

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie Monétaire et Bancaire

Thème

LA GESTION DE RELATION BANQUE –CLEINT

Cas de la Banque CPA de Bejaia

Préparé par

MOKRANI Warda.

MOKRANI Chayma

Dirigé par :

Mme. MIMOUNE

Jury :

Examineur 1: M. MOUKHTARI

Examineur 2 : M.AKARKAR

Rapporteur : Mme. MIMOUNE

Année universitaire : 2020/2021

REMERCIEMENT

Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu, tout puissant, pour la force et le courage qu'il nous
a accordé

Nous tenons à remercier l'ensemble du personnel de l'agence CPA pour son accueil, sa
gentillesse et son attention

Nous remercions aussi le Directeur de l'agence de nous avoir accueillis au sein de sa structure

Enfin, un grand merci à Mme. Mimoune, notre promotrice, pour ses conseils, sa disponibilité
et son orientation.

MERCI A TOUS

Dédicace

Je tien a dédier ce mémoire de fin d'étude

A

La mémoire de ma très chère grand-mère, **yama Zahra**, que Dieu ait son âme, qui a toujours prié pour ma réussite.

A

Mes très chers parents, **Salah** et **Karima**, qui ont toujours été là pour moi, sans leurs soutiens et leur aide je n'aurai jamais pu arriver là où j'en suis

Les mots ne suffisent pas à exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction, éducation et bien être, que ce travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos immariables sacrifices.

Que dieu vous garde.

A

Mon cher frère **Samir**, et mes chères sœurs **Nassima**, **Sabrina** et **Mouna** vos encouragements et vos soutiens m'ont beaucoup servi, votre présence a toujours été source de ma force pour affronter les différents obstacles

A

Mes très chers neveux **Ibrahim**, **Ayoub**, **Idriss**, et mes très chères nièces **Lidia** et **Loubna**.

A

Mon cher ami et **Boussaad** qui m'a t vraiment soutenu et aider pour la réalisation de ce mémoire.

A

Ma meilleure copine, Mon binôme **Chayma** avec qui je partage mon temps, merci pour les bons moments merci pour ton aide et ta compréhension.

WARDA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

Particulièrement à ma chère défunte mère Samia

A mon brave défunt père Zoubir, eux qui m'ont doté d'une éducation a fait de
moi ce que je suis aujourd'hui

A ma chère petite sœur Imene.

A toute ma famille dans les deux cotés paternelle et maternelle.

Spécialement à mon cher ami.

A ma meilleure amie et mon binôme Warda.

Chayma

Liste des figures

Liste des tableaux :

Tableau N°	Désignation	Pages N°
01	La distinction entre satisfaction et fidélité	10
02	Critère de segmentation utilisée dans la démarche marketing des banques.	19
03	Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel	36
04	L'évolution du capital du CPA (en milliards de Dinars)	77
05	Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein du CPA	88
06	La catégorie socioprofessionnelle	90
07	le degré de satisfaction des clients de la CPA	91
08	la qualité d'accueil du personnel du CPA	92
09	le niveau de satisfaction des clients du CPA	94
10	la mesure de la qualité des services offerts	95
11	mode de communication	96
12	ancienneté des clients	98
13	la repartions des clients selon leurs réclamations	99
14	souhait de changement de banque	100
15	les motivations de fidélité	101

Liste des figures

Liste des figures

Figures	Désignation	Pages
01	L'espace marketing	18
02	Rôle de la fonction marketing	19
03	L'analyse de marché	19
04	Le processus de développement d'un client	42
05	Les politiques de relation client	43
06	Les trois phases de la gestion de la relation client	44
07	Les cinq grands enjeux d'une politique relationnelle	48
08	Les cinq (05) étapes de la gestion de la relation client	54
09	Le processus de développement d'un produit	55
10	l'intégration des canaux au sein du datawarehouse	59
11	L'impact des technologies sur le processus de servuction bancaire	61
12	Les principales attentes des particuliers	63
13	organigramme de l'agence CPA	81
14	O organigramme de service caisse	84

Liste des figures

15	Tranche d'âge des clients	90
16	La catégorie socioprofessionnelle	91
17	Le degré de satisfaction des clients de la CPA	92
18	La qualité d'accueil personnel du CPA	93
19	niveau de satisfaction des clients de CPA	94
20	la mesure de la qualité des services offerts	96
21	mode de communication	98
22	ancienneté des clients	99
23	la repartitions des clients selon leurs réclamations	100
24	souhait de changement de banque	101
25	les motivations de fidélité	102

Liste des abréviations

Liste des abréviations

CB : Carte bancaire.

CIB : Carte inter bancaire.

CPA : Crédit populaire d'Algérie.

CRM : Customer Relation Mangement.

D : Directeur

DAB : Distributeur automatique de billets

DELTA : Logiciel intra bancaire

DGA : Directeur Général adjoint.

DR : Directeur générale.

DRHF : Directeur de ressource humaines et formation.

GAB : Guichet automatiques de billets.

KPMG : Bureau de conseil américain bancaire.

PDG : Président directeur général.

PLV : Publicité sur le lieu des ventes.

PME : Petite et moyenne entreprise.

RIB : Relevé d'identité bancaire.

TPE : Transaction électronique sécurisée.

GRC : gestion de relation client

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERAL.....	1
Chapitre 1 Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire .	4
Introduction	4
Section 1 Généralités sur la relation banque client	4
Section 2 : Concept du marketing bancaire.....	10
SECTION 3 : Application du marketing bancaire	21
Conclusion.....	27
CHAPITRE 2 Le marketing relationnel et gestion de relation client	33
INTRODUCTION :.....	33
Section 1 : La gestion de la relation client, fondements théoriques.....	34
Section 2. La mise en place de la Gestion de la Relation Client.....	49
Section 3 : Évaluation d'un système GRC.....	66
Conclusion.....	73
Introduction	1
CHAPITRE 3 : L'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients.....	75
Section 1 : La présentation de CPA	84
Section 2 :La présentation de la méthodologie de recherche	87
Section 3: Production Présentation et interprétation des résultats.....	87
Conclusion.....	106
CONCLUSION GENERALE	107
La liste bibliographie.....	
Annexe 01	
Annexe 02	
Résumé.....	
Summary	

Table des Matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1 Fondement théorique sur la relation client et l’application du marketing bancaire .	4
Introduction	4
Section 1 Généralités sur la relation banque client	4
1.1 Notion de la relation banque client.....	4
1.2 Le cercle vertueux de la relation client dans les banques.....	4
1.2.1 Le rendez-vous du client avec son conseiller bancaire	4
1.2.2 Soumettre un questionnaire de satisfaction sur l’expérience bancaire.....	4
1.2.3 Suivi client automatisé	5
1.2.4 Analyses des réponses client du client en temps réel.....	5
1.2.5 Recevoir les réponses des clients à l’agence bancaire	5
1.2.6 Traitement des demandes et enrichissement des données.....	5
1.2.7 Retour de conseiller bancaire vers le client.....	6
1.2.8 Connaitre le client	6
1.2.9 Écouter le client.....	6
1.2.10 Mettre en place une stratégie relationnelle.....	7
1.2.11 Multiplier les interactions avec le multi canal.....	7
1.2.12 Établir une relation de confiance.....	7
1.2.13 Développer l’engagement client.....	10
Section 2 : Concept du marketing bancaire.....	10
2.1 L’évolution de marketing bancaire.....	11
2.2 L’extension du marketing bancaire	13
2.2.1 Le marketing stratégique	14
2.2.2 Le marketing organisationnel.....	14
2.2.3 Le marketing opérationnel	14
2.3 Spécificités du marketing bancaire.....	14
2.3.1 Définition du marketing bancaire.....	14
2.3.2 .Spécificités du marketing bancaire	16
2.4 L’espace marketing de la banque :	17

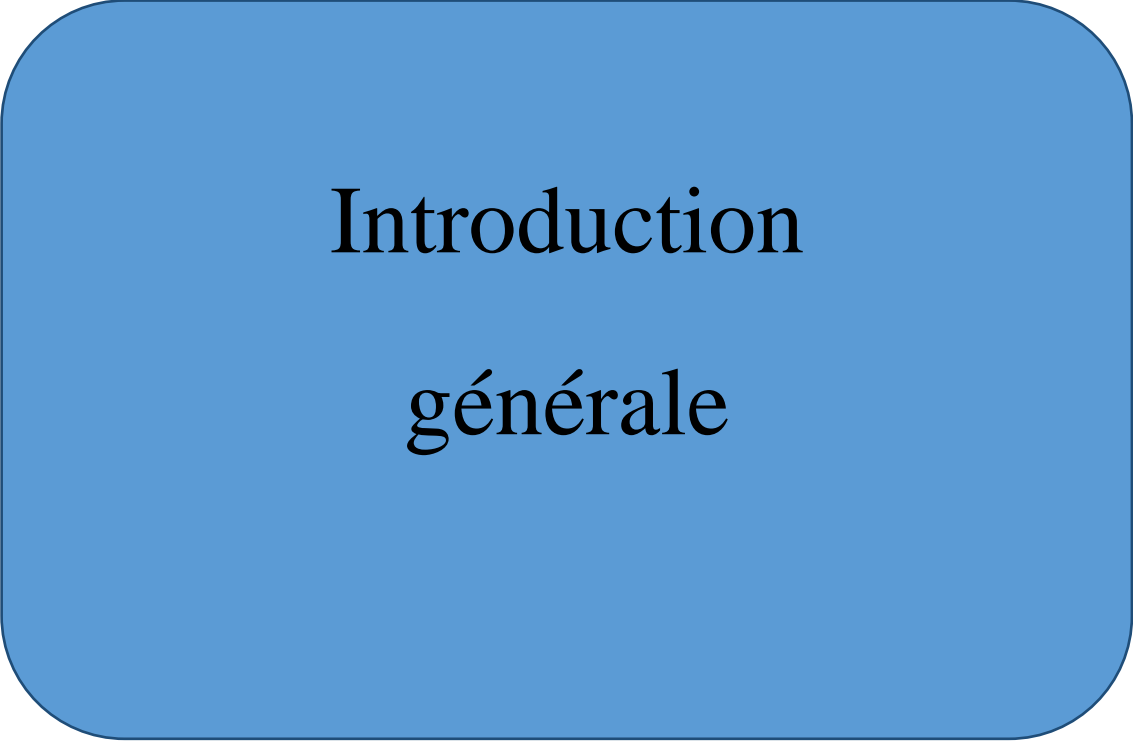
2.5	Rôle de la fonction marketing dans la banque :.....	19
SECTION 3 : Application du marketing bancaire		21
3.1	La planification, colonne vertébrale du marketing au sein d'une banque	21
3.1.1	Rôle de la planification marketing :	21
3.1.2	L'intérêt de la planification marketing pour la banque :	21
3.1.3	Principales phases de la planification marketing	22
3.2	Connaissance du marché bancaire	22
3.2.1	Analyse quantitative globale du marché	19
3.2.2	Analyse qualitative globale du marché	20
3.2.3	Analyse de la clientèle par segment :	20
3.2.4	Analyse de la concurrence.....	19
3.3	Les outils marketing de la banque : « marketing-mix »	20
3.3.1	Politique de produits/services :	20
3.3.2	La politique de distribution	22
3.3.3	La politique de communication :.....	24
Conclusion.....		27
CHAPITRE 2 Le marketing relationnel et gestion de relation client.....		33
INTRODUCTION :.....		33
Section1 : La gestion de la relation client, fondements théoriques		34
1.1	Du marketing de la transition au marketing de la relation.....	34
1.2	Le marketing relationnel.....	36
1.3	Les phases de mise en œuvre d'un programme de marketing individualisé	37
1.3.1	L'identification des clients	37
1.3.2	La différenciation des clients	38
1.3.3	Le dialogue avec le client.....	38
1.3.4	La personnalisation	39
1.4	Les composantes du marketing relationnel	39
1.4.1	Une segmentation des clients à granularité variables.....	39
1.4.2	Un ciblage différencié	39
1.4.3	Une surveillance de marché basée sur une collecte de donnée continue	39
1.4.4	Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication	40
1.4.5	Un outil informatique très développé.....	40

1.4.6	Une métrique spécifique au relationnel.....	40
1.5	Définitions de la gestion de la relation client	40
1.5.1	Définition du GRC	40
1.6	Les composantes de la GRC.....	41
1.6.1	Acquisition du client	41
1.6.2	Fidélisation du client	42
1.6.3	Gestion stratégique du service client.....	43
1.7	Les types de GRC.....	44
1.7.1	Récupération et conservation	45
1.7.2	Fidélisation	45
1.7.3	Elargissement/Amélioration de l'offre.....	45
1.7.4	Prospection	46
1.8	Les enjeux de la GRC.....	46
1.8.1	Un meilleur service aux clients	46
1.8.2	L'intégration multi canal	46
1.8.3	Le développement des ventes.....	47
1.8.4	Une meilleure compétitivité.....	47
1.8.5	L'accroissement de la productivité	47
Section 2. La mise en place de la Gestion de la Relation Client.....		49
3.1	La démarche de GRC	49
2.1.1	Stratégie orientée client : qui consiste à	49
2.1.2	L'organisation des fonctions en contact avec le client.....	50
2.2	Le processus de la GRC.....	50
2.2.1	Le développement	50
2.2.2	La création de valeur	50
2.2.3	L'intégration multi canal	50
2.2.4	Management de l'information	50
2.2.5	L'évaluation de la performance.....	51
2.3	Les étapes de la Gestion de la relation client.....	51
2.3.1	L'identification.....	51
2.3.2	La segmentation	51
2.3.3	L'adaptation	52
2.3.4	Evaluer le dispositif.....	52

2.4	Les stratégies de la GRC:	54
2.4.1	Une stratégie client.....	54
2.4.2	Une stratégie de produit et de distribution	55
2.4.3	Une stratégie d'infrastructure.....	56
2.4.4	Une stratégie commerciale	56
2.5	Les outils de la GRC.....	57
2.5.1	Les outils analytiques	57
2.5.2	Les outils opérationnels.....	59
2.6	Les caractéristiques de la GRC au sein de la banque	60
2.6.1	Information.....	61
2.6.2	Immédiateté.....	61
2.6.3	Interactivité.....	61
2.6.4	Individualisation.....	61
2.6.5	Intégration	61
2.6.6	Interconnexion.....	61
2.6.7	Itération	62
2.7	Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans une banque.....	64
2.7.1	L'immutabilité.....	64
2.7.2	La substituabilité	64
2.7.3	La rareté.....	65
2.7.4	L'appropriation.....	65
2.7.5	La longévité.....	65
2.8	Les limites de la GRC.....	65
Section 3 : Évaluation d'un système GRC.....		66
3.1	LA GRC dans les entreprises de services.....	66
3.1.1	Le client.....	66
3.1.2	Le personnel en contact.....	67
3.2	Le service.....	68
3.2.1	Le service de base	68
3.2.2	Les services périphériques	68
3.3	Le support physique.....	68
3.3.1	Le système d'organisation interne	69
3.4	Les objectifs de la mise en place d'un GRC :	69

3.4.1	Objectif de fidélisation (Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux)	69
3.4.2	Identifier les segments de marché (une clientèle est rarement homogène)	70
3.4.3	Faire fructifier la valeur client (La notion de valeur client est importante)	70
3.4.4	Optimiser la prospection commerciale	70
3.5	Les avantages du GRC :	71
3.5.1	Les écueils d'une politique relationnelle	72
3.5.2	Une mauvaise application du GRC	72
3.5.3	Un mauvais pilotage du GRC	73
3.5.4	Un niveau de qualité insuffisant	73
3.5.5	Une mauvaise qualité d'exécution	73
3.5.6	Une négligence de la dimension émotionnelle du programme relationnel	74
Conclusion		73
CHAPITRE 3 l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients		74
Introduction		74
Section 1 : Présentation de Crédit Populaire d'Algérie (CPA)		75
1.1	Historiques, missions et objectifs du CPA	75
1.2	La clientèle de la banque	76
1.2.1	Les particuliers :	76
1.2.2	Les professionnels :	77
1.2.3	Les entreprises :	77
1.3	Données statistiques sur le Crédit Populaire d'Algérie :	77
1.4	Les missions de CPA :	77
1.5	Objectifs du CPA :	78
1.6	Structure du CPA :	79
1.7	Organigramme du CPA :	81
1.8	Activité du CPA :	82
1.8.1	La collecte des ressources :	82
1.8.2	La distribution de crédit :	82
1.8.3	L'activité commerciale :	82
1.8.4	Organisation du service caisse :	82
1.8.5	Objet et rôle du service caisse :	83
1.8.6	Organisation du service caisse :	84

Section 2 : La présentation la méthodologie de recherche	84
2.1 La présentation de l'enquête	85
2.2 L'objectif de l'enquête.....	85
2.2.1 Questionnaire pour les clients de la banque CPA	85
2.2.2 Le guide d'entretien	85
2.3 La cible de l'enquête.....	85
2.4 L'échantillonnage	86
2.4.1 Choix de la méthode d'échantillonnage :	86
2.4.2 La taille d'échantillonnage	86
2.5 L'élaboration du questionnaire	86
2.6 L'administration d'un questionnaire	87
Section 3 : Production Présentation et interprétation des résultats	87
3.1 Etude des résultats de l'enquête réalisée par un questionnaire.....	88
.....	97
3.2 Synthèse des résultats de l'enquête :	102
3.3 Synthèse de l'entretien.....	103
3.4 Suggestion	103
3.5 Recommandation	104
Conclusion.....	106
CONCLUSION GENERALE	107
La liste bibliographie.....	
Annexe 01	
Annexe 02	
Résumé	
Summary	



Introduction
générale

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Plus que jamais, les entreprises sont soumises à des forces à la fois puissantes et en transformations rapides : mondialisation, déréglementation, convergence des secteurs d'activités. Avec tous ces changements, les entreprises redécouvrent que face à une concurrence croissante, à des marchés arrivés à maturité, à des marques en voie de banalisation et à une clientèle de plus en plus exigeante, l'attention portée sur le client représente plus que jamais le meilleur facteur de croissance rentable et durable.

Dans ce contexte, les banques ont adopté de nouvelles fonctions pour garantir leur survie. Dans cet esprit, tous les acteurs financiers bancaires soient-ils ou non, ont axé leur stratégie sur un seul objectif ; l'attractivité d'un maximum de clients potentiels.

En effet, l'activité de la banque n'est plus fondée sur le produit mais plutôt sur le client. Ce dernier, qui devient de plus en plus exigeant, s'est retrouvé au centre des décisions des banquiers ; c'est pourquoi, avec cet ensemble de mutations, ces banques doivent orienter leur stratégie vers la construction de fortes relations avec leur clientèle. De plus, l'enjeu ne se pose pas uniquement en terme d'attractivité d'une nouvelle clientèle, mais plutôt de garder celle-ci sur une période plus ou moins longue. Avec la dynamique et la concurrence qui s'exercent entre les banques, il est peut-être très facile d'attirer un client, mais il est encore plus difficile de le rendre fidèle. C'est dans cet ensemble de constats que la Gestion de la Relation Client (GRC), comme approche de management s'est imposée avec importance au sein de la banque.

Le marketing doit alors prendre en considération cette nouvelle dimension pour qu'elle devienne source de valeur¹. Celui-ci s'est retrouvé alors passer d'un marketing centré sur l'achat et la vente du produit (marketing transactionnel) vers un marketing centré sur la valeur client (marketing relationnel) et qui est essentiellement fondé sur la satisfaction et la fidélité des clients en améliorant la qualité de l'offre ainsi que la qualité du dialogue entre parties. C'est pour cela que les banques font recours à une approche du type « gestion de la relation client » qui constitue une stratégie basée sur l'information comme élément essentiel qui peut procurer un avantage concurrentiel en plaçant un système d'information plus performant adapté aux besoins marketing.

¹ LEFEBURE(R), VENURI(G) : gestion de la relation clients, édition EYROLLES, paris 2005 , P3

Introduction Générale

Le concept de la gestion de la relation clients (Customer Relationship management) a été créé pour ces raisons, il s'agit d'un processus stratégique qui permet aux banques de résoudre les problèmes de relation avec les clientèles de façon systématique et efficace. La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer.

La GRC se place au cœur des stratégies des entreprises ; c'est la démarche qui réalise ces objectifs et qui assure la croissance des clients à long terme.

Le client, généralement est la principale source de revenus pour les banques. Or, avec le changement de l'économie, notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations clients, banque, et l'utilisation de GRC permet à l'entreprise d'obtenir des données importantes sur ses clients (Liste de contacts, e-mail, comptes.....etc.) pour offrir des produits et services conçus expressément pour répondre à leurs besoins.

L'analyse de ces données permet aux banques de déterminer les meilleurs clients et pour ce là, toutes les banques cherchent à garder ses clients et à les fidéliser.

Dans ce travail de recherche, nous allons donc essayer de voir à quel point les réformes adoptées par les responsables De CPA ont permis d'améliorer les relations avec les clients de leur banque. Autrement dit, la problématique posée dans ce travail est comme suit : **quel est l'effet de la gestion de relation client sur la satisfaction et fidélité de ces derniers ?**

L'outil d'analyse adopté pour apporter des réponses à cette problématique consiste une exploration du terrain. En effet, après avoir présenté le cadre conceptuel nécessaire à la Compréhension de notre thématique de recherche, nous avons opté pour une étude du terrain. Cette dernière consiste en la distribution d'un questionnaire d'enquête auprès d'un échantillon de clients que nous avons sélectionné aléatoirement de la liste des clients des agences bancaires de CPA de la wilaya de Bejaia, ainsi qu'un guide d'entretien destiné en responsable de l'agence.

Nous allons préalablement poser (2) hypothèses qui sont les suivantes :

H1 : la GRC au sein de la CPA est limitée à un logiciel de recueil de données sur le client.

H2 : la satisfaction des clients a une influence directe sur la fidélité des clients de la CPA

De cette méthodologie retenue, nous avons organisé notre travail en trois grands chapitres.

Introduction Générale

Le premier chapitre intitulé « fondement théorique sur la relation banque client », composé de trois points essentiels : généralité sur la relation banque client, concept du marketing bancaire, application du marketing bancaire.

Le deuxième chapitre intitulé « le marketing relationnel et la gestion la relation client » composé de trois sections essentiel : fondement théorique, la mise en place de la relation client, Evaluation d'un système GRC.

Troisième chapitre intitulé « effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélité des clients »,

Se subdivisera en trois sections : présentation de la banque crédit populaire d'Algérie, la présentation de la méthodologie de la recherche, production présentation et interprétation des résultats.

Chapitre 1

**Fondement théorique sur la relation client et
l'application du marketing bancaire**

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Chapitre 1 Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Introduction

Le secteur bancaire est en plein mutation, la concurrence est considérablement accrue depuis l'émergence des banques en ligne. Les clients, autrefois très attachés à leurs banques historiques se montrent de plus en plus volatils en n'hésitent plus à passer en full web ou à changer de réseau bancaire².

En raison de la concurrence qui caractérise le secteur bancaire, la fonction marketing occupe une place éminente dans la gestion des établissements de crédit. Par le marketing, on entend l'ensemble des actions entreprises par les banques pour adapter leur offre à la demande de la clientèle, à cet égard, la démarche des banques est de base du marketing.

Dans ce contexte changeant, les banques travaillent leurs positionnements afin de mieux se démarquer. Ces positionnements ont néanmoins en commun une valeur commune : la satisfaction et l'écoute du client.

Ce premier chapitre a pour objectif de définir les concepts de base du marketing bancaire et l'application du marketing dans le cadre de la relation banque client, la banque est dans l'obligation de connaître son client et créer une relation de confiance et de satisfaction.

² <https://www.myfeedback.com/fr/blog/relation-client-banque-enrichissement-donnees-satisfaction>

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Section 1 Généralités sur la relation banque client

Évaluer les attentes des clients envers leurs banques n'a jamais été aisé. De nombreux facteurs, comme l'accroissement des niveaux d'éducation de la propriété ou d'important changement technologique, ont influencé la relation entre les banques et leurs clients.³

Afin de mieux comprendre la relation entre la banque et son client, il faut d'abord bien comprendre plusieurs principes de base qui fondent cette relation.

1.1 Notion de la relation banque client

La relation client a pour but de créer et de fidéliser les clients d'une entreprise. C'est sa raison d'être à double titre :

Elle conquiert des clients, en identifiant des prospects et en les transformant en clients, elle satisfait les clients pour les conserver, en établissant une relation client saine et stable.

Sans client, une entreprise n'est pas viable. Établir une relation client est essentiel.

1.2 Le cercle vertueux de la relation client dans les banques

Le client peut planifier lui-même un rendez-vous en disposant de l'agenda du conseiller par téléphone ou par email via son espace dédié, suivre l'agenda des rendez-vous ou transmettre une réclamation.⁴

1.1.1.1 Le rendez-vous du client avec son conseiller bancaire

Aujourd'hui, les services uniquement disponibles en agence représentent toujours une part significativement des moments d'interaction entre le conseiller et ses clients. Plus de 50% des conseillers et ses clients interagissent avec les clients en face à face en raison de l'absence d'outils adéquats ou de leur manque d'appétence pour les outils.⁵

Le client vient en agence pour prendre rendez-vous avec son conseiller.

1.2.1 Soumettre un questionnaire de satisfaction sur l'expérience bancaire

³ Banque de détail :regagner la confiance des clients ;Philippe Auther, Werner kreutzman, page5.

⁴ Le nouveau rôle des conseillers financier dans l'expérience client, Joël Nadjar, Pierre de Barbois ,Edition October2016 page6.

⁵ Le nouveau rôle des conseillers financier dans l'expérience client, Joël Nadjar, Pierre de Barbois ,Edition October2016 page7.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

À la fin du rendez-vous, il reçoit un questionnaire de satisfaction

Les questions sont adaptées de manière dynamique en fonction de son profil, de son identifiant personnel dans la base client CRM et des sujets abordés lors de la rencontre avec son conseiller.

La personnalisation des questions en fonction de l'expérience du client peut considérablement augmenter le taux de réponse. La capacité idéale du questionnaire à s'adapter à l'appareil utilisé (Smartphone, tablette ou PC) contribue également à augmenter ce taux.⁶

1.2.2 Suivi client automatisé

Le client répond au questionnaire. S'il ne répond pas au bout d'un certain laps de temps, une relance par mail est automatiquement effectuée.

1.2.3 Analyses des réponses client en temps réel

Les réponses du client sont analysées en temps réel. Un tableau de bord personnalisé permet de suivre la satisfaction de tous les clients selon la perspective commerciale modifiée.

Le siège de la banque reçoit également des rapports et dispose d'une visibilité précise sur l'évolution de la satisfaction des clients dans toutes les agences de la banque. Le directeur l'agence bancaire reçoit un rapport quotidien, hebdomadaire ou mensuel sur le travail de ses équipes.

1.2.4 Recevoir les réponses des clients à l'agence bancaire

La validation d'une enquête dirigée par un client insatisfait entraîne l'envoi d'un e-mail automatique au responsable de l'agence concerné, qui englobe les réponses exhaustives du client ainsi que des données contextuelles liées à ces réponses.⁷

1.2.5 Traitement des demandes et enrichissement des données

Le directeur de la banque traite les demandes des clients. Les réponses sont automatiquement intégrées dans la CRM. L'agence enrichit le profil du client dans sa GRC ou

⁶ Document interne de la banque CPA.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

sa base de données et améliore dynamiquement la connaissance client, tant au niveau micro que macro.

1.2.6 Retour de conseiller bancaire vers le client

Le conseiller bancaire déclenche un nouveau rendez-vous avec son client mécontent afin de mieux répondre à ses problématiques.

Le manque des considérations des attentes des clients en termes d'expérience client est la cause principale.

La problématique de la connaissance client dans le secteur bancaire

Les banques ont opéré un virage important depuis quelques années et cherchent à améliorer leur relation client. Pour y parvenir et booster leurs ventes sur un marché désormais très concurrentiel, elles ont choisi pour la plupart de miser sur la connaissance client. Que représente la connaissance client dans le secteur bancaire ?⁸

1.2.7 Connaitre le client

Le client n'est pas un simple numéro de compte. Le chargé de clientèle devra le connaître pour gérer efficacement et fidéliser cette relation.

En plus de l'identité du client, le chargé de clientèle devra connaître sa situation familiale et si possible, connaître son patrimoine et ses revenus, ses besoins, ses projets...⁹

1.2.8 Écouter le client

Toute relation dans la banque commence par le client, et plus spécifiquement par ses besoins :

- Écouter attentivement le client,
- Déterminer avec précision ses besoins,
- Préparer une présentation commerciale afin de mieux vendre,
- Établir une relation solide et durable entre la banque et le client.

⁶<https://www.myfeelback.com/fr/blog/banques-pourquoi-miser-connaissance-client>

⁷ <https://www.myfeelback.com/fr/blog/banques-pourquoi-miser-connaissance-client>

⁹ Document interne de la banque CPA.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

1.2.9 Mettre en place une stratégie relationnelle

Pour mettre en place une stratégie relationnelle, il faut d'abord commencer par qualifier les prospects, puis décomposer la base de contacts (prospects, clients). Cette qualification permet de personnaliser l'approche en fonction du profil de chaque client.

Ensuite la banque n'a pas besoin de passer autant de temps avec le client qu'avec un autre (elle ne suit pas le même rythme lors du processus de vente).

1.2.10 Multiplier les interactions avec le multi canal

L'approche multi canal est une multiplication des communications entre la banque et le client qui permet à la banque d'atteindre au client par plusieurs moyens, de se souvenir de lui pour qu'il se rende compte que la banque est à l'écoute et à sa disposition pour

L'aider à trouver des solutions à ses problèmes.

1.2.11 Établir une relation de confiance

Pour établir une relation durable et saine, il faut que la banque :

- **Soit honnête et transparente** : elle ne fait pas des promesses qu'elle ne tiendra pas et elle n'essaye de se cacher la vérité à ses clients ;

Fournir des offres simples mais personnalisés, des produits et services transparents sans risque, et éthiques.¹⁰

- **Ait une image de banque fidèle** : la banque prend soin de son image en s'assurant qu'elle exprime fidèlement ses valeurs et ses expériences.
- **Mettre des références** : Qu'il s'agisse de la présentation d'un projet achevé ou du témoignage d'un collègue, ces éléments rassurants
- **Soit disponible** : nous pensons que les banques doivent fournir à leurs clients :

Un accès à leurs banques n'importe où et n'importe quel moment.¹¹

- **Mesures de l'impact et la satisfaction client**

¹⁰ Banque de détail :regagner la confiance des clients ;Philippe Auther, Werner kreutzman, page6.

¹¹ Banque de détail :regagner la confiance des clients ;Philippe Auther, Werner kreutzman, page6.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Afin d'évaluer l'impact des mesures mises en place sur la satisfaction client et pour une amélioration continue, il est nécessaire de préparer des outils de mesures. La banque peut s'aider avec un programme de gestion de la satisfaction client et pour ce faire, elle se base sur les indicateurs suivants :

- **Le Customer Satisfaction (CSAT)** : il est utilisé dont le but de mesurer la satisfaction client, c'est aussi le plus basique.

Le CSAT mesure la satisfaction globale du client, il repose les réponses à la question :

Globalement êtes-vous satisfais de X ?¹²

- **Le Net Promoter Score (NPS)** : est une mesure permettant de savoir dans quelle mesure les clients sont susceptibles de recommander un produit/service à leurs proches. Il est calculé à partir de la question suivante : Recommanderiez-vous cette entreprise à un ami/ collègue/relation ?¹³
- **Le Customer Effort Score (CES)** : est un indicateur de performance très récent puisqu'il a été évoqué pour la première fois en 2010 par le Harvard Business Review. L'objectif de cet indicateur est de mesurer l'effort fourni par les consommateurs pour exécuter une action ou une démarche comme :
 - ✓ Effectuer un achat ou une réservation
 - ✓ Utiliser un produit ou un service
 - ✓ Rechercher et trouver un article sur le site web

Comment mesurer cette satisfaction ?

- ✓ Enquêtes de satisfaction,
- ✓ Entretiens de qualitatifs,
- ✓ Écoute active sur les réseaux sociaux et forums,
- ✓ Tableaux de bord de logiciels CRM ou spécialisés dans la satisfaction client,

¹²<https://blog.smart-tribune.com/fr/mesurer-satisfaction-client>

¹³https://www.lanla.com/wp-content/uploads/Le-NPS_FinR-1.pdf

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- ✓ Essayer de conserver les mêmes indicateurs afin de pouvoir mesurer leur évolution dans le temps sur la base d'un même référentiel, et n'hésitez pas à en utiliser plusieurs afin d'avoir une version plus globale et complémentaire.

Par ailleurs, il n'Ya pas que les chiffres qui comptent , les retours plus informels au détour d'une conversation au téléphone ou en face ,permettent de faire émerger des éléments auxquels la banque n'a pas pu recueillir lors d'un questionnaire et peuvent vous en apprendre beaucoup sur leur satisfaction et leurs attentes¹⁴

14 <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/>

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Tableau n° 1 : La distinction entre satisfaction et fidélité

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	Perdu Faibles dans la qualité , le prix, la relation...	Captif Peu de choix ,cout du changement ,commodité (localisation), peu d'enjeux
Satisfait	Zappeur Forte concurrence, relation insuffisante, nouveaux besoins	Comblé Par la qualité, le service, le prix...

Source : D.NOYE ,(2000) «pour fidéliser les clients», édition INSEP,paris .p.1

1.2.12 Développer l'engagement client

Un client engagé est un client qui se sent impliqué avec la marque et qui agira spontanément en sa faveur, par exemple en :

- Déposant un avis sur le site,
- Commentant les publications sur les réseaux sociaux,
- Parlant de la marque et de l'entreprise à son entourage,

Des simples consommateurs à véritable acteur, voire ambassadeur, chaque nouvel engagement client apporte son lot de bénéfices comme un taux de fidélisation plus élevé et un impact positif sur l'image de marque.

Afin d'encourager l'engagement client, l'entreprise doit multiplier les occasions d'interagir, de partager vos contenus et de solliciter leurs avis de ses partenaires.

Section 2 : Concept du marketing bancaire

En réalité, pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction commerciale, la fonction financière et comptable, la réglementation d'usage. La fonction informatique est venue compléter ces trois piliers.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressenti la nécessité de pratiquer la démarche marketing car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux (marché de ressources) et débouché nécessaire à sa production (marché des emplois).

À partir des années 90, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une importante démarche stratégique.

2.1 L'évolution de marketing bancaire

L'apparition du marketing est récente, les dirigeants des entreprises ont, en effet, été conduits à reconnaître l'importance de la fonction commerciale, l'entreprise se trouve donc devant un grand défi ; faire du marketing de manière à acquérir de nouveaux marchés, toute en préservant ceux déjà acquis et en s'adaptant à toutes les données qui puissent exister.

L'évolution des banques vers une intégration du marketing au sein de leur structure a commencé au début des années 70. À partir de cette date, le concept a été étendu à d'autres secteurs d'activités, et c'est ainsi que l'on a progressivement parlé du marketing industriel, de marketing des achats, de marketing des services et de marketing bancaire¹⁵.

Cette discipline était apparue aux USA, à partir de 1970 années de la création de l'Association Américaine de Marketing Bancaire « The Bank Marketing Association ». Elle se limite seulement à stimuler les échanges d'idées d'information parmi les responsables de la publicité bancaire

Dans la majorité des cas, la crise de 1929, a eu des effets néfastes sur l'économie jusqu'à 1933. Durant cette période, plusieurs banques américaines firent faillite et disparurent. Le temps de la 2ème guerre mondiale n'était pas propice au développement de l'esprit et d'une politique marketing. Ce n'est qu'après cette guerre que le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir le marketing, par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers (les banques n'accordaient alors d'importance qu'aux entreprises).¹⁶

¹⁵ BELLANGER « Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing » Edition : banque Paris, 1977, P 19

¹⁶ THIVEAUD « Les évolutions du système bancaire français de l'entre deux guerres » revue eco .finance

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Selon P. Komer , le marketing bancaire est passé par 5 étapes successives :

- Publicité
- Amabilité = Sourire
- Innovation
- Positionnement
- Analyse, planification, contrôle¹⁷

En Europe, le marketing bancaire est apparu dans les années70. Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne, des mesures marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle.

Cette étape fut ferme, parce qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation de banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire. Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, il fallait à présent penser aux clients en terme de besoin à la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la 3ème étape¹⁸

Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne, des mesures marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle.

Cette étape fut ferme, parce ¹⁹ qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation de banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire.

17P.KOMER « Rapport sur l'évolution du marketing bancaire », Conférence E.F.M.A, juin 1977, P 6

18 Tournois « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », Edition MASSON ,Paris ,p75.

19P.KOMER « Rapport sur l'évolution de marketing bancaire »conférence E.M.M.A juin 1977, p6.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, il fallait à présent penser aux clients en terme de besoin à la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la 3ème étape .20

Dans certains cas, il arrive que plusieurs banques innovent, souvent et fassent de la publicité en même temps. Ce fut la situation génératrice de la 4ème étape : le positionnement. Pour se différencier les banques doivent choisir en se positionnant sur le marché. En réalité, cette conception de positionnement marketing, dépasse celle de la création d'une image. Il est à cet égard, nécessaire que l'image soit souvent façonnée à partir d'un logo.

Malgré un logo riche en signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre établissement ; bien que le positionnement puisse être considéré comme une information permettant un choix plus judicieux de la part du client suivant ses besoins. La mise en place d'un système d'analyse de planification et de contrôle constitue la dernière étape de développement du marketing bancaire.

2.2 L'extension du marketing bancaire

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir, et le service ne verra pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing. et pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management²¹.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque, il se préoccupe davantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel, et opérationnel²²

20 Tournois « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », Edition MASSON, Paris 1989, P 75.

21BENHABIB,«Marketing bancaire et économie du marché », Revue Economique , Alger1999 .

22 Michel Badoc,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Avril 2004 p34.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

2.2.1 Le marketing stratégique

Le marketing stratégique, est d'abord un instrument de contrôle, et de prévoyance, dans le but d'apporter aux responsables un éclairage suffisant pour qu'ils puissent décider auprès de leurs clientèles. Le marketing stratégique ne concerne pas seulement la direction générale ou régionale, mais aussi les agences opérationnelles décentralisées.

2.2.2 Le marketing organisationnel

La réussite du marketing organisationnel repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs des banques. Cette vision est d'autant plus nécessaire si le choix de l'établissement s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.

2.2.3 Le marketing opérationnel

Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle, consiste avant tout à améliorer et développer progressivement les moyens physiques d'action, dans le seul but être à jour avec les impératifs de gestion technologique qui sera en compétition à l'échelle mondiale²³.

Ce changement est difficile à assumer, car il ne peut se réaliser à terme. Le succès des banques, quelle que soient leurs tailles, ne peut avoir lieu, sans l'adhésion de la clientèle aux propositions des produits et services présentés. Ceci ne peut se faire sans la mise en place d'une politique de distribution adéquate. Pour le responsable, la mobilisation du personnel et l'attirance des clients réclament l'engagement d'une importante politique d'information et de communication interne et externe.

2.3 Spécificités du marketing bancaire

2.3.1 Définition du marketing bancaire

Définir le concept Marketing serait très ambitieux étant donné les nombreux essais effectués par tous les adeptes du Marketing.

Définition simple : elle a été publiée dans le journal officiel français du 02 Avril 1987. la mercatique est définie comme un « ensemble d'actions qui ont pour objet de prévoir ou de

23 Michel Badoc, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004 P 36

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

constater et, le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur, en telle catégorie de produits ou de services, et de réaliser l'adaptation continue productif et l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés »²⁴

Selon P. KOTLER et B. DUBOIS : « le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consiste à créer, communiquer et de délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes »

Ainsi, Yves Chirouze définit le Marketing comme « un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer »²⁵

D'après la définition, on retiendra que le marketing est présenté comme étant :

- Un état d'esprit.
- Un ensemble de moyens, d'actions et de techniques
- Une conception du management dont son but est de créer, de conquérir, de conserver et de développer le marché de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles.

De son côté Philip Kotler, définit le Marketing comme : « l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable ».²⁶

Ainsi Éric VERNNETTE adéfinit le marketing comme « le marketing, c'est détecter les besoins des consommateurs pour réaliser le produit adéquat, ce qui facilite la vente »²⁷.

Le marketing est défini de façon générale comme l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une entreprise aux besoins des consommateurs. Le marketing bancaire concerne les actions entreprises par les banques pour satisfaire les besoins de leurs clientèles. Selon Badoc

²⁴ Marrie Camille DEBOURG « pratique de marketing », 2^{ème} Edition, EdBerti, Alger 2004, p3

²⁵ Y le Golvan, « Dictionnaire Marketing Bancaire assurance » opcit, p77.

²⁶ Michel (Badoc), Marketing Bancaire application pour siège et agences des banques, opcit, p43.

²⁷ Eric VERNNETTE, « l'essentiel de marketing », 9^{ème} édition, Paris, 2006, p20.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

M. (2004) le marketing bancaire est « l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activités bancaire » p. ²⁸.

Si le marketing est avant tout une idée destinée à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle, il ne doit pas réaliser ce désir au détriment de l'intérêt de la banque, en particulier de deux impératifs fondamentaux que sont sa rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image. C'est pourquoi nous nous limitons pour notre part à définir le marketing tout simplement comme : « L'art de satisfaire ses clients, tout en faisant plaisir à son patron »

2.3.2 .Spécificités du marketing bancaire

De par la nature de son activité versée dans la servuction, la banque a des spécificités, ses méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le Marketing des achats, il agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs des capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire (demanderesse de capitaux).
- Comme le Marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse²⁸.

Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèques qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par :

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autres l'influence de la politique des gouvernements). La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent)
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources)

28 Y Le GOLVAN « Dictionnaire Marketing Bancaire Assurance », Edition banque, 1990

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable). Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences).²⁹

2.4 L'espace marketing de la banque :³⁰

Le rôle de marketing de la banque n'est pas de décider mais de d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions. L'espace marketing, comme le montre le schéma 1, est limité par trois contraintes :

La création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et ses attentes.

La création de valeur pour la banque.

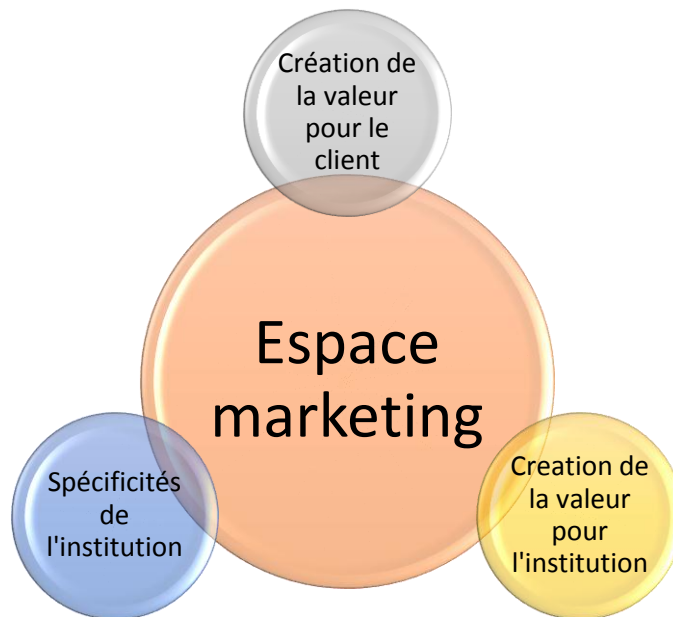
Les spécificités de l'institution.

29 2 MICHEL BADOE « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, P 28-29

30M.Badoc, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p 31

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Figure : 1 : L'espace marketing



Source :Badoc M. (2004), , « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris 2004, P 32 .

Toutes dérives préconisant des solutions en dehors de cet espace peuvent être préjudiciables à l'avenir de l'institution qui s'y engage même si elles se traduisent parfois en profits à court terme. Les deux premières contraintes (création de valeur pour le client et l'institution) constituent les fondements du marketing théorique. La troisième, qui oblige les préconisations à s'adapter aux réalités de l'entreprise, conduit vers un marketing réaliste ou encore un « marketing du possible ».

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

La figure 2 représente le rôle attribué à la fonction marketing dans une banque. Il recouvre un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles :

- Éclairer, à partir de la planification marketing à terme, la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et international. Parmi ces choix s'intègrent les politiques de distribution multicanaux, d'information commerciale des réseaux, de diversification, d'innovation, d'image, de qualité, gestion de la relation client et distribution...
- Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaire pour rapprocher l'institution des clients (décentralisation ; création de chefs de produit, marché, distribution ; formation du personnel à la démarche marketing...)
- Éclairer les directions financières ou de l'actuariat sur l'élaboration d'une politique de produit et service, adaptée au besoin du marché.
- Aider le réseau de distribution à s'adapter à son marché (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain, formation de correspondants marketing...)
- L'assistance comprend bien souvent la création d'un outil de marketing direct émanant des centres d'appel destiné à appuyer les actions commerciales des réseaux.
- En dehors de son rôle fonctionnel, la fonction marketing au siège se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelle telles que :
 - ✓ La mise en œuvre d'une politique de GRC (Gestion de la relation client) : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'Internet ou de centre d'appel, ...
 - ✓ L'élaboration d'une politique de GRD (Gestion de la relation distribution) constitue un complément indispensable de cette politique.
 - ✓ La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon nationale et international. Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- ✓ La communication externe (publicité, sponsoring, relations commerciales...) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

SECTION 3 : Application du marketing bancaire

3.1 La planification, colonne vertébrale du marketing au sein d'une banque

Réaliser un plan marketing consiste simplement à faire des choix à l'avance, d'une manière consciente et explicite. La planification est nécessaire car, tel un voilier une banque est soumise à une certaine inertie et à la direction du vent. Elle ne peut pas s'arrêter, reculer, virer de bord, aller où elle veut, sans prévoir et sans tenir compte des événements intérieurs et extérieurs auxquels elle est assujettie

3.1.1 Rôle de la planification marketing :

La notion de planification marketing a pris un essor important au cours des dix dernières années. Son rôle est appelé à augmenter pour le futur. Son objet n'est pas de décider à la place de la direction générale ou des directions opérationnelles, mais de les éclairer sur les différentes routes envisageables, sur les dangers qui peuvent être rencontrés et sur les moyens à mettre en œuvre pour faire face. Elle consiste également à indiquer les chances possibles d'atteindre les buts visés, la meilleure façon d'y parvenir et le prix à payer.

Le but du plan marketing est d'orienter et de déclencher l'action, non de la retarder ou de l'empêcher. Son objectif n'est pas de servir de support intellectuel, mais de permettre aux opérationnels d'engager à moyen et court terme des actions plus efficaces.

3.1.2 L'intérêt de la planification marketing pour la banque : ³²

Multiples sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier. Pour notre part, nous en retiendrons six :

- ✓ Orienter l'institution vers l'action
- ✓ Préparer l'entreprise à affronter l'avenir

32 Michel Badoc, « marketing management pour la banque et l'assurance », Les éditions d'organisation, Paris, 1986, p 78

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- ✓ Lier les décisions aux moyens.
- ✓ Savoir où on veut aller et le faire savoir
- ✓ Permettre une meilleure coordination des efforts
- ✓ Fournir des bases pour le contrôle et l'audit internes.

3.1.3 Principales phases de la planification marketing

Le plan marketing comporte généralement quatre phases :

- Une synthèse d'informations sur lesquelles reposeront les principales décisions. Ces informations permettent d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise. Ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence, le diagnostic interne, forces et faiblesses de la banque
- La détermination des objectifs, cible, ...
- Le choix des stratégies des moyen : « le marketing mix »
- Le contrôle des réalisations du plan.

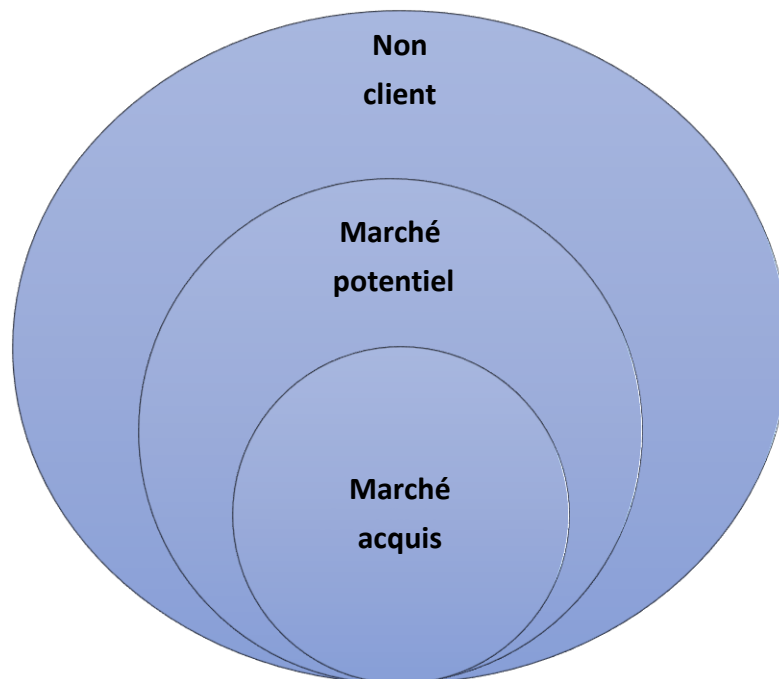
Comme il est décrit, le plan marketing est composé de ces éléments qui constituent son ossature.

3.2 Connaissance du marché bancaire

Dans son acceptation simple, le marché peut être considéré comme « l'ensemble des échanges équilibrant une offre et une demande »

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Figure N°3 : L'analyse de marché



La connaissance du marché global ou local constitue un élément fondamental dans l'élaboration d'un plan marketing. Les informations sont destinées à :

Evaluer quantitativement et qualitativement la clientèle actuelle et potentielle de la banque.

Identifier les segments du marché susceptibles de l'intéresser.

Connaître les besoins, goûts, motivations des clientèles appartenant à ces segments.³³

3.2.1 Analyse quantitative globale du marché

L'analyse quantitative repose sur un ensemble d'études économiques et économétriques réalisé à titre collectif ou individuel. Les études quantitatives apportent habituellement aux banques des informations sur :

Le nombre et la composition de la clientèle des particuliers dans chaque Pays. Répartition par âge, catégorie socioprofessionnelle, revenus, habit, Elles peuvent aussi être proposées au niveau des différentes régions ou îlots de populations.

³³ Le Golvan « marketing bancaire et planification » édition Banque, Paris1985, p 63

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Des indices globaux ou locaux de possession de produits financiers.

Des indices prospectifs d'évolution des marchés, produits et services intéressant la banque. Le nombre d'entreprise, dans chaque pays ou région, leur classification, un répertoire de leurs dirigeants.

Des renseignements sur leurs activités, mais aussi le niveau de risque présenté. Des données diverses concernant l'économie du pays.

3.2.2 Analyse qualitative globale du marché

L'analyse qualitative fournit des informations sur les attitudes, goûts, besoins, attentes, motivations, des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la compétence de leur distribution et de leur force de vente,...la connaissance qualitative procure d'importants renseignements sur la perception des différentes marques d'enseignes bancaire :

- Caractéristiques propres aux populations analysées quant à leurs attitudes besoins, attentes envers les banques. Caractéristiques propres du milieu industriel (grandes entreprises, PME, professionnels...).
- Analyse des principaux besoins. Évaluation de leurs attitudes envers les enseignes, mais aussi les produits et services proposés
- Analyse dans les entreprises des processus de décision d'adhésion à une banque et d'achat des produits ou services.
- Motivation des prescripteurs pour apporter des clients à la banque.

3.2.3 Analyse de la clientèle par segment :

Une compréhension quantitative et qualitative du marché réclame conjointement des informations globales et segmentées. La segmentation permet une analyse plus fine de la clientèle et de son comportement. Elle rend nécessaire l'obtention de données catégorielles. La sélection de critères de segmentation pertinents, par la banque, constitue l'un des premiers éléments de la démarche marketing.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Tableau N°02 : Critère de segmentation utilisée dans la démarche marketing des banques

Types de clientèles	Critère de segmentation
Clientèle des particuliers	Age, revenus, professions, habitat, nombre d'enfants, montant des avoirs gérés, patrimoine,...
Clientèle des professionnels	Domaine d'activités (commerçant, artisan, profession, libérale...) Secteur d'activités (boucher, bijoutier, libraire,....) Taille de l'activité professionnelle...
Clientèle des entreprises et des associations	Taille (chiffre d'affaire ou nombre d'employés, secteur d'activités, pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation, niveau d'évolution positif ou négatif du secteur,...) Taille, nombre d'adhérents, domaine d'activités (sportive, caritative, culturelle, humanitaire,...)

Source : P.Jaoui , directeur coref, conf.-sém, Efmi-Cesa ; les segmentations de clientèles : enjeux et méthodologies, 2002

Le tableau 2 : présente un ensemble de critères de segmentation fréquemment retenus par les banques.

3.2.4 Analyse de la concurrence

Une bonne connaissance de la concurrence a sa place dans la première partie du plan marketing. Elle conduit à raisonner, non seulement à partir du marché, mais également du pouvoir compétitif des « confrères ». L'analyse comprend à la fois un recensement des caractéristiques essentielles des principaux concurrentes, mais aussi une évaluation de leur pouvoir compétitif.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Les études permettent à chaque enseigne de comparer ses propres forces et faiblesses avec celles des principaux concurrents. Lorsque le nombre de concurrents est très important, ce qui est souvent le cas dans ce secteur d'activité, une sélection limitée de cinq à dix, peut s'opérer préalablement. Les trois critères retenus pour cette sélection sont habituellement³⁴ :

- Les concurrents estimés les plus dangereux actuellement et pour le futur par les dirigeants et surtout par les commerciaux.
- Les concurrents jugés comme les plus vulnérables à court terme, qui permettront une conquête facile de leur clientèle.

3.3 Les outils marketing de la banque : « marketing-mix »

L'élaboration du marketing mix a pour but d'harmoniser l'ensemble des décisions et efforts sur le plan marketing et commercial que doit mettre en œuvre la banque pour réaliser les objectifs et atteindre les cibles visées. Les principales composantes du marketing mix sont généralement les actions relatives aux politiques de produit, tarification (prix), distribution, vente, communication, suivi et qualité.

Depuis le développement d'Internet certaines directions marketing des banques intègrent cet outil aux différentes politiques issues du marketing mix (création de service émanant d'Internet, proposition de canaux de distribution virtuels, aide à la force de vente et à la vente directe, communication...) ³⁵

Le responsable marketing a pour tâche de réaliser le meilleur dosage ou « mixage » de chacune de ces composantes dans le but d'obtenir une efficacité maximale de l'ensemble.

3.3.1 Politique de produits/services :

L'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique produit demeurée très traditionnelle et régie par la forte réglementation étatique et interprofessionnelle dont l'argent fait l'objet ainsi que le risque imminent et auquel s'ajoute :

- La suprématie de l'optique technicienne sur le commercial dans la conception des produits et services nouveaux.

34 Porter M, « choix stratégique et concurrence », édition ECONOMICA, 1982, p 6.

35 M. Badoc « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p 206.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- L'importance des pouvoirs publics dans la création et la disparition des produits et ce, de par leur influence, définissent, contrôlent et modifient.
- La participation des clients à la réalisation de services à la servuction.

Le rôle de la politique de produit consiste en fait à réaliser une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins exprimés par les consommateurs ciblés, de ce fait la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, l'entretien des produits existants.

4.3.1.1 La politique de prix

Traditionnellement, le marketing mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Dans le cas de la banque, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégale importance.

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale ; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire ³⁶ :

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires : taux de rémunération des compte (sur livret, épargne,)
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, aprèsentente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs.
- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires estrelativement récente. Pour expliquer ce rôle mineur, il faut d'abord souligner les liens étroits qui existent entre la politique monétaire et les tarifs pratiqués pour les produits bancaires.
- La tarification des services bancaires : celle-ci obéit à des modalités délicates est qui s'inscrivent principalement dans les commissions à savoir :

36 Michel Badoc « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, P142

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- L'assiette de la tarification : déterminer l'assiette de la tarification revient à choisir qui acquittera la commission l'initiateur de l'opération ou les deux parties concernées (initiateur et destinataire)
- Le mode de facturation : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être en fonction du nombre de services rendus.

4.3.1.2 Les objectifs de la tarification bancaire

- **La tarification bancaire :**

La tarification des services bancaires accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque. La banque introduit ou modifie sa tarification bancaire afin de modifier le comportement de sa clientèle, elle dissuade la clientèle des emplois abusifs des instruments de paiement et des opérations de banque ; exemple : émettre des chèques en grande quantité et de petit montant.

- **Le coût des crédits :**

Les banques peuvent librement fixer les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi. L'envol des taux d'intérêts à donner naissance à la bonification afin de développer la stratégie commerciale à cet effet, les banques adoptent leurs conditions aux demandes de la clientèle (taux fixes, taux variable...) des conditions de banque doivent être de vigueur

- **Les jours de valeur :**

Autre aspect des conditions de banque les jours de valeur sont liés au fonctionnement de comptes et non aux opérations de crédit. Comme les taux d'intérêts les jours de valeur se négocient entre banques et clients.

Des développements précédents, il ressort que dans la relation banque/clients, l'aspect prix prend d'avantage d'importance : simplification des barèmes, transparence, taux et commissions compétitifs sont des moyens adéquats pour fidéliser la clientèle de demain.

3.3.2 La politique de distribution

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

La politique de distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement. La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- **Les objectifs de l'entreprise** : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing
- **L'environnement** : l'évolution de l'environnement démographique, sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution. Les données recueillies du marché constituant une base sur laquelle reposera le choix des circuits (lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques)
- **Le diagnostic de sa propre entreprise** : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveaux choix.
 - **La politique de distribution s'articule sur :**
- L'optimisation du rapport point de vente / population : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets
- L'optimisation du rapport client / point de vente : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.
- L'optimisation du rapport ressources / clients : afin d'optimiser ce rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais d'avantage les ressources que ces clients apportent.

Cependant les méthodes de distribution tendent à se modifier, les techniques actuelles sont devenues plus proches du conseil de gestion informatisé, de ce fait, elle est affectée par la diversification des nouvelles technologies :

- ✓ Création d'agences de conseil spécialisées.
- ✓ La réduction du linéaire guichet privilégie la relation assise.
- ✓ Multiplication des moyens de vente directe.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

- ✓ Création de réseau de prescription.

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un rapport de la politique de communication. En complément de la généralisation des moyens de communication modernes, viennent s'implanter de nouveaux canaux de distribution, dits externalisés : Internet, plates-formes téléphoniques, commerce électronique.

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, quant à elle, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation. Toutefois, la difficulté des banques réside non pas dans le développement de ces technologies mais plutôt dans l'intégration de ces canaux notamment vis-à-vis des canaux traditionnels.

3.3.3 La politique de communication :

La politique de communication se définit par :

« Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits »³⁷

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir-faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions : A savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel.

4.3.3.1 La communication interne

Elle vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise. Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs.

³⁷ Philippe GARSUAULT, Stéphane PRIAMI, « la banque fonctionnement et stratégie », ECONOMICA Gestion, 2ème édition, Paris, 1997, P 433.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

4.3.3.2 La communication externe :

Elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différents :

- ✓ Clients/ Fournisseurs/ Actionnaires.
- ✓ Autres apporteurs de capitaux.
- ✓ Pouvoirs publics/ Association.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tous l'environnement.

Selon Brochant Lendrevie on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; la communication corporative c'est-à-dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how. Le second niveau est la communication commerciale, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services).³⁸

4.3.3.3 La notion d'image

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit. Cette action est appelée communication ou marketing institutionnelle.

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

D'image interne (valeurs et culture d'entreprise) .

D'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive/négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.

D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits ; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

38 Brochant Lendrevie, Publicators Edition Dalloz, 4ème édition, 1992, P58.

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

4.3.3.4 Les moyens d'une politique de communication

Les moyens d'une politique de communication sont :

Le mécénat et sponsoring : ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, accroître sa notoriété et améliorer son image de marque. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.

La publicité : l'action publicitaire a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, les milieux bancaires ont été réticent vis-à-vis de cette technique. A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable.

➤ Les variables d'action de la communication :39

Se caractérise par :

- Communication venant du siège (passé) : image de marque de l'institution...
- Communication venant du siège (présent) : publicité générale ; promotion, relations publiques, après-vente et suivi des relations avec la clientèle...
- Communication venant du point de vente : promotion des ventes, publicité locale, action de la force de vente, accueil, compétence du personnel, après-vente, localisation, architecture, aménagement, image de marque locale du point de vente,
- Communication venant des produits et services : présentation, prix, gamme « package », conditionnement, ...

Chapitre 1 : Fondement théorique sur la relation client et l'application du marketing bancaire

Conclusion

Pour conclure ce premier chapitre nous avons cherché à montrer que les conseillers, ont plus que jamais un rôle clé à jouer dans la transformation de l'industrie bancaire.

Ainsi, les banques doivent replacer leurs conseillers au cœur de la relation client. Nous avons mis en évidence, le lien entre confiance, satisfaction et fidélité. Ainsi, il apparaît que la satisfaction n'est pas suffisante pour fidéliser les clients.

Le marketing dans le secteur bancaire a de multiples caractéristiques, sa pratique permet aux banques d'identifier et de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs, et de garantir une bonne gestion de son personnel afin d'accroître son chiffre d'affaires.

CHAPITRE 2

LE MARKETING RELATIONNELE ET LA GESTION DE RELATION CLEINT

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

CHAPITRE 2 Le marketing relationnel et gestion de relation client

INTRODUCTION :

Le marketing a beaucoup évolué depuis son apparition, passant d'un marketing orienté produit à un marketing personnalisé et interactif où le client occupe le centre des préoccupations majeure des entreprises soucieuses de se développer.

La conquête de nouveaux marchés, la fidélisation des clients face à la concurrence reste capitale pour les entreprises notamment celle de services.

Cependant la mise en place d'un système de gestion de la relation client (GRC) s'avère primordiale dans une activité telle que les services afin de pouvoir faire face à l'environnement concurrentiel, à la mondialisation et l'effet d'ouverture sur le marché international.

Le présent chapitre traite donc la gestion de la relation client développée en trois sections :

La première est consacrée à la présentation des fondements théoriques de la GRC à travers la présentation du marketing relationnel, de la GRC, son utilité, ses composantes, ses différents types et enfin ses objectifs.

La deuxième traite la mise en œuvre de la GRC à travers la présentation de ses différentes phases, ses étapes, les stratégies adoptées, les différents outils et enfin nous présenterons les caractéristiques de la mise en œuvre de la GRC au sein d'une banque et on terminera par la présentation de quelques limites de la GRC.

Evaluation d'un système de gestion de relation client.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Section1 : La gestion de la relation client, fondements théoriques

Dans la présente section nous allons présenter des notions théoriques sur la gestion de la relation client (GRC) à travers la présentation des étapes de transition du marketing de masse au marketing individualisé ensuite la présentation de quelques définitions du marketing relationnel, présentations approfondie de la gestion de la relation client qui est le cœur de notre travail de recherche à travers : sa définitions, son importance, ses composantes, ses types, et enfin on terminera par la présentation des objectifs de la GRC pour une organisation.

1.1 Du marketing de la transition au marketing de la relation

Le marketing relationnel s'inscrit dans le cadre plus global des évolutions économiques qu'a connue les sociétés depuis l'après-guerre, il prend le relais d'autres concepts marketing devenus inopérant⁴⁰.

Le marketing n'est pas une activité nouvelle puisqu'il recouvre des tâches qui ont toujours existé dans tout système fondé sur l'échange .même dans un système autarcique (fermé) des flux d'échange et de communication existent ,mais leurs manifestation est spontané et ne demande pas d'allocation des ressources spécifiques ,ni de mode d'organisation particulier pour assurer leurs fonctionnement .c'est la complexité technologique , économique et concurrentiel qui a progressivement conduit d'abord l'entreprise à créer ensuite à renforcer et enfin à transformer la fonction marketing⁴¹.

Les années soixante sont marquées par un marketing orienté vers la vente ou un marketing opérationnel, cette période a été caractérisée par une économie de distribution ou l'offre été supérieur à la demande.

L'objectif prioritaire du marketing dans cette phase est de créer une organisation commerciale.

⁴⁰ JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, DUNOD, Paris, 2008, p.15.

⁴¹ JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, DUNOD, Paris, 2008, p.15

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Vers les années soixante-dix, une économie du marché s'installe⁴², l'offre devient progressivement supérieure à la demande le rôle du marketing n'est plus simplement d'exploiter un marché existant, l'objectif prioritaire est de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des concepts de produit nouveaux adaptés à des besoins changeant, de diversifier le portefeuille de produit et de définir pour chaque unité d'activité stratégique (DAS) le type d'avantage concurrentiel défendable⁴³.

Durant les années quatre-vingt une économie libérale s'installe, l'orientation marché implique que l'entreprise prenne en compte dans son analyse tous les acteurs et intervenants qui de près ou de loin influencent sur la décision d'achat du client et font donc partie du marché au sens Large⁴⁴.

Les années quatre-vingt-dix sont influencées par les facteurs environnementaux ou le marketing a pris une orientation sociétale, les entreprises doivent prêter attention non pas aux besoins des clients mais à l'environnement de ces derniers.

La fin des années quatre-vingt-dix est marquée par la recherche d'une relation personnalisée avec le client, les entreprises cherchent à mieux connaître les clients afin de leurs vendre le maximum de produits possibles⁴⁵

Le tableau suivant résume les principales différences entre le marketing de transaction et le marketing relationnel⁴⁶.

42 JEAN-CLAUDE Boisdevesy : Le marketing relationnel, op.cit, p.141.

43 JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit, p.15.

44 JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit, p.15.

45 ANNE Julien : Marketing direct et relation client, édition DEMOS, Paris, 2004, p.27.

46 BEKHTI Madjid : la politique de lancement d'un nouveau produit : enjeux des NTIC dans le secteur bancaire Algérien, thèse de magister en marketing, sciences commerciales, Tlemcen, année 2012, p.46 format PDF disponible sur : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/3299/1/bekhti.madjid.mag.pdf> (consulté le 15/05/2021).

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Tableau N°3 : Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel⁴⁷

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Missions	Conquête	Fidélisation
Objectifs	Transaction, part de marché	Relation, part du client
Organisation	Gestion de marque /de produit	Gestion de client
Sources d'information	Etude du marché	Dialogue permanent, base de donné
Communication	Communication de masse	Communication personnel
Contexte favorable	Marché non saturé	Marchés saturés
Secteur privilégié	B2C	B2B, services

Source : JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, p31.

Les évolutions de l'environnement des marchés : la baisse de la fidélité, le manque de temps augmente la sensibilité au service, la croissance des exigences dans une société développée, la disponibilité d'outils et de technique informatiques la montée des medias interactifs tels que internet ont poussé le développement du marketing relationnel.

1.2Le marketing relationnel

Le marketing relationnel définit comme « une politique ou un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec le client, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque »⁴⁸.

⁴⁷ EAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7eme édition, Dunod, Paris, P31, format PDF disponible sur le site : <http://www.cartelbc.files.wordpress.com/2012/01/marketing-strategique-et-operationnel-www-vosbooks-com.pdf> consulté le 17/05/2021)

⁴⁸ LENDREVVY LEVY LINDON, Mercator : Théories et nouvelles pratique du marketing, 9 eme édition, DUNOD, Paris, 2009, p.854.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès L'entreprise, la mise en place du marketing relationnel est souvent appuyée sur des outils de gestion de la relation client⁴⁹.

Le terme marketing relationnel est parfois utilisé dans le sens de marketing « one to one » qui a une signification plus étroite, puisqu'il désigne les formes de vente ou de communication

Individualisée, alors que le marketing relationnel vise un objectif plus large, à savoir la bonne gestion et la valorisation du capital-client de l'entreprise, la personnalisation étant une modalité.

Le marketing « one to one » ou individualisé consiste pour une entreprise à connaître individuellement ses clients, à analyser leurs besoins, à définir et à vendre des produits/services sur mesure, à établir un prix individualisé, établir une relation et une communication continue avec les clients⁵⁰.

1.3 Les phases de mise en œuvre d'un programme de marketing individualisé

La gestion de la relation client consiste pour une entreprise à changer la manière dont elle conçoit ses produits /services afin de les adapter aux besoins spécifiques pour chacun de ses clients. L'entreprise doit fonctionner comme si elle n'avait qu'un seul client, la qualité de la gestion de sa relation avec les clients doit occuper le centre de ses préoccupations La mise en place d'un programme individualisé doit passer par quatre phases principales à savoir :

L'indentification des clients, la différenciation des clients, le dialogue avec les clients et enfin la personnalisation⁵¹.

1.3.1 L'indentification des clients

49 Koler Philip et al : marketing management ,12eme éd, édition Pearson éducation, paris 2006 p.180

50 Idem, p. 876.

51 Idem, p.4.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaire, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après-vente, call center, internet, courrier, base de données

Externes... Les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais doivent pourtant pas être négligées.

Construire une base de données de clients passe par quelques grandes étapes :

- Auditer les sources d'information actuelles sur clients, internes ou externes à l'entreprise
- Evaluer les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité
- Définir une politique qui systématise la collecte d'information ou en d'autres termes : quels objectifs ? quels moyens ? quelle récompenses (à titre d'exemple : pourquoi les clients s'identifieraient-ils aux caisses ? pourquoi les salariés prendraient-ils de leurs temps pour enregistrer des informations sur les clients ?)

1.3.2 La différenciation des clients

La différenciation des clients peut se faire en deux manières, la première consiste à différencier les clients selon leur valeur potentielle, la deuxième consiste les différencier selon leurs attentes. L'identification des clients a pour objectif la hiérarchisation des clients selon leurs valeurs, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une vision claire sur les différents types de clients de l'entreprise et pouvoir se concentrer sur les meilleurs et d'adapter le comportement de l'entreprise face aux différents types de clients en fonction de leurs attentes individuelle⁵².

1.3.3 Le dialogue avec le client

52 JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit., p.32.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Cette étape consiste à améliorer le rapport cout/efficacité entre client -entreprise. L'efficacité de l'interactivité entre entreprise client dépend du degré d'automatisation des médias qu'elle emprunte d'une part, et de degré de la connaissance des besoins individuels de ses clients d'autre part.

1.3.4 La personnalisation

La pratique d'un vrai marketing « one to one » implique la production d'un produit service adapté selon ce que l'individu à exprimer l'ors de l'interaction avec lui. La personnalisation peut se traduire par l'adaptation, par la personnalisation de masse d'un produit fabriqué ou par l'adaptation sur mesure des services accompagnant tels que le packaging ou les modalités de facture.

1.4 Les composantes du marketing relationnel

L'implantation du marketing relationnel peut être progressive et partielle selon l'organisation⁵³, le marketing relationnel se compose comme suit :

1.4.1 Une segmentation des clients à granularité variables

La segmentation doit se basée sur les profits futurs attendus du client, il s'agit d'une segmentation comportementale ou l'on identifie successivement des clients prospect, la segmentation peut aller jusqu'à concevoir et servir des segments de personne (le « one to one » marketing) ;

1.4.2 Un ciblage différencié

Selon la valeur attendue du client, l'entreprise doit définir les caractéristiques des clients qu'elle souhaite particulièrement attirer et retenir ;

1.4.3 Une surveillance de marché basée sur une collecte de donnée continue

L'entreprise doit procéder à une collecte de donnée en continue sur ses clients à chaque contact avec ses derniers plutôt que des études de marché ce qui permet aux entreprises de travailler en temps réel avec les clients ;

⁵³ JEAN –Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit., p.32.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

1.4.4 Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication

L'entreprise à un choix entre une multitude de canaux de distribution et de communication : Vendeurs, magasins, téléphone, marketing direct, commerce électronique, commerce mobile... etc.

1.4.5 Un outil informatique très développé

Le marketing relationnel s'est développé avec l'expansion informatique à travers la gestion fine procurée par les bases de données notamment le « data mining ». Les outils informatiques permis aux entreprises une meilleure connaissance de leurs clientèles actuelles ou potentielles et donc les satisfaire individuellement ;

1.4.6 Une métrique spécifique au relationnel

L'entreprise doit évaluer sa performance en cohérence avec ses objectifs à travers le suivi de ses parts de clients.

1.5 Définitions de la gestion de la relation client

1.5.1 Définition du GRC

La gestion de la relation client peut avoir différentes significations, on peut distinguer plusieurs approches :

Définition 1 :

La gestion de la relation client correspond à l'expression anglaise Customer Relationship management « CRM ». La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service⁵⁴

Définition 2 :

54 VAN LAETHEM Nathalie. Toute la fonction marketing. Paris : Edition Dunod. 2005.p.103

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Le CRM ou « gestion de la relation client » est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise⁵⁵

Définition 3 :

La gestion de la relation client « GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management » consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise⁵⁶

Définition 4 :

La Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC « en anglais CRM, ou Customer Relationship Management » désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise⁵⁷

1.6 Les composantes de la GRC

Les clients ne sont pas tous égaux, et les entreprises non plus, chaque type de client donne lieu à un traitement distinct.

La gestion de la relation client est constituée de trois composantes complémentaires : la première porte sur l'acquisition du client, la deuxième sur sa fidélisation et la troisième sur la gestion stratégique du service client⁵⁸.

1.6.1 Acquisition du client

55 LENDREVEY LEVY LINDON. Théorie et pratique du marketing, Mercator . 7e éd. Paris : Edition Dalloz. 2003. p .937.

56 KOTLER Phillip., et al. Marketing management. 13 e éd. France : Edition Pearson Education. 2009 .p 178.

57 DEMEURE Claude, Aide mémoireMarketing , 6e éd. Paris : Edition Dunod, 2008.p .353.

58 RAMOS BELLO Laura : comment la culture de chaque agence PANALPINA va-t-elle influencer les enjeux de la mise en place du CRM, format PDF, p.06, disponible sur le site : consulté le 24/09/2015.

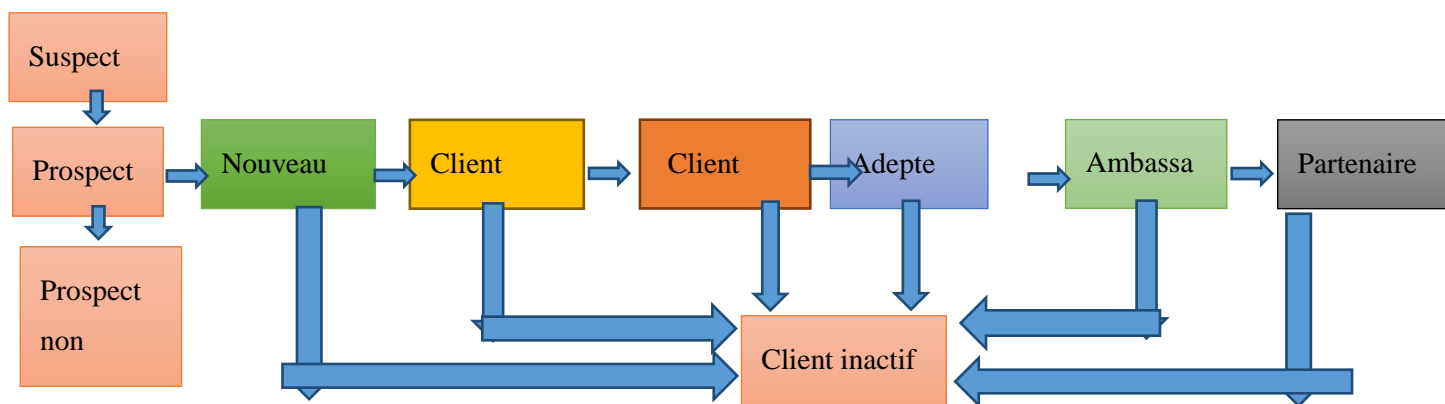
Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Cette phase porte sur la conquête de nouveaux clients. L'entreprise concentre ses efforts sur l'élaboration d'une base de clientèle à l'aide des moyens techniques ainsi que la formation de La force de vente.

La conquête de nouveaux clients est une tâche très délicate et couteuse pour les entreprises celle-ci sera illustrée ci-dessous :

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Figure N°04 : Le processus de développement d'un client ⁵⁹



Source : Koler Philip et al, marketing management ,12^{ème}éd, P185

Pour cela les entreprises favorisent la fidélisation et le maintien de leurs clients dans l'optique une bonne relation client vaut mieux qu'une vente.

1.6.2 Fidélisation du client

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

L'objectif étant de fidéliser les clients et d'accroître leurs niveaux de fidélité pour les produits et services de l'entreprise (banque) .La fidélité est définie comme « un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement »⁶⁰ .

Selon Philip Kotler, on distingue deux types de fidélité : une dite comportementale qui consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises qui est fondée sur un profond attachement à la marque, le deuxième est attitudinale, elle est liée aux facteurs situationnels.

La constitution de la fidélité du client commence par trois éléments⁶¹:

59 Stanly Brown, op.cit, p.93.

60Koler Philip et al, op.cit, p.185

61 Idem, p.183

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

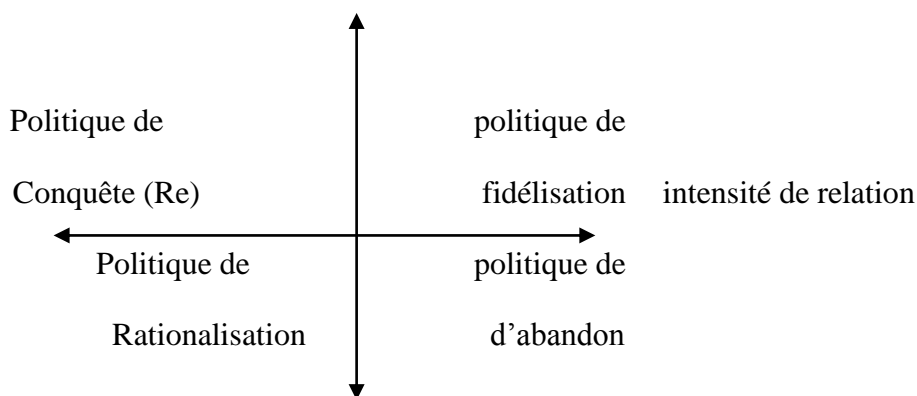
- Le savoir ou le connaître ;
- L'anticipation de ses futurs besoins ;
- Une meilleure communication.

Pour pouvoir fidéliser un client il faut le connaître afin de prévoir ses attentes et besoins par une offre de produit/services adaptées, mais l'offre doit être accompagnée par une meilleur communication afin d'influencer un maximum de client et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

1.6.3 Gestion stratégique du service client

Dans cette phase l'entreprise a compris qu'elle ne peut apporter les mêmes avantages à tous ses clients. S'ils présentent, pour la plupart, une rentabilité potentielle, certaines d'entre elles laissent espérer des perspectives à plus long terme que d'autre. Pour progresser sur la voie de la GRC, il faut se montrer apte à identifier à l'avance ces clients prometteurs. Dans ce cas l'entreprise doit exploiter à bon escient les outils technologiques et informatiques pour offrir un produit/service de qualité à l'ensemble de ses clients et un service de niveau élevé aux meilleurs d'entre eux, pour cela les entreprises peuvent envisager quatre stratégies selon la valeur du client

FigureN°05 : les politiques de relation client⁶²



Source : MIRATON Lionel : introduction à la gestion de la relation client, P06

62 AMRIT Tiwana : Gestion des connaissances : application CRM et e-business , édition Pearson éducation, Paris 2001, p.112

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

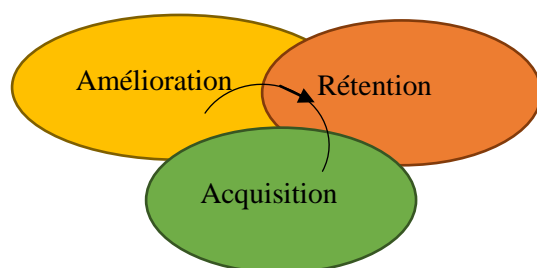
L'entreprise selon la valeur de ses clients peut procéder à quatre types de politique à savoir:

- **Une politique d'abandon** : qui consiste à délaisser les clients peu rentable et peu stratégique
- **Une politique de rationalisation** : qui a pour objectifs d'améliorer la rentabilité des clients réguliers mais peu lucratifs.
- **Une politique de reconquête** : qui vise à transformer les prospects ou les clients anciens en clients actifs à travers des arguments de séduction ou de nouvelles offres spéciales.
- **Une politique de fidélisation** : dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et ce à travers les outils de fidélisation tels que ; les programmes d'accueil, les blogs forum et chats, les coupons, les lettres d'informations consumer magazines et site web les cartes de fidélité, les clubs etc.

Les trois composantes de la GRC sont bien liées entre elle, mais il existe peu d'entreprise capables de les mener toutes à bien, donc il est essentiel d'en choisir une en tant qu'objectif initial de l'enceinte.

La figure ci-dessous illustre la relation entre les trois phases de la Gestion de la relation client⁶³.

Figure N°06 : Les trois phases de la gestion de la relation client



Source : AMRIT Tiwana : Gestion des connaissances : application CRM et e-business, p.39.

1.7 Les types de GRC

63 MIRATON Lionel : introduction a la gestion de la relation client, format PDF, disponible sur le site : <http://www.netalys.com>, consulté le 20/05/2015.p.6.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Le rôle de la gestion de la relation client consiste pour une entreprise à fidéliser les clients existants et à retenir les clients qui sont sur le point de changer leurs comportements et à rechercher de nouveaux prospects, il s'agit d'une⁶⁴:

1.7.1 Récupération et conservation

Ce type concerne les clients qui ont changé d'entreprise ou qui prévoient leurs départs. Il s'agit pour une entreprise de prévoir le départ des clients qui sont devenu moins assidu et de les retenir.

Quant aux clients qui ont déjà changé d'enseigne, il s'agit de les convaincre à nouveau afin d'éviter que l'entreprise soit remplacée par la concurrence. Pour mieux prévoir le départ de ses clients, les entreprises doivent contrôler le comportement d'achats de leur public, afin de prévoir tout risque d'être remplacé par la concurrence.

1.7.2 Fidélisation

La fidélisation des clients est un objectif majeur de chaque entreprise, et un élément qui demande beaucoup de précision, pour cela l'entreprise doit déterminer d'une façon précise les différents segments de ses clients selon trois critères à savoir :

- une segmentation selon la valeur : elle consiste à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à dépenser pour maintenir ses clients.
- une segmentation selon les besoins : elle consiste à déterminer les besoins de chaque client afin de lui offrir le produit/service désiré (offre personnalisée).
- une segmentation selon le modèle prévisionnel de défection : il s'agit d'identifier les clients vulnérables de l'entreprise à travers le fichier clients ou les informations qu'elle possède afin de procéder à les fidéliser

1.7.3 Elargissement/Amélioration de l'offre

64 AMRIT Tiwana, op.cit, p.39.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Il s'agit pour une entreprise d'élargir sa gamme de produit ou d'entretenir la gamme existante sur la base des informations qu'elle possède sur le comportement d'achat de ses consommateurs afin d'identifier les produits/services qui sont jugés intéressants par ces derniers et procéder par la suite à améliorer son offre ou élargir sa gamme de produit/services.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

1.7.4 Prospection

Le rôle d'une entreprise ne se limite pas à fidéliser les clients existants mais va au-delà jusqu'à la prospection. La prospection consiste à gagner de nouveaux clients qui n'ont jamais fait recourt aux produits/services de l'entreprise à travers trois éléments fondamentaux à savoir : la segmentation, la sélectivité et les sources.

Pour atteindre efficacement un maximum de clients, il est important de segmenter la clientèle selon leurs besoins, afin de sélectionner les segments de clients jugés plus rentable pour l'entreprise et de déterminer combien est-elle prête à dépenser pour gagner sa confiance.

1.8 Les enjeux de la GRC

La GRC répond à cinq préoccupations fondamentales à savoir⁶⁵ :

1.8.1 Un meilleur service aux clients

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

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

1.8.2 L'intégration multi canal

L'entreprise dispose d'une pluralité de canaux qui lui permettent un contact permanent avec ses clients et ce à travers : les différents points de vente, les catalogues, courriers (mailing), centres d'appels (call center), internet et autres canaux électroniques...

La connaissance du client, la pluralité des canaux permettent une meilleure interaction entre client-entreprise d'un côté, et constituent des préoccupations réelle pour les entreprises d'une autre part;

65 LENDREY LEVY LINDON, op.cit, p.901.

1.8.3 Le développement des ventes

Sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de celle-ci des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque. Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport de ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

1.8.4 Une meilleure compétitivité

La compétitivité consiste pour une entreprise à acquérir plus de clients prévenant des concurrents qu'elles n'en perdaient à leurs profits à travers une mise en place d'une politique relationnelle pertinente et empêcher les concurrents de recruter de nouveaux clients ;

1.8.5 L'accroissement de la productivité

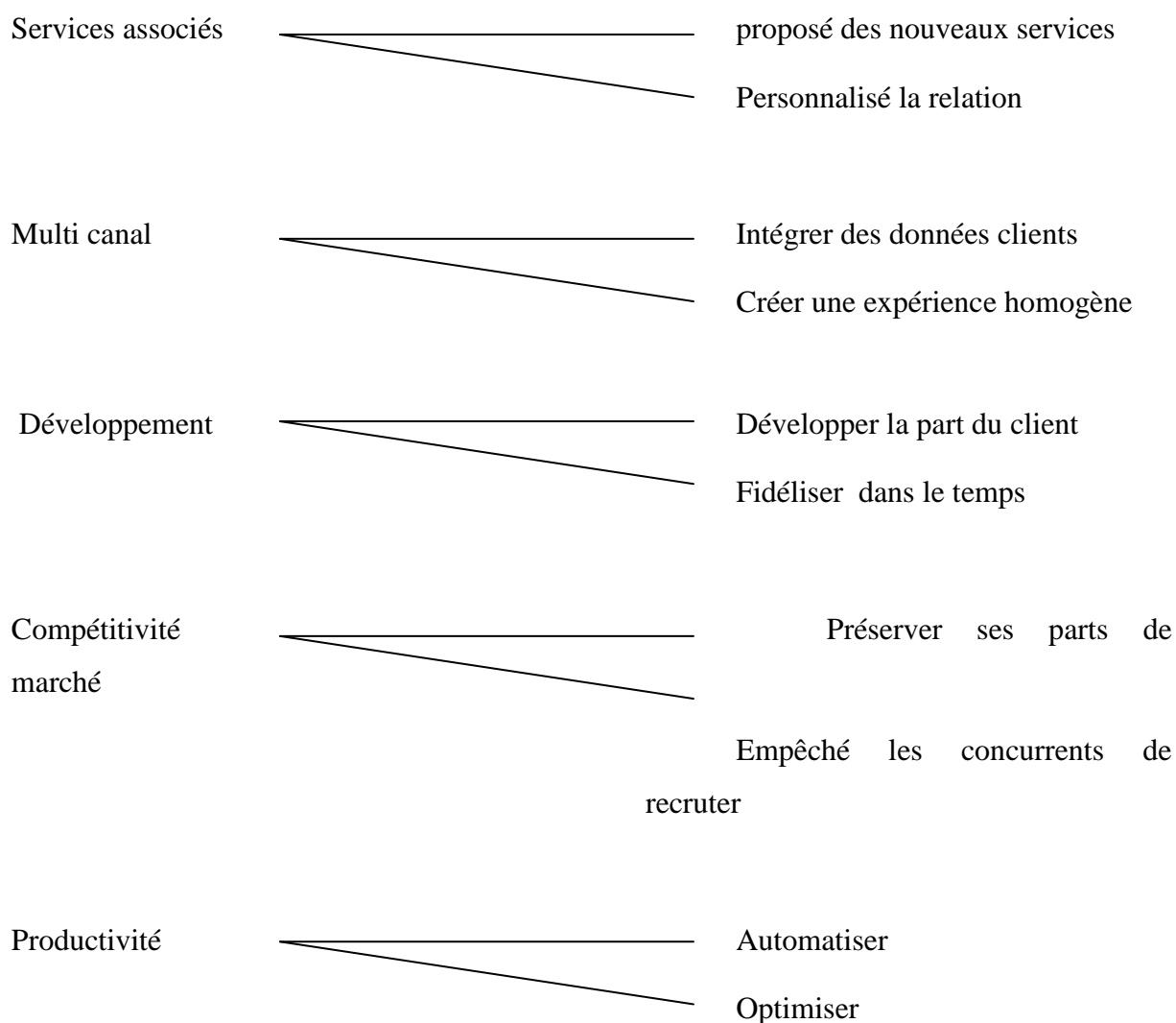
L'entreprise doit disposer de l'ensemble des informations sur ses clients actuels ou potentiels afin de pouvoir segmenter son marché, sélectionner les meilleurs clients afin d'allouer les dépenses de communication nécessaire et optimiser sa productivité.

La figure ci-dessous résume les cinq grands enjeux d'une politique relationnelle⁶⁶ :

66 LENDREYVY LEVY LINDON, Op.cit, p.905.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Figure N°07: Les cinq grands enjeux d'une politique relationnelle⁶⁷



Source : LENDREVY LEVY LINDON, Mercator : théories et nouvelles pratique du marketing, p. 905.

Les entreprises ont souvent un nombre important de clients, beaucoup de points de service différents, situés en de multiples zones géographiques, dans telles situations il est douteux qu'un seul client soit servi par le même personnel et par la même manière lors de deux

⁶⁷ LENDREVY LEVY LINDON, Op.cit, p.906.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

services consécutive, le système de GRC permet de le faire en enregistrant et en transmettant l'ensemble des informations relative au client (ses préférences, son historiques...)

Le système de GRC permet de mieux comprendre, de mieux segmenter, de classifier sa base de clientèle, de mieux cibler les promotions et les ventes croisées dans le but de fidéliser ses clients. En définitive, la présentation de quelques fondements théoriques sur la GRC est un préalable indispensable pour notre travail de recherche.

Section 2. La mise en place de la Gestion de la Relation Client

La gestion de la relation client est une stratégie de chaque entreprise soucieuse de se développer et développer ses parts de marché. A travers cette section, nous allons présenter la mise en place de la Gestion de la relation client (GRC), d'abord par une présentation de sa démarche, ses différentes phases, les stratégies qui peuvent être adoptées, les outils utilisés, ensuite nous allons présenter la mise en place de la GRC au sein d'une banque et enfin on terminera par les limites de la GRC.

3.1 La démarche de GRC

La mise en place d'un projet GRC est une démarche orientée management. Sa réussite nécessite la participation de tout le personnel de l'entreprise et la disponibilité d'outils matériels facilitant sa mise en place.

La démarche GRC s'articule autour des quatre axes suivants ⁶⁸

2.1.1 Stratégie orientée client : qui consiste à

Trouver les segments stratégiques et les meilleurs profits pour l'entreprise ;

Comprendre le système de valeur propre à chaque segment ;

Chercher pourquoi les clients passent d'un segment à l'autre ;

Identifier les moments de vérité qui marque le cycle de vie du client ;

68 ANNE Julien : marketing direct et relation client, édition DEMOS, Paris, 2004, p.54.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Optimiser l'allocation des différents canaux de relation.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

2.1.2 L'organisation des fonctions en contact avec le client

Il s'agit de :

Mettre en place des structures organisationnelles : homme et processus pour assurer la gestion de la relation client définie dans la stratégie ;

Développer et valoriser une culture orientée client

2.2 Le processus de la GRC

La GRC est une stratégie d'entreprise concentrée sur le développement et le management de relation client rentable, la GRC se base sur cinq processus clés d'une stratégie GRC à savoir⁶⁹ :

2.2.1 Le développement

Le développement d'une stratégie GRC implique l'évaluation de la stratégie d'entreprise qui est la responsabilité du top management, une fois la stratégie est déterminée cette stratégie d'entreprise devrait guider le développement de la stratégie client, dont le choix des segments cibles, la hiérarchisation de la base client la conception de contrat de fidélité et de fidélisation de la clientèle ;

2.2.2 La création de valeur

L'objectif de la GRC est la double création de valeur pour les clients et entreprises, la valeur pour les clients inclus tous les bénéfices qui lui sont livrés à travers les services proposés, la valeur pour l'entreprise qui correspond à la diminution des coûts d'acquisition et de rétention des clients ;

2.2.3 L'intégration multi canal

A travers une multitude de canaux, qui permet d'offrir au client une interface client unifié :

2.2.4 Management de l'information

69 Lovelock Christopher et al : marketing des services ,6eme édition, Pearson éducation, Paris, 2008, p. 427

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

La livraison de services à travers les différents canaux repose sur la capacité de l'entreprise à collecter des informations sur les clients en provenance de tous les canaux, de les intégrer à d'autres informations adéquate et de rendre l'information appropriée disponible aux différentes personnes en contact avec le client, et ce à travers les bases de données, les systèmes d'information logiciels et matériels, les outils d'analyse de gestion, les application de front office, les application de back office ;

2.2.5 L'évaluation de la performance

Consiste à vérifier trois questions critiques qui sont :

Est-ce que la GRC crée de la valeur pour ses principales parties prenantes : les clients les employés et les actionnaires ;

Est-ce que les objectifs marketings sont satisfait ;

Est-ce que le processus de GRC fonctionne conformément aux attentes.

2.3 Les étapes de la Gestion de la relation client

La mise en œuvre d'une politique relationnelle est un processus, un enchaînement logique de cinq étapes ci-dessous ⁷⁰:

2.3.1 L'identification

La première étape consiste à collecter des informations sur chaque client actuels ou potentiels de l'entreprise, ou sur la clientèle cible à travers des questionnaires, la force de vente, call center, internet, courrier, bases de données externes.

Les informations une fois collectées seront analysées, traitées, et intégrées dans une base de données pour être stockée et faciliter leurs utilisation

2.3.2 La segmentation

La segmentation consiste à découper le marché en groupes de consommateurs ayant des comportements homogènes, cette étape, sera effectuée sur la base de données qui englobe toutes les informations collectées. La segmentation permet un regroupement des clients selon

70 LENDREVVY LEVY LINDON, op.cit, p. 909

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

leurs caractéristiques communes qui sont susceptibles d'affecter leurs décisions d'achat. Quel que soit le type de segmentation, une segmentation réussie doit respecter quatre grandes conditions à savoir⁷¹:

- **La pertinence** : les segments obtenus doivent traduire des attitudes et des comportements différents d'un segment à un autre.
- **Mesurable** : les segments obtenus doivent être mesurable en terme de tailles et de potentiel .
- **Opérationnelle** : les segments obtenus doivent être atteignable par des actions marketing ;
- **Substantiel** : les segments doivent être suffisamment substantiel pour justifier une adaptation des politiques de l'entreprise.

2.3.3 L'adaptation

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

Internet est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication, un site web peut en effet adapter son contenu en fonction du profil du visiteur, reconnaître et accueillir un visiteur identifié (qui aura donné son identité lors d'une visite), proposer des services liés au profil des visiteurs telles que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

2.3.4 Evaluer le dispositif

La relation client se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle de ce processus.

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes, indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaire par client,

71 LENDREY LEVY LINDON, op.cit p.706

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de bons, taux d'ouverture de *newsletters*⁷²...

Au sein de l'entreprise, des résultats partiels et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation clients.

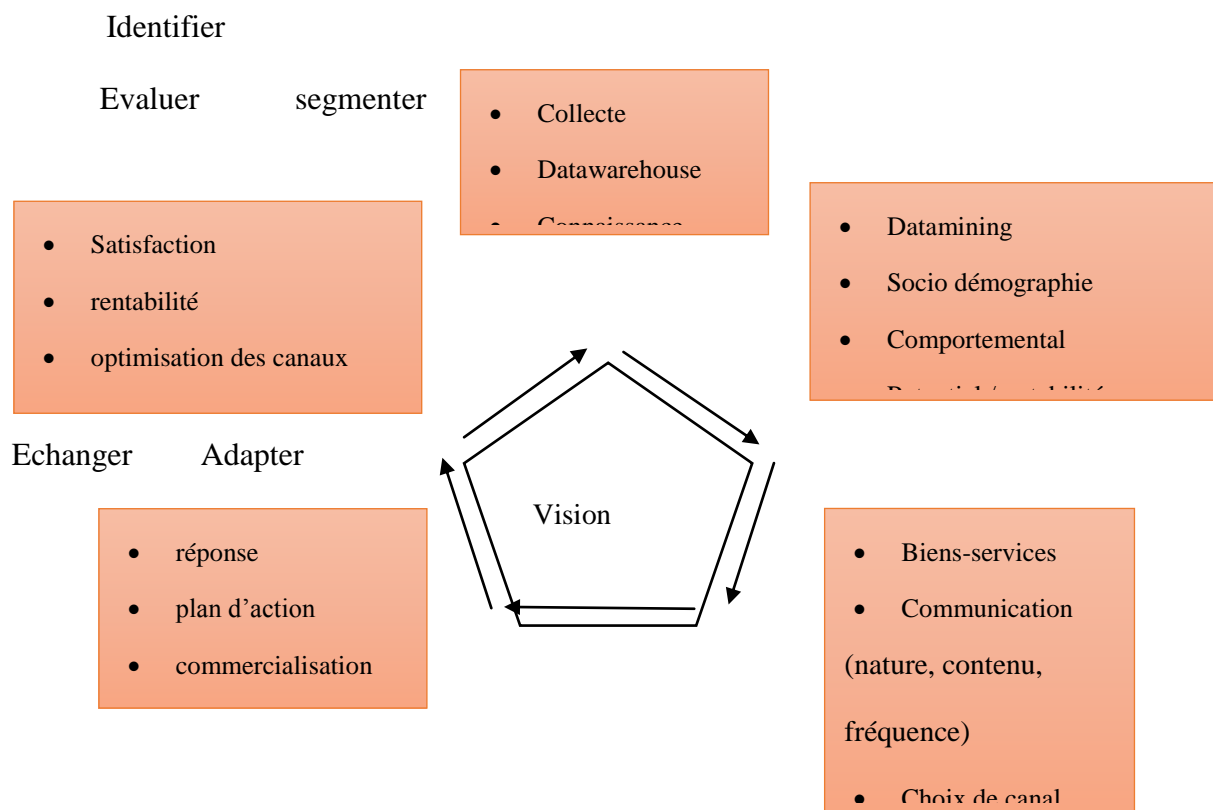
Ces étapes sont résumées dans le schéma suivant⁷³

72 LENDREY LEVY LINDON, op.cit p.706

73 LENDREY LEVY LINDON, op.cit, p. 909.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Figure N°08: Les cinq (05) étapes de la gestion de la relation client



Source : LENDREVY LEVY LINDON, Mercator: théories et nouvelles pratiques du marketing, p.909.

2.4 Les stratégies de la GRC:

La mise en œuvre d'une stratégie GRC concerne en priorité trois aspects propres à influencer, l'attention portée sur le client, la gestion des produits et distribution et enfin les infrastructures mises à disposition⁷⁴.

2.4.1 Une stratégie client

« Acquérir, Satisfaire, Retenir nos clients est notre première préoccupation. La raison en est simple : sans eux, toutes nos autres préoccupations disparaissent »⁷⁵.

74 STANLY Brown, op.cit, p.21.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Pour cela les entreprises développent des stratégies qui portent sur les clients actuels ou potentiels à travers :

- Une segmentation fine de la clientèle actuelle ou potentielle afin de déterminer les segments les plus porteurs et procéder à des plans d'action adéquats.
- Favoriser la relation clients avant la vente.
- L'adaptation des produits et services par clients.

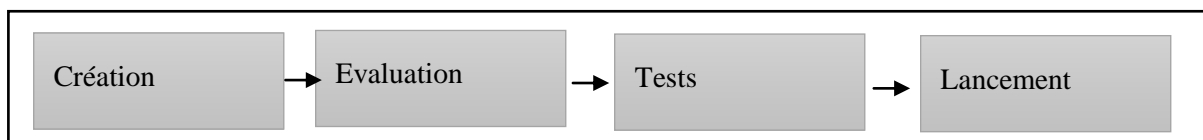
2.4.2 Une stratégie de produit et de distribution

La stratégie produit consiste à offrir aux acheteurs des produits /services les plus désirés et de les rendre plus accessible et facile à utiliser.

Le développement des produits n'a rien de nouveaux, c'est l'environnement dans lequel les sociétés doivent y procéder qui a changé ⁷⁶.

La figure suivante présente le processus de développement d'un nouveau produit :

Figure 09 : Le processus de développement d'un produit



Source: STANLEY Brown, CRM Customer Relationship management, P.138.

Le produit passe par une étape de création en faisant appel aux nouvelles technologies qui ont bouleversé le marché afin de mieux répondre à un besoin précis. Mais toute idée ne peut donner lieu au développement d'un nouveau produit, pour cela le produit doit être évalué sur plusieurs aspects : financier, humain, canaux de distribution, vis-à-vis de la concurrence... etc.

Une fois le produit est évalué, il passe à l'étape test qui doit porter sur son fonctionnement, conditionnement et surtout sur son positionnement.

75 JEAN-CHARLES, Neau : stratégie marketing et CRM, format PDF disponible du le site : http://www.rezonance.ch/fssearch/download/neaujc_marketingstrategy.pdf?version_id=2059535 (consulté le 29/05/2021)

76 STANLY Brown: Customer Relationship Management, op.cit, p.138.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Après avoir créé, évalué, testé, vient la dernière étape la plus coûteuse en termes de ressources qui a pour objet la mise en place du produit sur le marché.

La stratégie produit et distribution consiste pour une entreprise à choisir les voies les plus efficace pour distribuer les produits/services auprès des clients et accroître la rentabilité de l'entreprise. Pour cela il convient tout d'abord de mieux aligner produits/services sur les besoins de la clientèle, puis de procurer à cette dernière un accès facile à ces produits et services ⁷⁷.

2.4.3 Une stratégie d'infrastructure

Cette stratégie consiste pour une entreprise à déterminer avec précision les infrastructures technologiques qui conviennent pour chaque type de client.

S'ajoute à cela une autre stratégie pour la GRC qui est la stratégie commerciale ;

2.4.4 Une stratégie commerciale⁷⁸

Cette stratégie sert à l'entreprise de renforcer la communication entre elle et ses clients en se basant sur l'automatisation des différentes composantes qui rendent possible la relation avec le client et ce sur plusieurs niveaux :

- l'avant-vente : cette étape consiste à recueillir toutes les informations nécessaires sur les besoins et désirs des clients afin de pouvoir répondre plus précisément à leurs attentes par une offre de produits/services adéquat.
- La gestion du service clientèle : la mise en place d'un service clientèle nécessite un personnel qualifié quel que soit le canal utilisé (face à face, par téléphone, courriel, par e-mail, chat,...etc.) le personnel de service clientèle doit avoir une vision de trois cent soixante degré (360°) du client et surtout une réponse adéquate afin de mieux satisfaire son besoin.
- L'après-vente : consiste à fournir une assistance aux clients notamment via la mise en place des centres d'appel.

⁷⁷ Idem, p.154.

⁷⁸ RAMOS BELLO Laura, op.cit, p.16.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Pour que l'entreprise puisse influencer sa cible, cette dernière doit disposer d'un ensemble d'information sur ses clients actuels ou potentiels qui seront l'objet des actions marketing.

2.5 Les outils de la GRC

La mise en œuvre de la gestion de la relation client repose sur des outils technologiques qui permettent à l'entreprise une meilleure gestion des informations collectées, ces outils sont de deux natures analytiques et opérationnelles

La mise en œuvre de la gestion de la relation client repose sur des outils technologiques⁷⁹.

2.5.1 Les outils analytiques

Les outils analytiques ont pour objet une meilleure connaissance du client, ces outils permettent : la collecte, l'analyse et la transformation des données sur les clients actuels ou potentiels en information utile prête à l'utilisation.

Ces outils englobent principalement les bases de données, Datawarehouse et Datamining.

Avant de présenter les outils de la GRC il est essentiel de présenter la définition d'une base de données.

- **Définition d'une base de données**

Une base de données est un ensemble de données structurées sous forme d'une ou plusieurs tables de données, une base de données doit pouvoir être utilisée par plusieurs utilisateurs en même temps⁸⁰.

- **Le datawarehouse ou l'entrepôt de données**

Est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance des différents systèmes opérationnels et dédiées à l'aide et à la décision. La GRC suppose donc la constitution d'une interface entre les sources contenues dans les BDD des différents canaux de distribution, il s'agit de constituer une méga-base de données ou un entrepôt de données

Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale appelée entrepôt de donnée⁸¹.

79 LENDREVEY LEVY LINDON, op.cit, p. 913.

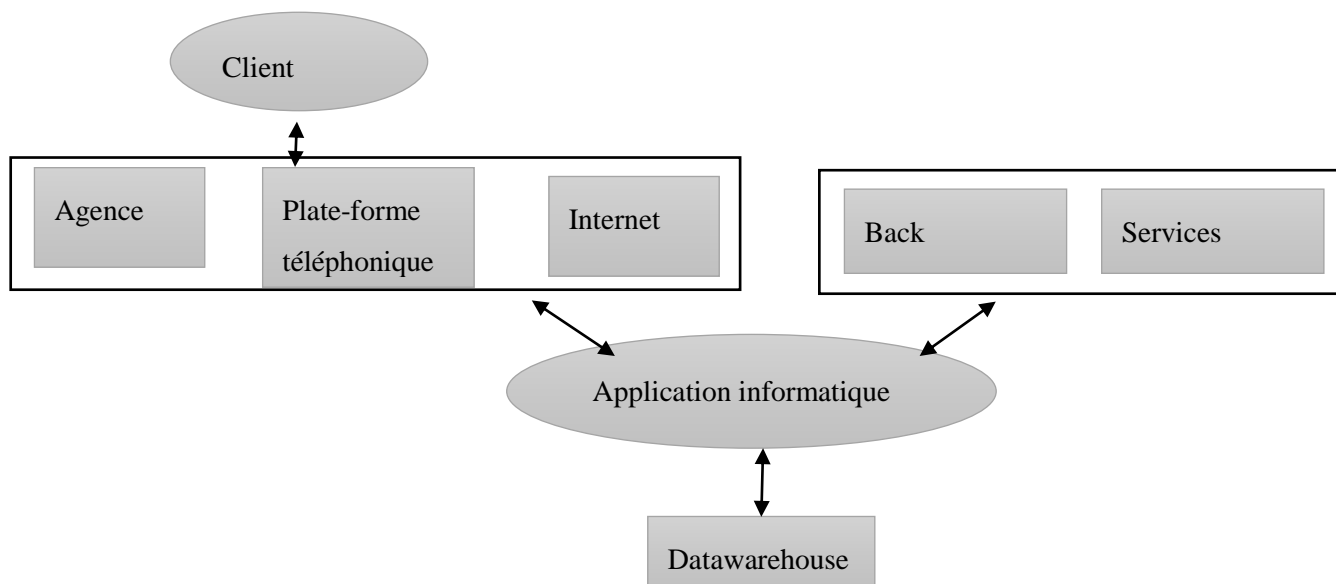
80 HOUCHI Ourdia : conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la subrogation, cas CRMA de Tizi-Ouzou, mémoire de TS en informatique spécialité bases de données : INSPA de Tizi-Ouzou 2011, p.42

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

La figure suivante présente l'intégration des canaux au sein du datawarehouse (entrepôt de données) :

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Figure N°10 : l'intégration des canaux au sein du datawarehouse



Source : MONIQUE Zollinger, Eric Lamarque, marketing et stratégie de la banque, p.258.

- **Les données regroupées dans le datawarehouse concernent principalement** :
Les clients et prospects (individus, foyers, liens clients-guichet, caractéristiques sociodémographiques ...etc.) ;
- **Certaines données externes qui concerne** : la concurrence, la pression concurrentielle, potentiel de consommation...etc. ;
- **Les utilisateurs de prestations** : coûts des opérations et des canaux ...etc. ;
- **Les résultats des contacts** ;
- **Les prévisions sur les comportements** : segmentation comportementale, scoring (méthode qui consiste à affecter un score pour chaque client ou prospect)
- **Les datamarts et le datamining ou la fouille de données** : les datamarts sont des

Sous-ensembles de l'entrepôt de données, ils ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprises (application du marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centres d'appels, segmentations,...etc.)

2.5.2 Les outils opérationnels

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Les outils opérationnels Ils ont pour objet de gérer les phases d'interaction avec le client via les infrastructures technologique qui permettent aux clients et à l'entreprise d'établir un dialogue, de réagir et souvent de prendre des initiatives en termes de produits et services de l'entreprise⁸².

Ces moyens participent à la productivité des moyens de commercialisation et de communication de l'entreprise on distingue :

❖ Les outils de gestion de la relation ont pour rôle :

- ✓ La personnalisation des messages ;
- ✓ La gestion du contact client à travers les différents canaux ;
- ✓ l'Enrichissement des bases de données client ;

❖ Les outils d'automatisation de la force de vente qui ont pour mission :

- ✓ L'optimisation de la prospection.
- ✓ Aide à la configuration d'une offre commerciale.
- ✓ Automatisation de la prise de commande.

❖ Les outils d'automatisation du marketing qui permet :

- ✓ Un suivi des plans d'action marketing.
- ✓ La gestion des campagnes marketing.

2.6 Les caractéristiques de la GRC au sein de la banque

Pour que les banques puissent affronter la concurrence actuelle du secteur, les banques sont tenues d'adapter leurs stratégies aux nouvelles conditions du marché bancaire notamment en terme de gestion de la relation client.

⁸²Koler Philip et al, op.cit, p.223

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Cette pression renforce le besoin de trouver un marketing de collaboration, de connaissance mutuelle de nature à pérenniser la relation entre l'entreprise et son client, il s'agit de la gestion de la relation client qui est présenté sous la forme de 7I⁸³:

2.6.1 Information

Qui consiste pour une banque à valoriser les données client à travers la collecte, l'analyse et l'exploration des données d'une part, l'accessibilité, la transparence, la circulation des informations qui concerne l'entreprise pour le client d'autre part.

2.6.2 Immédiateté

La banque doit mettre à jour ses informations sur ses clients et prospect d'une manière permanente à travers les différents moyens dont elle dispose.

2.6.3 Interactivité

La banque doit favoriser le dialogue, l'échange, afin d'offrir le bon produit/service au bon moment.

2.6.4 Individualisation

Offrir un produit/service de sur-mesure, la personnalisation de l'offre bancaire, le « one to one », la différenciation afin de renforcer la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction/fidélisation des clients bancaires.

2.6.5 Intégration

Les banques d'aujourd'hui doivent profiter du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de pouvoir répondre le mieux possible aux attentes de leurs clients à travers l'adaptation de nouvelles infrastructures qui permettent d'offrir de nouveaux services aux clients tels que : la consultation, la navigation, la conception et la production simultanée.

2.6.6 Interconnexion

83 MONIQUE Zollinger, Eric Lamarque, op.cit, p.31

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Qui permet aux banques d'éliminer les distances entre banque-client et de favoriser le partage et la circulation d'informations à travers les services en ligne.

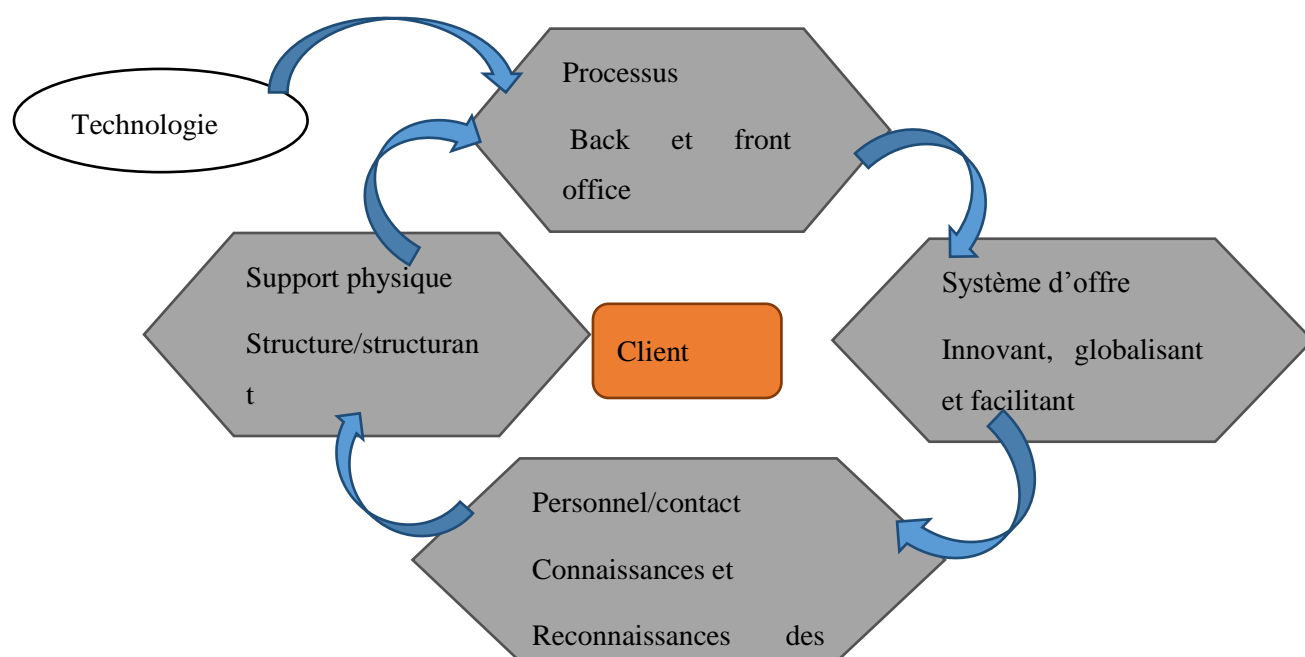
2.6.7 Itération

Qui consiste à établir une relation d'apprentissage, de proximité afin de décourager l'infidélité.

Les banques alors, pour pouvoir franchir la concurrence qui devient de plus en plus accrue, doivent s'armer de stratégies marketing basées sur la connaissance du client et le contact permanent et ce en se basant sur des outils technologiques et humaines qui permet à la banque d'augmenter sa rentabilité financière.

Le schéma suivant illustre l'impact des nouvelles technologies sur le processus de servuction bancaire⁸⁴:

Figure N°11. : L'impact des technologies sur le processus de servuction bancaire



84MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque, op.cit, p.31

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Source : MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque, marketing et stratégie de la banque, p.31

La prise en compte des clients par les banques a évolué en passant d'une vision produit à une vision client. Différencier l'offre bancaire vis-à-vis de la concurrence consiste à mieux répondre aux attentes de ses clients.

Monique Zollinguer⁸⁵ regroupe les attentes des clients par apport à la banque dans son ensemble en trois points essentiels à savoir : la qualité du service après-vente, la nature de la relation, et enfin le niveau de la facturation. La figure suivante présente les principales attentes des particuliers vis-à-vis de la banque :

Figure 12. : Les principales attentes des particuliers

Attentes par apport à la banque dans son ensemble		
Qualité du service après-vente		
Facilitation et commodité de la relation ;		
Proximité et disponibilité physique ;		
Informations fournies aux clients sur leurs situations ;		
Traitement des litiges et des erreurs ;		
Nature de la relation		
Standardisation de l'offre dans d'autres cas ;		
Attentes spécifiques à l'activité « collecte »	Attentes spécifiques à l'activité « crédits »	Attentes spécifiques aux activités de service

85 MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque, Op.cit p.245

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

-Sécurité des dépôts et des transactions -Produits et services assortis de conseils -Performances financières des placements -clarté, simplicité et souplesse de l'offre.	-Taux proposés et garanties demandées -conditions de renégociation	-Efficacité et originalité des services associés aux moyens de paiement -Equilibre cout/nature du service bancaire
---	---	---

Source : ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Eric, marketing et stratégie de la banque, p.245.

Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans une banque

Le marketing relationnel connaît un intérêt certain pour les banques depuis les années quatre-vingt-dix (90) dans une démarche de fidélisation, au niveau de l'industrie bancaire, il est difficile d'implanter une stratégie de différenciation au niveau des services offerts car les produits sont très similaires, la tarification est homogène et les rendements dégagent peu de différence. Dans une telle industrie, la stratégie relationnelle est capitale dans la création d'un avantage concurrentiel. Le rapprochement vers le client avec une relation étroite souvent appelé partenariat stratégique n'est autre que le marketing relationnel⁸⁶.

Cependant les facteurs de réussite du marketing relationnel dans une banque sont définissent fonction de différentes caractéristiques des ressources et compétences à savoir⁸⁷.

2.6.8 L'immutabilité

Vu que l'activité bancaire n'a pas la possibilité de protéger ses innovations, la banque doit développer des compétences difficilement imitables par la concurrence à savoir sa relation avec ses clients ;

2.6.9 La substituabilité

⁸⁶ Ibid. p.244

⁸⁷ MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque : Marketing et stratégie de la banque, Op.cit, p. 244.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

La banque doit prévoir le risque de voir sa compétence remise en cause par une nouvelle technologie ou par une nouvelle pratique ;

2.6.10 La rareté

La banque doit développer ses compétences en mode d'organisation, sa relation avec les clients, car ces deux critères restent les plus difficilement accessibles par la concurrence ;

2.6.11 L'appropriation

La banque doit développer, organiser ses processus et ses structures afin de profiter de la valeur potentielle de ses ressources et compétences Développer des techniques de banque à distance de manière performante prend toute sa valeur à travers un système de distribution qui englobe l'ensemble du système d'offre (produit/client/canal) ;

2.6.12 La longévité

L'objectif principal de chaque entreprise/banque est de rester le plus longtemps possible sur le marché, augmenter sa rentabilité, développer son image de marque, et ce à travers une bonne relation client.

2.7 Les limites de la GRC

La GRC constitue une stratégie indispensable pour chaque entreprise notamment celle de service, mais la majorité des implantations de la GRC a échoué dans le passé pour plusieurs raisons qui sont ⁸⁸:

- **La vision de la GRC en tant qu'initiative technologique** : la GRC est une stratégie d'entreprise qui doit être conçue par le top management de l'entreprise et exécuter à l'aide des moyens technologique ;
- **Le manque d'attention au client** : beaucoup d'entreprise mettent en place la GRC sans avoir pour objectif final une livraison de service de meilleur qualité aux clients ;

⁸⁸ Lovelock Christopher et al, op, cit, p.429.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

- **Une mauvaise estimation de la valeur et de la durée de vie du client** : les programmes marketing de beaucoup d'entreprises ne sont pas suffisamment structurés autour du potentiel commercial des différents clients ;
- **Une implication inadéquate du top management** : sans l'implication active et l'investissement du top management, la mise en place du projet de stratégie GRC ne pourra pas réussir ;
- **L'échec de la modification des processus commerciaux** : beaucoup d'implantation ont échoué car la GRC été conçu avec des processus existant, sans penser à s'adapter à une nouvelle façon de travailler orientée client ;
- **Une sous-estimation des difficultés de l'intégration des données** : les entreprises échouent souvent l'intégration des données client dans le système, afin d'utiliser tout le potentiel de l'outil GRC, il faut rendre la connaissance du client disponible en temps réel à tous les employés qui en ont besoin.

Face à la forte réglementation bancaire, investir en matière de relation client, instaurer une relation individualisée et personnalisée avec les clients de la banque, reste un élément de différenciation par excellence à travers lequel une banque peut assurer sa survie et sa rentabilité.

Section 3 : Évaluation d'un système GRC

Nous allons évaluer la gestion de la relation client (GRC) d'après ce qui suit :

4.1 LA GRC dans les entreprises de services

La servuction consiste à la fabrication et la production du service. Elle peut se traduire par une prestation (consultation, transport, service financier...) ou une opération de distribution (fourniture d'un bien matériel, un centre commercial...).

Les éléments fondamentaux du système de servuction sont :

4.1.1 Le client

Il constitue l'élément primordial du système de servuction. Sa présence est indispensable. L'une des singularités du service est la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation. Dans la servuction, la participation est le rôle que le client doit jouer

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

ou les tâches qu'il doit effectuer pour bénéficier d'un service correct. Le client est à la fois consommateur et producteur du service.

Selon PIERRE MARGOT, la participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes :

La participation physique du client au système de servuction en se substituant au personnel dans l'exécution de certaines tâches simples (comme remplir un formulaire).

La participation intellectuelle (exemple : utilisation de l'internet).

La participation affective

Les auteurs ont identifié, également, trois points d'application de la participation du client⁸⁹:

La spécification du service : le fait que le client dise ce qu'il veut.

La contribution à la réalisation du service.

Le contrôle : consiste à demander au client de s'exprimer sur l'état des éléments et ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service.

4.1.2 Le personnel en contact

Selon PIERRE margot (2002), Il s'agit de « la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client ». Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise, il la personnifie aux yeux du client⁹⁰.

Dans ce cadre il faut souligner que le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service.

La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément, il doit effectuer les tâches nécessaires à la production et la prestation du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine. Le personnel en contact doit de plus et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel.

89 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

90 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service. Les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel. Les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont donc la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement.

La qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. En d'autres termes, l'opinion du personnel en contact sur la qualité du service est très proche de celle des clients⁹¹.

4.2 Le service

Il constitue l'objectif du système de servuction. Il est considéré comme la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. Dans ce cadre le service est présenté comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ».

Le service offert au client est un service global se composant généralement de deux types de services élémentaires le service de base et les services périphériques.

4.2.1 Le service de base

Il représente la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise prestataire. En d'autres termes, il s'agit du service qui va satisfaire le besoin principal du client.

4.2.2 Les services périphériques

Il s'agit des services supplémentaires situés autour du service de base permettant de lui apporter une valeur ajoutée et contribuant à différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents¹.

4.3 Le support physique

Il s'agit de ce qui est nécessaire à la production du service, l'environnement immédiat du contact clientèle (l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction), les éléments matériels nécessaires à la prestation du service et enfin les équipements matériels du personnel en

⁹¹ Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

contact. De ce fait, le support physique représente la partie tangible, c'est-à-dire la partie visible et touchable du service. A l'instar des autres éléments de la servuction, le support physique se caractérise par son ambivalence. Outre le côté fonctionnel évident, le support physique apporte, par son esthétique et sa décoration, une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner lors de la production du service.

4.3.1 Le système d'organisation interne

Il s'agit du management de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, etc. Le système d'organisation interne constitue la partie non visible, par le client, de l'entreprise de service. Il regroupe l'ensemble des fonctions administratives et managériales de l'entreprise de service. Il permet de mettre en place les éléments des systèmes de servuction, les réguler et effectuer les opérations de gestion de base⁹² nécessaires à la vie économique de l'établissement.

4.4 Les objectifs de la mise en place d'un GRC :

Nous pouvons synthétiser les objectifs d'un système CRM dans ce qui suit :

4.4.1 Objectif de fidélisation (Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux)

La gestion de la relation client trouve dans la fidélisation de la clientèle son application la plus courante. Cette stratégie implique un support de dialogue avec le client, support technique d'un produit (service après-vente) ou support commercial (centre d'appel, suivi contentieux...).

Une bonne collecte des informations et une gestion de l'historique de la relation permet un suivi personnalisé. Courriers échangés (via papier ou e-mail), appels téléphoniques, connaissance de l'identité de l'interlocuteur, historique de sa relation sont des fonctionnalités indispensables pour que vos clients se sentent "chez eux"⁹³.

93 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

4.4.2 Identifier les segments de marché (une clientèle est rarement homogène)

Identifier les habitudes permet de créer des "groupes" de clients. Cette démarche, appelée "segmentation" est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés⁹⁴.

Le but est d'adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes.

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

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

4.4.3 Faire fructifier la valeur client (La notion de valeur client est importante)

Il y a ceux qui assurent les profits de l'entreprise et ceux qui, au final, restent à marges négatives. Dans La GRC, c'est une valeur fondamentale, sinon on reste dans une démarche de marketing classique.

Cela permet à l'entreprise de s'adapter, en offrant des produits complémentaires, en anticipant la demande, en adaptant les tarifs en fonction de l'historique des achats...une prime au bon client, en somme. Les suites logicielles du marché permettent de mettre en regard le temps passé au suivi d'un client, sa satisfaction, avec les facturations. Cette démarche est souvent utilisée lors des périodes de réduction de coûts structurels.

4.4.4 Optimiser la prospection commerciale

94 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

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

4.5 Les avantages du GRC :

Selon certains secteurs (comme le secteur bancaire), acquérir un nouveau client coûte beaucoup plus cher que de garder un client déjà acquis. Selon les marchés que l'on considère, ce rapport peut atteindre un à cinq⁹⁵.

Par conséquent, on comprend que l'entreprise doit certes chercher à conquérir des parts de marché, mais doit aussi penser à améliorer la satisfaction de ses clients. Améliorer la relation client est au-delà des discours de mode une réelle nécessité.

Le début des années 90 a monopolisé l'attention et les ressources des entreprises sur la mise en place de progiciels de gestion intégrés, d'applications bureautiques évoluant ensuite vers le groupware et l'intranet, de projets de restructuration et de réorganisation de type BPR (Business processreengineering) ou de gestion de la qualité, autant d'interventions qui ont plutôt orienté l'entreprise sur elle-même.

Les premières applications des entreprises tournées vers leurs clients intéressent en premier lieu les équipes commerciales en permettant d'optimiser leurs tâches, de mieux stocker les informations provenant du terrain et éventuellement de qualifier les contacts pris par les commerciaux - grâce aux logiciels d'automatisation des forces de vente (SFA).

Ce qui motive les entreprises à développer un outil GRC c'est les raisons suivantes :

- Obtenir un avantage concurrentiel en établissant une relation optimale avec son client : adoptant une stratégie axée sur le client ;
- Augmenter les revenus : depuis quelques temps, les entreprises ont mis l'accent sur la réduction constante de leurs dépenses afin d'en augmenter leur profit, maintenant

95 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

rendus un point où difficile de couper plus leurs dépenses donc se tournent vers des solutions axées sur l'augmentation de leurs revenus ;

- Maximiser le service à la clientèle : il coûte plus cher pour gagner un nouveau client que de le conserver ;
- Mieux analyser les besoins du client à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants ;
- Exploiter davantage l'échange client-vendeur : les clients n'ont pas tous la même valeur (valeur actuelle et potentielle) qui permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client ;
- Augmenter la qualité du service après-vente à travers un suivi auprès du client ;

Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent ;⁹⁶

Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing : par une publicité axé directement au bon endroit et au bon client et permet de focaliser sur chacune des activités promotionnelles et sélectionner les plus performantes ;

Gain de productivité : un service à la clientèle qui permet aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps ;

Augmenter les parts de marché.

4.5.1 Les écueils d'une politique relationnelle

Dans le même temps où le CRM connaît un très fort développement, des études et des articles se sont multipliés pour souligner une proportion d'échec assez élevé des projets CRM.

Ces échecs peuvent s'expliquer par les facteurs suivants :

4.5.2 Une mauvaise application du GRC

Ces mauvaises applications peuvent s'expliquer par les erreurs suivantes :

⁹⁶ Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

planter un programme de GRC sans avoir défini au préalable sa stratégie relation client;

Implanter un programme de GRC sans avoir adapté son organisation ;

Etre persuadé que plus il y'a de technologie, mieux c'est ;

Harceler les clients plutôt que de répondre à leurs attentes.

4.5.3 Un mauvais pilotage du GRC

Lorsqu'on analyse les échecs d'un GRC, on constate généralement que les dirigeants de ces entreprises l'ont pris sous l'angle des bases de données et des systèmes d'information, qu'ils ont délégué les choix et les arbitrages à des experts en informatique ou des sociétés de conseil spécialisées dans ces outils et que l'ensemble du projet a été en fait piloté par les experts en système d'information.

La technologie n'est qu'un soutien au GRC , elle n'en constitue ni le principe ni la finalité. Le GRC est une affaire trop sérieuse pour la laisser aux mains de prestataire informatiques, aussi talentueux soient-ils il relève directement de la direction de l'entreprise ou du marketing

4.5.4 Un niveau de qualité insuffisant

Il ne sert à rien de développer un programme de GRC sophistiqué si le produit et le service clients ne sont pas d'un niveau de qualité suffisant .Cette évidence est parfois oublié par les entreprises qui voient dans un programme de GRC une façon d'améliorer la fidélité des clients, sans régler les problèmes de base qui sont fondamentaux.

4.5.5 Une mauvaise qualité d'exécution

Les entreprises prêtent une attention particulière à une annonce publicitaire et prêtent peu d'attention aux courriers et e-mails envoyés aux clients, la qualité est parfois très mauvaise et cela peut conduire à des résultats très dommageable pour la perception de la marque par le client⁹⁷.

S'assurer de la qualité de l'exécution nécessite de la part des entreprises, outre l'attention des responsables, la mise en place de processus qui permettent de réduire les sources d'erreurs et

97 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

qui soit adaptés à un nombre de message qui est généralement plus important que celui des annonces publicitaire

4.5.6 Une négligence de la dimension émotionnelle du programme relationnel

Un programme de relation repose sur deux dimensions, la première consiste à stimuler les ventes et la deuxième à créer ainsi que nourrir une relation intellectuelle et émotionnelle avec la marque.

Le programme GRC de beaucoup d'entreprises n'est que de la promotion des ventes, l'information délivrée ne va guère au-delà de la présentation commerciale. Cette approche conforte une perspective transactionnelle et à court terme du marketing au détriment d'une perspective à long terme. Il est à craindre que si les actions promotionnelles s'arrêtaient, la fidélité des clients en souffrirait immédiatement. Il est indispensable, dans une politique relationnelle, de concilier et de trouver l'équilibre entre l'approche promotionnelle et émotionnelle. Trop souvent, la deuxième dimension est sacrifiée au profit de la première⁹⁸

98 Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

Chapitre 2 : Le marketing relationnel et la gestion de relation client

Conclusion

Le marché florissant de la GRC ne laisse pas indifférente les entreprises de services, l'engouement affiché par celles-ci pour adopter les techniques de gestion de la relation client est parfaitement justifié. Depuis quelques années la chasse au client est ouverte et ce dernier ne se laisse plus séduire aussi facilement c'est pourquoi la gestion de la relation client joue un rôle capital dans le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise, plusieurs systèmes ont été mis en place pour assurer une maîtrise efficace de la relation avec le client qui s'avère à l'heure actuelle indispensable même obligatoire vu les circonstances dans lesquelles les entreprises évoluent, ce système constitue un facteur déterminant dans la maîtrise du risque de perte des clients de l'organisation bancaire, il permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins et attentes.

Avec la multiplicité des canaux de contact (point de vente, force de vente, centre d'appels, internet...) il faut que tous ses canaux de contact aient accès à l'information client pour permettre d'avoir un haut niveau de service, enrichissement des informations client, personnalisation de l'offre et fidélisation. De la GRC permet de créer des événements personnalisés.

**CHAPITRE 3 : l'effet de la GRC sur la
satisfaction et la fidélisation des clients**

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

CHAPITRE 3 l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Introduction

La banque est une entreprise dont le rôle essentiel consiste à collecter les fonds qu'elle reçoit de sa clientèle et donner une partie de ces derniers à ceux qui en ont besoin. Là on distingue nettement le rôle de la banque qui consiste à collecter des dépôts et distribuer des crédits.

Elle propose pour sa clientèle différents services qui lui procure, la sécurité, la commodité, et la rentabilité.

Elle figure aussi parmi les sept agents économiques de la comptabilité nationale. Son rôle économique est le financement du secteur public et privé.

La création d'un réseau bancaire en Algérie, remonte à la seconde moitié du XIX siècle, son objectif était de soutenir toute forme de crédit nécessaire à la pénétration économique en Algérie. Cette initiation était aussi induite par le besoin de remédier à la désorganisation qui prévalait dans le domaine de la monnaie.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics se rendirent compte que la vingtaine de banques privées et publiques qui activaient encore dans le pays étaient administrées suivant des règles de gestion libérales non conformes à l'option économique instaurée par l'Etat algérien à cette époque.

Pour cela, nous avons structuré ce troisième chapitre de présenter dans la première section la présentation de crédit populaire d'Algérie (CPA), et la deuxième sur la présentation de CPA mobile le dernier produit de l'agence de Bejaia. Enfin nous présenterons la conclusion générale de ...

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Section 1 : Présentation de Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

1.1 Historiques, missions et objectifs du CPA

Le Crédit Populaire d'Algérie, au sein de laquelle s'est déroulé notre stage pratique, est née au lendemain de l'indépendance, dans un contexte marqué par une volonté de nationaliser tous les organismes bancaires étrangers qui gravitaient autour de la toute récente Banque Centrale d'Algérie. Dans cette phase de genèse et d'affirmation progressive du système bancaire national, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) aura été la seconde banque à être créée, après naissance de la Banque Nationale d'Algérie).

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n°66-366 du 29 décembre, ses statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n°67-78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme banque générale et universelle.

Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires commerciales et industrielles à Alger, Oran, Annaba, Constantine ; ainsi que d'autres banques étrangères (Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit, Compagnie Française de crédit et de Banque(CFCB) et la banque populaire arabe).

En 1985, le CPA donne naissance à la banque du développement local (BDL) après cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et de 89000 comptes clientèle. Cela s'est produit dans le cadre de la restructuration des entreprises publiques suite à la dissociation qu'avaient les banques commerciales notamment BNA-CPA⁹⁹.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

Après avoir répondu aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi 90.10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, le CPA a obtenu son agrément, auprès du conseil de la monnaie et du crédit, le 7 Avril 1997 devenant la deuxième banque en Algérie à être agréée.

99 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Actuellement le CPA à l'instar des autres banques est composé d'un réseau implanté sur la quasi-totalité du territoire nationale. Celui-ci est constitué d'une direction générale qui trace la politique globale de la banque, de 15 directions régionales qui ont pour attributions l'animation et le contrôle des différentes activités effectuées par les agences qui leurs sont rattachées et dont le nombre atteints 343. Ces dernières ont pour missions de mettre en exécution la stratégie édictée. Parmi ces structures de base existe l'agence Bejaia 156 : le lieu du déroulement de notre stage pratique.

1.2 La clientèle de la banque

Parmi les clients de la banque on distingue :

1.2.1 Les particuliers :

Au point de vue juridique, un particulier est une personne physique est caractérisée par :

- Un état civil (nom patronymique, prénoms, date de naissance, nationalité, domicile filiation, domicile etc...)
- Un patrimoine (ensemble des biens possédés et des dettes)
- Une capacité civile (plus au moins développée selon l'âge ou selon les circonstances)
- Les revenus des particuliers proviennent essentiellement d'emplois salariaux, de pensions de retraite ou des rémunérations personnelles d'activités commerciales, industrielles ou de services. S'y ajoutent les revenus de placements éventuels bancaires ou boursiers contractés a titre personnel¹⁰⁰.

Les particuliers sont souvent désignés sous l'appellation de « ménages », celle –ci étant prise au sens économique du terme c'est-à-dire qu'un célibataire est assimilé a un ménage.

Le marché des particuliers, au sens du présent chapitre, est défini comme l'espace ou s'expriment et se rencontrent :

- D'une part, les besoins financiers des particuliers (besoins de placement, de financement ou de service).

100 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

- D'autre part, la proposition de prise en charge de ces besoins par les banques et les établissements financiers.

1.2.2 Les professionnels :

le marché des professionnels est composé de commerçants, d'artisans et des professions libérales. C'est un portefeuille de clients qui est attribué à un chargé de clientèle pouvant constituer un portefeuille important pour une banque.

1.2.3 Les entreprises :

La société peut être définie comme un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes physiques ou morales conviennent de contribuer à une activité commune par la présentation d'abord dans le but de partager le bénéfice qui pourra en résulter, de réaliser une économie ou encore diviser un objectif économique d'intérêt commun, et supporter les pertes qui pourraient en résulter.

1.3 Données statistiques sur le Crédit Populaire d'Algérie :

Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Le capital social de la banque est actuellement de 21,6 milliards de dinar algérien. Et son effectif s'établit à fin 2001 à 4518 agents.

Le capital social du CPA ; initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : L'évolution du capital du CPA (en milliards de Dinars)¹⁰¹

1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
0,015	0,8	5,6	9,31	13,6	21,6	25,3	29,3	48,3

Source : document interne à la banque CPA.

1.4 Les missions de CPA :

101 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

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

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit et de banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes les formes ; prend des participations dans le capital de toutes les entreprises et mobilise pour le compte d'autrui tout crédit consenti par d'autres institutions.

A la faveur de la mise en œuvre du processus de réformes économiques en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA) dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques de n'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine. Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 90/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996 et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90/10 du 14 avril 1990), le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

1.5 Objectifs du CPA :

Le CPA a pour objectif de promouvoir les différents secteurs d'activités, en assurant 05 types de fonctions¹⁰²:

- La collecte des fonds sur divers forme ;
- Le financement de l'économie ;
- L'intermédiation entre les clients et ses fournisseurs étrangers ;

102 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

- L'apport d'une aide de l'Etat, aux collectivités local et organismes publics en exécutant pour leur ou sur leur compte ou sur leur garantie toutes opérations de crédits (microentreprise).

1.6 Structure du CPA :

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

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque, seul choix qui est à même de lui permettre de consolider ses atouts de compétitivité par voie de conséquences sa position sur le marché ainsi que l'accentuation de son intervention dans le financement de l'économie.

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyé par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme qui comporte :

- Une division central : la division des affaires internationales ;
- Trois 03 directions générales adjointes (DGA charge de l'exploitation, DGA chargé de l'administration et DGA chargée des engagements et des affaires juridiques).

Toutes ces structures centrales sont sous l'égide du président directeur général qui est assisté par un cabinet de conseillers. Le type de structure adoptée par le CPA comme nous pouvons le voir à travers l'organigramme, est fonctionnel. Effectivement, nous distinguons des fonctions séparées : affaires internationales, exploitation et enfin engagement et affaire juridique. Chaque directeur adjoint et spécialisé dans son domaine.

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

En adoptant ce type de structure, le CPA vise trois (03) objectifs ¹⁰³ :

- Cerner les principales fonctions de la banque ;
- Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités
- Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique
- Développer progressivement de nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

Il est à rappeler que ce type de structure associée à l'autorité et à la compétence des responsables donne la priorité aux relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. Cependant, une telle organisation de la fonction risque de faire perdre la cohérence fonctionnelle de la structure.

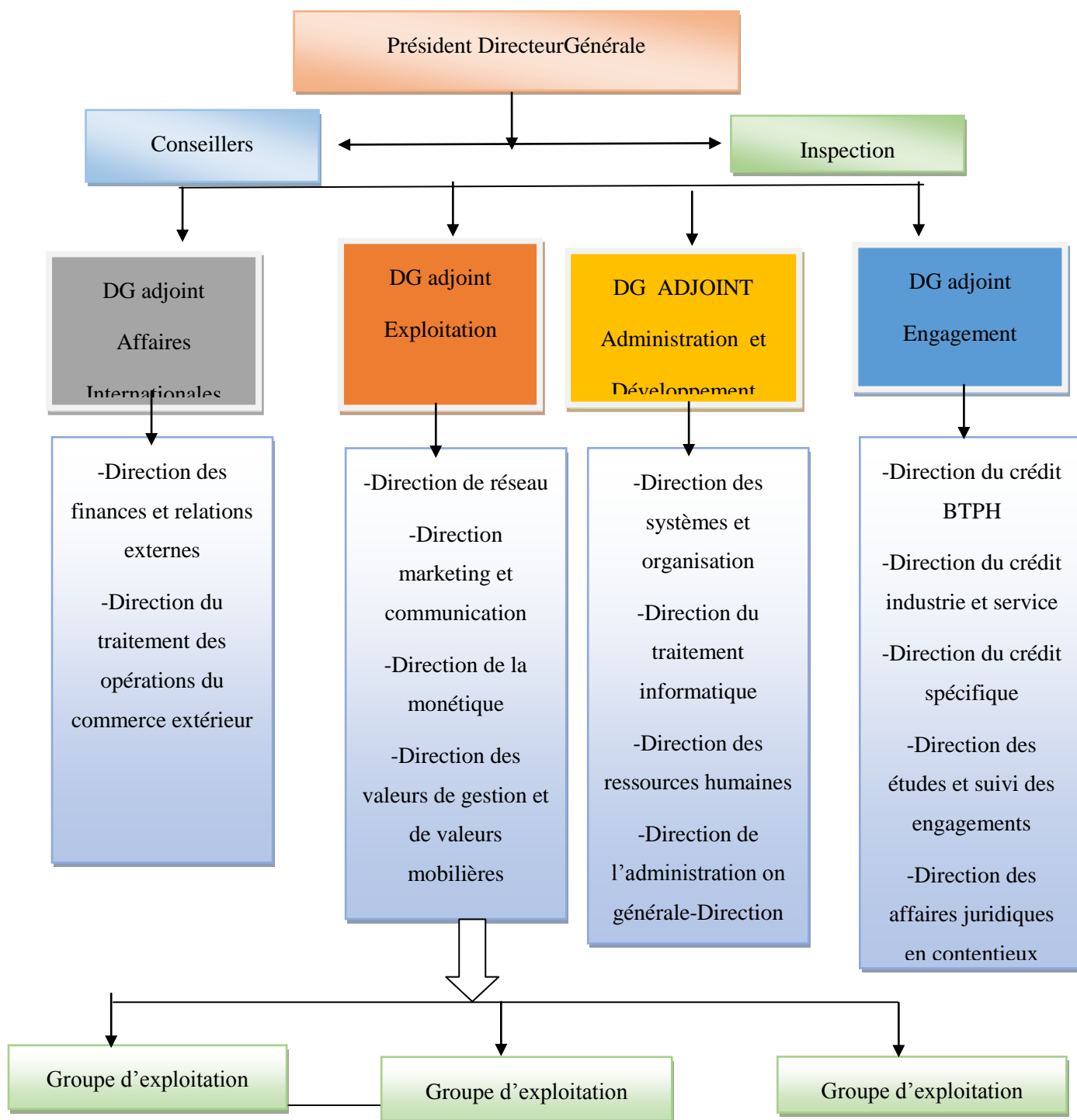
103 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

1.7 Organigramme du CPA :

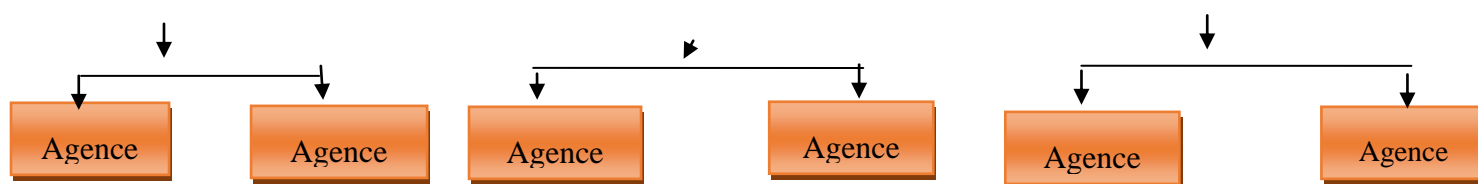
La structure du CPA est présentée comme suit :

Figure N°13 : organigramme de l'agence de CPA¹⁰⁴.



104 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients



Source : Document interne de la banque

1.8 Activité du CPA :

L'autonomie des banques a mis fin au système de domiciliation obligées et a consacré l'action commerciale dans le cadre d'une concurrence de plus en plus affirmée. Le nécessaire développement des ressources dans un contexte de sous bancarisation a conduit le Crédit Populaire d'Algérie à mobiliser de grandes capacités commerciales et à rechercher des méthodes plus efficaces d'attraction de l'épargne

1.8.1 La collecte des ressources :

C'est sur la base des ressources et des emplois que s'est fondé l'activité de la banque, donc celle-ci consiste à faire l'intermédiation entre l'épargnant et les emprunteurs. Cette collecte de ressources se fait par l'ouverture de comptes sous différentes formes : Ressources à vue (chèques courants, comptes) ou à terme (dépôts à terme en devise, bon de caisse...etc.)

1.8.2 La distribution de crédit :

L'octroi de crédit s'effectue sur la base d'une étude du dossier présenté par le client qui doit être domicilié à la banque où il sollicite ce crédit. Le client doit exercer une activité commerciale, industrielle ou une profession libérale. L'étude de dossier de crédit contient : étude de la structure financière de l'activité, les risques, conclusion et avis.

1.8.3 L'activité commerciale :

Le CPA a engagé un programme de renforcement de son réseau au plan physique et organisationnel, car il a procédé à de nouvelles implantations commerciales aussi bien dans les centres urbains que dans les centres à faible couverture bancaire. Cet effort s'est aussi accompagné d'une restriction de l'architecture au réseau d'une manière générale, une réflexion approfondie a été engagée autour de la politique commerciale de l'établissement confronté depuis la mise en œuvre de la réforme économique à une concurrence stimulant

1.8.4 Organisation du service caisse :

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Par opération de caisse : il est entendu toute opération ayant trait à un mouvement effectif d'espèces. Chaque banque commerciale ayant des relations directes avec les clients est tenue par la loi de mettre à leur disposition un service qui traite toutes les opérations touchant aux mouvements de fonds qu'ils effectuent avec elle : il s'agit du service caisse.

La nature des opérations traitées par le service caisse et leur indice dans les rapports client-banque impliquent que l'organisation du service caisse doit être conçue en fonction de quatre notions fondamentales :

- La notion de sécurité : des contrôles fréquents et des vérifications de signatures apportées sont indispensables. L'aspect sécurité touche aussi bien la conservation des espèces que le contrôle des opérations.
- La notion de trésorerie : éviter l'immobilisation importante des fonds détenus par la banque et les dépassements fréquents des plafonds d'encaisse.
- La notion d'exploitation : cela implique la rapidité, la compétence et le bon accueil du client par le guichetier. Il faut également que la clientèle soit renseignée avec exactitude.
- La notion d'engagement : le traitement à bonne date des appoints.

1.8.5 Objet et rôle du service caisse :

Le service caisse est chargé de l'exécution des opérations comportant un mouvement d'espèce ou un mouvement de compte à compte.

A ce titre ce service a principalement pour tâches de :

Accueillir la clientèle qui se présente à ses guichets et maintenir des contacts étroits avec elle.

- ✓ La bonne tenue de la fonction comptable
- ✓ Traiter les opérations se traduisant par un flux d'espèces
- ✓ L'exécution des opérations de recette et de portefeuille.
- ✓ Assurer la trésorerie du siège et éventuellement celle des autres agences.
- ✓ Gérer les valeurs et veiller à la conservation des documents dont il a la garde.

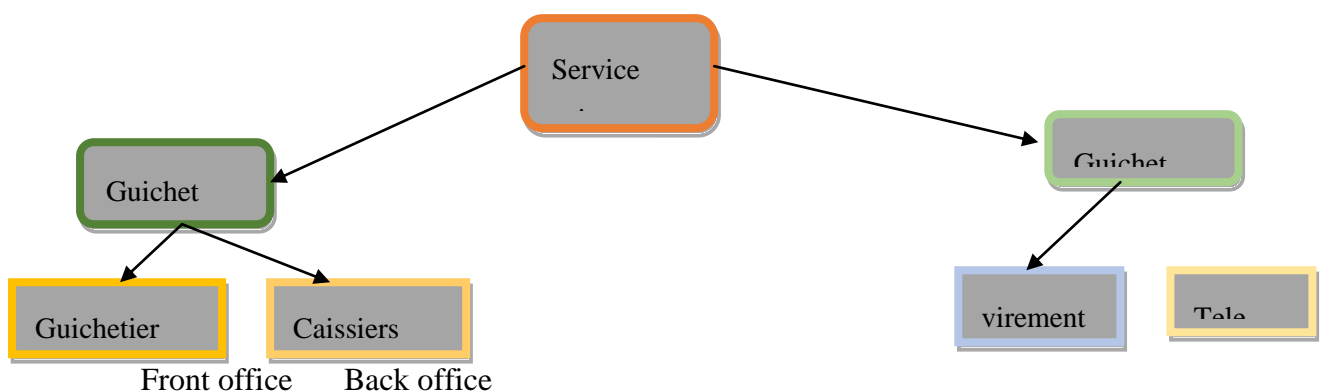
Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

1.8.6 Organisation du service caisse¹⁰⁵ :

Selon la circulaire 01-003 du 25/09/1999, le service caisse et portefeuille est composé d'une manière générale de deux compartiments :

- le Front office : qui est en contact direct avec les clients desquels il reçoit appoints à recouvrer, procède en leur présence à leur contrôle préliminaire et leur en accuse réception.
- le Back office : reçoit ensuite les appoints qui lui sont remis par le Front office, pour procéder à l'ensemble des opérations administratives, techniques et comptables liées au recouvrement de ces appoints. Ce comportement n'est en principe pas en contact direct avec le recouvrement de ces appoints.

Figure N°14: Organigramme du service caisse¹⁰⁶



Source : Document interne de la banque.

Section 2 : La présentation la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche, et l'analyse des données collectées durant la période de notre stage, à l'aide de deux outils le guide d'entretien et le questionnaire.

105 Document interne de la banque

106 Document interne de la banque

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

2.1 La présentation de l'enquête

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Dans le but de recueil d'information sur un objet bien déterminé.

En peut défini aussi l'enquête comme étant « méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif »¹.

A ce titre on constate qu'ils existent deux grandes classes des techniques d'enquête : L'entretien (individuel ou de groupe) et le questionnaire (ouvert ou fermé) qui ont leurs particularités. Et aussi on peut savoir que les enquêtes par sondage figurant parmi les techniques les plus utilisées en marketing. Cela afin de garantir la qualité et la fiabilité des résultats à obtenir.

2.2 L'objectif de l'enquête

2.2.1 Questionnaire pour les clients de la banque CPA

Le but de notre étude est de permettre aux clients de la CPA de donner leurs avis sur les services offerts et les produits auprès de leurs prestataires et de savoir la manière de gérer les relations, et de mesurer le degré de satisfaction client et leurs perceptions afin de trouver des moyens pour améliorer les produits et services.

2.2.2 Le guide d'entretien

On peut définir le guide d'entretien comme étant « un document qui précise à l'enquêteur, en plus de la consigne initiale (identique à celle d'un entretien en profondeur), l'ensemble des facettes du thème étudié qui doivent être abordées avec détail au cours de l'entretien ». Le guide d'entretien : effectué avec le directeur de l'agence d'AGB, nous avons préparé l'or de notre recherche un guide d'entretien (annexe01) pour collecter et analyse des informations. Notre objectif est de présenter l'application de la GRC au sien de la banque CPA.

2.3 La cible de l'enquête

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

C'est la population à laquelle nous nous intéressons. Pour le questionnaire, nous avons ciblé les clients de l'agence CPA à Bejaia et pour le guide d'entretien nous avons ciblé le directeur de l'agence.

2.4 L'échantillonnage

La notion d'échantillonnage est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection.

2.4.1 Choix de la méthode d'échantillonnage :

Il existe deux types de méthode d'échantillonnage, qu'il importe de bien distinguer car leurs conditions de mise en œuvre et d'utilisation ne sont pas les mêmes : les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques, Et dans notre travail on a utilisé la méthode empirique.

La méthode empirique : il faut distinguer dans les techniques d'échantillonnage empirique entre celles qui ont le souci d'élaborer un échantillon représentatif de la population de référence et celles qui ne l'ont pas. Et dans notre enquête nous avons étudié l'échantillon de convenance qui est composé d'éléments obtenus sans volonté de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population d'enquête, mais utilisant toute personne acceptant de participer à l'étude.

Notre enquête s'est déroulée entre le 9 mai jusqu'à 9 juin, 2021

2.4.2 La taille d'échantillonnage

La population étudiée est donc composée essentiellement des clients de la AGB Bejaia. Elle est constituée de toutes les catégories socioprofessionnelles des clients de cette banque. En d'autres termes, nous avons procédé de sorte à toucher l'ensemble des segments de clients de cette banque (salariés, retraités, etc.).

Dans notre enquête, nous avons alors considéré une population de 100 clients que nous avons répartis auprès de 3 agences.

2.5 L'élaboration du questionnaire

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

En effet, dans notre recherche nous avons opté pour le questionnaire. Ce dernier, comme le note DANIEL CAUMONT (1998) « est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini »³.

Pour élaborer un bon questionnaire il est nécessaire de :

- ✓ Choisir les mots adoptés.
- ✓ Formuler les questions claires, simples et faciles à comprendre.
- ✓ Rédiger les questions pour chaque information recherchée.
- ✓ Corriger le questionnaire.

Les types des questions posées :

Les questions peuvent être.

- **Des questions fermées à réponse unique** : obligent le prospect à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.

Exemple : voir annexe N°1, les questions N°1

- **Des questions fermées à choix multiples** : permettent au prospect de choisir, parmi plusieurs modalités de réponse proposées, celle qui correspond le mieux à sa position.

Exemple : voir annexe N°2, question N°6

- **Des questions ouvertes** : c'est une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots.

Exemple: voir annexe N°1, question N°2

2.6 L'administration d'un questionnaire

Lors de l'administration de notre questionnaire, nous avons choisi le mode « face à face » parce qu'il comporte plusieurs avantages dont on cite la crédibilité, fiabilité et rapidité d'obtention des réponses.

Section 3 : Production Présentation et interprétation des résultats

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Nous avons réalisé une enquête par un questionnaire dans le but de faire une synthèse sur la satisfaction et la fidélité des clients au niveau du CPA. Cette tâche nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

Par notre enquête faite au CPA nous avons essayé d'évaluer les deux axes principaux dans la gestion de la relation client qui sont la satisfaction et la fidélité des clients de cette banque, cela après avoir essayé d'établir une fiche signalétique qui comporte les informations clients qui suivent.

3.1 Etude des résultats de l'enquête réalisée par un questionnaire

AXE 1 : gestion de relation client

Les déclarations des clients :

- La première question porte sur les tranches d'âges des clients de la CPA
- La deuxième question est relative à c'est l'étude des catégories socioprofessionnelles des clients du CPA

QUESTION 1 : Quelles sont les tranches d'âge des clients du CPA ?

Tableau N°05 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein du CPA

Désignation	Effectifs	Pourcentage
25 ans ou moins	10	18,18 %
26 à 35 ans	15	27,27%
36 à 45 ans	06	10,90%
46 à 55 ans	07	12,72 %
56 à 65 ans	09	16,36%
66 ans ou plus	08	14,54%

Chapitre 3 :l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

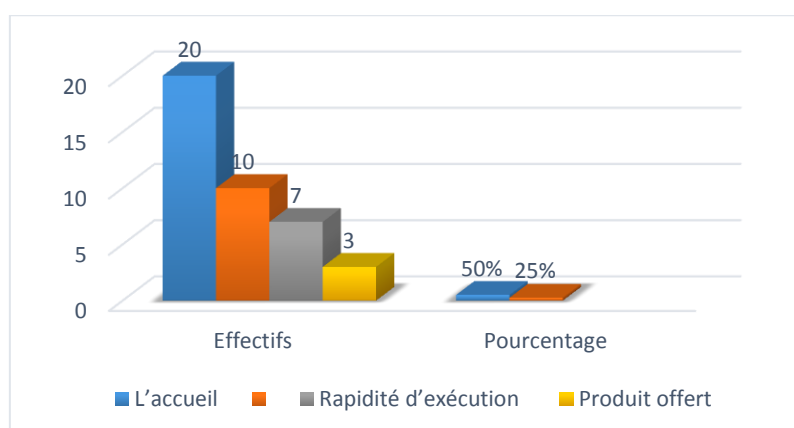
Commentaire

Dans ce tableau on trouve la présentation des tranches d'âges des clients interrogées au sein de la CPA, ces tranches sont classées par ordre, la première catégorie est celle de de 26 à 35 ans dont le pourcentage est de 27,27% , la deuxième catégorie est celle de 25 ans ou moins dont le pourcentage est de 18,18% , la troisième catégorie est celle de 36 à 45 ans dont le pourcentage est de 10,90% , la quatrième catégorie est celle de 46 à 55 ans dont le pourcentage est de 12,72% , et les deux dernières catégories sont de 56 à 65 ans et de 66 ans ou plus dont le pourcentage est presque le même est de 16,36% et 14,54%.

Nous déduisons que la majorité des clients de la CPA sont des jeunes de 26 à 35 ans

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Figure N°15 : Les tranches d'âges des personnes interrogées au sein du CPA



QUESTION 2 : quel est la catégorie socioprofessionnelle des clients ?

Tableau N°06 : La catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Salariés	20	40%
Retraité	15	30%
Professionnel	10	20%
Personne moral	00	00%
Autres	05	10%

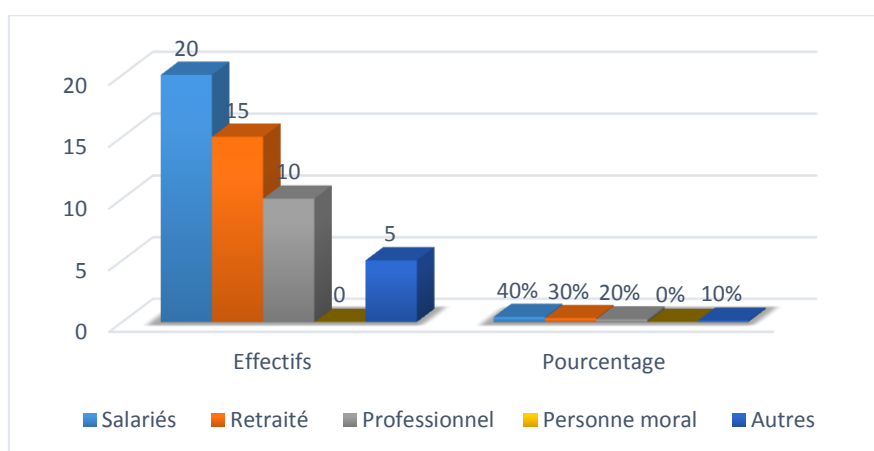
Commentaire

A travers les données du tableau ci-dessus, nous avons constaté que la majorité des clients interrogés (40%) sont des salariés, nous avons trouvé aussi que la part des retraités est également importante (30%), en troisième position viennent les professionnels avec un pourcentage de 20%, tandis que la part des personnes morales n'est pas significative (0%).

Nous avons constaté que la plupart des clients de la CPA sont des salariés

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Figure N°16 : La catégorie socioprofessionnelle



AXE 2: la satisfaction des clients

La satisfaction est le premier axe à évaluer, cela par l'analyse de plusieurs critères tels que la qualité d'accueil, la qualité des services, et la communication avec les clients

❖ L'accueil du personnel

A travers ce premier critère nous allons vérifier le degré de satisfaction des clients à travers quatre paramètres : L'accueil, Qualité des services, Rapidité d'exécution et Produit offert :

Question 3 : Qu'est – ce qui vous satisfait le plus chez la banque CPA ?

Tableau N° 07 : le degré de satisfaction des clients de la CPA

Désignation	Effectifs	Pourcentage
L'accueil	20	50%
Qualité des services	10	25%
Rapidité d'exécution	07	17,5%
Produit offert	03	7,5%

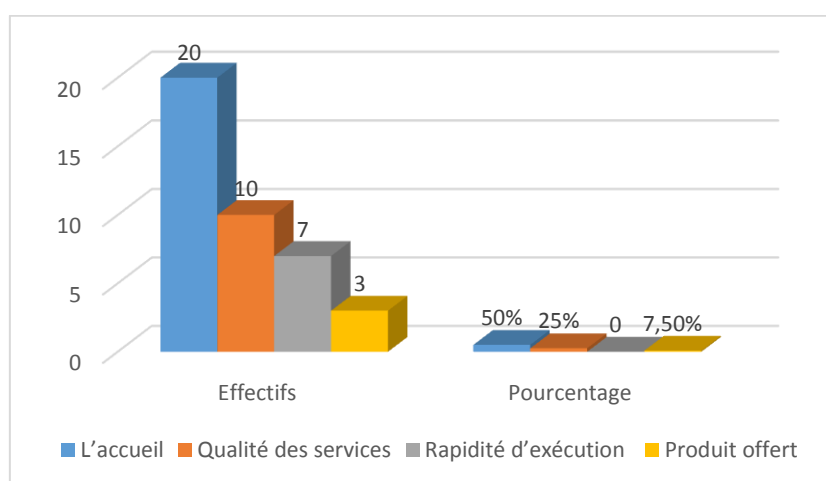
Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Commentaire :

Suite à cette question nous pouvons déduire que la majorité des clients de CPA ont choisi le facteur lié au service d'accueil avec un pourcentage de 50%, et d'autres avec un pourcentage de 25% ont choisi le facteur lié à la qualité des services, et les deux derniers facteurs avec un pourcentage de 17,5% et 7,5% sont liés à la rapidité d'exécution et les produits offerts,

Donc on peut dire que le CPA essaye toujours de satisfaire ces clients par une bonne qualité de service d'accueil.

Figure N°17 : le degré de satisfaction des clients de la CPA



Question 4 : quel est la qualité d'accueil de CPA

Tableau N°08 : la qualité d'accueil du personnel du CPA

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très bonne	5	16,12%
Bonne	15	48,38%
Moyenne	10	32,25%
Mauvaise	1	3,22%

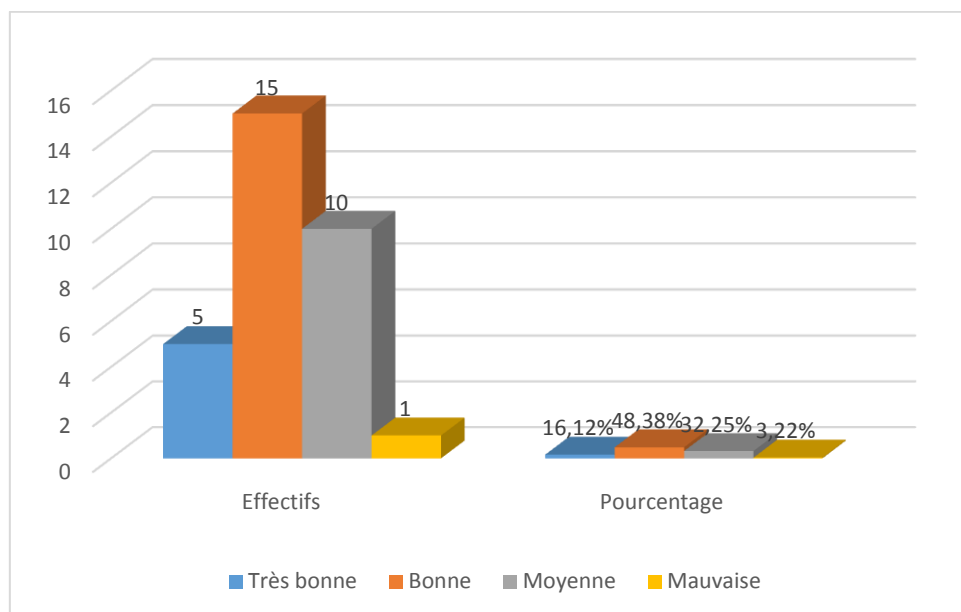
Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe on conclut que la qualité d'accueil est bonne avec un pourcentage de 48,38% des clients, et 32,25% des clients ont qualifié la qualité d'accueil de moyenne, et 16,12% des clients estiment que la qualité d'accueil est très bonne, enfin 3,22% des clients trouvent que la qualité mauvaise.

On remarque qu'une grande partie des clients ont choisi la bonne qualité d'accueil.

Figure N°18 : la qualité d'accueil du personnel du CPA



Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Question N° 5 : quel est le niveau de votre satisfaction avec le personnel du CPA

Tableau N°09 : le niveau de satisfaction des clients du CPA

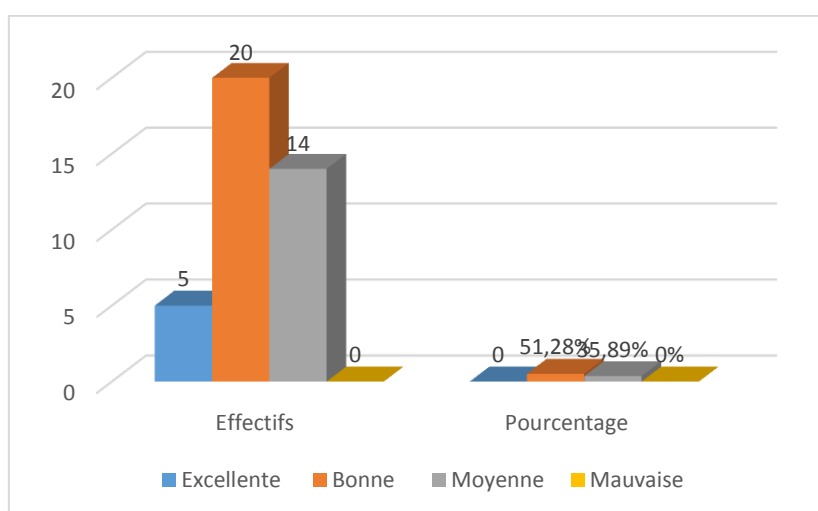
Excellente	05	12 ,82%
Bonne	20	51,28%
Moyenne	14	35,89%
Mauvaise	00	00%

Commentaire :

D'après les résultats exprimés dans le tableau et le graphe on constate que 51,28% des clients sont satisfaits par la prise en charge du personnel du CPA, 35,29% des clients sont moyennement satisfaits, et 11,67 % des clients sont très satisfaits.

La grande partie des clients sont moyennement satisfait par le personnel des CPA.

Figure N°19 : le niveau de satisfaction des clients du CPA



Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

La qualité du service offert

A travers ce deuxième critère, les résultats de notre enquête reflètent la perception des clients de la qualité des services que le CPA leur offre :

Question N°6 : quel est la mesure de la qualité des services offert ?

Tableau n°10 : la mesure de la qualité des services offerts

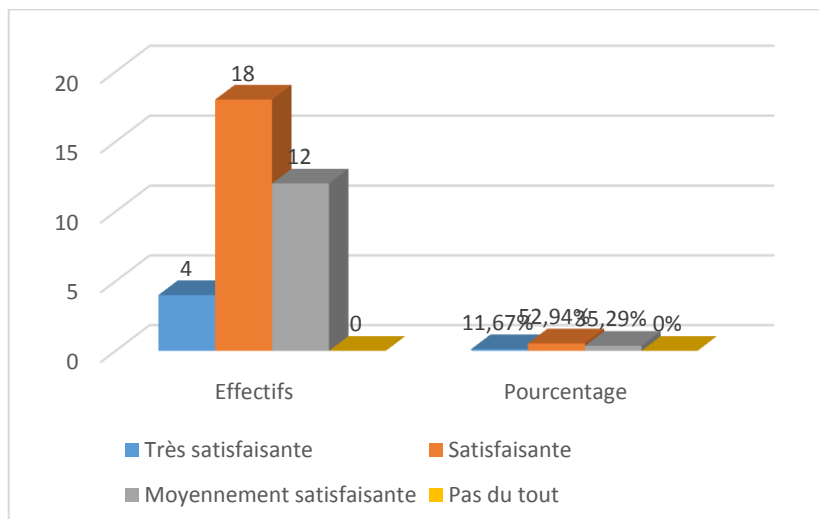
Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très satisfaisante	4	11,67%
Satisfaisante	18	52,94%
Moyennement satisfaisante	12	35,29%
Pas du tout	00	00%

Commentaire :

La majorité des interrogés trouvent que la réponse de l'offre de CPA à leurs besoins est bonne (51.28%), 35.89% trouvent qu'elle est moyenne et 12, 82 %, le reste des interrogés trouvent qu'elle est excellente. Cela peut être expliqué par le fait que ces clients sont plutôt exigeants veulent toujours mieux et que les offres du CPA ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Figure N° 20: la mesure de la qualité des services offerts



❖ Le mode de communication :

Ce troisième critère est essentiel pour la satisfaction et la fidélisation des clients, à travers cette enquête nous allons essayer de classer les modes de communication utilisés par le CPA :

Question 7 : quel est le mode de communication utilisé par le CPA ?

Tableau N°11: mode de communication

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Téléphone	12	44,44%
Faxe	5	18,51%
Internet	9	33,33%
Série commercial	1	3,70%

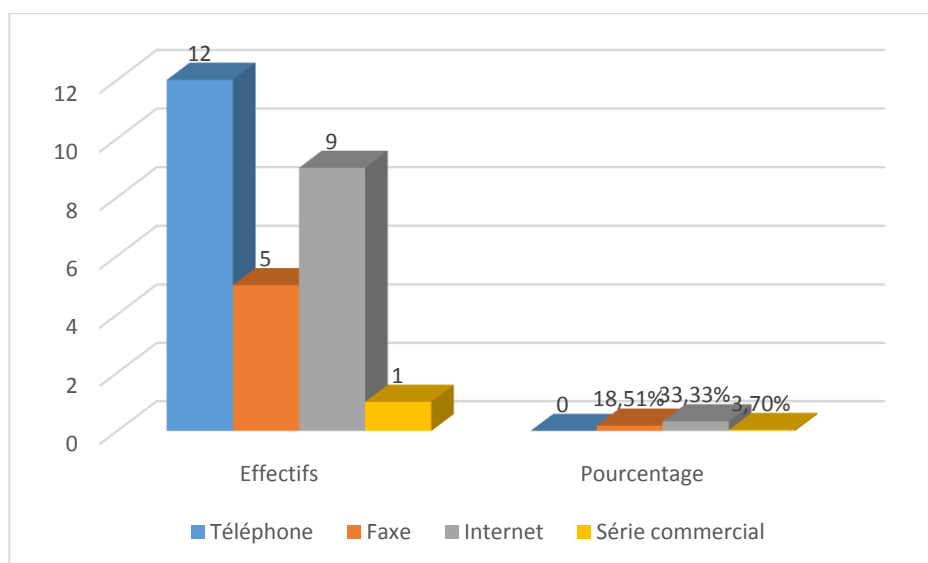
Commentaire

Chapitre 3 :l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

D'après cette question on peut dire que la majorité des clients questionnés (44,44%) utilise le téléphone pour communiquer avec les services du CPA. Cela peut être expliqué par le fait qu'il réduit les distances et permet de communiquer à n'importe moment et n'importe où. 33.33% utilisent l'internet ça se traduit par le fait que ce n'est pas tout le monde qui maîtrise l'utilisation de ce mode, 18.51% utilisent le fax parce que ce moyen génère plusieurs contraintes qui sont associées à : la maintenance du matériel, coûts du papier consommable et problème de fiabilité

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Figure N° 21: mode de communication



AXE 3 : fidélité des clients

Dans cet axe on traite les différents critères de la fidélité à savoir la durée de la relation des clients avec la banque, la durée des réclamations qui ont été réglées, et le souhait de changement de banque.

Question 8 : quelle est la durée de votre relation avec le CPA ?

Tableau N°12 : ancienneté des clients

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moins de une année	2	6,66%
Entre 1- 2ans	3	10%
Entre 2-5 ans	10	33,33%
Plus de 5 ans	15	50%

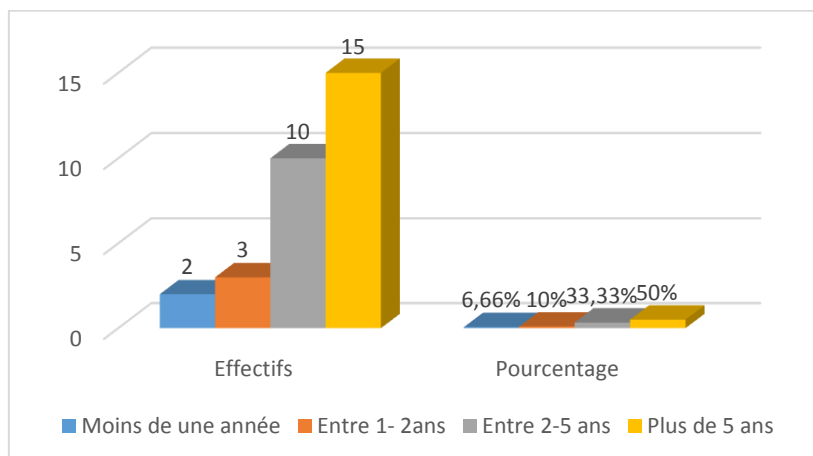
Commentaire :

Sur cette question on peut dire que la majorité de la clientèle du CPA (50%) est ancienne, c'est-à-dire elle date de plus de 5 ans, cela en raison de la sécurité et de l'attachement de ces derniers ainsi que les différentes stratégies de fidélisation suivies par la CPA tels que

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

l'écoute client, la satisfaction des attentes de ces derniers, le bon contact, l'accompagnement des clients dans leurs difficultés

Figure N°22 : ancienneté des clients



Question N°9 : en combien de temps vos réclamations ont-elles été prises en charge ?

Tableau N°13 : la répartition des clients selon leurs réclamations

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Immédiatement	8	26,66%
Dans la semaine	10	33,33%
Dans 15 jours	5	16,66%
Dans un mois	4	13,33%
Après plus d'un mois	2	6,66%
Elle est en cours de traitement	1	3,33%

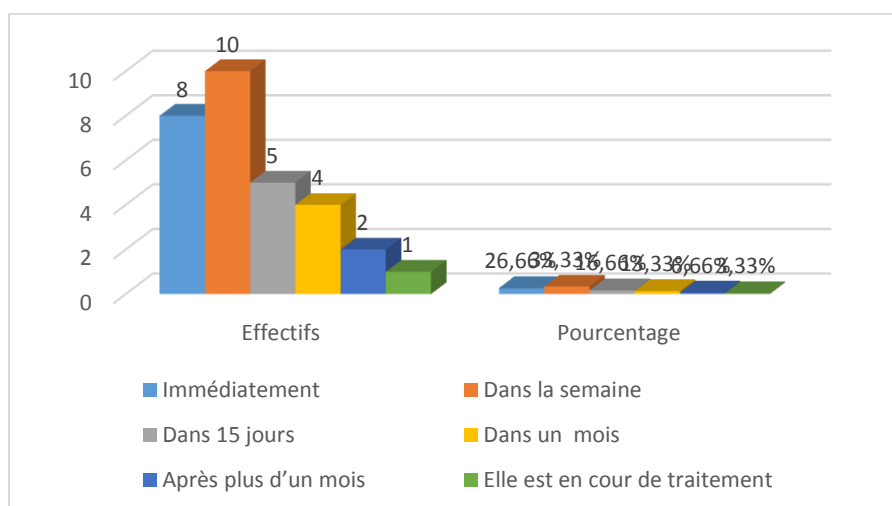
Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Commentaire :

Nous remarquons que pour ceux qui ont formulé des réclamations, 33,33% de celles-ci ont été réglées dans la semaine, 26,66% ont été réglées immédiatement, 16,66% ont été réglées dans les 15 jours, 13,33% ont été réglées dans un mois, 6,66% ont été réglées en plus d'un mois et 3,33% leur traitement est en cours.

La plupart des clients ont vu leurs réclamations traitées dans la semaine.

Figure N°23 : la repartitions des clients selon leurs réclamations



Question N°10 : souhaitez –vous changez de banque ?

Tableau N°14 : souhait de changement de banque

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	5	12,5%
Non	35	87,5%

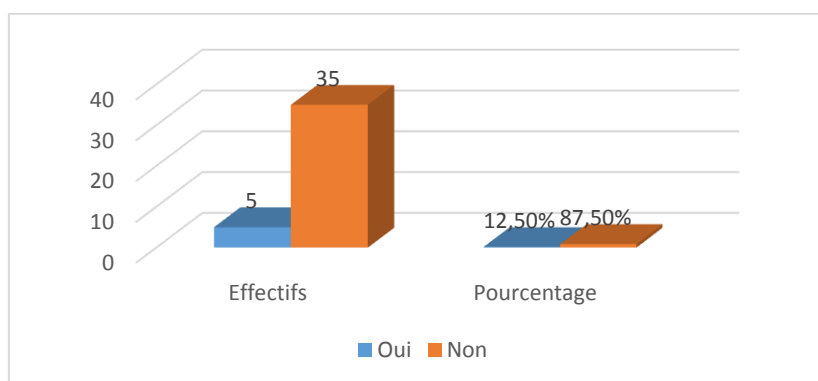
Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Commentaire :

A travers les résultats de ce tableau et le graphe on constate que la grande majorité des clients avec un pourcentage de 87,5% sont fidèles à la banque CPA et ne souhaite pas changer de banque, et un petit pourcentage (12,5%) seulement qui souhaite changer de banque.

Cela revient au sentiment de sécurité et de confiance que les clients accordent à la banque CPA.

Figure N°24 : souhait de changement de banque



Question 11 : quels sont vos motivations de fidélité dans la banque CPA

Tableau 15 : les motivations de fidélité

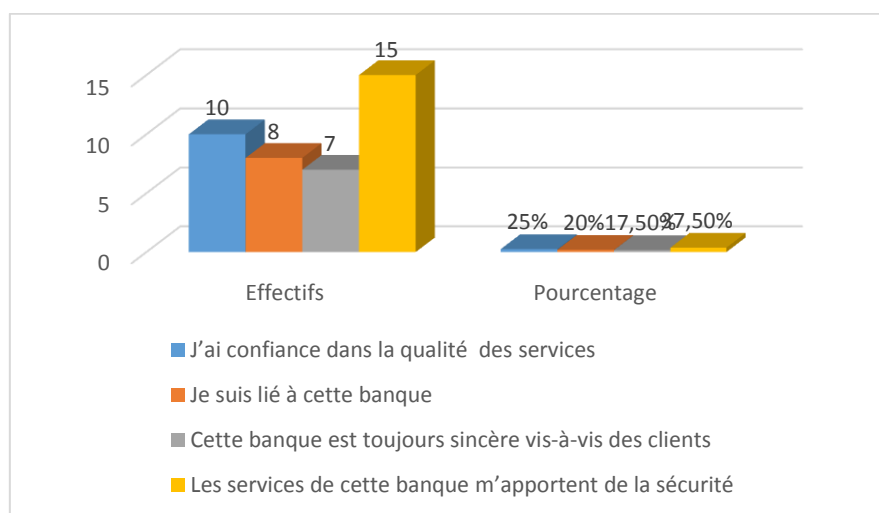
Désignation	Effectifs	Pourcentage
J'ai confiance dans la qualité des services	10	25%
Je suis lié à cette banque	08	20%
Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients	07	17,5%
Les services de cette banque m'apportent de la sécurité	15	37,5%

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau on observe que 37,5% des clients du CPA sont fidèles à la banque CPA en raison de la sécurité que leur inspire cette banque comparativement aux banques étrangères et aux banques privées, 25% des clients ont confiance pour la qualité des services, 20% des clients sont lié à cette banque et 17,5% sont fidèles à la sincérité de la banque vis-à-vis de ses clients.

Figure N°25 : les motivations de fidélité



3.2 Synthèse des résultats de l'enquête :

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données issues de l'enquête par questionnaire que nous avons réalisé au sein de la banque de Crédit populaire d'Algérie CPA, par laquelle nous avons essayé d'évaluer les deux grands axes importants dans une démarche de gestion de la relation client à savoir la satisfaction et la fidélité des clients, par un échantillon composé de cinquante personnes des différentes catégories socioprofessionnelles et des différentes tranches d'âge ; Nous avons constaté d'une manière générale que plus de la moitié de la clientèle de est satisfaite vis-à-vis des prestations des services, les clients jugent la qualité d'accueil du personnel et la qualité de l'offre bonne et parfois moyenne.

Leurs insatisfaction vis à vis communication utilisés, et l'insuffisance des informations concernant le lancement un nouveaux produits que la banque propose, la banque n'utilise pas

Chapitre 3 :l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

les nouvelles technologies d'information et de communication qui deviennent aujourd'hui la base d'une relation personnalisée durable entre les organisations et leurs clients.

Après avoir analysé le deuxième axe qui porte sur la fidélité des clients de la CPA , nous pouvons dire que la majorité des clients sont fidèles en raison de la sécurité que leur apporte cette banque, qui est une banque Etatique généraliste, et en raison de la liaison et l'attachement des clients à cette dernière, cela est expliqué par la durabilité des relations existantes entre les deux parties (Banque, client). Enfin nous pouvons déduire que la banque nationale d'Algérie arrive presque à satisfaire la moitié, et fidéliser la majorité de sa clientèle.

3.3 Synthèse de l'entretien

Après l'analyse de l'entretien, nous pouvons constater que la majorité des clients sont satisfait de leurs banque mais la CPA trouve des difficultés ce qui concerne les informations des clients car la banque n'utilise pas des moyens modernes pour communiquer ces clients. La CPA a des difficultés d'entretenir des relations personnalisées avec ces clients et de stratégie de fidélisation vue à la concurrence des banques étrangères, car la CPA à une dépendance à la stratégie de client ambassadeur et elle n'emploie pas des outils de fidélisation (carte de fidélité, les programmes d'accueil, les lettres d'informations, les coupons...) afin de garantir la fidélité des client .

3.4 Suggestion

A travers notre enquête notamment la réponse sur la question n° 9, annexe n° 1, les clients de la CPA recommandent les améliorations qui suit :

- La réponse aux besoins des clients à temps.
- La rapidité d'exécution.
- L'amélioration de la qualité des prestations.
- L'ouverture des crédits.
- Le service par internet.
- Mettre en marche le distributeur automatique de billets.
- L'information sur les nouveaux produits.

Chapitre 3 : l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Donc, nous retenons que la Banque Nationale d'Algérie arrive presque à satisfaire la moitié de sa clientèle, ce qui est positif, mais demeuré pour les insatisfaits et pour cela elle doit procéder à des mesures correctives par l'adoption de nouvelles méthodes de révélation pour la satisfaction de la majorité de la clientèle.

3.5 Recommandation

Après avoir analysé les enquêtes menées lors de notre stage au sein de la CPA de Bejaïa nous suggérons les recommandations suivantes à savoir :

- Renforcer et dynamiser les actions d'information et de communication à l'intérieur de la banque afin que l'ensemble du personnel se sentent directement impliqué par les actions de la banque.
- Renforcer en permanence les capacités des ressources humaines du front office pour une meilleure optimisation des résultats, cela pourrait se faire par des stages de formation et d'imprégnation à la culture de la banque pour une bonne implantation du marketing relationnel au sein de celle-ci.
- Créer au sein de chaque agence un service client qui servira d'appuis de renseignement sur la clientèle, cela nécessite un personnel formé qui sera entièrement dévoué à la satisfaction de la clientèle.
- Renforcer les capacités de l'ensemble du personnel de la banque surtout en ce qui concerne la maîtrise de la culture de la banque et des compétences relationnelles de façon à faire une bonne impression aux clients qui arrivent la première fois à la banque et afin que ces derniers soit bien orientés.
- Disposer dans chaque agence des boîtes à suggestions pour recueillir toutes les recommandations possibles émises par les clients ou le personnel, ces boîtes devront être examinées et son contenu devra être pris en considération pour l'amélioration de la qualité des services de la banque.
- Lancer une campagne médiatique afin d'informer le public sur l'offre de la CNEP et afin de se démarquer et distinguer de la concurrence en communiquant l'identité et les valeurs de la banque.

Chapitre 3 :l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

- Développer de nouveaux canaux de communication et aller dans une perspective moderne tels que l'internet : ces technologies vont révolutionner les offres bancaires et vont modifier durablement et en profondeur la manière avec laquelle les entreprises mènent leurs activités, et notamment leurs relations avec les clients, ce qui les conduit à avoir un bon système d'information et ce 24h/24 et 7j/7 et avoir des services différents à savoir :
 - Les services de gestion des réclamations à travers le Web ;
 - Gestion des emails entrants ;
 - Vérification des comptes bancaires ;
 - Opérations courantes sur le net ;

L'utilisation d'un système GRC d'une manière efficace et efficiente afin de développer, faciliter les services offerts aux clients nécessite la mise en œuvre des mécanismes utilisés destinés à une gestion de la clientèle qui va dans un sens précis pour la satisfaction de la clientèle bancaire .

Chapitre 3 :l'effet de la GRC sur la satisfaction et la fidélisation des clients

Conclusion

Fondé sur les paramètres du service client, le GRC constitue un choix stratégique de l'avis de nombreux spécialistes représente une révolution en terme de stratégie d'entreprise notamment il permet une différenciation sur autre chose que sur les prix.

L'outil GRC fédère la plupart des fonctions de l'entreprise, la direction générale doit soutenir la démarche auprès des services, commercial, marketing, communication, service client et ressources humaines en communiquant sur la nécessité et l'importance de la mise en œuvre des mécanismes utilisés destinés à une gestion de la clientèle juste efficace qui va dans un sens précis pour la satisfaction de la clientèle bancaire.

La stratégie GRC est l'application même guidée pouvant répondre à un certaines nombres d'exigences : performance, fiabilité, ouverture et souplesse.

Les projets de GRC sont complexes à mettre en place et nécessitent une forte implication pour en assurer la réussite. La gestion du projet est essentielle car c'est grâce à des procédures efficaces (processus) que les banques pourront correctement introduire ces outils dans leur organisation.

Ce système constitue un facteur déterminant dans la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise bancaire, il permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins et attentes. Cependant, les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins

CONCLUSION

Générale

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, le développement des secteurs bancaires a permis aux clients une alternative autrefois absente ; le client se permet d'être plus exigeant, de réclamer une meilleure qualité de l'offre, un meilleur service ...etc. Face à cette réalité, Et dans une préoccupation de gestion de la relation client, des démarches en matière de satisfaction et de la fidélisation de la clientèle deviennent une composante vitale de la stratégie marketing des banques.

Notre travail de recherche avait pour objectif de vérifier des concepts développés dans le marketing en général, à partir des notions de la Gestion de la relation client, la satisfaction, la fidélité, ainsi que la manière par laquelle la banque de Crédit Populaire d'Algérie gère ses relations particulièrement avec eux.

De ce fait, il nous paraît essentiel d'aborder ce thème d'actualité qui est de « **la Gestion de Relation banque –client** » et nous intéresse à répondre à la problématique posée précédemment à savoir « **Quel est l'effet de la gestion de relation client de CPA sur la satisfaction et la fidélité de ces derniers** »? Pour ce fait, L'enquête du terrain a été menée auprès des clients des agences de la Banque CPA de la wilaya de Bejaia.

L'étude que nous avons effectué à la banque CPA nous a permis de découvrir que La CPA donne un grand intérêt à ses clients, pour être constamment en mesure de répondre à leurs besoins changeants et essayer toujours de garder le contact avec eux et développer de nouvelles capacités de communication comme : mailing, téléphone et personnaliser sa communication pour chacun des types de ses clients, l'élaboration des programmes de satisfaction et de fidélisation comme les cadeaux de fin d'année, des remises...etc. Dans le but de maintenir ses clients en leur offrant les meilleurs services et pour conserver une part du marché, cette pratique est devenue la clé du succès de toute organisation.

La démarche de la Banque CPA en termes de gestion de la relation client permet d'entretenir sa relation avec ses clients sur le long terme, avec l'intégration des nouvelles technologies d'information et de la communication, mettant à la disposition de La CPA un certain nombre d'outils nécessaires à une meilleure gestion.

Pour cette raison et afin de bâtir une relation avec ses clients les plus profitable et à fort potentiel, la banque CPA a mis en place un nouveau système d'informations efficace nommé système de gestion bancaire « SGB », pour permettre d'identifier ses clients et de les suivre de plus près.

Conclusion Générale

Les résultats que nous avons obtenus durant notre stage pratique au sein de la banque CPA, nous a permis de faire une analyse qui nous aide à vérifier nos hypothèses de départ. La première hypothèse : « la GRC au sein de la CPA se limite à un logiciel de recueil de données sur le client ». Cette hypothèse est confirmée d'après notre enquête, on constate que la banque CPA est réactive aux besoins des clients et on confirme qu'il existe une relation entre la perception de la qualité d'accueil et le degré de satisfaction des clients. La deuxième hypothèse : « la satisfaction des clients a une influence directe sur la fidélité des clients de la CPA ». Cette hypothèse était confirmée d'après notre enquête réalisée, on constate que la majorité des clients les plus satisfaits sont les clients les plus fidèles, ce qui confirme la relation entre la satisfaction et la fidélité.

La banque procède à l'effet de la gestion de la relation clients De CPA sur la satisfaction et la fidélité de ces derniers qui permettent à la banque d'améliorer ses prestations de service et sa relation avec le client, et des formations sur la GRC, néanmoins, on peut dire que la banque dispose déjà de certaines pratiques qui sont en adéquation avec la démarche comme des informations sur ses clients, et elle dispose également d'une base de données ou toutes ces informations sont stockées.

Tout au long de notre recherche, nous avons eu beaucoup de difficultés, notamment sur le plan de la documentation, la GRC est une thématique récente ; la preuve elle n'est pas mise en place au sein de la banque, de l'autre côté le stage a eu lieu au cours d'une période où l'entreprise été face à une restructuration et était en manque d'agents, sans oublier la contrainte du temps qui s'est avérée courte pour un tel travail.

De ce fait, certaines perspectives de recherche futures s'ouvrent à savoir :

Analyser la stratégie de la Gestion de la Relation Client avec plus de profondeur en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche.

- ❖ Traiter notre problématique en réalisant un questionnaire avec un large échantillon et avec différentes clients.
- ❖ Plusieurs entretiens avec différents les responsables de banque CPA.

LA BIBLIOGRAPHIE

Liste de la Bibliographie

La liste bibliographie

LGERIEN. Thèse de magister en marketing, sciences commerciales, Tlemcen, **A**2012, p.46.

AMRIT TIWANA. Gestion des connaissances : application CRM et e-business, Edition Pearson éducation, Paris 2001, p.112.

AMRIT TIWANA. op.cit, p.39.

ANNE Julien : marketing direct et relation client, Edition DEMOS, Paris, 2004, p.54.

ELLANGER. « Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing » Edition **B**banque Paris, 1977, p.19.

BENHABIB. «Marketing bancaire et économie du marché », Revue économique , Alger1999 .

BROCHANT LENDREVIE.Publicators Edition Dalloz, 4ème édition, 1992, p.58.

EMEURE CLAUDE.Aide mémoire Marketing, 6ème édition. Paris : Edition **D**Dunod, 2008. p.353.

RIC VERNETTE. « L'essentiel de marketing » ,9ème édition, Paris,2006, p.20.

EOUCHI OURDIA. Conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la subrogation, cas CRMA de Tizi-Ouzou, mémoire de TS en informatique **H**spécialité bases de données : INSPA de Tizi-Ouzou 2011, p.42.

EAN-CHARLES NEAU. Stratégie marketing et CRM,

J

JEAN-CLAUDE BOISDEVESY. Le marketing relationnel, op.cit, p.141.

JEAN-JAQUES LAMBIN. CHANTAL DE MOERLOOSE. Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, Dunod, Paris, p.31,

JEAN-JAQUES LAMBIN, CHANTAL DE MOERLOOSE. Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, Edition DUNOD, Paris, 2008, p.15.

JEAN-JAQUES LAMBIN, CHANTAL DE MOERLOOSE. op.cit. p.32.

Liste de la Bibliographie

JOEL NADJAR, PIERRE DE BARBOIS. Le nouveau rôle des conseillers financiers dans l'expérience client, Edition Octobre 2016, p.6.

JOEL NADJAR, PIERRE DE BARBOIS. Le nouveau rôle des conseillers financier dans l'expérience client, Edition Octobre 2016, p.7.

OLER PHILLIP et al. Marketing management ,12ème édition, Edition Pearson **K**éducation, paris 2006, p.180.

KOLER PHILLIP et al. Marketing management ,12ème édition, Edition Pearson éducation, paris 2006, p.4.

KOLER PHILLIP et al. Marketing management ,12ème édition, Edition Pearson éducation, paris 2006, p.876.

KOLER PHILLIP et al.op.cit, p.183.

KOLER PHILLIP et al.op.cit, p.185.

KOLER PHILLIP et al.op.cit, p.223.

KOLER PHILLIP et al. Marketing management. 13ème édition. France : Edition Pearson Education. 2009, p.178.

ENDREVVY LEVY LINDON, MERCATOR. Théories et nouvelles pratique du **L**marketing, 9ème édition, DUNOD, Paris, 2009, p.854.

LENDREVVY LEVY LINDON. op.cit, p.706.

LENDREVVY LEVY LINDON. op.cit, p.909.

LENDREVVY LEVY LINDON. op.cit, p.913.

LENDREVVY LEVY LINDON. op.cit, p.905.

LENDREVVY LEVY LINDON. op.cit, p.906.

LENDREVVY LEVY LINDON. Mercator Théorie et pratique du marketing, 7ème édition. Paris : Edition Dalloz. 2003. p.937.

LOVELOCK CNRISTOPHER et al. Marketing des services ,6ème édition, Pearson éducation, Paris, 2008, p.427.

LOVELOCK CHRISTOPHER et al. op, cit, p.429.

Liste de la Bibliographie

ARRIE CAMILLE DEBOURG. « Pratique de marketing », 2^{ème} édition Edition Berti. Alger 2004, p.3.

M

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p.206.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition 2004, p.31 et p.39.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p.28-29.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p.142.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, avril 2004, p.374.

MICHEL BADOUC. « Marketing management pour la banque et l'assurance », Les éditions d'organisation, Paris, 1986, p.78.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004, p.36.

MICHEL BADOUC. « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Avril 2004, p.34.

MICHEL BADOUC. Marketing Bancaire application pour siège et agences des banques, op cit, p.43.

MIRATON LIONEL. Introduction à la gestion de la relation client.

MONIQUE ZOLLINGUER, ERIC LAMARQUE. Marketing et stratégie de la banque, Op.cit, p.244.

MONIQUE ZOLLINGUER, ERIC LAMARQUE. op.cit p.245.

MONIQUE ZOLLINGUER, ERIC LAMARQUE. op.cit, p.257.

MONIQUE ZOLLINGUER, ERIC LAMARQUE. op.cit, p.31.

Liste de la Bibliographie

HILPE AUTHER, WERNER KREUTZMAN. Banque de détail : Regagner la confiance
Pdes clients. p.5.

PHILPE AUTHER, WERNER KREUTZMAN. Banque de détail : Regagner la
confiance des clients, p.6.

PHILIPPE GARSUAULT, STEPHANE PRIAMI. « La banque fonctionnement et
stratégie », ECONOMICA Gestion, 2ème édition, Paris, 1997, p.433.

PIERRE MARGOT. « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème
édition), Edition d'organisation ;2005.

P.KOMER. « Rapport sur l'évolution du marketing bancaire », Conférence E.F.M.A,
juin 1977, p.6.

PORTER M. « choix stratégique et concurrence », Edition ECONOMICA, 1982, p.6.

AMOS BELLO LAUR . op, cit. p.16.

R

RAMOS BELLO LAURA. Comment la culture de chaque agence PANALPINA va-t-
elle influencer les enjeux de la mise en place du CRM, p.06,

TANLY BROWN. op.cit , p.21.

S

STANLY BROWN. op.cit, p.93.

STANLY BROWN. Customer Relationship Management, op.cit, p.138.

STANLY BROWN. Customer Relationship Management, op.cit, p.154.

HIVEAUD. « Les évolutions du système bancaire français de l'entre deux guerres
T» Revue eco .finance.

TOURNOIS. « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », Edition
MASSON, Paris 1989, p.75.

AN LAETHEM NATHALIE. Toute la fonction marketing. Paris : Edition Dunod.
v2005.p.103.

.Le GOLVAN. « Dictionnaire Marketing Bancaire Assurance », Edition banque,

Y


Liste de la Bibliographie


1990.


Y. le Golvan. « Dictionnaire Marketing Bancaire assurance » op.cit,p.77.


Y. le Golvan. « Marketing bancaire et planification » Edition Banque, Paris 1985, p.63.


Les sites internet :

 <https://www.myfeedback.com/fr/blog/relation-client-banque-enrichissement-donnees-satisfaction>.

 <https://www.myfeedback.com/fr/blog/banques-pourquoi-miser-connaissance-client>.


 <https://blog.smart-tribune.com/fr/mesurer-satisfaction-client>.

 https://www.lanla.com/wp-content/uploads/Le-NPS_FinR-1.pdf.

 <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/>.

Les articles

 Documents de la banque CPA.

 Documents internes de la banque CPA.

LES ANNEXES

Annexes

Annexe 01

Guide d'entretien

Notre guide d'entretien a pour objectif de savoir l'application de GRC, et le degré de satisfaction et la fidélité des clients au sein de la banque CPA. Ainsi que ses offres (les produits offerts, les moyens de communication, la qualité.....).

Dans ce cadre, nous avons structuré notre guide d'entretien en trois axes, qui contient des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable de service commercial de répondre d'une manière à nous procurer un maximum de détails. Les axes du guide d'entretien se présentent comme suit :

- **Axe 01 : La gestion des clients**

Cet axe regroupe deux qui vont nous permettre dans un premier lieu d'avoir la perception du responsable d'agence sur la gestion de la relation client avant d'entrer dans ses détails.

- **Axe 02 : la satisfaction des clients**

Cet axe regroupe quatre questions par laquelle on pourra évaluer le degré de satisfaction des clients.

- **Axe 03 : la fidélité des clients**

Cet axe contient quatre questions avec lesquels on pourra mesurer les techniques et les étapes de la fidélité des cli

Axe 01 : la gestion de la relation client

1. Quelles sont les tranches d'âges des clients de la CPA ?
2. Quel est la catégorie socioprofessionnel des clients ?

Axe 02 : la satisfaction des clients

1. Qu'est – ce qui vous satisfait le plus chez la banque CPA ?
2. quel est la qualité d'accueil de CPA ?
3. quel est le niveau de votre satisfaction avec le personnel de CPA ?
4. quel est la mesure de la qualité des services offerts ?

Annexes

5. quel est le mode de communication utilisé dans la CPA ?

Axe 03 : la fidélité des clients

1. quelle est la durée de votre relation avec la CPA ?
2. en combien de temps votre réclamations a été prise en charge ?
3. souhaitez –vous changez de banque ?
4. quels sont vos motivations de fidélité dans la banque CPA

Annexes

Annexe 02

Questionnaire

Université A-Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales

Et des sciences de gestion

Département des sciences économiques

Spécialité : économie monétaire et bancaire

Questionnaire D'enquête

Thème :

« *La gestion de relation banque-client* »

Dans le cadre de l'élaboration de notre travail de recherche qui consiste à étudier, «la gestion de relation banque –client », et pour l'obtention d'un diplôme de master en économie monétaire et bancaire, nous avons l'honneur de venir par le présent questionnaire solliciter votre collaboration de bien vouloir répondre aux questions formulées dans le présent document.

Merci pour votre collaboration

Date d'enquête : 09/05/2021 - 09/06/2021

Annexes

Question N° 1 : quel est la catégorie socioprofessionnel des clients ?

- Etudiant
- Salarie
- Retraité
- Professionnel
- Personne moral

Question N°2:quelles sont les tranches d'âge des clients de la CPA ?

- 25 ans ou moins
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 55- 65
- 66 ans ou plus

Question N° 3 :Qu'est – ce qui vous satisfait le plus chez la banque CPA ?

- L'accueil
- La qualité des services
- Le produit offert
- rapidité d'exécution

Question N°4 : quel est la qualité d'accueil de CPA ?

- Très haute qualité
- Bonne qualité
- Moyenne
- Mauvaise qualité

Question N°5 : quel est le niveau de votre satisfaction avec le personnel de CPA ?

Annexes

Excellente

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Question N°4 : quel est la qualité d'accueil de CPA ?

Très haute qualité

Bonne qualité

Moyenne

Mauvaise qualité

Question N°5 : quel est le niveau de votre satisfaction avec le personnel de CPA ?

Excellente

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Question N°6 : quel est la mesure de la qualité des services offert ?

Très satisfait

Satisfait

Moyennement satisfait

Peu satisfait

Pas du tout satisfait

Question 7 : quel est le mode de communication utilisé dans la CPA ?

Téléphone

Fax

Internet

Annexes

Série commercial

Question N°8 : quelle est la durée de votre relation avec la CPA

Moins d'une année

Entre 1 et 2 ans

Entre 2-5 ans

Plus de 5 ans

Question N°9: en combien de temps votre réclamation a été prise en charge ?

Immédiatement

Dans la semaine

Dans 15 jours

Dans un mois

Elle est en cours de traitement

Question N°10 : souhaitez-vous changer de banque ?

Oui

Non

Question N°11 : quels sont vos motivations de fidélité dans la banque CPA ?

Quels sont vos motivations de fidélité dans la banque CPA

Je suis lié à cette banque

Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients

Les services de cette banque m'apportent de la sécurité

Résumé

Avec tous les changements qui ont effectué au sein du secteur bancaire à la fois puissantes et rapides, la banque aujourd'hui acteur majeur des économies.

Afin de faire face a cette situation, la mise en place d'une fonction marketing performante aussi la banque doit s'intéresser au marketing relationnel s'avère primordiale afin de développer une gestion de relation client efficace et augmente sa rentabilité et sa survie.

Cette étude porte sur la gestion client au sein du secteur bancaire et plus précisément au sein du CPA.

L'analyse des résultats obtenus ont démontré que le personnel en contact du CPA joue un rôle majeur dans la gestion de la relation client.

Summary

With all the changes that have effected within the banking sector both powerful and rapid, the bank now a major player in economies.

In order to cope with this situation, the establishment of an effective marketing function also the bank must be interested in relationship marketing is essential in order to develop effective customer relationship management and increase its profitability and survival.

This study focuses on customer management within the banking sector and more specifically within the CPA.

Analysis of the results obtained showed that CPA contact staff play a major role in customer relationship management.

ملخص

مع كل التغييرات التي حدثت داخل القطاع المصرفي القوية والسريعة، أصبح البنك الآن لاعباً رئيسياً في الاقتصادات. من أجل التعامل مع هذا الموقف، فإن إنشاء وظيفة تسويقية فعالة أيضاً يجب أن يكون البنك مهتماً بالتسويق بالعلاقات أمراً ضرورياً لتطوير إدارة فعالة لعلاقات العملاء وزيادة ربحتها وبقائها.

تركز هذه الدراسة على إدارة العملاء داخل القطاع المصرفي وبشكل أكثر تحديداً ضمن اتفاقية السلام الشامل. يلعبون دوراً رئيسياً في إدارة علاقات CPA أظهر تحليل النتائج التي تم الحصول عليها أن الموظفين على اتصال مع العملاء

Mot clé : CPA, Crédit populaire d'Algérie