efforts en matière de ventes croisées.
- **Diminution des coûts de gestion de la relation client au fil du temps** : les coûts de démarrage de la relation encourus lors de l'acquisition d'un client peuvent être très élevés. Il peut s'écouler plusieurs années avant que la relation ne génère suffisamment de bénéfices pour que ces coûts d'acquisition soient récupérés. Par exemple, il faut parfois 6 ans pour récupérer les coûts d'acquisition d'un nouveau client d'une banque de détail. Dans le contexte du B2B en particulier, les coûts d'entretien de la relation, tels que les coûts de vente et de service, peuvent être faibles par rapport aux coûts d'acquisition du compte. Par conséquent, il est fort probable que le compte devienne plus rentable d'une période à l'autre à mesure que la durée de la relation s'allonge. Ces coûts d'entretien de la relation peuvent finalement être considérablement réduits, voire éliminés, à mesure que les parties deviennent plus proches au fil du temps.
- **Recommandations des clients** : les clients qui s'engagent volontairement à effectuer une plus grande partie de leurs achats auprès d'un fournisseur privilégié sont généralement plus satisfaits que les clients qui ne le font pas. Ils sont donc plus susceptibles de faire du bouche-à-oreille et d'influencer les croyances, les sentiments et les comportements des autres. Il est probable que les clients nouvellement acquis, fraîchement enthousiasmés par leur expérience, soient de puissants défenseurs du bouche-à-oreille, et non les clients de longue date qui sont plus habitués. *Reichheld* montre que les bénéfices tirés des recommandations de clients augmentent à mesure que la durée d'utilisation s'allonge. Les recherches montrent également que les clients qui sont des acheteurs fréquents sont de plus grands prescripteurs. Par exemple, les clients de l'habillement en ligne qui ont acheté une fois recommandent trois personnes ; après 10 achats, ils en auront recommandé sept.
- **Prix supérieurs** : les clients satisfaits de leur relation peuvent récompenser leurs fournisseurs en payant des prix plus élevés. Cela s'explique par le fait que leur sentiment de valeur ne repose pas uniquement sur le prix. Les clients qui entretiennent une relation

²⁷Hubspot : <https://blog.hubspot.fr/service/strategies-relation-client>, consulté le 06/09/2024 à 15h34.

bien établie sont également susceptibles d'être moins sensibles aux offres de prix des concurrents.²⁸

Les avantages mentionnés précédemment soulignent l'importance cruciale d'une stratégie de rétention efficace. Cependant, il est essentiel de reconnaître que retenir chaque client peut être un défi, voire contre-productif.

Les entreprises doivent donc identifier les clients à retenir.

2.4 Les clients à retenir

En matière de rétention et de fidélité, la Valeur Vie Client est un indicateur clé de performance (KPI) à ne pas négliger. Elle désigne les profits nets attendus sur la durée de vie d'un client pour l'entreprise.

Ce facteur est particulièrement important pour déterminer quels clients apportent le plus de valeur à l'entreprise. En règle générale, la perte de clients à faible valeur est moins préoccupante que la perte répétée de clients qui génèrent la plupart de vos revenus.

La valeur vie client est une mesure complémentaire du coût d'acquisition, car elle indique l'investissement maximal que l'entreprise peut envisager pour un client donné pour que les efforts soient rentables. Le calcul de la valeur vie client doit donc toujours prendre en compte le coût d'acquisition.

Valeur vie client

$$= (\text{Relation client en année} * \text{Revenu annuel par client}) \\ - \text{cout d'acquisition client}$$

*Nous pouvons également prendre en considération le coût au service du client, c'est-à-dire le coût total du maintien de ce client dans la base. Ce calcul doit tenir compte des frais généraux, du service client, de la logistique, etc.²⁹

2.5 La stratégie de rétention client

Une distinction importante peut être faite entre les stratégies qui enferment le client en pénalisant sa sortie d'une relation et les stratégies qui récompensent un client qui reste dans une relation. Les premières sont généralement considérées comme des stratégies de rétention négatives et les secondes comme des stratégies de rétention positives. Les stratégies négatives de rétention de la clientèle imposent des coûts de changement élevés aux clients, décourageant ainsi leur départ.

²⁸ BUTTLE, « Customer Relationship Management: Concepts and tool », édition: Taylor & Francis, 2004, p.378.

²⁹Nora GONZALEZ, « Améliore la rétention et la fidélisation grâce à l'emailing », Sendinblue, p.40.

Les clients qui souhaitent changer de banque de détail constatent que c'est moins simple que prévu : il faut réorganiser les prélèvements automatiques et les ordres permanents. Dans un contexte B2B, un client peut avoir conclu un accord pour l'achat d'un volume donné de matières premières à un prix donné. À un moment donné du contrat, un fournisseur moins cher fait une meilleure offre. Le client souhaite changer de fournisseur mais découvre que le contrat contient des clauses de pénalité. Le nouveau fournisseur n'est pas disposé à racheter le contrat au client en payant les pénalités.

Lorsqu'elles sont confrontées à un client mécontent qui se plaint de coûts élevés de sortie de la relation (changement de fournisseur), les entreprises ont le choix : elles peuvent soit faire respecter les conditions, soit ne pas le faire. Dans les sections suivantes, nous examinons un certain nombre de stratégies positives de rétention client, notamment la satisfaction et le dépassement des attentes du client, la recherche de moyens d'ajouter de la valeur, la création de liens sociaux et structurels et le renforcement de l'engagement :

Satisfaire les attentes des clients et les surpasser : Il est très difficile d'établir des relations à long terme avec les clients si leurs besoins et leurs attentes ne sont pas compris et satisfaits.

Un précepte fondamental de la gestion moderne de la relation client est que les entreprises doivent comprendre les clients, puis acquérir et déployer des ressources pour garantir leur satisfaction et leur fidélisation. L'entreprise qui ne peut pas servir ses clients, ne doit pas s'étonner que ces derniers la remplacent par ses concurrents. Dépasser les attentes du client signifie aller au-delà de ce qui le satisferait normalement. Cela ne signifie pas nécessairement être de classe supérieure ou être le meilleur de sa catégorie. Cela signifie qu'il faut être conscient de ce qu'il faut habituellement pour satisfaire le client et de ce qu'il faudrait faire pour le ravir ou le surprendre agréablement.

Des efforts constants pour satisfaire les clients montrent votre engagement dans la relation. L'engagement crée la confiance, et la confiance engendre la longévité de la relation. La confiance engendre la longévité de la relation. L'enchantement du client se produit lorsque la perception qu'a le client de son expérience commerciale avec vous dépasse ses attentes.

$$\text{Satisfaction client} = P > A$$

P = Perception, A = Attente.

Cette formule implique que la satisfaction du client peut être influencée de deux manières : en gérant les attentes ou en gérant les performances. Dans la plupart des contextes commerciaux, les attentes des clients sont supérieures à leurs perceptions. En d'autres termes, les clients peuvent généralement trouver des motifs d'insatisfaction. On pourrait penser que cela encourage les entreprises à essayer de gérer les attentes des clients jusqu'à des niveaux qui peuvent être atteints.

Cependant Il se peut que les concurrents améliorent leurs performances pour tenter de répondre aux attentes des clients. Si la stratégie de l'entreprise consiste à gérer les attentes à la baisse, elle risque de perdre des clients au profit de l'entreprise la plus performante, en particulier si elle ne répond pas aux attentes des clients sur des aspects importants tels que la qualité, le prix et la réactivité.

Trouver une manière d'ajouter de la valeur : Les entreprises peuvent explorer les moyens de créer une valeur ajoutée pour les clients. L'idéal est d'ajouter de la valeur pour les clients sans créer de coûts supplémentaires pour l'entreprise. Si des coûts sont encourus, on peut s'attendre à ce que la valeur ajoutée recouvre ces coûts. Il existe trois formes courantes de programmes à valeur ajoutée : les programmes de fidélisation, les clubs de clients et les promotions des ventes.

Les programmes de fidélité : Les programmes de fidélisation récompensent les clients pour leur fidélité. Plus le client dépense, plus la récompense est élevée. Les systèmes de fidélisation ont une longue histoire. En 1844, au Royaume-Uni, les Pionniers de *Rochdale* ont mis en place une coopérative de vente au détail qui distribuait les excédents aux membres sous la forme d'un dividende. Dans les années 1970, *Southwest Airlines* a mis en place un programme "*Sweetheart Stamps*" qui permettait aux voyageurs de collecter des preuves d'achat et de les échanger contre un vol gratuit pour leur partenaire.

Il a été suggéré que les programmes réussis offrent cinq types de valeur aux participants :

- **Valeur monétaire** : quelle est la valeur de la récompense en espèces par rapport à ce qui est dépensé pour l'obtenir ?
- **Valeur d'échange** : quelle est l'étendue de la gamme de récompenses offertes ?
- **Valeur aspirationnelle** : dans quelle mesure le client souhaite-t-il la récompense ?
- **Valeur de pertinence** : dans quelle mesure les récompenses sont-elles réalisables ?
- **Valeur de commodité** : dans quelle mesure est-il facile de collecter les crédits et de les échanger contre la récompense ?³⁰

2.6 Les services concernés par la rétention client

Si l'entreprise pense que la rétention client ne concerne que le service client, elle se trompe, au-delà du fait que cette dernière doit avoir une mentalité axée sur la rétention, chacun des membres de de l'organisation devrait être activement impliqué dans la rétention client. D'ailleurs, d'après notre expérience, les entreprises présentant le plus fort taux de fidélité sont

³⁰BUTTLE, « Customer Relationship Management: Concepts and tool », édition : Taylor & Francis, 2004, p.378.

celles qui ont fait de la rétention un objectif commun à tous leurs employés, quelle que soit leur responsabilité au sein de l'organisation.

Voici quelques exemples de la façon dont les différents services peuvent participer à la rétention :

- **Service commercial** : L'équipe commerciale joue un rôle crucial en étant souvent le premier contact humain entre le prospect et la marque. Elle informe les clients potentiels sur les produits et services de l'entreprise, et doit laisser une impression positive de professionnalisme et de compétence. Encourager cette équipe à fournir des informations détaillées et à établir des liens dès le premier contact peut non seulement augmenter les ventes, mais aussi renforcer l'attachement du client à la marque dès le début de la relation.
- **Service Marketing** : Les marketeurs sont des experts en contenu et en campagnes, ayant le pouvoir d'influencer la rétention et la fidélisation à chaque communication. Ils conçoivent et mettent en œuvre des programmes de fidélité adaptés aux besoins de l'entreprise, utilisant souvent les outils d'emailing pour promouvoir la rétention. Les marketeurs agissent en tant qu'ambassadeurs des efforts de rétention de l'entreprise.
- **Service produits et technologie** : Les clients exigent des produits et services fonctionnels répondant à leurs besoins. Par conséquent, le site web de l'entreprise et son système téléphonique doivent être parfaitement opérationnels, afin de maintenir la satisfaction client et d'éviter les pertes de clients évitables. Les équipes dédiées aux produits et à la technologie doivent rester à l'affût des innovations pour garantir cette satisfaction client continue.
- **Service client** : Outre le traitement des demandes et des plaintes pour assurer un haut niveau de satisfaction client, le service client constitue une source précieuse de retours clients. En transmettant la voix des clients, il est essentiel de l'écouter attentivement pour améliorer constamment les processus et services de l'entreprise.³¹

2.7 Le *Data Mining* et la rétention client

La rétention et le *Data Mining* sont deux concepts intimement liés. Le *Data Mining* y est en effet employé dans la gestion globale des relations avec les clients afin d'analyser leurs comportements, l'objectif étant de minimiser l'attrition et de maximiser la valeur client, parmi les différentes pratiques du *Data Mining* nous avons l'analyse prédictive de l'attrition : Avec le *Machine Learning*³², le *Deep Learning*³³ et les différentes techniques de *Data Mining*, les

³¹ Nora GONZALEZ, « Améliore la rétention et la fidélisation grâce à l'emailing », Sendinblue, p.40.

³²« L'apprentissage automatique, ou Machine Learning, est un sous-ensemble de l'intelligence artificielle qui permet à un programme informatique d'effectuer une tâche pour laquelle il n'est pas programmé explicitement : il est programmé pour apprendre à la faire. » Openclassroom : <https://openclassrooms.com/fr/courses/6417031>, consulté le 12/06/2024 à 9h30.

³³« L'apprentissage profond, ou Deep Learning, repose sur la construction de réseaux de neurones artificiels, Le Deep Learning s'applique souvent sur des quantités de données beaucoup plus importantes que le Machine Learning. Il apprend de cette masse d'exemples et obtient dans certains cas de bien meilleurs résultats que les disciplines traditionnelles d'intelligence artificielle. » IDEM.

entreprises peuvent prédire le comportement que leurs clients peuvent avoir dans l'avenir dans le but d'éviter que ces clients tombent en inactivité.³⁴

³⁴ Digital Corner : <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2015/05/la-data-au-service-de-la-valeur-la-retention-client/>, consulté le 12/06/2024 à 9h30.

CONCLUSION

Ce chapitre explique le phénomène de l'attrition et de la rétention client dans les entreprises. Nous avons exploré les raisons et les types de l'attrition client, ainsi que les stratégies de rétention. En comprenant les facteurs qui influencent la fidélité des clients, nous avons mentionné une des méthodes de *Data Mining* pertinente pour prédire les comportements des clients attritionnistes. Ces insights sont indispensables pour les entreprises qui cherchent à optimiser l'expérience client et à construire une base de clients solide et engagée.

Chapitre 03 :
Analyse du Processus de
Rétention et Axes
d'Amélioration

INTRODUCTION

Après avoir assimilé le concept de la *Data* ainsi que le phénomène d'attrition au sein des entreprises, nous allons nous pencher dans ce dernier chapitre sur le cas propre de Société Générale Algérie avec les trois sections suivantes :

La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise et des départements concernés par la rétention client.

La deuxième section sera dédiée à l'explication du processus de rétention appliqué par Société Générale Algérie.

Enfin, nous allons présenter dans la dernière section, les différents axes d'amélioration qui peuvent aider l'entreprise à réduire son taux d'attrition.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil³⁵

1.1 Présentation du groupe Société Générale

Un des tout premiers groupes européens de services financiers et acteur important de l'économie depuis plus de 100 ans.

S'appuyant sur un modèle diversifié et intégré, le groupe allie solidité financière, dynamique d'innovation et stratégie de croissance durable afin d'être le partenaire de confiance de ses clients, engagé dans les transformations positives du monde :

- 25 millions de clients particuliers, entreprises et investisseurs institutionnels.
- 117000 collaborateurs
- 66 pays
- 5.6 MD d'euro Résultat Net.
- 28.1 MD d'euro Produit Net Bancaire.
- 13.5% Niveau de capital solide.

1.1.1 Les valeurs de la banque

Les valeurs de la banque Société Générale Algérie se présentent comme suit :

- **Engagement** : qui signifie que SGA s'implique activement auprès de ses clients avec des produits de qualité qui répondent à leurs besoins, auprès de ses employés en offrant un environnement de travail motivant et des opportunités de développement personnel et professionnel et auprès de la communauté en participant à des initiatives sociales et environnementales.
- **Responsabilité** : Comme pour l'engagement, la responsabilité concerne les clients, en protégeant leurs intérêts ainsi que leurs données et en garantissant la transparence des opérations. On parle aussi de responsabilité sociale et environnementale en agissant de manière éthique, en contribuant positivement à la société et en soutenant des initiatives de développement durable.
- **Innovation** : Pour rester compétitif, SGA s'investi dans le développement de nouveaux produits avec des techniques modernes qui répondent aux besoins grandissants des clients.
- **Esprit d'équipe** : Pour atteindre ses objectifs, SGA favorise la collaboration et la coopération entre les différents départements en promouvant le partage de connaissances et des compétences entre les employés.

1.2 Présentation de Société Générale Algérie

³⁵ Fourni par Société générale Algérie.

Société Générale Algérie, détenue à 100% par le Groupe Société Générale, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000.

Son réseau, en constante extension, compte 104 agences réparties sur 33 wilayas dont 12 centres d'affaires dédiés à l'activité de la clientèle des Entreprises, 91 Agences *Retail* dédiées à la Clientèle des Particuliers et Professionnels et une Agence Grandes entreprises :

- Société Générale Algérie offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à 287 000 clients.
- L'effectif de la banque est de plus de 1700 collaborateurs.
- 287 000 clients particuliers professionnels et entreprises.
- +1700 Collaborateurs.
- 104 Agences.
- 9.5 MDS DZD résultat net (part du groupe).
- 23 MDS DZD de produit net bancaire.
- 382 MDS DZD d'encours de dépôts.
- 268 MDS DZD d'encours crédits.

1.2.1 Historique et actualités de la banque

Le tableau ci-après, présente les différents évènements qui ont marqué la vie de la banque Société Générale Algérie depuis sa création jusqu'à aujourd'hui :

Tableau 1 : Historique et actualités de la banque

Année	Evènement
1987	Ouverture d'un bureau de représentation
1998/99	Obtention de l'agrément bancaire et création de la filiale Société Générale Algérie
2000	Ouverture à la clientèle de la 1ère Agence d'El Biar
2004	Société Générale Algérie filiale à 100% du Groupe Société Générale après rachat des actionnaires minoritaires
2007	Création de la Direction Grandes Entreprises Internationales
2008/2009	Création de la Direction Grandes Entreprises Nationales et de l'activité Banque de Financement et d'investissement BFI
2010	Création de Quatre (4) Centres d'affaires (Chéraga-Dar El Beida-Rouiba-Constantine)
2011	Création de l'agence Clientèle Patrimoniale ACP
2012	Ouverture de Quinze (15) nouvelles agences à travers le territoire national
2013	Ouverture de la Salle des Marchés et création de la filiale <i>Global Trade Banking</i>
2015	Célébration des 15 ans de la banque et visite en Algérie du premier responsable Groupe Frédéric Oudéa
2016/2017	Ouverture du Centre d'Affaires Annaba et de quatre (4) nouvelles agences (M'sila-Tiaret-El Kseur-Blida)
2019	Création du Centre d'affaires Sidi Bel Abbès, fusion des deux (2) agences Kouba, et organisation du Séminaire Corporate Afrique Bassin Méditerranéen et Outre-mer

2020/2021	Ouverture des agences Baraki et Reghaia, installation 100% solaire et digitale au niveau de l'agence Hassi Messaoud et création de la Direction PAY et de la Direction des Financement Spécialisés.
2022	Ouverture de quatre (4) agences Mila, TiziOuzou, Zeralda et Oum El Bouaghi
2023	Ouverture de l'agence Tipaza et ouverture de cinq (5) agences durant les weekends (Cheraga, Sétif, Bab Ezzouar, Tizi-Ouzou 1, Constantine Ali Mendjeli et Oran Soummam)

Source : Fourni par Société Générale Algérie

La création de la banque remonte donc officiellement à 24 années, lui permettant, grâce à son expertise et à son large réseau d'agences, de détenir une part importante du marché bancaire algérien.

1.2.2 Directions et pôles de Société Générale Algérie

La banque Société Générale Algérie est composée de 12 entités, réparties en directions et pôles, présentées comme suit :

- Secrétariat Générale.
- Direction des risques.
- Direction des finances.
- Direction des ressources humaines.
- Direction trésoreries et salle des marchés.
- Direction de la conformité.
- Direction de l'audit.
- Direction banque de financement et d'investissement.
- Direction des financements spécialisés.
- Pôle Commercial *Retail* et Marketing.
- Pôle Commercial *Corporate*.
- Pole support et opération.

Ce mémoire a été réalisé au niveau du Pôle Commercial *Retail* et Marketing et plus précisément au niveau de la direction marketing et relation client, il est donc important de bien le présenter et d'expliquer ses missions.

1.2.3 Présentation du Pôle Commercial *Retail* et Marketing

Le PCRM ou Pôle Commercial *Retail* et Marketing, est responsable de la gestion des marchés des particuliers (PRI) et des professionnels (PRO). Le terme PRI désigne les clients individuels agissant sans obligation juridique, tandis que le terme PRO fait référence aux professionnels de la santé, aux TPE (très petites entreprises) et aux petits commerces. Les clients de grande envergure tels que les PME et les grandes entreprises sont pris en charge par le département *Corporate*.

1.2.3.1 Les missions du pôle

Les missions du pôle diffèrent selon le marché et les départements. Nous avons le marché PRI, qui anime et accompagne le réseau lié aux particuliers, tandis que le marché PRO s'occupe des professionnels.

La direction Marketing et relation quant à elle, est divisée en deux :

- **Marketing** : Est chargé de développer des stratégies pour promouvoir efficacement les produits ou services de la banque, en répondant aux besoins des clients et en renforçant la notoriété de la marque.
- **Centre Relation Client Multimédia (CRCM)**: Contribue au développement commercial du marché *Retail* en réactivité via la transformation des appels entrants et les demandes en ligne en opportunités commerciales, et en proactivité via les campagnes d'appels sortants, gestion de la relation client à distance, prise en main des dossiers en impayés du marché *Retail* pour un traitement à l'amiable pour éviter un déclassement.

Les missions des autres départements se présentent comme suit :

- **Exploitation Réseau Retail** : Assurer le bon fonctionnement des agences, c'est l'interface centrale des structures.
- **Banque assurance** : Développement des partenariats actuels et recherche de nouveaux.
- **PMP** : il a pour rôle de fournir aux structures de la direction ainsi qu'au réseau Retail les données nécessaires. Il analyse et offre les outils nécessaires pour le suivi de leurs activités respectives.

1.2.3.2 La direction Marketing et Relation Client

La direction Marketing et relation client de la SGA a comme principales missions:

- L'élaboration de la stratégie et des plans marketing afin d'atteindre les objectifs de la SGA.
- La communication et la réalisation des campagnes publicitaires.
- Les études de marché et la mise en place des opérations de promotion des produits.
- Le contrôle des activités marketing et planification des actions à mettre en place.
- Le choix des marchés cibles et test des produits auprès de la clientèle.

1.2.3.2.1 Département Marketing Stratégique Étude et Datamining

A pour principales missions d'identifier et d'analyser les opportunités de développement du business tant internes qu'externes et de proposer des orientations de l'offre. Il s'occupe également de définir et de superviser les études marketing en fonction de la problématique définie par le top management et d'effectuer des veilles concurrentielles et quotidiennes pour rester à l'affût des changements que subit le secteur bancaire.

Ce département est composé d'un responsable du département, de deux *Analystes Data Miner*, d'un Analyste étude de marché ainsi que d'un responsable études et recherches marketing. Étant un département organisé en deux parties (une partie Data Mining et une partie Études), il interagit avec les autres départements et directions de la SGA en général et plus précisément les départements Marketing.

1.2.3.2.2 Département Marketing Opérationnel et Publicité

Ce département a pour rôle de communiquer sur les produits bancaires sur les médias digitaux et traditionnels avec des visuels attrayants et des campagnes publicitaires dans le respect de la stratégie marketing et du plan de communication préétablie.

Il a également pour objectif d'analyser des données à des fins stratégiques pour sélectionner les ressources et les canaux les plus adaptés. Il s'occupe également de mettre en place un suivi par KPI, en termes de trafic sur les différentes plateformes digitales.

Il est composé d'un responsable du département, d'un chargé marketing digital, d'un chargé marketing local et merchandising et d'une chargée marketing opérationnel et publicité.

1.2.3.2.3 Centre Relation Client Multimédia (CRCM)

Son objectif principal est de contribuer au développement du marché *Retail*, en restant toujours à disposition du client 24h/24 et 7j/7 avec la gestion des différentes réclamations de la meilleure des façons et dans le respect des délais et la participation à la réactivation des clients inactifs à travers des appels sortants suivant la stratégie de rétention établie par la direction.

1.2.4 Les profils et segments de la Société Générale Algérie

Le profilage des clients est le processus par lequel la banque analyse les informations de ses clients afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs comportements et leurs préférences financières. En d'autres termes, il s'agit d'une représentation du type de client que la banque souhaite cibler.

Le profilage des clients aide à recommander les produits et services financiers qui correspondent aux projets et aux horizons d'investissement du client.

En somme, le profilage client est un outil essentiel pour personnaliser l'expérience bancaire, offrir des conseils et renforcer la transparence dans les relations avec les clients.

Les variables utilisées sont les suivantes :

- Produits souscrits.
- Domiciliation bancaire (client CCP, retraité, corps constitué)
- Fonction.
- Lieu de résidence.
- Nationalité

Sur le marché des particuliers nous avons les profils suivants :

- **Salariés de la fonction publique** : Qui sont tous les fonctionnaires exerçant au sein des institutions et administrations publiques. Il est entendu par institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique et technologique et tout établissement public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions du présent statut.
Les magistrats, les personnels militaires et civils de la défense nationale et les personnels du Parlement ne sont pas concernés.
- **Les clients Payroll** : Qui représentent les clients issus des conventions signées entre Société Générale Algérie et les entreprises privées et publiques, ainsi que les établissements publics à caractère économique, c'est la banque qui s'occupe de l'ouverture de leur compte qui peut être résilié par la volonté du client à tout moment.
- **Les algériens du monde** : Ce sont les Algériens résidant à l'étranger et qui possèdent un ou plusieurs comptes à Société Générale Algérie.
- **Autres** : Les clients qui ouvrent un compte de leur propre initiative entrent dans tous les profils mentionnés précédemment, Ceux qui possèdent l'un des packs de la banque sont appelés les clients packagés.

Les profils ci-dessus ont été segmentés pour créer des groupes distincts, caractérisés par des comportements d'achat, besoins, intentions et attentes différentes, ces derniers sont les suivants :

- **Grand Public** : Représente le segment avec le plus de clients, il est composé des sous-segments suivants :
 - **Mass-Market** : Ce sont les clients qui consomment très peu de produits bancaires avec un revenu qui ne leur permet pas de demander un crédit.

- **Essentiel** : Qui ont une consommation moyenne de produits avec un revenu assez élevé pour demander un crédit.
- **Bonne gamme** : Constitue le cœur de cible de la banque, leur consommation et revenu sont importants aux yeux de la banque.
- **Patrimonial** : Possèdent des patrimoines financiers importants et par conséquent une forte consommation des produits bancaires. Malgré leur nombre réduits, ces derniers apportent une grande valeur à la banque.

Concernant le marché des professionnels, le cœur de cible se concentre sur les acteurs de la santé, notamment les cliniques, les cabinets médicaux et les pharmacies. Les TPE et petits commerces sont également inclus dans ce marché.

Quant au marché *Corporate*, il englobe à la fois les petites-moyennes entreprises PME et les grandes entreprises (GE).

Dans le cadre de notre étude, nous allons nous focaliser sur le marché des particuliers avec ses différents profils et segments, nous allons donc présenter les produits de cette catégorie.

1.2.5 Produits et services bancaires dédiés à la clientèle des particuliers

Les principaux produits du marché des particuliers sont les suivants :

- **Le compte chèques (en dinars)** : Appelé également compte à vue, compte courant, ou compte 115, le compte chèque permet à son titulaire d'abriter ses revenus et d'y accéder facilement pour ses besoins au quotidien.
 - Ce compte est généralement accompagné d'une carte interbancaire locale et d'un chéquier.
- **Le compte devise** : Est un compte courant en monnaie étrangère non rémunéré, qui fonctionne avec une seule devise (euros, dollars...). Il permet à son titulaire de domicilier ses revenus provenant de l'étranger.
 - Le compte en devises peut être associé à une carte bancaire internationale VISA (euros) pour faciliter ses transactions de paiement (sur TPE ou en ligne) et de retrait d'espèces à l'étranger.
- **Le compte épargne** : Que ce soit pour se constituer un capital, disposer d'une épargne de précaution ou simplement préparer l'avenir, Société Générale Algérie propose à ses clients des formules d'épargne rémunérée ou à taux zéro qui s'adaptent à leurs besoins.

- **Pack So 'Essentiel :** Une offre qui regroupe un ensemble de produits bancaires rattachés à un compte courant, moyennant le prélèvement d'un forfait mensuel unique, trois formules de packs sont proposés en fonction des besoins de chaque client :
 - Pack So'Essentiel TEM TEM : Compte courant, carte interbancaire SO EASY, appli SGA.
 - Pack So'Essentiel CLASSIC : Compte courant, carte interbancaire CLASSIC, appli SGA, compte épargne.
 - Pack So'Essentiel GOLD : Compte courant, carte interbancaire GOLD, appli SGA, compte épargne.

- **Cartes interbancaires :** Carte retrait sur DAB/GAB³⁶ et paiement sur TPE³⁷ avec ou sans contact, et en ligne (e-paiement), leur validité est de 3 ans.
 - **Carte SO EASY :**
 - **Plafond de retrait :** Montant compris entre 40 000 DZD et 80 000 DZD.
 - **Plafond de paiement:** Montant compris entre 200 000 DZD et 350 000 DZD.
 - **Plafond de virement :** 50 000 DZD.
 - **Carte Classic:**
 - **Plafond de retrait :** Montant compris entre 80 000 DZD et 150 000 DZD.
 - **Plafond de paiement :** Montant compris entre 350 000 DZD et 500 000 DZD.
 - **Plafond de virement:** 250 000 DZD.
 - **Carte GOLD:**
 - **Plafond de retrait :** Montant compris entre 150 000 DZD et 300 000 DZD.
 - **Plafond de paiement :** Montant compris entre 500 000 DZD et 999 999 DZD.
 - **Plafond de virement :** 500 000 DZD.

- **Carte VISA:** est à usage international, elle permet aux clients de régler librement leurs achats et d'effectuer leurs retraits en espaces 24h/24 et 7j/7 sur l'ensemble du réseau Visa international, sur tous les DAB/GAB, TPE et sites marchands affichant le logo VISA :
 - **CARTE VISA CLASSIC :**
 - Plafond de retrait (1) : Montant compris entre 1 000€ et 3 000 €.
 - Plafond de paiement (2) : Montant compris entre 2 000€ et 4 000 €.

³⁶Distributeur Automatique de Billets/ Guichet Automatique De Banque.

³⁷ Terminal De paiement Electronique.

- **CARTE VISA PREMIER :**
 - Plafond de retrait (1): Montant compris entre 3 000€ et 6 000 €.
 - Plafond de paiement (2) : Montant compris entre 4 000€ et 8 000€.
- **APPLI SGA:** Est une solution de banque à distance sécurisée, qui permet aux clients de gérer leurs comptes, de consulter leurs soldes en temps réel, de gérer leurs cartes bancaires et d'exécuter des virements, le tout à distance et à tout moment, via leur smartphone, tablette, ordinateur.
- **Emprunt :**
 - **Prêts personnels ordinaires :** Pour les clients désireux d'acheter un nouvel ordinateur, renouveler leur électroménager ou leur mobilier, changer de voiture ou acheter une moto mais qui ne disposent pas de la somme nécessaire ou qui préfèrent simplement éviter de puiser dans leur épargne :
 - **Crédit à la consommation :** Classique (meuble, électroménager..), Auto (véhicules de tourisme neufs), Moto (motocycles neufs).
 - **Prêts personnel immobiliers :** Les crédits immobiliers sont des financements par emprunt destinés à couvrir tout ou une partie d'un achat immobilier, d'une opération de construction, ou des travaux sur un bien immobilier existant.
 - **Prêt personnel immobilier travaux :** Permet de financer à moyen terme des travaux sur des biens immobiliers propriété de l'emprunteur, à usage d'habitation.
 - **Prêt personnel immobilier acquisition/construction :** Permet de financer la réalisation d'un projet immobilier à usage d'habitation.
 - **Crédit location :** Permet de financer la totalité ou une partie des loyers d'une location à usage d'habitation.

1.2.6 Méthodologie de recherche

Dans le cadre du mémoire, nous avons opté pour une étude qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs avec les responsables des départements concernés par la rétention client à savoir le département Marketing Stratégique, Etude et *Data Mining* et le Centre de Relation Client Multimédia. Ce choix s'explique par la nécessité d'obtenir des informations sur les pratiques mises en place par Société Générale Algérie dans le cadre de la rétention client. Les entretiens semi-directifs permettent de guider la conversation tout en laissant la liberté aux répondants et ainsi de recueillir des informations de différents types : des faits, des opinions et des points de vue...

Le premier entretien a été effectué avec Mme A.L responsable du service *Data Mining* au sein du département Marketing Stratégique, Etude et *Data Mining* de la direction Marketing et relation client (Voir guide d'entretien *Data Mining* en annexe).

Tableau 2 : Résumé des informations sur l'entretien semi-directif avec le service Data Mining

<i>Département</i>	Marketing Stratégique, Etude et Data Mining
<i>Service</i>	Data Mining
<i>Responsable</i>	Mme A.L
<i>Type d'entretien</i>	Semi-directif
<i>Date</i>	17 mars 2024
<i>Durée</i>	30 min

Source : Par nos soins

Le second entretien a été effectué avec Mme B.Y la responsable du service gestion des interactions client du Centre de Relation Client Multimédia de la direction Marketing et relation client (Voir guide d'entretien CRCM en annexe).

Tableau 3 : Résumé des informations sur l'entretien semi-directif avec le service Gestion des Interactions Client

<i>Département</i>	Centre de Relation Client Multimédia
<i>Service</i>	Gestion des Interactions Client
<i>Responsable</i>	Mme B.Y
<i>Type d'entretien</i>	Semi-directif
<i>Date</i>	25 avril 2024
<i>Durée</i>	30 min

Source : Par nos soins

Ces deux entretiens nous ont permis de comprendre le phénomène de l'attrition ainsi que les différentes étapes du processus de rétention appliqué par Société Générale Algérie que nous expliquerons dans la prochaine section.

Section 2 : Explication du processus de rétention client appliqué par Société Générale Algérie

Depuis plusieurs années, la Société Générale Algérie déploie des mesures significatives pour retenir ses clients et prévenir ceux qui risquent de partir. Ces mesures nécessitent des efforts considérables en terme d'exploitation et d'analyse de données d'où la décision de recruter des *Data Miner* aptes à relever les défis de la *Data* pour faire ressortir des *insights* ou des informations utiles dans la prise de décision.

2.1 Le Data Mining à Société Générale Algérie

La responsable du service *Data Mining* de Société Générale Algérie définit le *Data Mining* comme une pratique qui combine les notions de données et de minage de données. C'est donc un outil indispensable dans le cadre de la gestion des données internes, notamment les données du client. En effet, elle a pour but principal de produire des synthèses, des indicateurs clés de performance et des rapports pour éclairer la prise de décision du top management et orienter la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette perspective, il est fondamental d'appréhender la nature des données. Ainsi elles se distinguent en deux types :

- **Les données descriptives** : Incluant les informations démographiques et socio-économiques telles que l'âge, le sexe et la profession.
- **Les données transactionnelles** : Qui regroupent les détails sur les transactions effectuées par les clients.

2.1.1 Stockage et exploitation de données

Les données de Société Générale Algérie sont stockées dans différents endroits assurant une sécurité optimale.

2.1.1.1 Etude du système d'informations

SGA utilise différents systèmes applicatifs pour les différents métiers qui la composent et aussi pour assurer ses différentes activités. Voici les moyens technologiques modernes qu'elle utilise :

- **AMPLITUDE ou DELTA-BANK** est un système bancaire complet qui offre des fonctionnalités couvrant tous les aspects de la gestion bancaire ainsi que des fonctionnalités commerciales pour tous les domaines bancaires comme les services aux particuliers et aux entreprises, transactions interbancaires, titres et placements. DELTA-BANK propose également un ensemble de modules fournissant les données de base qui permettent de gérer une banque ou un groupe bancaire. Ces derniers sont

- exploités par la SGA pour gérer les immobilisations, les ressources humaines et les achats et via les modules respectivement : Delta Immo, Delta paie et Delta achat.
- **Le logiciel P-Lease** est un logiciel de leasing qui est utilisé par la SGA pour la gestion des crédits bancaires.
 - **Select System** est une suite logicielle modulaire, évolutive et universelle fournissant des solutions de paiement complètes. Il est utilisé au niveau de la SGA comme solution de gestion des services monétiques tels que les cartes bancaires ou encore les terminaux de paiement électroniques. La solution monétique garantit l'acceptation et le traitement des opérations de paiements en ligne par des cartes bancaires.
 - L'application mobile et web APPLI SGA est une solution web et mobile destinée aux clients de la banque et offrant différents services tels que la gestion du compte client (consultation des soldes et historiques comptes et crédits), la possibilité d'effectuer des virements, de simuler un crédit ou encore de renseigner sur la localisation des agences ou bien le taux de change.
 - **Fichiers Métier (Excel)** sont des fichiers Excel contenant des informations et des données qui ne sont pas disponibles dans les systèmes d'informations précédemment cités et qui complètent donc les données de production. On peut citer par exemple les fichiers métiers Marketing suivant : liste des unités commerciales avec les agences correspondantes, liste des produits et groupes de produits.

2.1.1.2 Etude des sources de données :

Les différents systèmes précédemment mentionnés sont générateurs d'une grande quantité de données et d'informations. Ces dernières constituent donc une source pour le système décisionnel de la SGA. Etant ces sources de données hétérogènes, nous les présenterons dans ce qui va suivre séparément, selon le système d'où elles sont issues.

- **Les bases de données d'AMPLITUDE (Ex DELTA) :** Etant *DELTA* un logiciel développé sous un modèle d'ERP, il contient différentes bases de données liées aux services qu'il propose, et qui sont sous *SGBD Informix*³⁸. Le tableau suivant présente ces bases de données.

³⁸ SGBD Informix est un serveur de base de données rapide et évolutif qui permet de gérer des bases de données relationnelles traditionnelles, de relations aux objets et dimensionnelles. Son encombrement réduit et ses capacités d'autogestion sont adaptés aux solutions de gestion des données imbriquées. <https://www.ibm.com/docs/fr/informix-servers/12.10?topic=product-overview>, consulté le 02/05/2024 à 10h15.

Tableau 4 : Informations sur la base de données de DELTA

Base de donnée	Taille de la base	Nombre de fichiers
Delta Banque	82 Gb	2332 fichiers
Delta Immo	251 Mb	86 fichiers
Delta Achat	50 Mb	123 fichiers
Delta Paie	4 Gb	19 fichiers

Source : Fourni par Société Générale Algérie

- **APPLI SGA et les fichiers métier (Marketing) :** L'APPLI SGA étant développé <<in-house>>, ses données sont stockées dans des fichiers.

Pour les fichiers métiers marketing présentés précédemment, ils sont au nombre de 3.

Le tableau suivant expose la volumétrie des données de ces derniers.

Tableau 5 : Informations sur les données d'APPLI SGA et des fichiers métiers

Base de donnée	Taille de la base	Nombre de fichiers
APPLI SGA	58	68 Go
Fichiers métier (Marketing)	3	100 Ko

Source : Fourni par Société Générale Algérie

- **P-Lease et Select System :** Le tableau suivant représente pour chaque logiciel le nombre de tables ainsi que le volume de leur base de données respective. Pour ce qui est de Select System, sa base de données ne représente pas une source de données au système décisionnel de la SGA.

En ce qui concerne l'exploitation de ces données, la Société Générale Algérie utilisent les logiciels suivants :

- **Traitement et exploitation :**

- *SAS* pour *Statistical Analysis System* qui est utilisé pour, le traitement, l'analyse et la modélisation des bases de données.
- *TERADATA* pour le stockage, la gestion et l'analyse de grands volumes de données.

- **Synthèse et visualisation :**

- *EXCEL* pour communiquer des synthèses et travailler sur un volume réduit de données.
- *POWERBI* qui permet de créer des visualisations de données personnalisées et interactives avec une interface suffisamment simple pour que les utilisateurs finaux créent leurs propres rapports et tableaux de bord.

Au sein des nombreuses pratiques du *Data Mining*, celle qui retient particulièrement notre attention est sa contribution dans la lutte contre l'attrition, un phénomène omniprésent dans le monde de toute entreprise et plus précisément celles des services. Cependant, il convient de noter que les concepts et les définitions de l'attrition peuvent varier d'une entreprise à une autre.

2.1.2 L'attrition au sein de la Société Générale Algérie

Comme expliquée précédemment l'attrition désigne la perte progressive de clients ou d'abonnés au fil du temps. Ce phénomène débute par une baisse ou un arrêt d'activité de la part de ces clients, ce qui peut conduire à un départ définitif.

À Société Générale Algérie, des règles spécifiques ont été mises en place pour identifier ces cas parmi l'ensemble des clients.

Les définitions ci-après vont servir de base dans la compréhension de ce qui va suivre :

- Un compte Actif est un compte qui a subi une opération à l'initiative du client au moins une fois les 03 derniers mois pour les CAV³⁹ et 12 mois pour les comptes (Épargne & Devise).
- Un compte Inactif est un compte qui n'a subi aucune opération à l'initiative du client, pendant les 03 derniers mois pour les CAV et 12 mois pour les comptes (Épargne & Devise).
- Un client est Actif s'il a au moins un de ses comptes Actif.
- Un client est Inactif s'il a tous ses comptes inactifs.

³⁹ Compte à valeur ou plus connu sous le nom de compte courant.

La différence réside dans le contexte car les comptes courants sont généralement utilisés pour héberger le salaire d'un individu, ce dernier peut donc effectuer des transactions à sa guise, tandis que dans les comptes épargnes et devises, l'argent déposé peut rester pour une longue durée.

Dans cette optique un taux d'attrition est calculé mensuellement pour connaître le pourcentage des clients qui quitte la banque à la fin de chaque mois il est calculé de la façon suivante :

$$\text{Taux d'attrition} = \frac{\text{Somme en nombre des clients devenus inactifs sur les douze derniers mois en } M \text{ de } A}{\text{Somme des clients actifs en } M \text{ de } A - 1} * 100$$

M= Mois.

A= Année.

2.1.2.1 Segmentation des clients

Au niveau de Société Générale Algérie deux segmentations sont effectuées pour classer les clients, **une segmentation Entrée En Relation (EER)** et **une segmentation déferée ou à valeur** :

- La segmentation EER est basée sur certaines données déclaratives que le chargé clientèle récolte à l'entrée en relation, telles que le salaire du client, sa profession, sa zone d'habitation, etc.
- La segmentation déferée ou à valeur est basée sur la connaissance client & sur l'analyse à partir de ces critères récoltés quelques mois après l'EER :
 - o Total des avoirs détenus par le client,
 - o Flux créditeurs régulier,
 - o Zone d'habitation du client,
 - o Profession du client,
 - o ..Etc.

Cette segmentation est calculée tous les 6 mois par le département Marketing Stratégique Etudes & Datamining avec 3 mois de données complètes.

- o En juin avec les données de mars, avril et mai.
- o En décembre avec les données de septembre octobre et novembre.

C'est à travers ces deux segmentations qu'on obtient les 3 segments présentés plus haut à savoir : Grand Public, Bonne Gamme et Patrimonial.

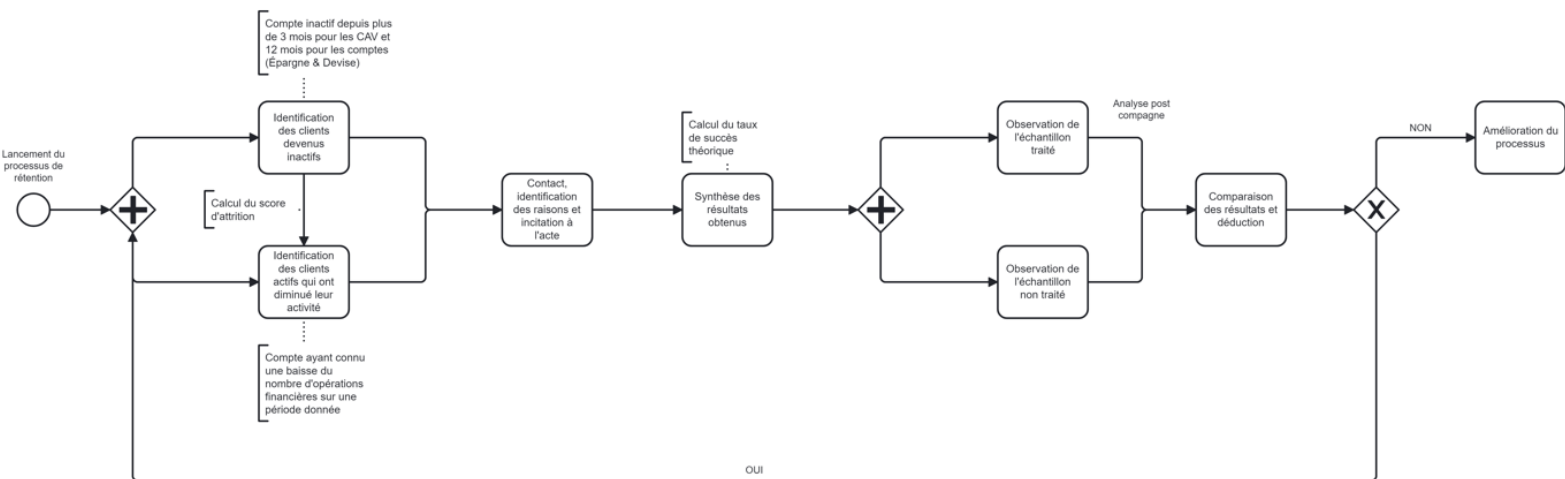
2.1.3 Le processus de rétention chez Société Générale Algérie

Société Générale Algérie a mis en place il y a plusieurs années un processus de rétention visant à retenir ses clients. Ce processus comprend deux types de rétentions : la **rétention active** et la **rétention proactive** :

- **La rétention active** : processus permettant d'identifier et de retenir les clients inactifs.
- **La rétention proactive** : processus permettant de détecter et de retenir les clients ayant diminué leur activité avant qu'ils ne deviennent inactifs.

La figure suivante explique les différentes étapes qui constituent le processus de rétention de Société Générale Algérie :

Figure 6 : Processus de rétention appliqué par Société Générale Algérie



Source : Réalisé par nos soins

Ces deux types de rétention se divisent en 4 étapes identiques (figure 3.1), que nous expliquerons dans les prochaines lignes :

2.1.3.1 Identification des clients attritionnistes

Société Générale Algérie catégorise ses clients attritionnistes en deux types : les clients inactifs et ceux présentant une baisse d'activité. L'identification de ces clients varie selon le type :

- Pour connaître les clients inactifs au 24 avril 2024 nous devons consulter la dernière transaction ou opération financière effectuée à l'initiative du client les trois derniers mois, nous tombons donc sur les cas suivants :
 - Clients ayant effectués une opération financière entre le 24 janvier et le 24 avril 2024 =clients actifs.

- Clients n'ayant effectués aucune opération financière entre le 24 janvier et le 24 avril 2024 = clients inactifs.

Prenons un exemple pour une meilleure compréhension :

Réda est client à Société Générale Algérie depuis 5 ans, il détient un compte 115 avec lequel il reçoit son salaire. La dernière opération financière que Réda a effectué remonte au 01 janvier 2024 pour des raisons que nous ignorons, son statut au 24 avril 2024 est donc **Inactif**, car entre le 1 janvier et le 1 avril, 3 mois et 24 jours se sont écoulés.

- Concernant les clients dont les comptes ont connu une baisse d'activité mais qui ne sont pas encore considérés comme inactifs, ils sont identifiés à l'aide d'un score d'attrition :

- **Score d'Attrition:** Le score d'attrition est utilisé dans le cadre de la gestion du portefeuille clients et traduit la probabilité qu'un client devienne inactif ou résilie ses comptes.

Plus le taux est élevé, plus la probabilité de passage à l'inactivité et/ou départ définitif est forte.

Pour les clients qui ont un score d'attrition élevé, les variables explicatives sont les suivantes :

- Age.
 - Variation de l'encours moyen du compte courant.
 - Variation de l'encours moyen du compte épargne.
 - Variation de l'encours moyen de l'engagement crédit.
 - Montant des retraits hors carte du mois en cours.
 - Montant des virements électroniques émis pour le mois en cours.
 - Nombre de produits détenus.
 - Détention de carte.
 - Détention compte courant.
- **Objectif de ce score:** Les individus ayant les plus forts scores d'attrition font l'objet d'actions préventives de fidélisation et lutte contre l'attrition (la perte de clients). Dans notre cas, il s'agit des clients actifs avec une baisse d'intensité d'activité.
 - **Calcul:** Cette méthode consiste à étudier le comportement des clients qui sont tombés dans l'inactivité en mettant en évidence les variables qui décrivent le phénomène d'attrition pour pouvoir ensuite anticiper le départ des clients non attritionnistes (actifs).
 - Il est important de noter que dans le deuxième type, le nombre de mois n'est pas important, ce qui compte, c'est la baisse d'activité.

L'identification des clients attritionnistes s'effectue par les *Data Miner* de la banque au sein du Département Marketing Stratégique Étude et *Datamining* avec les outils présentés précédemment.

2.1.3.1.1 Base de données et outil de rétention

Dans le cadre de la rétention proactive, les bases de données clients sont envoyées au CRCM sous format Excel, alors que pour la rétention active, les bases sont injectées dans un outil de gestion de rétention qui permet de traiter et de lutter contre l'attrition de façon continu et industrialisée prenant en compte le type d'attritionnistes et la raison de départ pour aboutir à une proposition de solution.

Ses objectifs sont les suivants :

- Diminuer le taux d'attrition des clients.
- Fidéliser la clientèle de la banque et stabiliser son portefeuille client.
- Maximiser la rentabilité des clients de la banque par la réactivation.
- Upgrader la posture du conseiller clientèle dans le traitement de la relation client.

Cet outil dispose de certaines spécificités qui permettent au conseiller clientèle du CRCM :

- D'identifier le client par des critères spécifiques.
- D'effectuer une lecture des données descriptives et transactionnelles du client.
- De classer le client par type d'attritionnistes.
- De renseigner les raisons d'attrition, des commentaires et des feedbacks spécifiques.
- De suivre l'activité de rétention via des *reportings*.

2.1.3.2 Contact, identification des raisons et incitation à l'acte

Une fois les clients identifiés et sélectionnés, la base de données sous format Excel est envoyée au Centre de Relation Client Multimédia (CRCM) qui se charge de contacter les clients afin de connaître les raisons d'inactivité ou de baisse d'activité et les inciter à effectuer une transaction, opération financière ou autre action pour les rendre actifs.

Les segments choisis par la banque sont les suivants : Bonne gamme et patrimonial en vue de la valeur qu'ils apportent à la banque, les autres sont contactés par les conseillers clientèles au niveau des agences.

Le CRCM reçoit chaque mois une base de données de clients attritionnistes, alternant entre ceux qui sont inactifs et ceux qui ont connu une baisse d'activité. Un mois, l'accent est mis sur les clients inactifs, tandis que le mois suivant, l'attention se porte sur ceux qui ont vu leur activité baisser. Cette rotation permet au CRCM de cibler efficacement les différents clients à risque et de mettre en œuvre des stratégies de rétention adaptées à chaque situation.

Dès que le conseiller du CRCM reçoit la base de données Excel, il entre le radical du client sur *Amplitude* (Ex *Delta*) pour consulter toutes les données descriptives et transactionnelles du

client comme par exemple la dernière transaction effectuée, il prend ensuite attache avec le client par téléphone, trois types d'entretiens téléphoniques sont envisagés :

- **Entretien de courtoisie** : Dans le cas où le client effectue une transaction financière après l'extraction de la base, il est quand même contacté pour savoir pourquoi les transactions sont trop espacées.
- **Entretien éducatif** : Éduquer le client sur la nécessité de garder ses comptes actifs.
- **Entretien explicatif** : Expliquer au client ce qu'il doit faire pour maintenir ses comptes actifs.
- **Entretien commercial** : Détecter le besoin du client et lui proposer le produit adéquat au milieu de la discussion.

Les trois types d'entretiens peuvent être envisagés avec le même client.

Le script suivi est le suivant :

"Bonjour, je suis bien sur le numéro de Mr/Mme XX Je me présente, je suis XX du centre de relation client de votre banque Société Générale Algérie. Je vous appelle pour un bilan conseil à propos de votre compte qui est au niveau de l'agence XXX car nous avons remarqué une baisse d'activité sur votre compte ces derniers mois. Serait-il possible de prendre quelques minutes de votre temps pour discuter de cette situation ? Nous souhaitons comprendre si des raisons particulières vous empêchent d'effectuer des opérations financières normales."

D'après les anciennes campagnes de rétention, les raisons qui reviennent le plus sont les suivantes :

- Des difficultés financières.
- La préparation à la clôture du compte : Certains clients n'utilisent plus leur compte, car ils souhaitent tout simplement le clôturer.
- Des échéances de crédit : Les clients ayant remboursés leur dernière échéance de crédit n'utilisent plus leur compte pendant une certaine période.
- Des congés maladie prolongés ou des périodes de maternité entraînant une diminution de revenu.
- Des changements dans la situation professionnelle ou parcours de vie du client, tels que des modifications d'entreprise ce qui entraîne la non recevabilité du salaire le premier mois ou des déménagements à l'étranger.
- Double relation: professionnel et particulier, les clients utilisent beaucoup plus le compte commercial que le compte particulier (compte 113/017 pour les PRO, et 115 pour les PRI)
- Ouverture d'un compte courant pour pouvoir ouvrir un compte devise et avoir une carte visa et ne plus l'utiliser.
- Des préoccupations concernant la qualité de service, notamment la lenteur de traitement ou l'inaccessibilité des agences dans certaines régions.

- Des situations particulières telles que le décès, le passage à la retraite ou la perte d'emploi.
- La non disponibilité d'un service en particulier.
- Il est également remarquable que la majorité des clients touchent leur revenu en espèces, ce qui peut entraîner une irrégularité dans leurs finances.

Il est important de préciser que la raison la plus fréquente en matière de rétention proactive est l'irrégularité des revenus ou la rémunération en espèces. En ce qui concerne la rétention active, les principales raisons sont la perte d'emploi et le changement d'employeur. Vient ensuite le déménagement des clients dans des zones où les agences ne sont pas accessibles.

Très peu disent que la raison qui les a poussés est due à la qualité de service ou à l'accueil.

Après que le client ait donné la raison de la baisse d'activité ou de l'inactivité, le conseiller du CRCM lui indique que pour garder ses comptes actifs, il est nécessaire d'effectuer au moins une opération tous les trois mois pour le compte courant et au moins une fois tous les douze mois pour le compte épargne et devise.

Pour les clients qui ne répondent pas, ils sont recontactés jusqu'à trois fois par jour, généralement en fin de journée ou en fin de campagne, après avoir traité les autres clients. Si un client reste non réactif après trois tentatives, une décision est prise en fonction de leur importance pour le segment auquel ils appartiennent : soit les retirer de la base de données actuelle, soit les reporter à la prochaine campagne.

Le CRCM rencontre néanmoins quelques contraintes telles que :

- Les clients qui changent leur numéro de téléphone et ne le communiquent pas au conseiller clientèle.
- La non coopération des clients qui semblent ne pas percevoir l'importance des appels et les considèrent comme sans objet.

2.1.3.3 Synthèse des résultats obtenus

Une fois les clients contactés et les raisons connues, le conseiller du CRCM chargé de la campagne synthétise les résultats obtenus pour faire ressortir les informations suivantes :

- Nombre de clients de la base.
- Nombre de clients contactés : En calculant le taux de joignabilité.
- Nombre de client qui ne répondent pas.
- Nombre de numéros injoignables.
- Nombre de numéro hors service.
- Nombre de faux numéros.
- Les raisons les plus récurrentes.
- Le nombre de clients ayant exprimé leur intention d'effectuer des transactions dans les prochains jours : En calculant le taux de succès théorique, c'est-à-dire la

probabilité que les clients contactés effectuent effectivement des transactions à court terme.

- Le nombre de clients restant neutres sans exprimer leur intention.
- Le nombre de clients refusant de procéder à des transactions.

Cette synthèse est envoyée avec les verbatim des clients au Département Marketing Stratégique Étude et *Datamining* pour la prochaine étape.

2.1.3.4 Analyse post campagne

Cette étape permet de mesurer l'efficacité des appels téléphoniques pour savoir si le fait d'appeler un client attractionniste c'est ce qui le réactive réellement. Cela consiste à analyser le comportement de deux populations en calculant le taux de conversion⁴⁰ de chacune

La période d'observation post campagne a été réalisée du **24 décembre 2023** au **29 février 2024**.

Pour des mesures de confidentialité, les résultats suivants ont été modifiés.

- **Population 1 : Echantillon traité :** représente les clients contactés par le CRCM à savoir les clients devenus inactifs sur le CAV 115 depuis 3 à 4 mois au 31/10/2023, ils sont au nombre de 400 clients.
- **Population 2 : Echantillon d'observation :** Représente les clients non contactés avec les mêmes caractéristiques que la population 1, ils sont au nombre de 700.

➤ **Analyse de la population 1 : Echantillon traité**

- **Etape 1 :** Statut actif des clients au 29/02/2024.

Les 400 clients traités via le CRCM n'avaient fait aucune transaction sur le CAV 115 depuis 3 à 4 mois avec les données arrêtées au 31/10/2023.

- **43%** (172 clients) sont devenus actifs sur leur compte CAV 115 au 29/02/2024,
- **57%** (228 clients) sont restés inactifs sur leur compte CAV 115 au 29/02/2024.

- **Etape 2 :** Analyse transactionnelle sur le compte & souscription Crédit/ Produit :
 - 43% (172 clients) des clients ont effectué une opération à leur initiative (retraits (DZD, Devise), versements (DZD, Devise), virements reçus, virements émis, virement APPLI, retraits DAB & paiements via carte VISA, paiement TPE, rapatriement reçu).
- **Etape 3 :** Croisement 'statut efficacité de la proposition théorique' avec 'statut de l'efficacité réelle' :

⁴⁰ Nombre de clients ayant effectué une opération à leur initiative pendant la période d'analyse/ Nombre total de clients attritionnistes.

Tableau 6 : Croisement 'statut efficacité de la proposition théorique' avec 'statut de l'efficacité réelle'

	Statut : Efficacité de la proposition théorique(1)				TOTAL (proposition réelle)
		Succès	Neutre	Refus	
Statut : Efficacité de la proposition réelle(2)	Succès	163	0	7	170
	Refus	200	0	30	230
TOTAL (proposition théorique)		363	0	37	400

Source : Fourni par Société Générale Algérie

- (1) : Le 'Statut efficacité de la population théorique' représente la réponse que le client a donné au conseiller clientèle lors de la campagne :
- Succès : Le client a donné son accord pour effectuer une opération à son initiative les prochains jours,
 - Neutre : Le client ne s'est pas prononcé,
 - Refus : Le client a refusé de faire une opération à son initiative les prochains jours.
- (2) : Le 'statut de l'efficacité réelle' représente le statut transactionnel/souscription crédit/ produit du client/ opération à l'initiative :
- Succès : Le client a fait au moins une opération à son initiative et/ou s'est souscrit à un produit/crédit,
 - Echec : Le client n'a effectué aucune opération à son initiative ni s'est souscrit à un produit/crédit.

➤ **Analyse de la population 2 : Echantillon d'observation**

- **Etape 1 :** Statut actif des clients après au 29/10/2024

Les 700 clients de l'échantillon cible non traités par le CRCM étaient tous inactifs sur trois mois sur leurs CAV au 31/10/2024.

- **30%** (210 clients) sont devenus actifs sur leur CAV 115 au 29/02/2024,
- **70%** (490 clients) sont restés inactifs sur leur CAV 115 au 29/02/2024,
- **0%** (3 clients) ont clôturé leur compte.

- **Etape 2 :** Analyse transactionnelle sur le compte & souscription Crédit/ Produit :

- **30%** (210 clients) des clients ont effectué une opération à leur initiative (retraits (DZD, Devise), versements (DZD, Devise), virements reçus, virements émis, virement APPLI, retraits DAB & paiements via carte VISA, paiement TPE, rapatriement reçu).

➤ Conclusion :

Tableau 7 : Conclusion de l'analyse post campagne

	Nb. Succès Réel	Nombre de clients	Taux de conversion
Echantillon traité (via campagne CRCM)	172	400	43%
Echantillon non traité	220	700	31%

Source : Fourni par Société Générale Algérie

- Taux de conversion de l'échantillon traité > Taux de conversion de l'échantillon non traité = Campagne réussie.

Section 03 : Les axes d'amélioration appliqués sur le processus de rétention de Société Générale Algérie.

Dans les sections précédentes de ce chapitre, nous avons examiné en détail le processus de rétention client mis en place par Société Générale Algérie. Cependant, malgré les efforts déployés et les résultats positifs obtenus jusqu'à présent, il est essentiel de reconnaître que l'amélioration continue est nécessaire pour maintenir et améliorer ces résultats et, ultimement, pour contrer efficacement l'attrition des clients.

Dans cette section, nous explorerons donc plusieurs axes d'amélioration potentiels qui pourraient permettre à Société Générale Algérie d'optimiser davantage sa stratégie de rétention client.

Avant de passer aux solutions proposées, certaines étapes doivent être respectées pour contextualiser l'ensemble :

3.1 Analyse des besoins

Une analyse approfondie des comportements de la clientèle a révélé un taux d'attrition élevé chez les clients ayant moins d'une année d'ancienneté.

Une étude menée par plusieurs géants financiers démontre que réduire le taux d'attrition de moitié pourrait augmenter les revenus de 25 à 85 %. Ces chiffres soulignent l'importance de l'*onboarding* ou de l'accompagnement des clients durant la première année ce qu'on appelle le Maternage client, car cela impacte directement le chiffre d'affaires.

La satisfaction client commence dès le début de la relation commerciale et exige donc la mise en place d'une stratégie claire permettant d'offrir une excellente expérience aux clients, favorisant ainsi leur rétention dès leur entrée en relation jusqu'à ce qu'ils décident de quitter.

Toute stratégie nécessite des moyens, la gestion de la relation client doit se faire à travers un outil de CRM qui a pour objectif de regrouper toutes les informations des clients en un seul endroit avec une vision détaillée par cœur métier à savoir le CRCM, les différentes agences et la direction marketing.

3.2 Axes d'amélioration

La gestion de la relation client durant tout le cycle de vie est notre objectif principal, nous nous concentrerons sur la mise en place d'un processus de maternage qui sera étalé sur la première année du client en répondant aux questions suivantes :

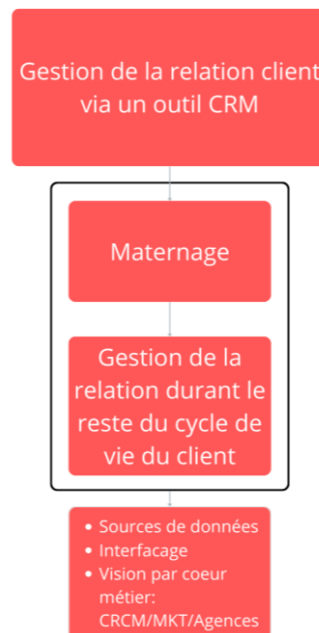
- Comment accompagner les clients lors de l'entrée en relation ?

- Comment répondre aux besoins des clients et proposer des solutions personnalisées avec l'*up-selling* et le *cross-selling* ?
- Comment équiper les clients de manière optimale ?

Cette stratégie nécessitera la création d'un CRM avec comme objectifs principaux:

- Regrouper toutes les sources de données client en un seul endroit.
- Donner une vision détaillée pour chaque métier notamment le CRCM, les différentes agences et la direction marketing et relation client en leur fournissant tout ce dont ils ont besoin pour effectuer leur tâches quotidiennes.
- Automatiser l'envoi des emails, des notifications push et programmer des rendez-vous agences facilement.

Figure 7 : Approche adoptée pour améliorer le processus de rétention client



Source : Réalisé par nos soins

3.2.1 Le maternage client

L'*onboarding*, ou maternage client, se réfère au processus d'accueil et d'intégration des clients après la création de leur compte. Il s'agit de les guider en fonction de leurs besoins et de leur niveau de familiarité avec la solution choisie. Une compréhension approfondie des besoins des clients et le maintien d'une relation à long terme augmentent la confiance des clients envers la banque, les rendant ainsi rassurés et satisfaits de leur choix.

3.2.1.1 Contexte du processus de maternage proposé

Une analyse approfondie des comportements de notre clientèle a révélé un taux d'attrition élevé chez les clients ayant moins d'une année d'ancienneté.

Une étude menée par plusieurs géants financiers démontre que réduire le taux d'attrition de moitié pourrait augmenter les revenus de 25 à 85%. Ces chiffres soulignent l'importance de l'accompagnement client durant la première année ou ce qu'on appelle le **maternage**, car cela impacte directement le chiffre d'affaires. La satisfaction client commence dès le début de la relation commerciale et exige donc la mise en place d'une stratégie claire permettant d'offrir une excellente expérience aux clients, favorisant ainsi leur rétention.

3.2.1.2 Proposition d'un exemple illustrant le processus de maternage d'un nouveau client

Processus de Maternage sur une (01) année.

Mohamed, jeune cadre de 38 ans, est marié et a un enfant en bas âge. Il travaille dans le secteur public en tant qu'enseignant au sein d'une grande école, percevant une rémunération mensuelle de 95 000 DZD.

Passionné de motocycle, Mohamed possède un véhicule relativement ancien que sa femme utilise en grande partie, ainsi qu'une moto qu'il utilise pour ses déplacements quotidiens.

Récemment installé dans la commune de Birkhadem, où il est devenu propriétaire d'un appartement qu'il a hérité d'un oncle et sur lequel il investit tous ses économies dans le but de le rénover.

Ayant une agence Société Générale Algérie à deux pas de sa maison, il a donc décidé d'ouvrir un compte bancaire pour tester la qualité de service offerte par la Société Générale Algérie, dont il a rencontré les conseillers clientèle lors d'une Journée portes ouvertes organisée au sein du pôle universitaire où il travaille.

Jour 1 : Ouverture du compte

Profitant d'un jour de repos, Mohamed se rend à l'agence avec son dossier d'ouverture de compte, après s'être informé des modalités d'ouverture de compte particulier via le Centre de Relation Client Multimédia (CRCM) au numéro 3331. Il est accueilli par M. Samir AMMARA, Conseiller Clientèle de Particulier, avec qui le CRCM lui a fixé un rendez-vous.

Action : Entrée en relation et ouverture de compte

Après une discussion avec Mohamed, Samir identifie les besoins essentiels de son client et lui propose de souscrire au pack So' Essentiel Classic. Ce pack comprend un compte courant, une

carte interbancaire, l'Appli SGA et un compte épargne. En tant que salarié de la fonction publique, Mohamed bénéficie de l'offre de Bienvenue de Société Générale Algérie, qui lui permet de profiter de la gratuité du pack pendant les 03 premiers mois.

Jour 2 : Mail de bienvenue

Le lendemain, pendant sa pause déjeuner, Mohamed reçoit un mail de bienvenu, mais aussi un guide d'utilisation lui permettant de se familiariser avec les offres de la banque, ainsi que l'utilisation de son APPLI SGA.

Action : Mail de Bienvenue

Mohamed clique sur le mail et découvre son contenu :

Cher Mohamed BELHOCINE,

Nous vous souhaitons la bienvenue à la Banque Société Générale Algérie et vous remercions pour votre confiance. En pièce jointe, vous trouverez votre convention d'ouverture de compte. Voici votre RIB : 12345678901 25.

Pour faciliter votre expérience bancaire, nous vous invitons à consulter notre guide sur l'utilisation de nos produits de banque à distance en cliquant sur le bouton ci-dessous.

[Guide d'utilisation](#)

Si vous avez besoin d'informations supplémentaires, n'hésitez pas à me contacter. Vous pouvez également joindre notre Centre de Relation Client au 3331 (depuis l'Algérie) ou au (+213) 21 45 11 55 (depuis l'étranger). Nos conseillers clientèle multimédia sont disponibles de 8h30 à 20h30, 7J/7.

Cordialement,

Samir AMMARA

Conseiller Clientèles de Particuliers

Société Générale Algérie, Birkhadem

Mohamed a également reçu par SMS un numéro à 6 chiffres lui permettant de se connecter à l'application.

Jour 10 : Welcome call

Alors que Mohamed se rendait à son prochain cours entre deux classes, son téléphone se mit à sonner. L'affichage du numéro ne lui était pas inconnu : c'était le 021 45 11 55.

Au bout du fil, Mme. Soumia AZIZ, Conseillère Clientèles Multimédia de Société Générale Algérie.

Action : Appel de bienvenue

Ayant pris le temps de consulter la fiche client de Mohamed, Soumia l'appelle.

Après les formules de politesse et s'être assurée que Mohamed est disponible pour échanger avec elle, Soumia le remercie à nouveau d'avoir fait confiance à Société Générale Algérie.

Elle vérifie sur le système d'information si son compte a bien été validé et lui demande s'il a bien été pris en charge au niveau de l'agence et lui demande par la suite d'attribuer une note entre 1 et 10 sur sa première expérience à l'agence.

Elle saisit également l'occasion pour confirmer la réception du mail de bienvenue et lui propose si besoin de lancer un virement permanent de 5 000 DZD vers son compte épargne, comme discuté avec Samir.

Jour 15 : Activation de la carte

Pendant qu'il patiente devant sa boulangerie, Mohamed reçoit un SMS de sa banque, l'informant que sa carte bancaire est disponible.

Il décide de passer en agence au courant de l'après-midi afin de la réceptionner.

Action : Sécurité renforcée

En agence, Mohamed récupère sa carte auprès d'un guichet et le code auprès d'un autre guichet pour une sécurité maximale ainsi qu'un accusé de réception. Il est invité avant de partir par Samir pour un entretien.

Samir lui explique que pour renforcer la sécurité de la carte, il est possible de l'activer directement via l'APPLI SGA, en ayant un contrôle en temps réel sur les plafonds de la carte, son activation et sa désactivation ainsi que le suivi des opérations effectuées. Cet échange permet à Samir d'avoir un moment privilégié avec son client et de renforcer la relation banque et client.

Mois 2 : Familiarisation avec les services

En allant récupérer son enfant à la maternelle, Mohamed reçoit un tutoriel via email de sa banque Société Générale Algérie présentant quelques fonctionnalités qui peuvent lui être utiles.

Action : Email d'explication

Voulant en savoir un peu plus, il clique sur la notification et découvre le mail suivant :

Cher Mohamed BELHOCINE,

Découvrez les avantages et l'explication de l'utilisation de votre APPLI SGA et de votre carte CIB avec ce tutoriel vidéo :

[Visualiser la vidéo](#)

Si vous avez besoin d'informations supplémentaires, n'hésitez pas à me contacter. Vous pouvez également joindre notre Centre de Relation Client au 3331 (depuis l'Algérie) ou au (+213) 21 45 11 55 (depuis l'étranger). Nos conseillers clientèle multimédia sont disponibles de 8h30 à 20h30, 7J/7.

Cordialement,

Samir AMMARA

Conseiller Clientèles de Particuliers
Société Générale Algérie, Birkhadem

Après la visualisation de la vidéo, Mohamed décide de modifier le plafond de sa carte.

Mois 3-4 : Gestion de l'utilisation

Au niveau du centre commercial de Bab Ezzouar, Mohamed effectue ses achats en famille et règle ses courses avec sa carte CIB.

Action : Sécurité des transactions

Juste après, Mohamed consulte sur son application les informations de la transaction à savoir, le nom du commerçant et le montant.

Mois 5 : Engagement et Suivi

Situation 1 :

En route vers son lieu de travail, Mohamed reçoit un appel de M. Samir AMMARA son conseiller clientèle de l'agence de Birkhadem.

Action : Appel agence

Après s'être assuré que Mohamed est disponible et avoir pris de ses nouvelles, Samir lui demande s'il n'a rencontré aucune complication avec son APPLI SGA ou sa carte interbancaire et lui souhaite une agréable journée.

Situation 2 :

Le vendredi suivant, Mohamed et sa famille invitent quelques amis pour le dîner. Après le retour des convives, la femme de Mohamed expose à son mari la difficulté qu'elle a rencontrée pour allumer son four et tente de le convaincre de remplacer leur cuisinière.

Action : *Réponse au besoin*

Etant disponible durant les weekends, Mohamed décide d'appeler le 3331, il est content de découvrir que c'est Mme Soumia AZIZ la conseillère clientèle multimédia avec laquelle il s'est déjà entretenu qui décroche, après quelques formules de politesse, il lui expose son besoin.

Mme AZIZ lui propose de souscrire un crédit à la consommation pour pouvoir acquérir une nouvelle cuisinière, elle lui explique que la demande peut se faire directement via l'APPLI SGA sans se déplacer, pour une meilleure compréhension, elle lui propose de l'assister en instantané sur son application SGA.

Action : *Commerciale*

Mohamed rentre sur son application et suit les étapes expliquées sur le tutoriel vidéo pour faire une demande d'octroi de crédit.

Le lendemain, Mr Samir AMMARA son conseiller de l'agence appelle Mohamed pour accuser réception du dossier et lui prend rendez-vous pour signer le reste des documents.

Mois 6-7 : *Fidélisation et rétention*

En discutant avec un collègue, Mohamed reçoit une notification de son application.

Action : *Notification APPLI*

Curieux de le découvrir, Mohamed clique sur la notification et découvre le message suivant :

Cher Mohamed BELHOCINE,

Votre banque Société Générale Algérie vous convie à une rencontre le samedi 25 mai de 15h à 18h au niveau de votre agence à Birkhadem pour vous remercier de votre fidélité.

Nous serons ravies de vous accueillir et de passer un agréable moment à vos côtés.

NB : Une surprise vous attend, soyez à l'heure.

Cordialement,

Le samedi, Mohamed se rend à l'agence, il est accueilli par le personnel de la banque dans une ambiance conviviale.

Après quelques échanges, un représentant prend la parole pour remercier les clients présents pour leur fidélité et remet des invitations pour un accès en avant-première au salon

INTERNATIONAL des TECHNOLOGIES de l'INFORMATION & de la COMMUNICATION.

Mois 8-9 : Suivi continue

Sur Facebook, Mohamed découvre que Société Générale Algérie propose une offre promotionnelle pour les détenteurs de carte VISA : ceux qui effectuent le plus de transactions pendant une certaine période gagneront des cadeaux. Il contacte alors le 3331 pour obtenir des informations sur la carte VISA et ainsi pouvoir participer pendant ses vacances à l'étranger.

Mois 10-12 : Valorisation de la relation

Situation 1 :

Quelques minutes avant son prochain cours, Mohamed reçoit une notification sur son application l'invitant à un test de conduite de moto (test-drive moto) organisé avec le partenaire VMS : 1er fabricant de motocycle et de scooter en Algérie, pour ses un an en tant que client de la banque.

Action : Notification APPLI

En tant que passionné de motocycle, il est content de découvrir le message suivant :

Cher Mohamed BELHOCINE,

Nous avons le plaisir de vous inviter à participer à un test de conduite de moto organisé par notre partenaire VMS : 1er fabricant de motocycle et de scooter en Algérie, le samedi 07 septembre. En tant que passionné de motocycle vous aurez l'occasion d'essayer les derniers modèles et de découvrir des performances exceptionnelles.

Nous serons ravies de vous accueillir et de passer un agréable moment à vos côtés.

Cordialement,

Société Générale Algérie, Birkhadem

Situation 2 :

Quelques jours après il reçoit un email avec comme objet « Votre avis nous intéresse ».

Action : Email de feedback

Voulant bien savoir de quoi s'agit-il, il clique et lit le mail suivant :

Cher Mohamed BELHOCINE,

Cela fait un an !

Dans le but d'améliorer votre expérience client ainsi que nos services bancaires, nous vous demandons de remplir le formulaire ci-dessous.

Je donne mon avis

Nous vous remercions pour le temps accordé.

Si vous avez besoin d'informations supplémentaires, n'hésitez pas à me contacter. Vous pouvez également joindre notre Centre de Relation Client au 3331 (depuis l'Algérie) ou au (+213) 21 45 11 55 (depuis l'étranger). Nos conseillers clientèle multimédia sont disponibles de 8h30 à 20h30, 7J/7.

Cordialement,

Samir AMMARA

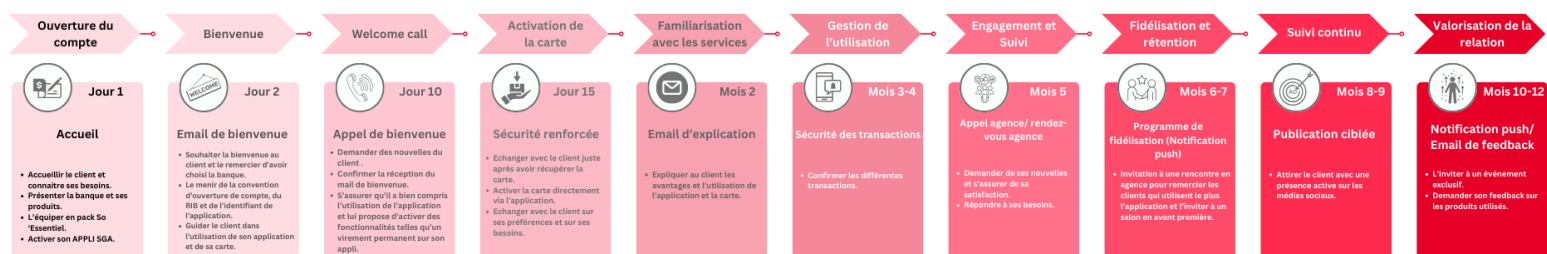
Conseiller Clientèles de Particuliers

Société Générale Algérie, Birkhadem

Actions récurrentes :

En plus de de ces actions le client recevra des notifications push le jour de son anniversaire et lors des différentes fêtes nationales telles que l'Eid el Fitr, l'Eid el Adha... pour ainsi rester dans l'attachement émotionnel entre la banque et le client.

Figure 8 : Processus de maternage



Source : Modélisé par nos soins

3.2.2 Customer Relationship Management

Mettre en place un processus de gestion de la relation client, qu'il s'agisse du maternage ou de la rétention client, peut s'avérer complexe en raison du nombre considérable de clients actuels et de nouveaux clients que la banque accueille chaque jour à travers le pays. Pour relever ce défi, il est essentiel d'implémenter un outil de gestion multifonctionnel visant à optimiser les processus internes, réduire les coûts et améliorer la satisfaction client en offrant un service plus réactif et personnalisé.

Commençons par analyser les besoins de la banque à ce sujet :

3.2.2.1 Analyse des besoins

Les besoins de la banque se présentent comme suit :

A. La disposition d'un seul outil :

- Utiliser plusieurs outils ou sources d'informations peut s'avérer compliqué et long à gérer, s'y habituer peut prendre du temps, **la disposition d'un seul outil** avec plusieurs fonctionnalités est plus propice pour ceux qui sont constamment à la recherche de productivité et de suffisamment de temps pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

B. Amélioration de la communication interne :

- Collaborer avec différentes parties prenantes est un défi considérable pour assurer une **bonne communication interne** et surtout une certaine **transparence** permettant à chacune de connaître les actions de l'autre, afin d'assurer une efficacité optimale. L'intérêt est donc de proposer une **solution adaptée pour une bonne synergie** entre ces différentes parties.

C. Automatisation du processus :

- Avec un nombre considérable de clients, la mise en place d'un plan de maternage client peut être complexe. L'outil proposé nous permettra **d'automatiser l'ensemble du processus**, facilitant ainsi le travail des parties prenantes.

D. Digitalisation :

- Avec les différentes **évolutions technologiques**, se priver d'une intelligence artificielle représente une menace pour la banque. Il est donc intéressant de travailler avec une intelligence artificielle bien qu'elle ne puisse certainement pas remplacer l'humain, peut faciliter son travail. Dans notre cas, elle peut aider à détecter les clients attritionnistes à prioriser parmi tant d'autres et à anticiper les problèmes des clients.

3.2.2.2 Définition des objectifs du CRM

Les objectifs à travers la création du CRM concernent le procès et la relation client :

A. En termes de procès :

- Augmenter la productivité et améliorer la communication et la transparence entre les parties concernées par la satisfaction clients à savoir le CRCM, la direction marketing et relation client et les différentes agences bancaires.
- Rester toujours à la pointe de la technologie avec des solutions innovantes assurant ainsi la compétitivité de la banque sur le marché.
- Automatiser les tâches de routine, telles que la saisie des données afin de permettre aux employés de se consacrer à des activités plus stratégiques.

B. En termes de rétention et de satisfaction client :

- Mettre en œuvre les meilleures pratiques qui vont permettre à la banque de retenir ces clients à valeur et d'attirer les prospects les plus prometteurs à l'avenir.
- Améliorer l'expérience et la satisfaction des clients en fournissant de meilleures informations sur leurs préférences et leurs comportements.
- Faciliter l'accès à l'information et aux ressources nécessaires pour répondre rapidement et efficacement aux demandes et préoccupations des clients, renforçant ainsi leur satisfaction et leur fidélité.

3.2.2.3 Fonctionnalités phares et prototypage

Parmi les différentes fonctionnalités que peut contenir le CRM, nous sommes focalisés sur les suivantes :

A. Centralisation des données clients :

Avec les différents canaux que le client utilise pour interagir avec la banque, l'interprétation des données générées par ces canaux peut être compliquée. La solution serait de créer une vue unique du client en un seul endroit (*Single Customer View* ou *SVC*) afin d'agrèger toutes les informations sur les clients et avoir une vue 360°.

Avant d'expliquer les étapes de sa mise en place, il est important de s'arrêter sur les différents bénéfices qu'il peut apporter à la banque :

a. Bénéfices du SCV :

Les Bénéfices du SCV sont les suivants :

- **Faciliter l'accès à la Data :**

- Avec une vue d'ensemble des clients, les parties prenantes n'auront plus à effectuer des recherches ou à demander une information spécifique, ce qui représente un gain de temps considérable.
- Un SCV permet à chaque partie prenante d'accéder rapidement aux données dont elle a besoin pour ses tâches quotidiennes.

- **La compréhension des clients :**

- Le SCV permet à la banque de voir comment les clients sont influencés par chaque canal et de déterminer quels sont les efforts marketing qui fonctionnent bien ou qui ne fonctionnent pas.
- Le SCV permet de disposer d'une vue individualisée des clients ce qui permet à la banque de proposer des solutions personnalisées et ainsi améliorer l'expérience client.

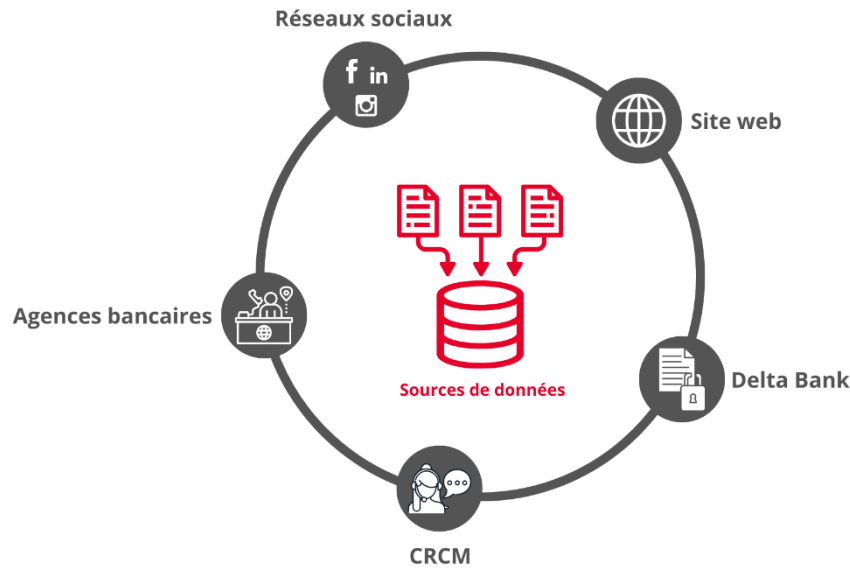
b. Etapes de mise en place du SCV :

1. Etape 1 : Collecte et intégration des données :

La première étape consiste à faire le point sur l'ensemble des données clients ainsi que leur provenance. En impliquant toutes les parties concernées à savoir :

- **Le CRCM :** En enregistrant les interactions avec les clients telles les réclamations, les renseignements et les feedbacks.
- **Les agences bancaires :** En enregistrant les informations les plus importantes tirées des échanges effectués avec les clients telles que les besoins actuels et futurs et des éventuels changements dans la vie professionnelle et privée des clients ce qui nous permettra de rebondir via des offres adaptées et personnalisées.
- **Les réseaux sociaux :** En prenant en compte toutes les interactions des clients sur les réseaux sociaux de la banque, que ce soit en message privé ou en commentaire, ce qui nous permettra de connaître les avis des clients sur certains produits ainsi que leurs préoccupations et de leur proposer des services plus personnalisés.
- **Le site web :** En faisant ressortir le parcours des clients sur le site web et leurs différentes interactions telles que la prise de rendez-vous via les landing page.
- **Delta-Bank :** En faisant une extraction des données qui peuvent être utilisées dans le cadre de la gestion de la relation client telles que certaines données descriptives et transactionnelles.

Figure 9 : Les sources de données de Société Générale Algérie utilisées pour la création du SCV



Source : Réalisé par nos soins

Les données récoltées à travers ces différentes sources seront rassemblées dans un **Logiciel de Gestion de Données Clients (Customer Data Management System ou CDMS)** ou elles seront traitées et analysées.

2. Etape 2 : Intégrer les données à notre outil

Les données récoltées seront par la suite intégrées à notre outil, pour créer une vue holistique des clients, nous aurons besoins des données suivantes :

- **Données descriptives** : Genre, âge, profession, situation familiale, salaire...
- **Données transactionnelles** : Produits détenus, transactions effectuées,
- **Coordonnées** : Numéro de téléphone, adresse mail...
- **Données comportementales** : Interactions sur les réseaux sociaux et site web, ouverture des mails...
- **Historique de l'assistance à la clientèle** : Anciennes interaction avec le centre de relation client multimédia ou l'agence pour des renseignements ou réclamation,
- **Préférence du client** : Le canal sur lequel il s'engage le plus.

Il est à noter que le SCV peut être enrichie au fur et à mesure des interactions avec le client, le but c'est de comprendre suffisamment son client pour que les produits se vendent d'eux même. Les différentes parties prenantes n'auront accès qu'aux informations dont elles ont besoins pour une meilleure gestion des données.

B. Marketing Automation :

Pour mettre en place le processus de maturation proposé ou tout autre plan d'action nécessitant des tâches répétitives sur un grand nombre de client, le marketing automation est nécessaire.

a. Besoins :

Le Marketing Automation peut être utilisé dans différents contextes, dans notre cas, il nous sera utile pour :

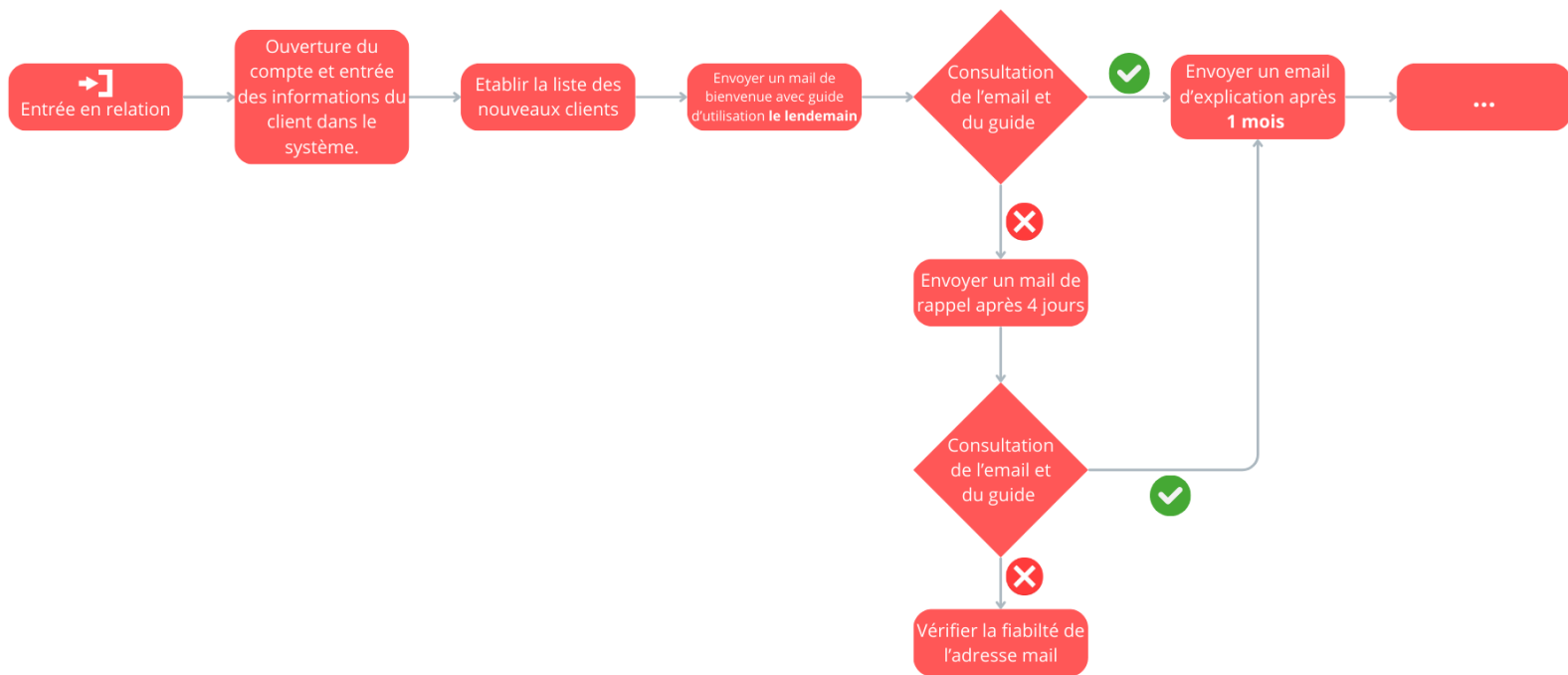
- L'envoi d'emails, les appels et les notifications push automatisés et personnalisés.
- Le suivi et l'analyse des interactions et de la satisfaction client en temps réel.

b. Bénéfices du Marketing Automation :

Comme pour le SCV, les bénéfices du Marketing Automation sont multiples et se présentent comme suit :

- **Améliorer l'efficacité des efforts marketing :**
 - L'automatisation des tâches répétitives réduit le risque d'erreur et permet de se concentrer sur les tâches les plus importantes et stratégiques pour la banque.
- **Personnalisation :**
 - Les outils de marketing automation offrent la possibilité d'envoyer des messages sur mesure en fonction du comportement et des préférences des clients, ce qui accroît l'engagement et la fidélité.
- **Expériences cohérentes des utilisateurs :**
 - Une expérience cohérente est offerte aux clients à travers divers points de contact, ce qui améliore leur perception de la marque.
- **Analyse et amélioration des résultats :**
 - Il est possible de suivre en temps réel les résultats des campagnes, ce qui permet d'analyser ce qui fonctionne ou non et d'adapter les stratégies en conséquence.

La figure suivante est un exemple de workflow utilisant les techniques de marketing automation, le processus commence par la saisie des informations clients et l'envoi automatique d'un email de bienvenue au moment où les comptes sont activés. Si le client consulte cet e-mail, un e-mail de suivi sera envoyé un mois plus tard. Dans le cas contraire, un rappel automatique sera envoyé et une vérification de l'adresse e-mail sera effectuée.

Figure 10 : Exemple de workflow de Marketing Automation

Source : Réalisé par nos soins

C. Prototype de l'outil :

Dans cette partie, nous allons présenter à l'aide d'un prototype comment les fonctionnalités expliquées plus haut seront affichées avec une vue variée pour chaque partie prenante :

a. Interface CRCM :

Étant constamment en relation avec les clients, le CRCM aura besoin en premier lieu d'un tableau de bord synthétisant les différentes actions menées durant une période définie, leur permettant de les comparer entre plusieurs périodes pour d'éventuelles améliorations. Par exemple, le nombre d'appels entrants et sortants, les réclamations et questions les plus récurrentes, la durée moyenne par appel, etc.

Pour une meilleure connaissance des clients, les conseillers du CRCM auront un accès de base aux données descriptives et transactionnelles, mais aussi à toutes les interactions que le client a eues avec la banque, que ce soit par le biais d'un autre conseiller du CRCM, d'un conseiller en agence, d'un email envoyé, ou autre. Ils auront également une fiche client à remplir durant chaque appel avec les champs suivants :

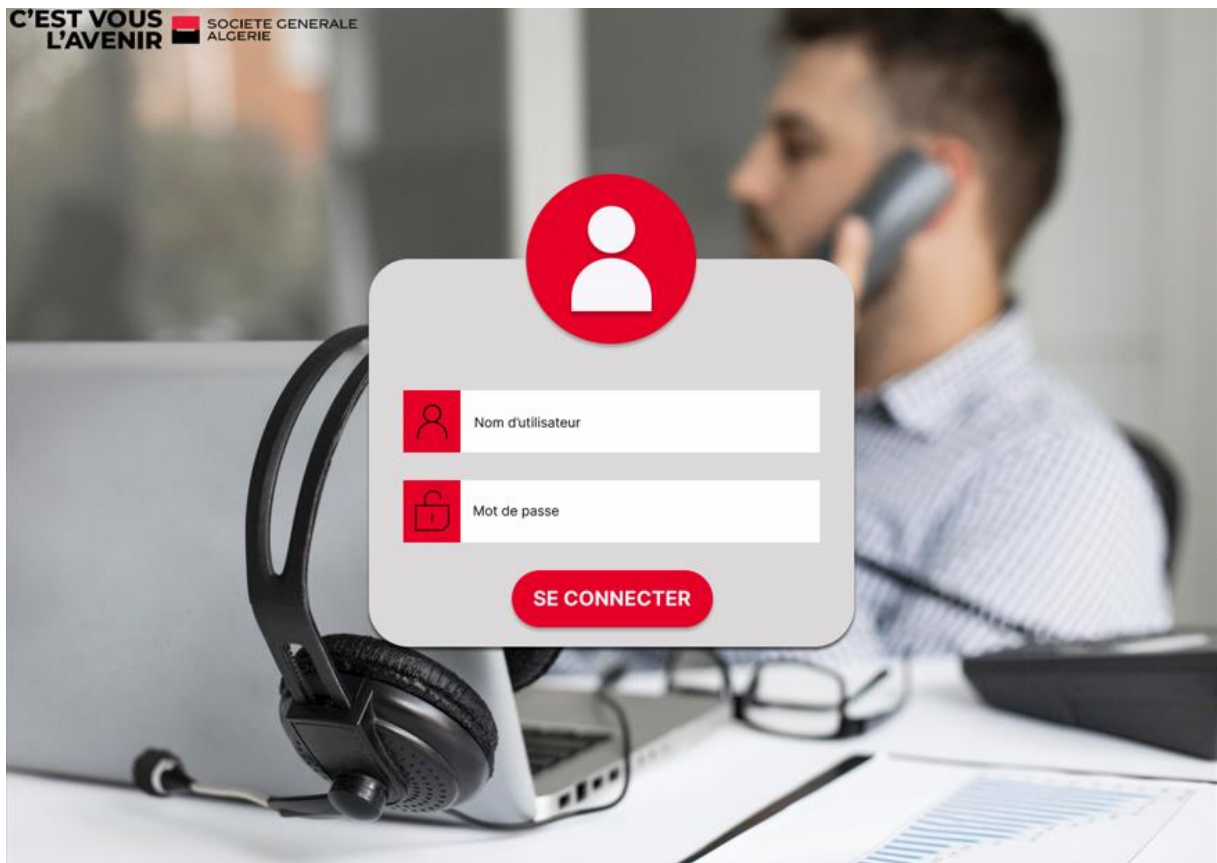
- Durée
- Motif de la visite/appel : renseignement, réclamation,
- Détail de l'interaction.
- Urgence faible, moyenne ou forte.
- Actions entreprises.

Ainsi qu'un calendrier de prise de rendez-vous.

De plus, nous avons pensé à intégrer une intelligence artificielle dont le rôle serait de proposer des scripts d'appels adaptés à chaque client.

Les figures suivantes illustrent les différentes interfaces :

Figure 11 : Page de connexion du CRM



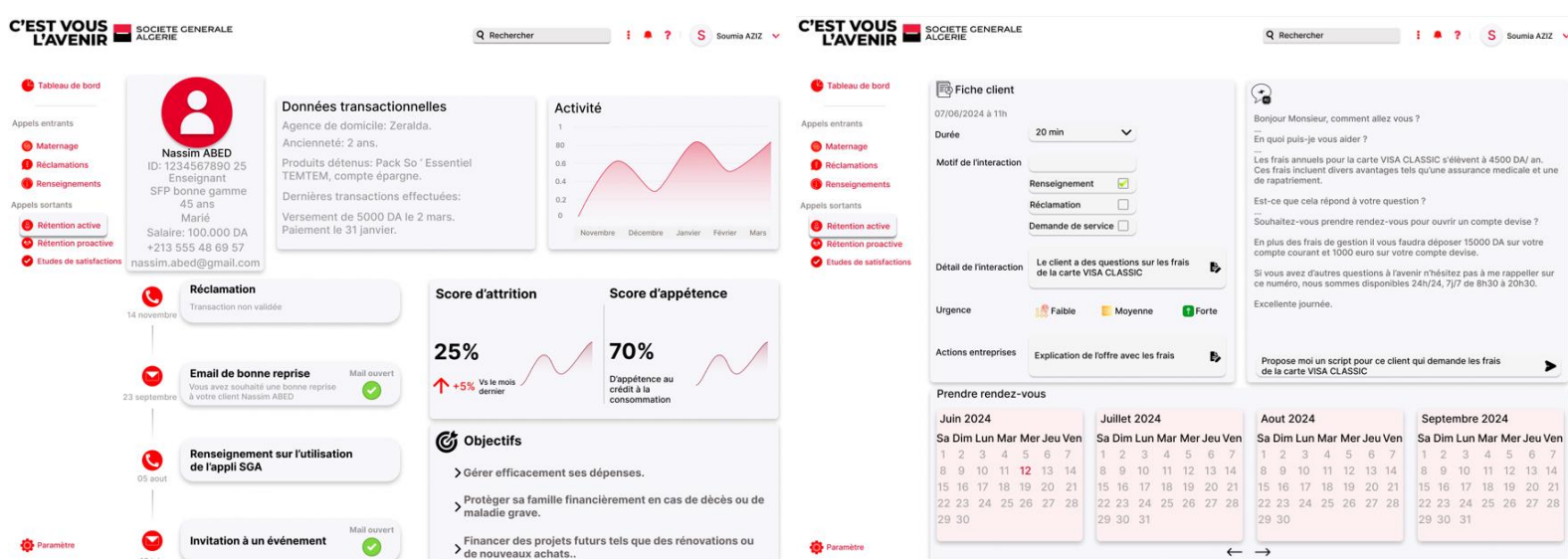
Source : Réalisé par nos soins

Figure 12 : Tableau de bord du CRCM



Source : Réalisé par nos soins

Figure 13 : Le SCV du CRCM



Source : Réalisé par nos soins

b. Interface agence :

Comme pour le CRCM, les conseillers des différentes agences auront besoin d'un tableau de bord regroupant le nombre de visites clients par jour, le nombre de transactions effectuées, ainsi que d'autres informations cruciales témoignant de leur efficacité sur une période donnée.

Ils auront également accès au même SCV que les conseillers du CRCM, étant donné leur étroite relation avec les clients, avec en plus une fiche client plus détaillée avec les champs suivants :

- Durée
- Motif de la visite/appel : renseignement, réclamation,
- Détail de l'interaction.
- Urgence faible, moyenne ou forte.
- Actions entreprises.
- Documents fournis.
- Suivi requis.
- Satisfaction client.
- Commentaire client.
- Notes et observations.
- Préférence de contact.

Les informations saisies dans la fiche client sont automatiquement mises à jour dans l'outil et accessibles par tous les départements concernés (marketing, CRCM, agences).

Le conseiller aura également une vue détaillée sur tous les rendez-vous client, lui permettant de gérer son temps et ainsi d'améliorer sa productivité.

Pour ce faire un système de gestion sera intégré à l'outil, permettant de gérer les rendez-vous sous leurs différentes formes : les rendez-vous pris par le CRCM, ceux pris sur le site web et ceux pris directement au niveau des agences à travers les bornes d'accueil.

Commençons par l'intégration des rendez-vous dans le CRM. Les rendez-vous peuvent être pris comme expliqué plus haut par le CRCM et les clients, nous avons donc deux types d'accès :

- **Accès pour le CRCM** : Le CRCM dispose d'un module de prise de rendez-vous intégré au CRM, permettant de fixer des rendez-vous pour les clients.
- **Accès pour les Clients** : Les clients peuvent également prendre des rendez-vous directement via le site web de la banque ou directement au niveau des agences.

Les rendez-vous seront donc affichés sur l'interface des conseillers au niveau des agences avec des notifications et rappels les alertant à certains moments de la journée.

Il est important de prendre en compte les rendez-vous pris directement au niveau des agences via les bornes d'accueil. Le système va créer une sorte de file d'attente numérique qui sera gérée

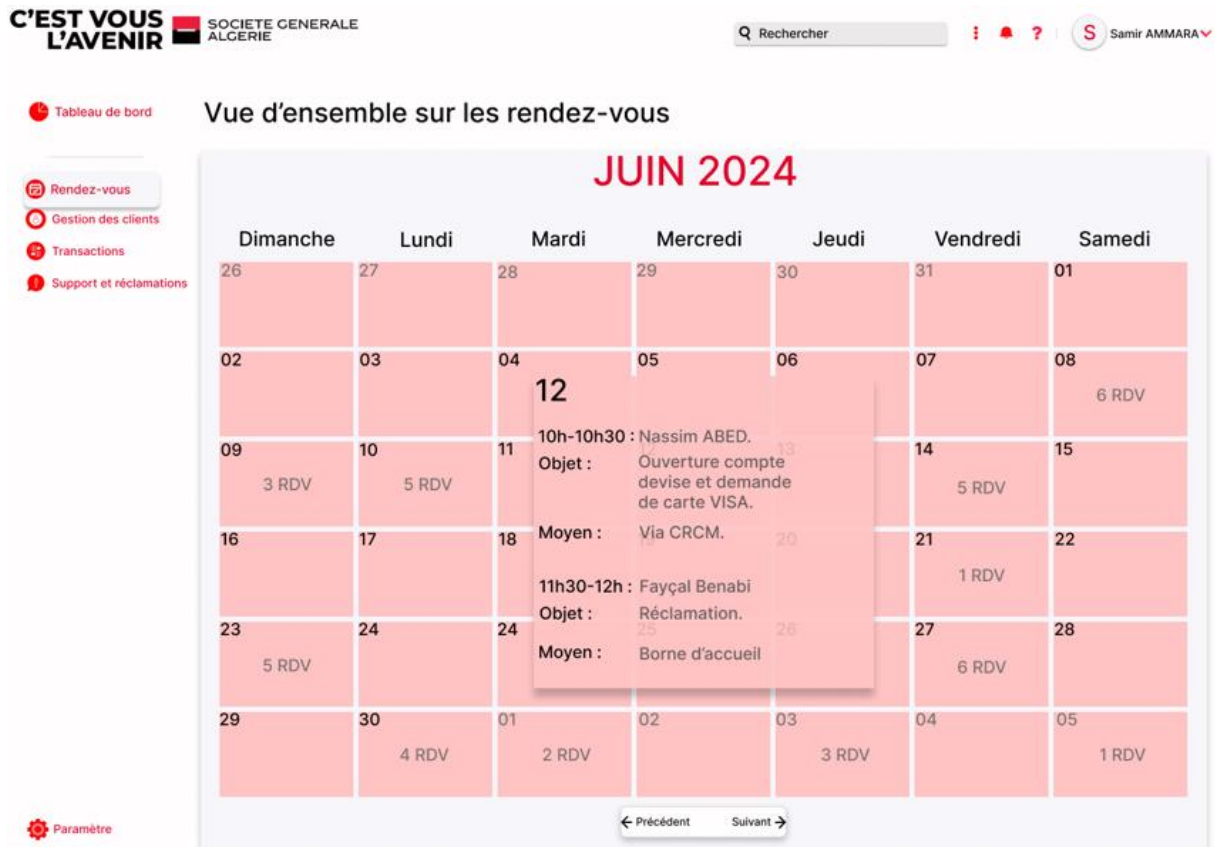
automatiquement en fonction de l'ordre d'arrivée et de la nature des demandes (urgentes, simples questions, etc.). Cela n'affectera nullement l'interface du conseiller, qui pourra voir en temps réel la file d'attente et les rendez-vous planifiés.

Figure 14 : Tableau de bord des agences



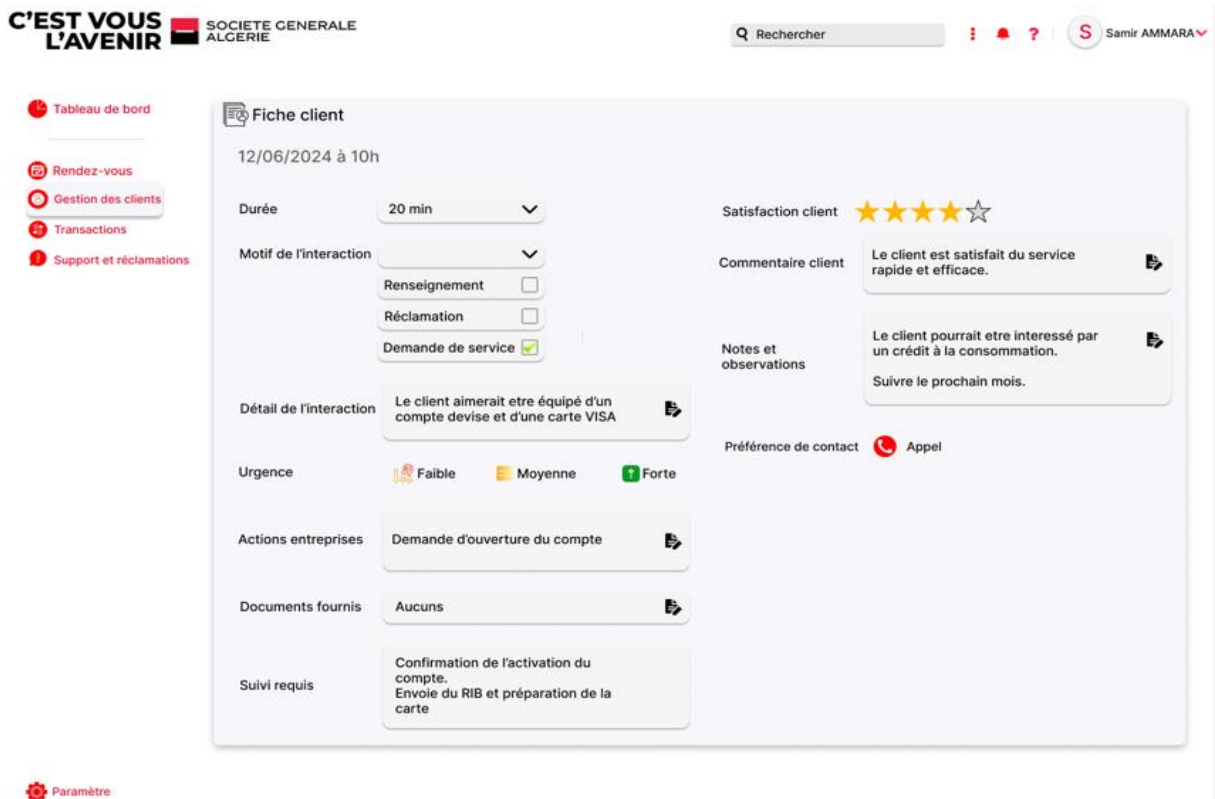
Source : Réalisé par nos soins

Figure 15 : Calendrier des rendez-vous de chaque conseiller au niveau des agences



Source : Réalisé par nos soins

Figure 16 : Fiche client que le conseiller remplit



Source : Réalisé par nos soins

c. Interface Marketing stratégique, étude et Datamining :

Le département marketing stratégique, étude et *Data Mining* est là pour extraire et analyser les données qui vont alimenter les SCV des autres parties prenantes, en utilisant les outils d'extraction de données tels que SAS, TERADATA ou POWERBI.

Nous pouvons prendre comme exemple les scores d'attrition des clients actifs qui risquent de tomber en inactivité, ainsi que les scores d'appétences qui sont scindés en deux types :

- Appétence crédit : crédit à la consommation, PPI travaux, PPI acquisition.
- Appétence produit de banque à distance : Appli SGA.
- Appétence produits épargne et placement.

Ces scores d'appétence permettent à la banque de cibler ses actions lorsqu'elles concernent un produit spécifique.

3.2.3 Résultats et recommandations

Nous pouvons déduire, à travers cette étude, que la gestion continue de la relation client est primordiale pour assurer la pérennité de la banque. La première année est particulièrement cruciale pour établir une première impression positive, fidéliser les clients, bâtir une bonne réputation, et obtenir des retours précieux.

Cette stratégie, bien qu'importante, nécessite des moyens. Nous avons donc proposé d'implémenter un CRM permettant de centraliser et d'organiser les données clients avec des fonctionnalités modernes et faciles à utiliser. Le CRM a pour objectif d'optimiser les processus internes, d'améliorer le service client pour faciliter leur fidélisation et de fournir des analyses précieuses pour anticiper les besoins futurs.

Comme pour chaque projet, des améliorations peuvent être envisagées pour obtenir de meilleurs résultats. À des fins d'approfondissement, nous proposons donc les recommandations suivantes :

- **Amélioration continue du CRM :**
 - Proposer plus de fonctionnalités permettant de répondre aux besoins de chaque utilisateur pour les marchés PRI, PRO et *Corporate*.
- **Innovation technologique :**
 - Investir dans l'intelligence artificielle pour améliorer l'analyse des données clients et découvrir de nouvelles opportunités de rétention avec comme exemple les modèles prédictifs du Machine Learning.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre dédié à la partie pratique, nous avons expliqué le processus de rétention client que Société Générale Algérie a mis en place pour lutter contre l'attrition des clients. Cela a été fait à travers des observations et des entretiens semi-directifs menés avec des experts du domaine. Le but de cette analyse a été de faire ressortir des points d'amélioration potentiels, nous poussant à proposer des solutions ayant pour objectifs l'aide à la gestion de la relation client et, finalement, la lutte contre l'attrition.

Nos propositions se résument à la centralisation des données en un seul endroit, à l'automatisation des processus et à la synchronisation des tâches entre les différentes parties prenantes à l'aide d'un CRM.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, le secteur bancaire en Algérie est marqué par une dynamique de changement et d'adaptation face à une concurrence de plus en plus intense. Ce climat compétitif pousse les banques à investir dans la modernisation en proposant des produits plus adaptés aux besoins des clients avec une expérience optimale pour *in fine* les retenir plus longtemps.

Société Générale Algérie, comme étudiée dans ce mémoire, a mis en place un processus de rétention à plusieurs étapes pour lutter contre l'attrition, en s'appuyant sur le *Data Mining* avec son utilisation prédictive ainsi que sur une approche de proximité avec les clients.

Dans ce travail, nous avons été amenés à puiser dans la littérature pour tenter de comprendre les notions de base en matière de *Data Mining*, d'attrition et de rétention client. En effet, le premier chapitre porte sur l'état de l'art sur l'utilisation de la *Data* dans les entreprises en mettant l'accent sur le *Data Mining*.

Le deuxième chapitre a été consacré au phénomène de l'attrition et de la rétention client, représentant le sujet cœur de ce mémoire.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons commencé par analyser le processus de rétention appliqué par Société Générale Algérie afin de desseller les potentiels points d'amélioration nous permettant de conclure avec des propositions ayant comme objectif de moderniser le processus existant et de faciliter son implémentation.

Pour analyser le processus de rétention, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec les responsables des départements concernés. Le but a été de bien comprendre ce qui se fait déjà par la banque afin de détecter les éventuels besoins et de proposer des axes d'amélioration lui permettant d'atteindre ses objectifs en termes de rétention et de satisfaction client avec une approche plus moderne et proactive.

Les hypothèses présentées au début de ce mémoire ont presque toutes été confirmées :

- **H1** : La baisse ou la cessation de l'utilisation des services bancaires pendant un laps de temps donné est le comportement le plus courant chez les clients attritionnistes.

Les résultats de l'analyse du processus de rétention ont *confirmé* cette hypothèse. En effet, l'identification des clients attritionnistes constitue la première étape du processus de rétention. Dans le cadre de la rétention active, les clients attritionnistes ce sont ceux qui n'ont effectué aucune opération financière sur leur compte courant les 3 derniers mois et/ou aucune opération sur leur compte épargne/ devise les 12 derniers mois. En ce qui concerne la rétention proactive, les clients sont identifiés à l'aide du score d'attrition, qui traduit la probabilité qu'un client tombe en inactivité en utilisant plusieurs variables, certaines d'entre elles témoignant de la baisse d'activité pendant une période donnée.

- **H2** : L'instabilité de l'emploi et les déménagements sont les principales raisons qui poussent les clients à devenir attritionnistes.

À travers notre étude, nous avons pu *confirmer* en partie cette hypothèse. En identifiant deux types de clients attritionnistes, les raisons diffèrent selon le type. Pour les clients déjà tombés en inactivité, la raison la plus fréquente est la perte d'emploi et le changement d'employeur. Vient ensuite le déménagement des clients dans des zones où les agences ne sont pas accessibles.

En revanche, pour les clients ayant réduit leur activité, la raison la plus courante est l'irrégularité des revenus ou la réception de leur salaire en espèces.

- **H3** : Le contact individuel avec les clients afin de comprendre les raisons de l'attrition et de leur proposer des solutions personnalisées constitue l'action entreprise par la banque et la meilleure pour limiter le taux d'attrition.

Cette hypothèse a également été *confirmée* : Les études menées par Société Générale Algérie dans l'élaboration du processus de rétention ont démontré que les clients d'aujourd'hui préfèrent être contactés individuellement, peu importe le motif de l'appel, car cela prouve l'implication de la banque et l'intérêt porté envers ses clients. Cette démarche nous assure également de bien joindre le client et de connaître sa réponse.

- **H4** : L'utilisation d'un CRM par Société Générale Algérie pour une meilleure gestion de la relation client pourrait considérablement améliorer la réactivation de la relation des clients inactifs.

Notre analyse ainsi que les différentes observations ont *confirmé* cette hypothèse. L'utilisation d'un CRM avec des fonctionnalités personnalisées pourrait considérablement améliorer le travail des parties concernées par la relation client en facilitant l'accès aux données, en automatisant les tâches répétitives et en assurant une certaine cohérence et harmonie entre le travail des différents départements.

Les limites de notre étude sont les suivantes :

- Les recommandations proposées peuvent être difficiles à mettre en œuvre en raison de contraintes budgétaires, organisationnelles ou techniques.
- La précision des analyses peut être affectée par la difficulté d'extraction ou la limitation des données disponibles.

Ce travail peut être enrichi par d'autres axes de recherche ou par diverses propositions.

**BIBLIOGRAPHIE &
WEBOGRAPHIE**

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. Traduit de : Jiawei Han, Micheline Kamber et Jian Pei:« Data Mining Concepts and Techniques », édition : Elsevier Science, 2011, p.1.
2. Traduit de : DASGUPTA, NATARAJ : «*Practical Big Data Analytics*», édition: Packt Publishing, 2018, p.13.
3. Traduit de : CASTELLANI, Brian C, RAJARAM, RAJEEV : «*Big Data Mining and Complexity*», édition : SAGE Publications, 2022, p.14.
4. Lawrence Miller, CESSP «*Autonomous Database pour les nuls*», édition : Oracle, Livre Blanc.
5. Traduit de : HAN Jiawei, KAMBER Micheline, PEI Jian, « Data Mining Concepts and Techniques », édition : Elsevier Science, 2011, p.739.
6. Traduit de : DE, SOURAY, DEY, SANDIP, BHATTACHARYYA, SIDDHARTHA, « Advanced Data Mining Tools and Methods for Social Computing », édition : Elsevier Science, 2022, p.384.
7. Traduit de : KUMAR, JUGNESH, « Data Warehouse and Data Mining », édition : BPB Publications, 2024, p.257.
8. Traduit de : BUTTLE, FRANCIS, « Customer Relationship Management », édition : Taylor & Francis, 2004, p.378.
9. CHABRY, GILLET-GOINARD et JOURDAN, « la boîte à outil du management de la relation client », p.44.
10. LEFEBURE et VENTURI : « Gestion de la relation client », édition : Eyrolles, 2011, p.33.
11. JONATHAN BUREZ, DIRK VAN DEN POEL, 2008, p.495.
12. Traduit de: BUTTLE, « Customer Relationship Management: Concepts and tool », édition: Taylor & Francis, 2004, p.378.

Mémoires et thèses :

1. SAMIR NABIL, « Customer retention: Recipe for success in SaaS industries », Stockholm, Suède, 2018, p.50.
2. BENALI Nisrine, « L'Attrition et la Gestion Relation Client dans les Banques publiques », 2018, p.21.

Articles :

1. Nora GONZALEZ, « Améliore la rétention et la fidélisation grâce à l'emailing », Sendinblue, p.40.

WEBOGRAPHIE

1. Openclassroom : <https://urlz.fr/qfGy>, consulté le 11/04/2024 à 16h.
2. Cisco : https://www.cisco.com/c/fr_fr/solutions/data-center-virtualization/what-is-a-data-center.html, consulté le 11/04/2024 à 16h35.
3. Traduit de : Hgs : <https://hgs.cx/blog/data-evolution-prehistoric-times-to-modern-era/%23>, consulté le 11/04/2024 à 18h.
4. Statista : <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>, consulté le 11/04/2024 à 19h10.
5. Vitrine linguistique : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8873626/yottaoctet>, consulté le 12/04/2024 à 10h.
6. Tim Stobierski, Harvard Business School Online : <https://online.hbs.edu/blog/post/data-life-cycle>, consulté le 15/04/2024 à 11h.
7. Traduit de : Openclassroom : <https://openclassrooms.com/fr/courses/7725096-improve-your-data-literacy/7933462-manipulate-data-for-versatile-use>, consulté le 15/04/2024 à 15h.
8. Google Cloud : <https://cloud.google.com/learn/advantages-of-cloud-computing>, consulté le 22/04/2024 à 19h50.
9. IBM : <https://www.ibm.com/docs/fr/networkmanager/4.2.0?topic=data-about-poll-aggregation>, consulté le 15/04/2024 à 19h.
10. Tim Stobierski, Harvard Business School Online : <https://online.hbs.edu/blog/post/data-life-cycle#stages>, consulté le 16/04/2024 à 10h.
11. Erwin : <https://www.erwin.com/fr-fr/solutions/data-modeling/data-model.aspx>, consulté le 17/04/2024 à 10h.
12. Koban Cloud : <https://www.koban.cloud/gestion-relation-client/>, consulté le 17/04/2024 à 15h10.
13. Google Cloud : <https://cloud.google.com/learn/advantages-of-cloud-computing>, consulté le 22/04/2024 à 19h50.
14. Hubspot : <https://blog.hubspot.fr/service/strategies-relation-client>, consulté le 06/09/2024 à 15h34.
15. Openclassroom : <https://openclassrooms.com/fr/courses/6417031>, consulté le 12/06/2024 à 9h30.
16. Digital Corner : <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2015/05/la-data-au-service-de-la-valeur-la-retention-client/>, consulté le 12/06/2024 à 9h30.
17. IBM : <https://www.ibm.com/docs/fr/informix-servers/12.10?topic=product-overview>, consulté le 02/05/2024 à 10h15.

SOMMAIRE DES ANNEXES

N° de l'annexe	Intitulés	Pages
1	Guide d'entretien service <i>Data Mining</i>	P.89
2	Formulaire de consentement A.L	P.91
3	Guide d'entretien CRCM	P.93
4	Formulaire de consentement B.Y	P.95

ANNEXES

ANNEXE 01 : Guide d'entretien service *Data Mining*

Le guide d'entretien

- Etablissement : Société Générale Algérie.
- Interviewé : Mme A.L.
- Date : 17 Mars 2024
- Durée : De 30 à 90 minutes

Madame,

Je suis une étudiante de l'EHEC, dans le cadre de préparation de mon mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, « Option Marketing », j'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de recherche qui portera sur «**Le rôle de la Data dans la lutte contre l'attrition des clients**», l'objectif de ce travail est de comprendre le processus de rétention clients appliqué par **SGA** et de proposer des améliorations si nécessaire. Cet entretien sera bref et concis.

Questions destinées à Mme A.L

I. Fiche signalétique de la personne interrogée

1. Nous souhaitons si vous le permettez connaître votre nom ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement au sein de la SGA ?
3. Pouvez-vous nous expliquer brièvement vos tâches à la SGA ?

II. Présentation de département Marketing Stratégique Étude et Datamining

1. Quel est l'objectif principal du département ?
2. Quel est votre rôle dans ce département ?
3. Quelles sont les parties prenantes avec lesquelles vous travaillez ?

III. Data Mining

1. Comment définissez-vous la data ?
2. Quelles sont les types de data ?
3. Quelles sont les sources de data ?
4. Comment évaluez-vous la qualité de data que vous utilisez ?
5. Pouvez-vous expliquer votre processus de nettoyage de la data ?
6. Comment structurez-vous la data ? ou ?
7. Quels outils et technologies utilisez-vous habituellement dans votre travail de Data Miner ?
8. Quelles sont les structures qui sollicitent votre aide ?
9. Quelle est votre approche pour interpréter les résultats du Data Mining ?
10. Pouvez-vous donner un exemple de projet de Data Mining sur lequel vous avez travaillé et expliquer votre rôle dans ce projet ?

11. Comment communiquez-vous les résultats de vos analyses aux parties prenantes non techniques ?
12. Quels sont les indicateurs clés que vous utilisez pour identifier les clients inactifs ?
13. Comment évaluez-vous la période d'inactivité des clients avant de les considérer comme inactifs ? Quelle est cette durée ?
14. Pouvez-vous expliquer votre approche pour segmenter les clients inactifs en fonction de différents critères ?
15. Quels types d'analyses prédictives ou de modèles utilisez-vous pour anticiper le comportement des clients qui peuvent tomber dans l'inactivité ?
16. Pouvez-vous discuter d'une situation où vous avez réussi à réactiver avec succès des clients inactifs ? Quelles ont été les stratégies utilisées ?
17. Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour faciliter l'analyse des clients inactifs ?
18. Comment collaborez-vous avec d'autres équipes (marketing, service client, etc.) pour élaborer des stratégies de réactivation des clients inactifs ?

IV. Remerciements

Nous vous remercions de votre disponibilité et de votre collaboration !

ANNEXE 02 : Formulaire de consentement A.L

Formulaire d'information et de consentement

RECHERCHE QUALITATIVE auprès de Madame A.L

Introduction :

Madame,

Je suis une étudiante de l'EHEC, dans le cadre de préparation de mon mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, « Option Marketing », j'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de recherche qui portera sur « **Le rôle de la Data dans la lutte contre l'attrition** », l'objectif de ce travail est de comprendre le processus de rétention clients appliqué par SGA et de proposer des améliorations si nécessaire.

Réalisation de l'entretien :

Cet entretien sera réalisé par l'étudiante « *Rym ACHOURI* », dans les locaux de *la Société Générale Algérie*.

Il durera de 30 à 90 minutes et sera retranscrit de façon anonyme.

Qu'est ce qui se passe si je participe ?

Vous participerez à un entretien individuel où l'on vous posera des questions concernant *votre travail de Data Miner chez la Société Générale Algérie*.

Vous avez la possibilité de refuser de répondre aux questions posées à n'importe quel moment sans fournir d'explication.

Comment sera traitée l'information recueillie ?

Les enregistrements seront retranscrits mot à mot de façon anonyme et confidentielle.

Une fois transcrits, les enregistrements seront détruits. Les transcriptions seront gardées de façon sécurisée.

L'analyse des données sera réalisée par l'étudiante « *Rym ACHOURI* »

Les résultats seront utilisés dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales, et peuvent éventuellement être publiés par l'établissement.

Merci de noter vos initiales dans chaque case :

1. Je confirme avoir lu et compris l'information ci-dessus et que j'ai eu la possibilité de poser des questions.



2. Je comprends que la participation est entièrement basée sur le volontariat et que je suis libre de changer d'avis à n'importe quel moment. Je comprends que ma participation est totalement volontaire et que je suis libre de sortir de l'étude à tout moment, sans avoir à fournir de raison.
3. Je donne mon consentement à l'enregistrement et à la transcription mot à mot de cet entretien.
4. Je donne mon consentement à l'utilisation éventuelle mais totalement anonyme de certaines citations de l'entretien dans une thèse ou dans une publication.
5. Je suis d'accord pour participer à l'étude.

Signature
Date... 17/03/2024
A.L



Signature
Date... 17/03/2024
Rym ACHOURI



ANNEXE 03 : Guide d'entretien CRCM

Le guide d'entretien

- Etablissement : Société Générale Algérie.
- Interviewé : B.Y
- Date : 25 avril 2024
- Durée : De 30 à 90 minutes

Madame,

Je suis une étudiante de l'EHEC, dans le cadre de préparation de mon mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, « Option Marketing », j'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de recherche qui portera sur «**Le rôle de la Data dans la lutte contre l'attrition des clients**», l'objectif de ce travail est de comprendre le processus de rétention clients appliqué par SGA et de proposer des améliorations si nécessaire. Cet entretien sera bref et concis.

Questions destinées à Madame B.Y

IV. Fiche signalétique de la personne interrogée

1. Nous souhaitons si vous le permettez connaître votre nom ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement au sein de la SGA ?
3. Pouvez-vous nous expliquer brièvement vos tâches à la SGA ?

V. Présentation de département

1. Quel est l'objectif principal du département ?
2. Quel est votre rôle dans ce département ?
3. Quelles sont les parties prenantes avec lesquelles vous travaillez ?

VI. Relation client

1. Pouvez-vous me fournir des informations sur la méthodologie actuelle utilisée pour contacter les clients ayant diminué leur activité ?
2. Est-ce que tous les clients sont contactés ou procédez-vous à une sélection ?
3. Comment sont-ils contactés et à quelle fréquence ?
4. Quelles sont les principales préoccupations ou motifs de réduction d'activité des clients que vous avez déjà identifiés ?
5. Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés lors de la communication avec les clients concernant leur activité réduite ?
6. Existe-t-il des directives ou des protocoles spécifiques à suivre lors de l'appel des clients concernant leur activité réduite ?

7. Pouvez-vous me fournir un modèle de script que vous avez l'habitude de suivre lorsque vous contactez un client ?
8. Quels sont les outils ou systèmes utilisés pour suivre et gérer les interactions avec les clients ayant réduit leur activité ?
9. Comment mesurez-vous l'efficacité des appels auprès des clients ayant réduit leur activité, et quels sont les indicateurs clés de performance utilisés à cet effet ?
10. Quel est le pourcentage de réactivation le plus élevé que vous avez atteint depuis que vous avez commencé à contacter les clients qui ont réduit leur activité ?

IV. Remerciements

Nous vous remercions de votre disponibilité et de votre collaboration !

ANNEXE 04 : Formulaire de consentement B.Y

Formulaire d'information et de consentement

RECHERCHE QUALITATIVE auprès de Mme BAHRI Yasmina.

Introduction :

Madame,

Je suis une étudiante de l'EHEC, dans le cadre de préparation de mon mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, « Option Marketing », j'ai l'honneur de solliciter votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de recherche qui portera sur « **Le rôle de la Data dans la lutte contre l'attrition** », l'objectif de ce travail est de comprendre le processus de rétention clients appliqué par SGA et de proposer des améliorations si nécessaire.

Réalisation de l'entretien :

Cet entretien sera réalisé par l'étudiante « **Rym ACHOURI** », dans les locaux de **la Société Générale Algérie**.

Il durera de 30 à 90 minutes et sera retranscrit de façon anonyme.

Qu'est ce qui se passe si je participe ?

Vous participerez à un entretien individuel où l'on vous posera des questions **vosre travail de Data Miner chez la Société Générale Algérie**.

Vous avez la possibilité de refuser de répondre aux questions posées à n'importe quel moment sans fournir d'explication.

Comment sera traitée l'information recueillie ?

Les enregistrements seront retranscrits mot à mot de façon anonyme et confidentielle.

Une fois transcrits, les enregistrements seront détruits. Les transcriptions seront gardées de façon sécurisée.

L'analyse des données sera réalisée par l'étudiante « *Rym ACHOURI* »

Les résultats seront utilisés dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales, et peuvent éventuellement être publiés par l'établissement.

Merci de noter vos initiales dans chaque case :

1. Je confirme avoir lu et compris l'information ci-dessus et que j'ai eu la possibilité de poser des questions.
2. Je comprends que la participation est entièrement basée sur le volontariat et que je suis libre de changer d'avis à n'importe quel moment. Je comprends que ma participation est totalement volontaire et que je suis libre de sortir de l'étude à tout moment, sans avoir à fournir de raison.
3. Je donne mon consentement à l'enregistrement et à la transcription mot à mot de cet entretien.
4. Je donne mon consentement à l'utilisation éventuelle mais totalement anonyme de certaines citations de l'entretien dans une thèse ou dans une publication.
5. Je suis d'accord pour participer à l'étude.

Signature

Date.....25/04/2024

BAHRI Yasmina



Signature

Date.....25/04/2024

Rym ACHOURI



Table des matières

Table des matières

Résumé	4
Abstract	5
ملخص	6
<i>Remerciements</i>	7
<i>Dédicaces</i>	8
Liste des tableaux	9
Liste des Figures	10
Liste des Abréviations et des Sigles.....	11
INTRODUCTION GENERALE	2
<i>Chapitre 01 :</i>	4
<i>Etat de l'Art sur l'Utilisation de la Data Par les Entreprises</i>	4
INTRODUCTION	5
Section 1 : Présentation du Concept de la Data.	6
1.1 Définition de la Data.....	6
1.2 L'évolution de la Data	6
1.3 Définition du Big Data	7
1.4 Les caractéristiques de la donnée.....	8
1.4 Le cycle de vie de la Donnée	10
1.5 Risque et pièges de la Data	14
Section 2 : Le <i>Data Mining</i> et son utilisation.	15
2.1 Définition du <i>Data Mining</i>	15
2.2 Présentation du processus de <i>Data Mining</i>	16
2.3 La différence entre le <i>Data Mining</i> et le <i>Data Analysis</i>	18
2.4 Le rôle du <i>Data Mining</i> dans la gestion de la relation client	19
<i>Chapitre 02 :</i>	21
Cadre Conceptuel de l'Attrition	21
INTRODUCTION	22
Section 1 : Le phénomène de l'attrition	23
1.1 Définition de l'attrition	23
1.2 Les raisons et les principaux aspects de l'attrition.....	24
Section 2 : La rétention client	27
2.1 Définition de la rétention client	27
2.2 Gestion de la relation client	28
2.3 L'économie de la rétention client	29
2.4 Les clients à retenir.....	30
2.5 La stratégie de rétention client	30

2.6	Les services concernés par la rétention client.....	32
2.7	Le <i>Data Mining</i> et la rétention client	33
Chapitre 03 :		36
Analyse du Processus de Rétention et Axes d'Amélioration		36
INTRODUCTION.....		37
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		38
1.1	Présentation du groupe Société Générale.....	38
1.2	Présentation de Société Générale Algérie.....	38
Section 2 : Explication du processus de rétention client appliqué par Société Générale Algérie		48
2.1	Le Data Mining à Société Générale Algérie	48
Section 03 : Les axes d'amélioration appliqués sur le processus de rétention de Société Générale Algérie.....		61
3.1	Analyse des besoins	61
3.2	Axes d'amélioration	61
CONCLUSION.....		82
CONCLUSION GÉNÉRALE		83
CONCLUSION GÉNÉRALE		84
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE.....		86
BIBLIOGRAPHIE.....		87
SOMMAIRE DES ANNEXES.....		89
ANNEXES.....		90
Table des matières.....		99