

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences commerciales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales

Option : Marketing Industriel

Thème

Gestion Relations clients (GRC) au sein de l'entreprise algérienne :
Cas de BMT

Réalisé par

MOKRANI Azzedine

MEZIANE Hicham

Sous la direction de

Mr ZORELI Mohamed-Amokrane

Promotion 2021

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon mémoire et qui m'ont aidé lors de sa rédaction.

Je remercie tout d'abord mon encadreur Monsieur ZORELI Mohand-Amokrane d'avoir accepté de diriger notre travail. Je le remercie pour son soutien et surtout pour ces encouragements qui m'ont donné un vrai coup de pouce pour arriver à finir le mémoire de Master.

J'ai passé ces années d'études au sein de la faculté sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion à Bejaia. Je remercie du fond du cœur mes enseignants, ainsi que mes amis et collègues étudiants que j'ai connus de près ou de loin qui, par leur fréquentation, ont contribué à l'enrichissement intellectuel et scientifique.

Mes remerciements vont également aux dirigeants de BMT, particulièrement à nos encadreurs Madame Kourta et Monsieur Slimani, pour l'accueil, et qui ont accepté de contribuer en nous remplissant le questionnaire et d'avoir consacré du temps nécessaire pour les entretenir.

C'est aussi lieu de remercier mon copain de chambre et mon binôme Hicham qui a toujours été là pour moi. Son soutien inconditionnel et ses encouragements ont été d'une grande aide.

Mon ami enseignant AMIR Omar pour son aide et ses orientations, il a partagé ses connaissances et ses expériences dans ce domaine, tout en m'accordant sa disponibilité et sa sympathie.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

A mon ami d'enfance Kedhafi qui m'a apporté son soutien moral et intellectuel durant mes années d'études.

A ma copine Celia pour sa tendresse, sa complicité et sa présence malgré la distance qui nous sépare.

A mes chers parents, à toute ma famille.

La réalisation de ce mémoire a été un parcours jalonné de nombreuses rencontres, sans lesquelles ce travail n'aurait pas pu aboutir. Je n'aurais pas éprouvé autant de plaisir à réaliser ce travail sans ces personnes, qui par leur générosité, leur disponibilité, leur bonne humeur et l'intérêt manifesté à l'égard de ma recherche, ont grandement contribué à l'amélioration de notre travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'égard de Mr. ZORELI Mohamed-Amokrane enseignant à l'université de Bejaia pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour ses précieux conseils tout au long de ma formation.

Je tiens à remercier aussi tous les cadres dirigeants de l'entreprise BMT à l'égard de Mr. SLIMANI Idir et Mme. KOURTA nos encadreurs au sein de l'entreprise BMT.

Je tiens à remercier Mr. AMIR Omar pour sa disponibilité et ses contributions précieuses.

Je remercie aussi mon binôme Mr. MOKRANI Azzedine pour son enthousiasme et sa bonne humeur.

A mes chers parents, à tous mes proches.

MEZIANE Hicham

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste figures et graphiques

Sommaire

Introduction Générale8

Chapitre I : L'orientation client et le marketing relationnel

Section 01 : Orientation client12

Section 02 : Marketing relationnel18

Section 03 : La gestion du client en B to B29

Chapitre II : la gestion de la relation client GRC

Section 01 : Eléments introductifs à GRC.....37

Section 02 : La démarche et les outils d'un CRM45

Section 03: La démarche de mise en œuvre d'un projet CRM51

Chapitre III : GRC au sein de l'entreprise BMT à Bejaia

Section 01 : Présentation de BMT SPA58

Section 02 : Présentation de l'enquête et méthode de recherche67

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du guide d'entretien.....83

Conclusion Générale88

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Listes des abréviations, tableaux, figures et graphiques

Abréviations

GRC : Gestion de la Relation Client

CRM : Customer Relationship Management

B to B : Business to Business

BMT: Bejaia Méditerranéan Terminal

SPA : Société Par Action

B to C: Business to Consumer

ROI : Return On Investment

RSI: Retour Sur Investissement

SAAS: Software As A Service

RDV : Rendez-Vous

ERP : Entreprise Ressource Planing

SMS : Short Message Service

VPC : Vente Par Correspondance

SAV : Service Après-Vente

HSE : Hygiène Sécurité et Environnement

DFC : Direction des Finances et de Comptabilité

DT : Direction Technique.

Listes des abréviations, tableaux, figures et graphiques

Tableaux

Tableau n°1 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	15
Tableau n°2 : Résumé comparatif des caractéristiques de l'entreprise classique et l'entreprise orientée clients	16
Tableau n°3 : principes et modalités de l'orientation client	18
Tableau n°4 : objectifs et moyens du marketing relationnel	28
Tableau n°5 : tableau récapitulatif de la relation client	30
Tableau n°6 : Analyse clientèles	34
Tableau n°7 : Analyse par produits	34
Tableau n°8 : les avantages et inconvénients du CRM	45
Tableau n°8 : résultat de la question 01	68
Tableau N°9 : résultat de la question 02	69
Tableau N°10 : résultat de la question 03	70
Tableau n°11 : résultat de la question 04.....	71
Tableau n°12 : résultat de la question 05.....	71
Tableau n°13 : résultat de la question 06.....	72
Tableau n°14 : résultat de la question 07.....	73
Tableau n°15 : résultat de la question 08.....	74
Tableau n°16 : résultat de la question 09.....	75
Tableau n°17 : résultat de la question 11.....	76
Tableau n°18 : résultat de la question 12.....	77
Tableau n°19 : résultat de la question 13.....	78
Tableau n°20 : résultat de la question 14.....	79
Tableau n°21 : résultat de la question 14.....	79
Tableau n°22 : résultat de la question 16.....	80
Tableau n°23 : Validation des prérequis par les cadres de BMT.....	81

Listes des abréviations, tableaux, figures et graphiques

Figures

Figure n°1 : les cinq périodes d'orientation client.....	14
Figure n°2 : distinction entre les échanges transactionnels et le relationnels	15
Figure n°3 : les bases et les moteurs de l'orientation du client	16
Figure n°4 : La démarche de l'orientation client.....	17
Figure n°5 : Le modèle de la satisfaction d'après Oliver [Oliver, 1980	21
Figure n°6 : Le modelé de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithaml et Berry).....	22
Figure n°7 :Pyramide des clients.....	26
Figure n°8 : Les missions du marketing relationnel.....	28
Figure n°9 : Le cycle de vie du client	30
Figure n°10 : La relation client adaptée au cycle de vie du client.....	31
Figure n°11 : La prospection des clients.....	32
Figure n° 12 : Les différentes fonctions de la GRC.....	40
Figure n° 13 : Les cinq étapes de la gestion de relation clients	44
Figure n° 14 : Principales familles de fonctionnalités d'un logiciel CRM.....	50
Figure n° 15 : Comment le CRM permet de collecter les informations clients sur tous les points du contact	50
Figure n°16 : Organigramme de BMT.....	59
Figure n°17 : les armateurs de BMT.....	63

Listes des abréviations, tableaux, figures et graphiques

Graphiques

Graphique 01: connaissance de la solution CRM	69
Graphique 02 : disponibilité des logiciels informatique et techniques nécessaires pour la mise en œuvre d'une solution CRM	70
Graphique 03 : Base de données au sein de BMT	70
Graphique 04 : Un système d'information marketing performant.....	71
Graphique 05 : un site web performant.....	72
Graphique 06: un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques	73
Graphique 07 : un personnel aux qualifications commerciales et marketing.....	74
Graphique 08 : la formation des utilisateurs pour une solution CRM	75
Graphique 09 : un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tous le projet de mise place d'une solution CRM	76
Graphique 10: L'intégration du projet CRM a la stratégie globale de l'entreprise	77
Graphique 11 : la possibilité d'intégration de la solution CRM dans les logiciels et les systèmes d'information existant au sein de BMT.....	77
Graphique 12 : possibilité de définir objectifs derrière la mise en place d'une solution CRM.....	78
Graphique 13 : L'implication du personnel autour du projet CRM	79
Graphique 14 : possibilité d'accompagnement de la direction générale pour le projet de la mise en place d'une solution CRM.....	80
Graphique 15 : La possibilité d'adaptation aux changements provoqués par l'installation de la solution CRM au niveau de l'entreprise	81
Graphique 16: Taux de disponibilité des prérequis au niveau de BMT	82

Introduction générale

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs »

Sam Walton

Le marketing industriel, ou Business to Business (B to B), ou encore inter organisationnel, correspond à un domaine spécifique du marketing où le client et le fournisseur sont tous les deux des entreprises (Bozzo, 2007, pp. 3-4). Il s'oppose au marketing de grande consommation dit Business to Consumer (B to C) où le fournisseur est une organisation et le client est un individu (René Lefebure, 2005, p. 63) .

Pour le fournisseur, le fait de s'adresser à des entreprises et non pas à des individus change fondamentalement les choses. En effet, bien que les bases du marketing restent les mêmes, les opportunités, les contraintes, les modes de fonctionnement et les types de réactions face aux sollicitations, sont totalement différentes de celles que l'on connaît pour le consommateur individu. Dès lors, il est évident, des outils et techniques marketing utilisés sont adaptés ou créés pour répondre aux spécificités de la relation commerciale entreprise/entreprise (Bozzo, 2007, p. 5). .

On estime généralement que les marchés industriels sont deux fois plus importants en matière de volume et de montant global d'achat que les marchés des consommateurs. Des produits et services de toutes sortes, bien plus variés que ceux destinés aux individus, y sont échangés par des types d'entreprises très différentes. Les liens entre les clients et les fournisseurs y sont parfois complexes et souvent multiples.

De nos jours, l'entreprise s'inscrit dans un environnement où les conditions économiques définissent un nouveau cadre de réflexion et d'analyse stratégique pour l'entreprise, au sein duquel le client, avec la saturation des marchés et face à l'embarras du choix, a repris le pouvoir de négociation la majorité des entreprises sont appelées à relever deux défis contradictoires : réduire leurs coûts d'exploitation pour maintenir leur rentabilité et faire des efforts permanent d'amélioration de la qualité pour fidéliser une clientèle toujours plus exigeante à la fois sur le plan prix et sur le plan qualité.

Avec le développement du marketing industriel et des services durant ces trois dernières décennies, la construction d'un lien direct et durable avec le client est devenue la

Introduction générale

préoccupation principale des entreprises dans le B to B le recrutement du client et sa rétention devenant des impératifs stratégiques. Ceci a fait que, durant les deux dernières décennies, les chercheurs et les praticiens du marketing ont concentré leur attention sur la relation entreprise/client ; il en est résulté une nouvelle sous-discipline du marketing désignée de « **marketing relationnel** ». On a réalisé ainsi le passage de la gestion transactionnelle avec comme préoccupation le produit ou la marque, à la gestion de la relation client avec comme préoccupation la satisfaction et la fidélisation du client. Cette relation repose sur l'amélioration des conditions des flux des échanges entre le client et l'entreprise (Kotler P, 2012, p. 152) .

Face à l'intensification de la concurrence, les entreprises doivent construire des relations étroites avec leurs clients. Il ne suffit plus de se concentrer sur le développement de l'offre, il faut également développer le marché à travers l'information et l'implication des clients. De plus en plus de marques traitent leurs clients de manière personnalisée et mettent en place des actions spécifiques à l'égard des plus fidèles (Lendrevie J, 2013, p. 517) .

Le marketing relationnel, la gestion de la relation client, le marketing client, etc, sont autant d'appellations pour désigner l'un des bouleversements majeurs du marketing ces dernières années. Précurseurs dans le domaine, les fournisseurs industriels ont travaillé à la mise en place et l'amélioration de politiques relationnelles depuis le début des années 1990.

Aujourd'hui la performance commerciale est accélérée par la Gestion des Relations Clients (GRC), d'où l'importance qu'accordent les entreprises du domaine B to e B à cette gestion. Dans la réalité, le CRM n'existe pas, il n'y a que des projets de CRM, très divers par leur nature, devant s'adapter à chaque situation. Cela doit naturellement conduire à une diversité de solutions et d'approches, ainsi qu'à la clarification par l'entreprise de son projet de CRM.

La GRC est actuellement considérée comme étant fondamentale par beaucoup d'entreprises, car elle met en œuvre des stratégies marketing défensives de rétention de clientèle et des consommateurs finaux, en s'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte cinq fois moins cher qu'en conquérir de nouveaux et que perdre un client c'est perdre beaucoup sur le plan financier et même sur le plan notoriété.

Introduction générale

A partir de l'ensemble de ces observations, et on prenant comme cas pratique la SPA Bejaia Méditerranéenne Terminal (BMT) qui occupe une place importante sur le marché algérien que la problématique centrale peut être formulée de la manière suivante :

Est-ce que la BMT est en mesure de mettre en place une solution CRM au niveau de son organisation ?

De cette problématique découle certaines questions secondaires:

1. A quoi renvoie le concept de marketing relationnel et qu'est-ce que la stratégie de fidélisation client?
2. C'est quoi la GRC, quels sont ses outils, ses techniques et ses formes?
3. Quelle est la stratégie de la fidélisation et la méthode de GRC adoptées par l'entreprise BMT et quelles sont leurs impacts ?

Hypothèses de la recherche

Dans le but de mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaines hypothèses:

Hypothèse 1 : Une solution CRM est désormais nécessaire pour une entreprise qui active dans le secteur B to B en général et dans le cas de l'BMT en particulier

Hypothèse 2 : La mise en place d'une solution CRM au niveau de BMT peut présenter un facteur clé de succès qui aboutira à un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Objectifs et intérêt du sujet : Nous avons choisi l'entreprise BMT comme cas pratique. L'objectif principal de notre étude est de mesurer l'efficacité de la GRC au sein de l'entreprise BMT dans la satisfaction de ses clients et son impact sur la performance commerciale. Il s'agit de:

2. Mesurer l'apport de la GRC à la performance commerciale de BMT.
 1. Examiner l'impact des outils et les moyens de fidélisation utilisés par l'entreprise Gouraya Golfe sur la satisfaction de ses clients.

Méthodologie

Pour accomplir ce présent travail notre méthodologie s'est axée, sur une recherche bibliographique telle que les différents ouvrages et documents qui concernent la partie

Introduction générale

théorique de notre travail. En ce qui concerne la partie pratique, et dans l'objectif de répondre à notre problématique, nous avons mené une enquête du terrain au sein de l'entreprise, en posant des questions susceptibles d'apporter des réponses à nos préoccupations.

Le plan du travail

Le plan de notre travail est composé de trois chapitres. Le premier est théorique, dans lequel on a présenté un cadre théorique général sur l'orientation client et marketing relationnel. Le deuxième chapitre illustre l'aspect définitionnel sur la GRC, outils et démarches de sa mise en œuvre. Quant au dernier chapitre, il porte sur notre cas pratique, la présentation de l'entreprise, sa création, ses activités et sa démarche GRC.

Introduction

A la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les relations entreprise/client ont connu un début d'une grande transformation : l'orientation-client devient de plus en plus forte. Au début des années 1980, cette orientation s'est étendue à l'ensemble des secteurs sous l'effet d'un double mouvement: la pression concurrentielle qui oblige les entreprises à retenir leurs clients par des programmes de fidélisation et le développement technologique qui met à la disposition des entreprises des outils de collecte et d'analyse de données, de personnalisation de la prestation et d'interaction avec le client, jusqu'alors inconnus (Levy, 2012 : p) (LEVY, 2012, p. 566). Visant notamment, à améliorer la relation avec un client pour augmenter le chiffre d'affaires pour le l'entreprise et la rentabilité pour le client, ainsi que pour augmenter la valeur pour les deux, le marketing relationnel n'a pas un objectif de prospection, mais de fidélisation. (Kotler, 2006, p. 70)

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue les points suivants :

- La première section permettra de comprendre l'origine et l'évolution de l'approche « orientation client », la définition de celle-ci, ses spécificités, ainsi que le comportement d'achat en B to B.
- La deuxième permettra de comprendre d'une façon détaillée le marketing relationnel, ses formes, ses modalités, ses missions, ses objectifs, ses limites et ses avantages.
- La troisième section se la gestion de la relation client en B to B.

Section 01 : orientation client

Une entreprise orientée client cherche à dominer son secteur par la pleine satisfaction de ses clients. Pour ce faire, plus que des produits, elle offre des prestations globales qui prennent en compte l'ensemble des besoins des clients. Elle se concentre sur un type de clientèle dont elle connaît bien les besoins. Elle se positionne sur des segments de marché où la clientèle, qui est exigeante, connaît bien les produits qu'elle achète et désire des services de haute qualité.

1.1 Définition de l'orientation clients

Bien plus qu'un objectif, qu'une culture, qu'une promesse, qu'un slogan publicitaire, l'orientation client est une démarche globale au sein de l'entreprise. En effet, l'orientation client est une stratégie qui touche toute l'entreprise, qui impose un mode d'organisation particulier de l'entreprise ainsi qu'un mode de management adapté. Elle s'oppose fondamentalement à l'orientation produit qui propose un même produit pour l'ensemble des marchés.

« Être orientée client » signifie ainsi pour une organisation adopter les comportements, mettant ainsi les clients et leurs besoins au cœur de ses préoccupations et de son activité. L'orientation client est définie comme une série de croyances poussant l'entreprise à placer les intérêts des clients en premier, sans pour autant négliger les autres parties prenantes, tels que les actionnaires, les dirigeants et les employés, afin de développer la rentabilité de l'entreprise à long terme.

1.2 D'une orientation produit à une orientation client : un bref historique

En quelques années, les entreprises sont passées du marketing de l'offre au marketing de la demande, d'un marketing produit vers le marketing client, d'un marketing push vers un marketing pull, basé sur la fidélisation par relation client, que client demandant toujours plus de services, plus de facilités, et des communications de plus en plus personnalisées.

Sur les cinquante dernières années, l'histoire de la relation client peut être résumée en cinq grandes périodes correspondant à différents types de relations entre les différents acteurs. (BRUANT, 2002, p. 7).

1.2.1. Première période (1950–1965) : « fournisseur roi »/ optique production

Au cours de cette période, l'offre est limitée et la concurrence faible. Face à cette situation de pénurie, le client doit s'estimer heureux de pouvoir acheter d'un fournisseur qui livre quand il peut ou quand il veut. Cette période se caractérise par :

- Arrogance du fournisseur et suprématie de l'aspect technique.
- Entreprise tournée vers la production.
- Elargissement de l'offre par les entreprises qui sont face à une demande simple et suffisamment rentable pour la standardisation des offres et des processus de fabrication et de distribution.

1.2.2. Deuxième période (1965 –1975) : «l'ère commerciale conquistador »

Dans cette période, les entreprises, pour la plupart, maîtrisent leurs processus de fabrication industrielle et cherchent à se développer. Elles partent à la conquête de nombreux clients et de parts de marché. Leur but est de trouver de nombreux débouchés à leur offre : il faut vendre partout. Le client est ouvert à l'innovation, curieux et avide d'essayer, il achète au premier fournisseur qui vient le voir avec des nouveautés. Cette période se caractérise par :

- La recherche de l'augmentation de parts de marché sans chercher à fidéliser le client.
- La production est rentabilisée et rationalisée, elle se calque sur une demande.

1.2.3. La troisième Période (1975 – 1990) : « Produit héros »ou optique vente

A partir de 1975, la concurrence est plus vive et les clients sont plus exigeants. Les entreprises apprennent à différencier les produits, à segmenter leur offre pour la rendre plus attractive pour des clients qui ont déjà commencé à vouloir se différencier par leurs produits. La variété de l'offre stimule l'innovation. Cette phase est marquée par des individus qui se distinguent et s'affirment par la consommation. Ils surconsument avidement et se laissent séduire par les mirages publicitaires, créer et vendre de l'image devient l'objectif prioritaire de toutes les marques. Cette période se caractérise par :

- L'affinement du positionnement et de l'offre.
- La construction d'un plan marketing, produit et marque, à la fin de la période.

- Le renforcement des supports de proximité.
- L'image de l'individu se confond avec la marque des produits qu'ils consomment.

1.2.4. Quatrième période (1990-2000) : « client roi » ou optique marketing classique

Au cours des années 1990, la pression de la concurrence mondiale et la sous-traitance internationale font effondrer certains coûts. Parallèlement, le développement des moyens de communication a fait évoluer les habitudes d'achat du client. Inconstant, il butine d'un fournisseur à un autre afin d'obtenir les meilleurs avantages, recherchant une offre de plus en plus personnalisée et donnant beaucoup d'importance au prix. Cette période se caractérise par :

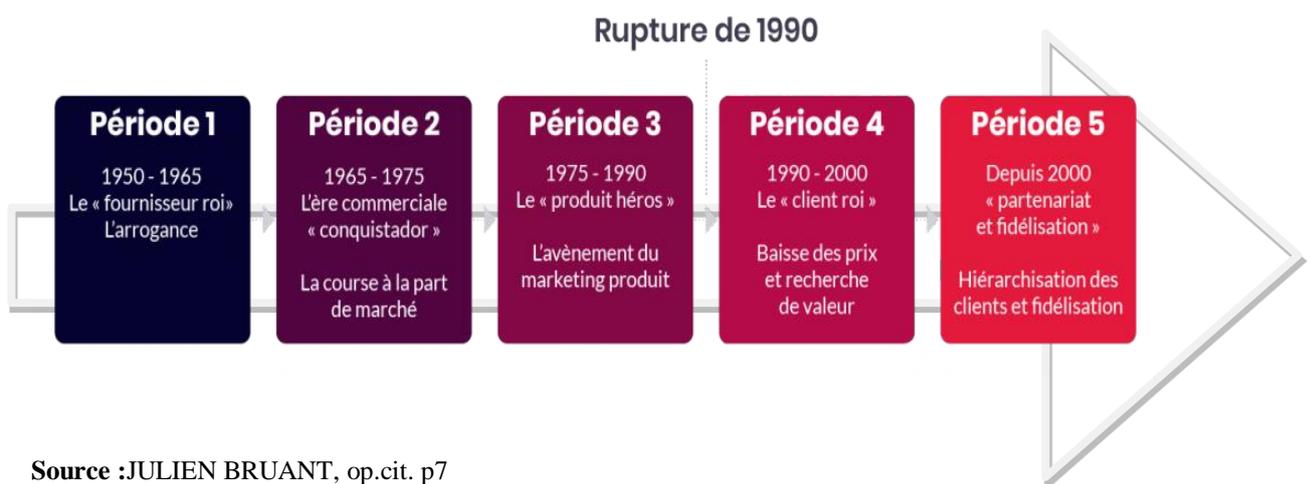
- Le passage d'une orientation produit à une orientation client jusqu'au one to one.
- Le consommateur recherche une baisse de prix et une augmentation de la valeur perçue.

1.2.5. Période 05 : après l'an 2000 « entreprenariat et fidélisation »

Cette période commence avec l'émergence de nouveaux comportements de la clientèle. Ces attentes se manifestent à tous les niveaux, du grand public aux grands clients, les fournisseurs comprennent qu'ils doivent fidéliser leurs clients afin de construire des relations durables et équilibrées. On peut citer comme caractéristiques de cette période :

- Les clients sont fidèles à l'entreprise qui leur ressemble.
- La hiérarchisation des clients et la recherche de fidélisation.
- Le retour sur investissement.

Figure n°1 : les cinq périodes d'orientation client



Source : JULIEN BRUANT, op.cit. p7

1.3. Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels, comme des chercheurs, pour des situations de marché dont la

focale s'est déplacée de la transaction pure et simple, pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange.

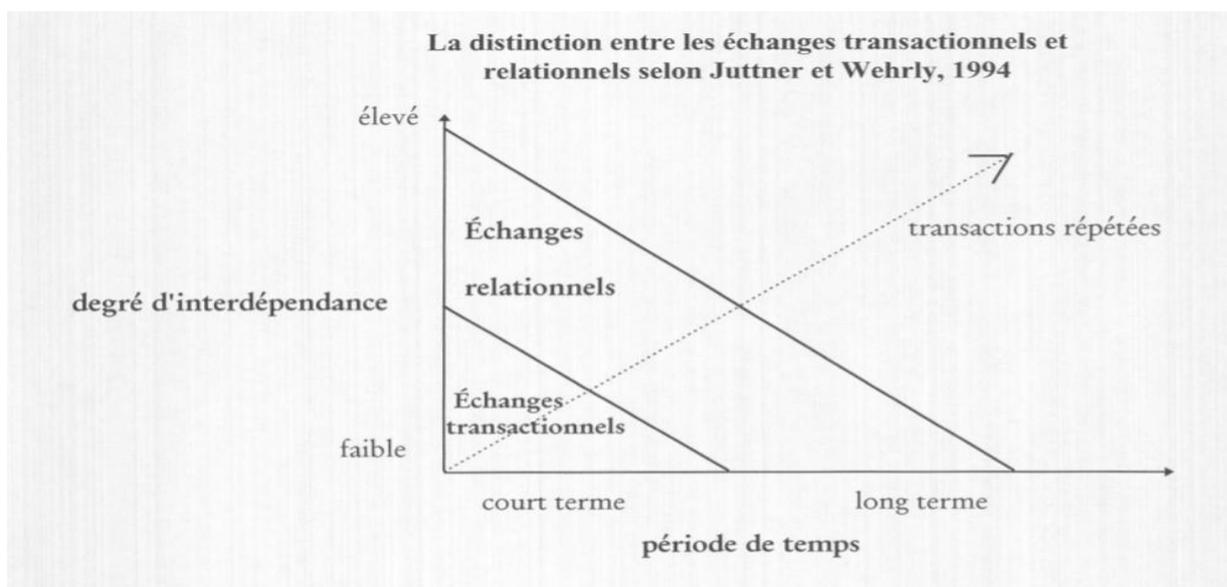
Ce tableau permet de comprendre en quoi le marketing relationnel se distingue du marketing transactionnel

Tableau N°01 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Caractéristiques	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Vente isolée	Rétention du client
Contact avec les clients	Discontinu modéré	Continus intense
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le client
Échelle	Court terme	Long terme
Insistance sur le service au client	Faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes du client	Limité	Extensif
Service préoccupé par la qualité	Production	Tous les services

Source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, avec la collaboration de Jean-Louis Nicolas « Marketing »

Figure N°2: distinction entre les échanges transactionnels et le relationnels



Source :KHEMIRI, RAMZI, mémoire,l'approche relationnelle et la connaissance des clients,école des hautes études commerciales,Montréal,1996,p12

Tableau n°2: Résumé comparatif des caractéristiques de l'entreprise classique et l'entreprise orientée clients

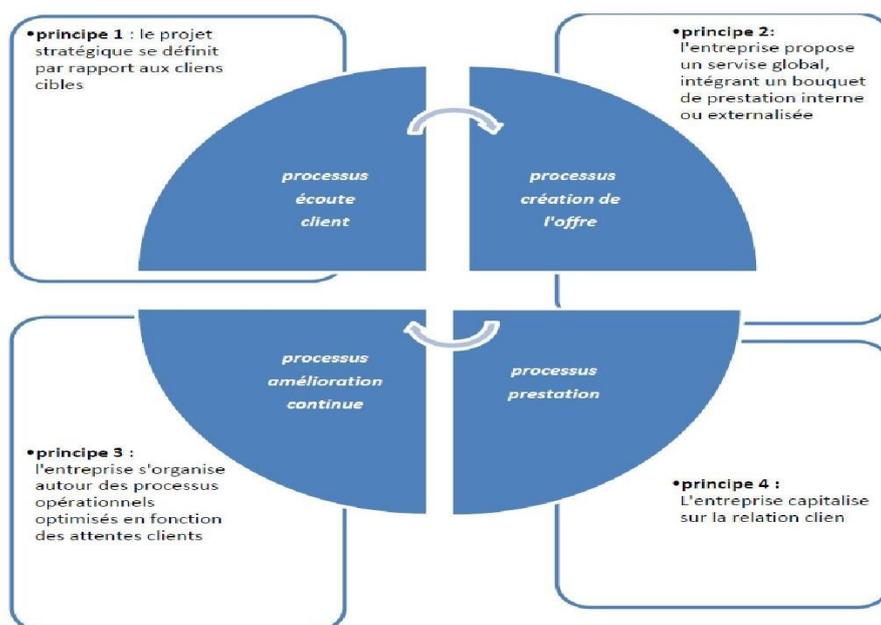
Entreprise classique (prédominance des fonctions)	Entreprises orienté client (prédominance des processus)
<ul style="list-style-type: none"> • Management centré sur les résultats des conséquences • Court terme • Progrès dus aux innovations technologique seules Logique de performance individuelle • Valorise les dimensions : <ul style="list-style-type: none"> -quoi -combien -court terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Management centré sur les causes et la prévention • Moyen terme • Progrès dus aux innovations technologique et à l'amélioration continue • Logique de métier, de compétence qui met l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> -pourquoi (enjeux) -comment -moyen-long terme

Source : Dorillou B et Vincent C, « Le client au cœur de l'organisation », Editions de l'organisation 2011, p. 3

1.4. Nature et mise en œuvre d'une démarche orientation client

L'orientation client se donne pour vocation non pas de fournir des produits, mais de rendre service, c'est-à-dire de fournir ce qu'on appelle des *effets utiles*, en apportant des solutions à des problèmes. C'est facile à dire, mais les implications organisationnelles, en termes de compétences et de processus, sont colossales. Beaucoup d'entreprises qui prétendent être orientées client ne sont qu'au tout début d'un long processus.

Figure n°3: les bases et les moteurs de l'orientation du client



Source : JEAN-MICHEL MONIN, « la certification qualité dans les services », AFNOR, 2001, P. 12

1.4.1 Orientation client versus « client roi »

Même si c'est une expression commerciale, dire que le client est roi semble être une bonne philosophie pour amorcer une orientation client. Celle-ci doit cependant trouver un modèle économique viable, ce qui n'induit pas l'idée selon laquelle le client est roi. Il faut arriver à un modèle économique qui vise la satisfaction du client en profondeur au travers de cette notion servicielle, tout en ayant un back office qui permet de dégager de la valeur pour l'entreprise.

Ce qui ne convient pas dans l'idée du client roi, c'est le sous-entendu que les entreprises fonctionnent pour le compte du client. L'orientation client est une manière de refonder la légitimité de l'entreprise, alors que la raison d'être d'une entreprise capitaliste c'est de générer des revenus. L'orientation client est donc un modèle économique qui se doit d'être rentable et qui trouve son levier d'efficacité dans sa manière d'approcher le client, différente de celle fondée sur les produits

Figure N°4: La démarche de l'orientation client

Source : JEAN-MICHEL MONIN, , p. 13

1.4.2. Adopter une démarche d'orientation client

Pour parvenir à mettre en place cette logique de fonctionnement au sien d'une entreprise ou d'un organisme, la démarche à suivre peut se modéliser de la manière suivante :

Les apports de cette démarche d'orientation client permettront à l'entreprise de mieux répondre aux enjeux soulevés par les évolutions du contexte socio-économique actuel. Le tableau ci-dessus explique les différents principes et modalités de l'orientation client :

Tableau n°3: principes et modalités de l'orientation client

Approche d'orientation client	
Principes	Modalités
Hyper-concurrence	
Se différencier par la valeur apportée au client. Fidéliser les clients en assurant leur satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> • En capitalisant mieux sur la connaissance des attentes des clients. • En apportant une offre globale et compte à l'ensemble des attentes des clients. • En optimisant globalement les processus de prestation et en maîtrisant les risques qualité associés. • En rendant tangible la qualité aux yeux du client.
Evaluation permanente	
Etre à l'écoute des clients et anticiper Savoir innover et changer rapidement.	<ul style="list-style-type: none"> • En disposant d'une écoute client et de mesures de satisfaction pour alimenter le processus d'innovation. • En privilégiant une organisation par processus, facilitant le changement. • En orientant le système de pilotage (stratégie, organisation, objectifs...) vers l'adaptation permanent. • En favorisant le dynamisme des collaborateurs de l'entreprise.
Actif immatériel	
Capitaliser sur la connaissance des clients. Construire une réponse complète aux attentes clients (prestation + relation + image).	<ul style="list-style-type: none"> • En identifiant et en maîtrisant les ressources stratégiques de l'entreprise, notamment les ressources humaines et les savoirs (knowledge management). • En optimisant l'ensemble des étapes de la relation client (chaîne de satisfaction) . • En développant l'image de l'entreprise et de ses marques.

Source : JEAN-MICHEL MONIN, , p.15

Section 02 : Marketing relationnel

2.1 Historique du marketing relationnel

Le concept de marketing relationnel peut être approché sous deux perspectives. En effet il peut être considéré comme un concept très ancien qui remonte à l'origine du marketing, ou bien comme un concept récemment formalisé.

Cela fait maintenant plus de trois décennies que le marketing relationnel est à l'avant-plan de la discipline marketing dans son ensemble (Palmatier et al. 2006). Il s'agit d'un concept qui a pris naissance dans le domaine du marketing industriel et celui du marketing de service (Gronroos, 1994 ; Parasuraman et Berry, 1991). Le concept d'échange relationnel a progressivement gagné du terrain dans les esprits (Frisou, 1995).

Historiquement, c'est avec les travaux de Berry en 1983 que le terme « marketing relationnel » est introduit pour la première fois dans la littérature scientifique (Palmatier et al, 2007 ; Durif, Graf et Ricard, 2009).

Ainsi une définition des plus utilisées est que le marketing relationnel consiste à établir, développer et maintenir des relations d'échanges avec succès (Morgan et Hunt, 1994). Cependant, il faut relever le fait que la définition de cette approche marketing a évolué à travers le temps.

Toutefois, plusieurs auteurs reconnaissent déjà l'importance de construire des relations avec les clients sans pour autant utiliser ce concept (Bagozzi, 1975, MacNeil, 1980, Jackson, 1985).

Le marketing relationnel s'est développé en partie sous l'ombre du marketing des services, vu que ce type de marketing est caractérisé par l'intangibilité de l'offre et la difficulté à évaluer les prestations même après la consommation, par absence des compétences nécessaires du client à l'évaluer, de plus, le rôle joué de la part du personnel et le client qui constituent la prestation caractérise également le service, et c'est à partir de la que se crée des interactions sociales qui sont importantes et qui permettent de développer une connaissance réciproque ainsi qu'un lien d'attachement, car il est plus facile de s'attacher à une personne qu'à un objet. Ce lien constitue un actif immatériel qui protège d'autant l'entreprise de la pression de la concurrence, c'est ce qui a amené le marketing relationnel à accorder beaucoup plus d'importance au rôle du client dans la création de valeurs, ce qui a conduit les entreprises à reconsidérer le rôle du client.

2.2 Définition du marketing relationnel

Cela fait maintenant plus de trois décennies que le marketing relationnel est à l'avant-plan de la discipline marketing dans son ensemble. Il s'agit d'un concept qui a pris naissance dans le domaine du marketing industriel et celui du marketing de service.

Le marketing relationnel est défini comme étant une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque (LENDREVIE L. , 2003, p. 904)

Harker (1999) a répertorié 26 définitions formulées par différents chercheurs dans des contextes différents. Chacune de ces définitions traduit de façon plus ou moins complète l'essence du marketing relationnel sans pour autant cerner sans équivoque toute son ampleur. Harker retient la définition proposée par Grönroos (1994) qui affirme que « Le marketing relationnel vise à identifier et établir, à maintenir et renforcer et aussi, quand cela est nécessaire, à mettre fin à des relations avec les consommateurs et les autres intervenants à leur profit de manière à ce que les objectifs de toutes les parties soient

atteints au moyen d'échange mutuel et d'accomplissement de promesses » (UNIVERSITE DE MONTREAL, 2002). Cela implique que la relation ne se limite pas seulement aux clients proprement dits, mais également aux fournisseurs, aux employés et autres partenaires influents.

2.3. Les concepts fondamentaux du marketing relationnel

Les efforts de l'entreprise visent à obtenir une relation de qualité dans le but de fidéliser les clients. Trois concepts sont présentés comme étant des déterminants de la qualité d'une relation dans la mesure où ils affectent la coopération entre les parties de l'échange : la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle.

2.3.1 La confiance

La confiance constitue le fondement de la relation. Elle se définit comme la volonté de compter sur un partenaire considéré fiable, c'est un concept multi facettes intégrant des notions, telles que la crédibilité et la bienveillance d'un partenaire. La crédibilité concerne la perception du client de la fiabilité du prestataire, de ses compétences, de son expertise et de son honnêteté, lui permettant d'anticiper sa capacité à répondre efficacement à ses attentes.

Une relation de confiance est consubstantielle à la logique partenariale qui suppose d'investir ses propres ressources, d'accepter quelques sacrifices sur le court terme en espérant que l'autre partie en fera de même (mécanisme de réciprocité) et refusera toute tentation opportuniste. C'est un contrat «psychologique» avec des croyances mutuelles, des perceptions et des obligations informelles (Daniel ray, 2016, pp. 48-49).

2.3.2 L'engagement

Pour le maintien et la stabilité de la relation. Ce qui place l'engagement au cœur de l'approche relationnel. Ces auteurs ont également distingué deux types d'engagement :

- **L'engagement affectif** : il se définit comme un lien émotionnel et un attachement du personnel envers son entreprise ou bien du client envers sa marque.
- **L'engagement calculé** : il est basé sur le coût et constitue pour le consommateur une nécessité.

En outre, la recherche de Scanzouni (1979) soutient que l'engagement de chaque partenaire peut se mesurer à travers trois critères : Les contributions, la durabilité, et la cohérence.

- **Les contributions** : Ceci est le premier critère de l'engagement. Il sous-tend que l'apport de chacun des partenaires dans l'association est à un niveau élevé et équivalent. Concrètement, cet apport peut être économique ou émotionnel.
- **La durabilité** : Il s'agit de la longévité de la relation dans le temps. Selon Scanzoni, la décision de chacun des partenaires de faire perdurer la relation dépend des bénéfices entrevus. Au travers de ces attentes, les partenaires s'encouragent mutuellement à s'investir pour faire perdurer la relation.

- **La cohérence** : Il s'agit de l'adéquation des contributions par rapport à la relation. Ainsi, lorsque l'apport d'une des parties est inconstant, l'autre partie peut difficilement prédire les bénéfices à tirer de la relation. Ce dernier point peut conduire à une diminution de l'engagement.

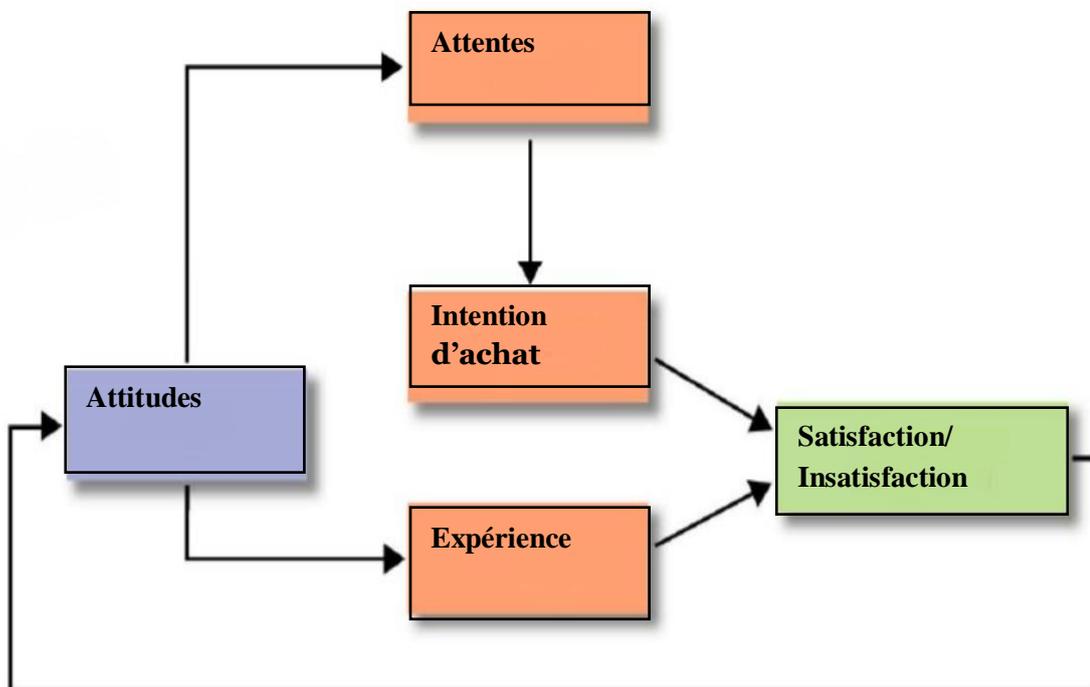
2.3.3 Satisfaction relationnelle

La satisfaction dite « relationnelle » est un état cognitif et affectif résultant d'une évaluation globale et cumulative de l'ensemble des expériences d'achat et de consommation de la marque. Elle se distingue de la satisfaction transactionnelle qui est relative à un acte d'achat particulier (Daniel ray, 2016, pp. 48-49)

On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue. (KOTLER PHILIP, 2006, p. 172)

La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. C'est pourquoi ce modèle est appelé modèle de la confirmation/ infirmation.

Figure N°5 : Le modèle de la satisfaction d'après Oliver [Oliver, 1980]



Source :LENDREVIE, LEVY, MERCATOR, DUNOD, PARIS, 2013, p570.

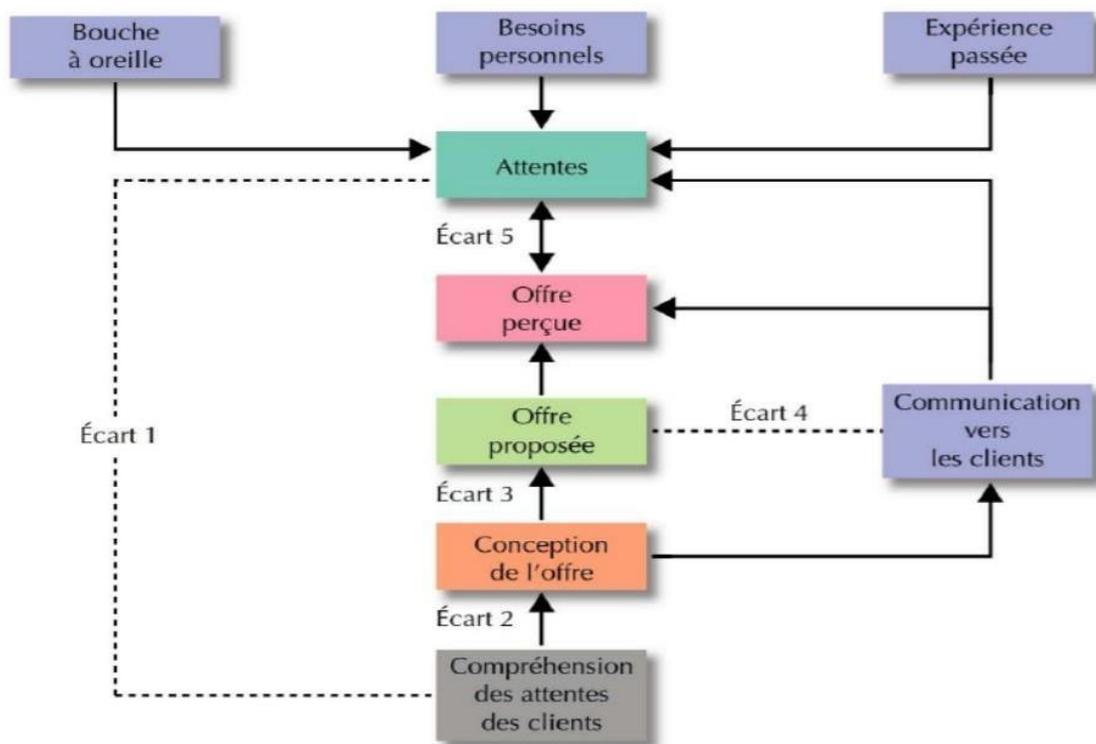
2.3.3.1 Les déterminants organisationnels de la satisfaction

Parasuraman, Zeithaml et Berry se sont penchés sur les déterminants organisationnels de la qualité des services, mais leur étude est parfaitement adaptée pour comprendre la satisfaction des clients en général.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les auteurs :

- Le bouche-à-oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction ;
- L'expérience passée de l'offre ;
- La communication de l'entreprise vers les clients ;
- L'offre telle qu'elle est proposée aux clients ;
- La compréhension des attentes à travers notamment des études de marché ;
- La politique de création de produit pour répondre aux attentes des clients ;
- La réalisation effective du produit (fabrication ou prestations), qui se traduit dans l'offre proposée. (BAYNAST, 2017, p. 518)

Figure N°6 : Lemodelé de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithaml et Berry)



Source : BAYNAST, LENDREVIE, LEVY, MERCATOR, DUNOD, Malakoff, 2017, p518 .

2.3.3.2 Mesurer la satisfaction

Quatre étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction.

Étape 1 : Identifier les déterminants de la satisfaction :

Il faut d'abord connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, au-delà de l'intuition qu'on peut en avoir. Une étude qualitative (entretiens en face-à-face ou en groupe) permet d'explorer l'expérience du produit par les clients, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

Étape 2 : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction :

Il faut mesurer l'importance de chaque critère et identifier les priorités des clients. Les études sont quantitatives et utilisent différentes techniques possibles, comme l'analyse conjointe (ou trade off), pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par types d'attentes.

Étape 3 : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction :

C'est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de clients, qui porte sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit (par exemple, dans un hôtel, l'accueil, le confort de la chambre, la propreté...) et sur leur satisfaction globale. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période sur l'autre. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, par internet ou en face-à-face.

Étape 4 : Se comparer aux concurrents :

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents, ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents. (LENDREVIE L. , 2013, pp. 575-576)

2.3.3.3 Lien entre satisfaction et fidélité des clients

La fidélité se définit par un comportement intentionnel, susceptible de se poursuivre dans l'avenir, de retour du client vers une entreprise pour un service donné. C'est un aspect essentiel dans le management d'une entreprise, car conquérir de nouveaux clients coûte significativement plus cher à une entreprise que de retenir ses clients actuels.

L'étude de quelques chercheurs en marketing montre que le niveau de satisfaction est lié à la dimension psychologique de la fidélité, à savoir l'intention qu'a le client de revenir vers la même entreprise, mais n'est pas lié à la dimension comportementale de la fidélité, à savoir le fait que le client revienne vraiment dans cette même entreprise. Ils montrent que l'intention de fidélité correspond à un niveau plus élevé de satisfaction que l'intention d'infidélité. Pour eux, l'écart entre l'intention de fidélité et la fidélité réelle est lié à l'intervention d'un autre paramètre que la satisfaction.

Les auteurs mobilisent la notion d'inertie qui correspond à la force de l'habitude, au comportement routinier du client.

- Les clients "Otages" : même insatisfaits, ils restent fidèles car le changement est difficile : monopole, contrat longue durée, services disponibles uniquement dans une entreprise particulière.
- Les clients "Opposants" : ce sont des clients insatisfaits qui souhaitent changer.

- Les clients "Mercenaires" : ce sont des clients satisfaits mais qui pour diverses raisons décident de partir.

2.4 Les formes du marketing relationnel

Le marketing relationnel peut prendre trois formes (le marketing des bases de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux)

2.4.1 Le marketing des bases de données

Une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres, de nouvelles informations.

En effet les bases de données disposent d'outils d'interrogation qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses requêtes sans mobiliser tout un service informatique. Elles lui permettent également de décortiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les "transformer" en actions marketing. C'est le rôle du data warehouse qui est défini par Michel Badoc et al (2000) comme étant : «un entrepôt de données sur lequel repose un système d'aide à la décision » (Michel, 2000, p. 33), il permet une analyse complète et fine de la clientèle à travers les caractéristiques sociologiques, les comportements bancaires, les besoins, la situation globale d'endettement et l'historique des relations ou de performance par gamme de produits.

Le traitement et l'analyse des données se fait à l'aide des outils dit « intelligents » qui permettent un meilleur traitement de quantités très importantes d'informations avec une simplification accrue des opérations. Ces outils sont : le datamining, les agents intelligents, les réseaux neuronaux et les systèmes experts.

2.4.1.1 L'utilité d'une base de données

Jusqu'au milieu des années 80, tous les fichiers des entreprises étaient structurés de manière immuable et ne comprenaient que des renseignements strictement nécessaires aux actes de gestion. En fait les informations de toute nature étaient stockées dans la mémoire des intermédiaires. Compte tenu du turn-over affectant les effectifs commerciaux, une très grande partie de ces données concernant les prospects ou clients disparaissait au moment même où le vendeur quittait l'organisation.

Aujourd'hui, avec la saturation progressive des marchés, l'intensification de la concurrence nationale et internationale font qu'une nécessité stratégique s'impose désormais : « conserver ses clients ». Pour cela, il est indispensable de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur eux, l'analyser, l'enrichir, la mettre à jour, l'exploiter. Les bases de données (BD) sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale et de la création de valeur dans l'entreprise.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes BD, au travers des segmentations comportementales, économiques, sociodémographiques, vont permettre d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi souscriptions. Les bases de données sont actualisées et enrichies en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les

exploiter pour leurs propres besoins. Ainsi le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

2.4.1.2 Types de bases de données

On distingue essentiellement trois types de bases de données :

- **Les bases de données hiérarchiques** : elles sont très utilisées dans le domaine de la gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à relier les différentes données concernant un individu dans sa vie dans l'entreprise, mais qui sont peu adaptées aux analyses marketing. C'est un modèle qui consiste à organiser des données de façon arborescente, Il n'y a pas de liaison entre les branches de même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui n'autorise que peu d'interrogation.
- **Les bases de données objet** : qui ouvrent des perspectives intéressantes, notamment par leur capacité à traiter des données multimédia. Il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite. La construction se fait par héritage simple, multiple ou par composition.
- **Les bases de données relationnelles** : qui sont basées sur la théorie de l'algèbre relationnel. Dans cette théorie, une relation est représentée par des lignes d'une table. Elles peuvent être décrites, pour simplifier, comme un ensemble de tableaux. Ainsi une base de données clients comprendra le tableau des coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau des produits achetés. La base de données relationnelles est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing.

2.4.2 Le marketing interpersonnel

Le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les garder. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et accroître sa clientèle, afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur à vie de cette dernière, tout en développant des rapports suivis et personnalisés avec elle. Tout ceci aura pour conséquence la fidélisation à la marque, par la mise en œuvre des programmes innovateurs de fidélisation des campagnes de marketing, des campagnes personnalisées de publipostage direct, des campagnes de marketing électronique et interactif, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs.

2.4.3 Le marketing des réseaux

Les réseaux sont nombreux, toute population identifiée et homogène est un réseau en puissance, qui mérite une attention particulière pour optimiser son action. Les réseaux sont variés, et la vocation d'un réseau n'est pas uniquement la vente. Cela peut être de prescrire, de représenter, d'influencer. Toutes ces logiques nécessitent un accompagnement régulier et rigoureux. Peu de similitudes vont exister entre le Club des 250 clients grands comptes d'une multinationale, le réseau de revendeurs d'un constructeur, le Club de super vendeurs, ou le réseau de concessionnaires captifs, ou de courtiers en assurance. Dans tous les cas, la logique de gestion ou d'animation de ces réseaux est toujours spécifique, et doit être adaptée à chaque situation.

Le marketing par réseaux, c'est d'abord l'histoire d'un client satisfait, tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question. Eux-mêmes sont tellement satisfaits qu'ils décident à leur tour de parler à leurs amis des produits et services en question, trouvent ainsi « naturellement » un marché qui selon les cas sera local, régional, national ou international.

2.5. Les objectifs du marketing relationnel

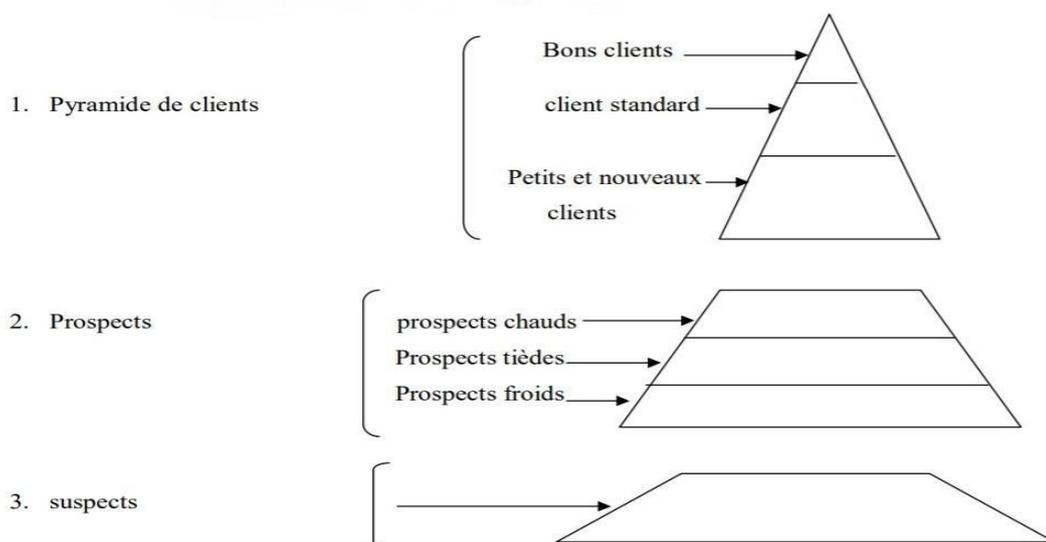
Le marketing relationnel est orienté client et non produit. Le marketing relationnel est utilisé pour des objectifs bien précis : identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux et les fidéliser. (Claude, 2008, p. 353)

2.5.1. Identifier et connaître ses clients

Au sein de l'entrepôt de données, la base de données clients rassemble l'ensemble des informations sur les clients d'une entreprise. Toutes ces données permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel. Pour arriver à contacter de manière individuelle ses clients, la segmentation de la base de données doit être très fine, basée sur des critères comportementaux très précis. Seule cette segmentation, permet de contacter de clients potentiellement intéressés par une proposition commerciale : telle personne sera par exemple contactée pour offre précise correspondant à un de ses achats antérieurs, et une proposition ne sera pas faite à telle autre car sa sensibilité par rapport à l'achat de tel produit est relativement faible.

On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide « Pyramide des clients ».

Figure N°7:Pyramide des clients



Source : HETZEL Patrick et MORIN-DELERM Sophie, Le marketing relationnel éditions d'organisation. 2002 p 14.

Les bons clients sont à la tête de la pyramide des clients, et ce sont des clients fidèles et ils n'ont pas besoin de communication pour les rassurer. Par contre, avec les clients standards il faut des efforts pour les conquérir, ce sont des clients qui peuvent acheter n'importe quel produit, mais l'entreprise doit les assurer. Les nouveaux et petits clients sont ceux qui ne connaissent pas les produits ou bien les services de l'entreprise. Les clients prospects chaud sont un besoin actif, et ils sont prêt pour l'acte d'achat, par contre les clients prospects froid n'ont pas l'intention d'achat. Les clients suspects sont loin de l'offre.

2.5.2. Communiquer avec les clients

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

A- Communiquer en direction des clients : L'entreprise peut également offrir à ses clients des cadeaux lorsqu'ils parrainent de nouveaux clients (certaines sociétés de téléphonie offrent à leurs clients des heures de communication gratuite en échange d'un nouvel abonné). Cette communication vers les clients vise à augmenter le chiffre d'affaire réalisé avec chacun d'entre eux en leur proposant des offres personnalisées et parfaitement adaptées à leurs besoins.

B- Savoir écouter la communication en provenance des clients : Le développement des centres de contact (centres d'appels ou call centres en anglais) est un exemple significatif de cette communication client- entreprise qui se développe de manière très importante. Pour le client, les points de contact avec l'entreprise sont nombreux : appel téléphonique, e-mail ...

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

2.5.3. Fidéliser ses clients

La fidélisation est un des buts de la gestion de la relation client. Un client que l'entreprise a patiemment monté au sommet de la pyramide devient très rentable pour elle. Et les coûts supportés pour le fidéliser sont en moyenne six fois moins élevés que les coûts engendrés par la transformation d'un suspect en client. On comprend alors mieux les dépenses de fidélisation effectuées par les entreprises.

2.5.4 Récompensations des clients pour leur fidélité

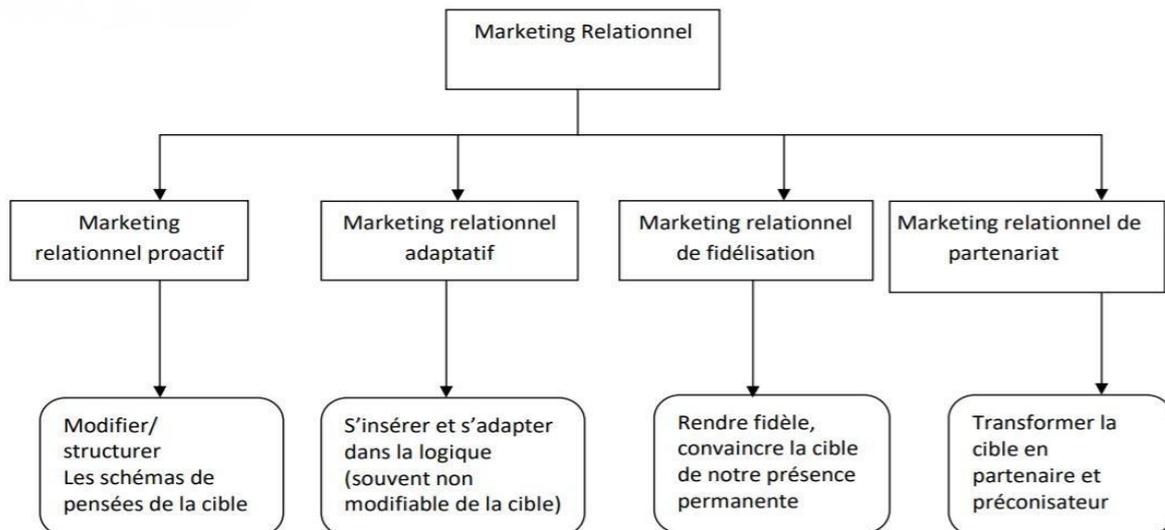
Pour récompenser et encourager la fidélité des clients, les entreprises utilisent les points et les cartes de fidélité comme principaux moyens du marketing relationnel.

2.5.5 L'association des clients à la vie de l'entreprise ou de la marque

L'entreprise peut transformer ses clients en partenaires, ou en amis en les associant à sa vie. Par le moyen de club de clients qui permet à l'entreprise de recevoir les informations et des offres promotionnelles, en parlant entre eux de la marque ou des produits pour lesquels ils partagent la même passion.

Un autre moyen est encore utilisé dans le même objectif est le parrainage qui consiste à offrir des cadeaux aux clients qui incitent des personnes de leur entourage à devenir clients à leurs tours. Ce système présente un double avantage. D'une part, il facilite la recherche de nouveaux clients, d'autre part il renforce la fidélité et l'attachement des clients acquis qui participent à la vente des produits ou services à des personnes de leurs entoursages.

Figure N° 08 : Les missions du marketing relationnel



Source : Anne Julien, « Marketing direct et relation client », édition : DEMOS, 2004, p24.

2.6. Les moyens du marketing relationnel

Toute entreprise visant la bonne gestion, la valorisation du capital client et le maintien de bonnes relations avec les clients, doit faire correspondre ces objectifs à un ou plusieurs moyens spécifiques de marketing relationnel. Le tableau ci-dessous illustre les objectifs et moyens du marketing relationnel.

Tableau N°4 : objectifs et moyens du marketing relationnel

Objectifs	Moyens d'action
Connaitre les clients	Bases de données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc.
Les écouter	Enquêtes, services clients, centres d'appel, sites internet, etc
Les récompenser	Cartes et points de fidélité.
Les associer	Clubs des clients, parrainage, forums.

Source : J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON : MERCATOR, 8 ème édition, DUNOD, Paris 2006, p 849.

2.7. Les limites du marketing relationnel

- Certaines situations ne sont pas propices au marketing de base de données. Cela ne vaut pas la peine de construire une base de données lorsque les clients n'achètent le produit qu'une ou deux fois dans leur vie, qu'ils sont peu fidèles à la marque, ou que l'unité d'achat est très petite, car l'information est trop coûteuse à collecter. La construction et l'actualisation des bases de données exigent des investissements majeurs en équipements informatiques, en logiciels, en programmes d'analyse et en personnel qualifié.
- Il est extrêmement difficile d'obtenir les données pertinentes et d'enregistrer des informations lors de chaque interaction de l'entreprise avec ses clients. 70 % des entreprises n'ont pas constaté de progrès après l'implantation d'un projet CRM parce que le programme était mal conçu, qu'il s'est révélé trop cher ou difficile à utiliser par le personnel.
- Tous les clients ne souhaitent pas développer une relation avec l'entreprise. Certains apprécient peu que l'on rassemble des informations personnelles à leur sujet et vivent certaines initiatives comme une intrusion dans leur vie privée. Le ciblage comportemental est aujourd'hui un sujet de polémique, incitant certaines entreprises à des pratiques d'autorégulation pour éviter les critiques.
- Les présupposés du marketing relationnel ne sont pas toujours exacts. Parfois, cela ne coûte pas cher de servir les clients fidèles. Certains clients à gros volumes connaissent leur valeur pour l'entreprise et peuvent en profiter pour obtenir des services de grande qualité ou des prix particulièrement bas. Les clients fidèles s'attendent à être mieux traités et perçoivent mal qu'on leur demande des prix comparables à ceux des autres clients.
- Il est difficile pour les entreprises de maintenir une différenciation en matière de marketing relationnel. En effet, les concurrents imitent souvent les opérations de fidélisation qui fonctionnent, ce qui les rend moins efficaces et incite les clients au « zapping ». Certains d'entre eux décodent très bien les outils et choisissent à chaque fois un lieu d'achat distinct en fonction des offres : l'objectif de fidélisation est alors loin d'être atteint. (PHILIP KOTLER, 2012, pp. 174-175).

Section03 : L'analyse client en B to B**3.1. Le cycle de vie d'un client en B to B**

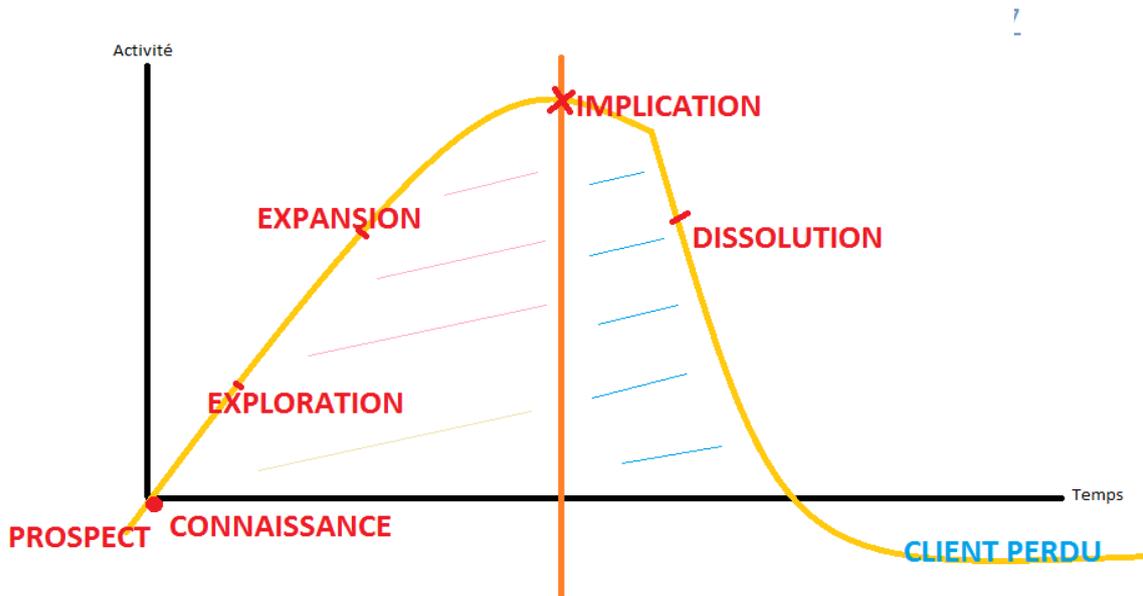
L'acquisition d'un client pour une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. La priorité de l'entreprise est de fidéliser ce client pour le conserver. Mais la relation avec le client est un processus cyclique qui a cinq grandes étapes chronologiques au cycle de vie du client.

- **La connaissance** : le client voue un intérêt pour le fournisseur d'un produit. L'objet de l'intérêt est le produit lui-même.
- **L'exploration** : le client essaie un autre fournisseur pour ne pas se tromper et pour être sûr de son premier choix.

- **L'expansion** : intensification de la relation entre client et fournisseur. Il existe une interdépendance entre les deux parties.
- **Dissolution** : désengagement du client ou de l'entreprise dans cette relation.

Ce cycle peut durer plus ou moins longtemps selon les clients et selon les efforts que l'entreprise mettra en place pour conserver le client.

Figure N°09 : Le cycle de vie du client



Source : cycle de vie du client selon dwyer, schurr et oh – 1987

Tableau N°5 : tableau récapitulatif de la relation client

Statut du client	Phase de la relation	Statut du client
-suspect -prospect	Recrutement	-phoning pour RDV. -e-mail personnalisé
-nouveau client -client occasionnel -client régulier	Développement	-avantage financier accordé aux souscripteurs d'une carte de fidélité
-client régulier -client fidèle -Adeptes	Fidélisation	-Chèque cadeau de récompense accordé aux clients fidèles .
-client inactif	Rétention	-Lettre de présentation d'un nouveau modèle avant la 2eme année de possession d'une voiture
-Client perdu	Reconquête	E-mail de relance avec chèque cadeau .

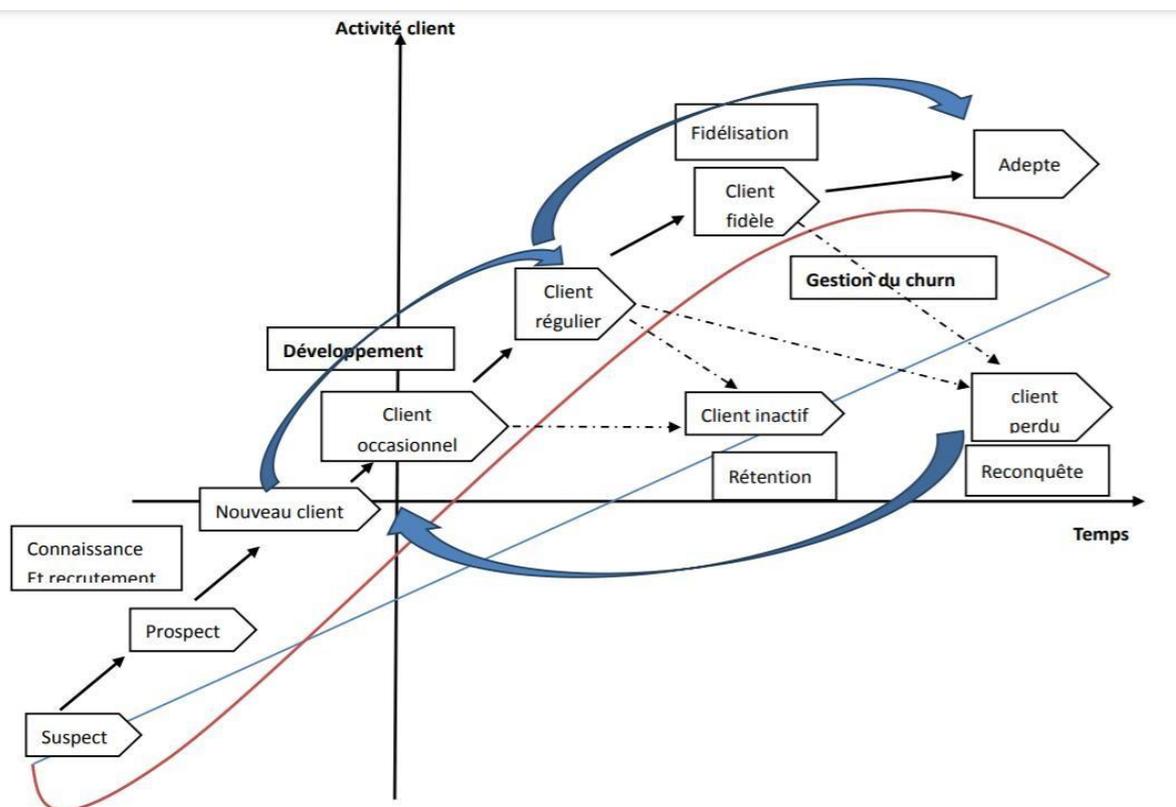
Source : Abdeslam MHANAOU, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, support du cours chapitre02 DU MARKETING RELATIONNEL, p08.

3.2. Une relation client adaptée au cycle de vie du client

Le cycle de vie du client peut également désigner les différents stades de l'évolution du comportement d'achat et de la relation entre un client et l'entreprise. Le client suivra idéalement 7 stades, de l'état de "suspect" à celui d'avocat de la marque qu'il achète ou l'enseigne qu'il fréquente :

- **Le suspect** : c'est un client virtuel, susceptible d'acheter dont le potentiel et le degré d'intérêt pour le produit sont mal connus.
- **Le prospect** : client potentiel connu de l'entreprise et l'ayant peut-être déjà contacté.
- **Le nouveau client** (ou essayeur) : c'est un prospect qui achète pour la première fois les produits de l'entreprise.
- **Le client occasionnel** : il n'achète que de temps en temps, voire exceptionnellement.
- **Le client régulier** (ou répétitif) : client qui achète fréquemment les produits de l'entreprise.
- **Le client fidèle** : c'est un client régulier et habituel des produits de l'entreprise.
- **Le client "adepte"** : il n'achète que les produits de l'entreprise dans la catégorie

Figure N°10 : La relation client adaptée au cycle de vie du client



Source : Abdeslam MHANAOU, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, support du cours chapitre02 DU MARKETING RELATIONNEL, p09.

3.3. Acquisition du client en B to B

L'acquisition d'un client est le passage de la catégorie de prospect à la catégorie de client grâce à une transaction entre ce prospect et l'entreprise. Le prospect est auparavant externe à l'entreprise. La période d'acquisition du client est une période de découverte de l'autre comme partenaire potentiel.

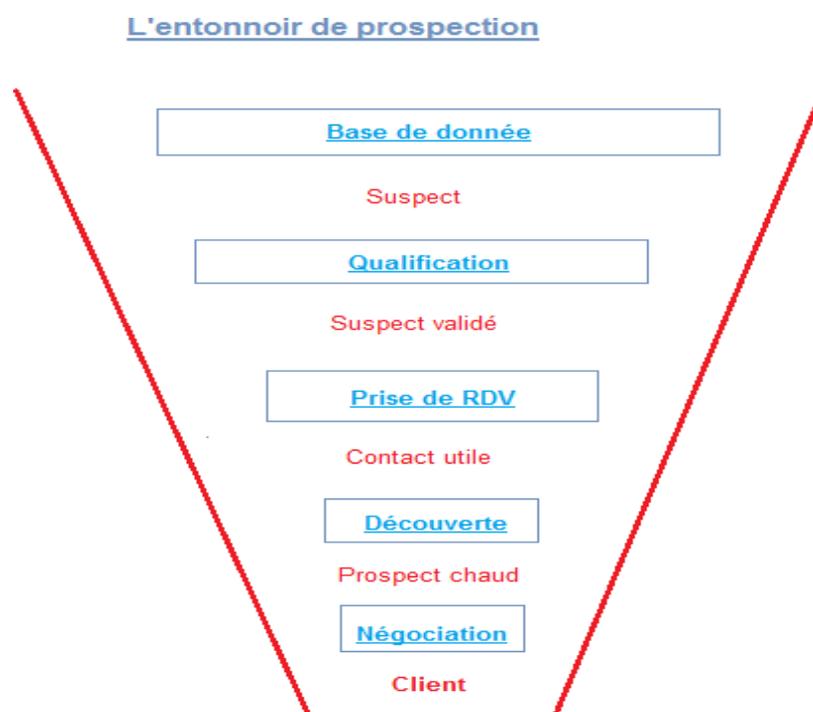
Pour acquérir ce client, l'entreprise devra mettre en place une stratégie de conquête. Une stratégie de conquête est la mise en œuvre de moyens techniques, humains ou financiers qui permettront de créer une relation commerciale avec un segment de clientèle

3.3.1. Le processus d'acquisition d'un client

À partir d'une base de données acquise par exemple auprès d'une société spécialisée, l'entreprise va cibler et segmenter le plus précisément possible une clientèle qui serait susceptible d'être intéressée et attirée par une offre commerciale précise. Grâce à cette « micro segmentation », les forces de ventes ou des centres d'appel dédiés à la prospection vont contacter par téléphone ou courrier les petits segments de clientèle potentielle.

Le processus de prospection peut être représenté en entonnoir. À partir d'une base de données client, l'entreprise segmente la clientèle, puis il y aura prise de rendez-vous avec le client, découverte du client. Enfin, la négociation entrera en marche et le prospect deviendra client.

Figure N°11 : La prospection des clients



Source :Camile PETIT, Ecole de management de Strasbourg, Mémoire, L'intégration du marketing relationnel dans les banques, p33.

3.4. Le capital client

Le capital client est la somme des valeurs à vie actualisées des clients de l'entreprise. Plus la fidélité de la clientèle est forte, plus la valeur du capital client est élevée.

Rust, Zeithaml et Lemon ont identifié trois déterminants du capital client

3.4.1. Le capital de valeur correspond à la perception qu'a le client de la valeur globale de l'offre compte tenu de ses avantages et de ses coûts. Elle dépend de la qualité perçue, des prix, de la facilité d'achat et d'utilisation. Le capital de valeur est d'autant plus important que les produits sont différenciés et complexes.

3.4.2. Le capital marque dépasse la valeur objective de l'offre en lui conférant une valeur subjective et intangible. Il est lié à la notoriété et à l'image de la marque. On peut accroître la valeur de la marque aux yeux du client en ayant recours à la publicité, aux relations publiques et aux autres moyens de communication. La marque peut jouer un rôle important dans la fidélisation du client, surtout lorsque les produits sont peu différenciés et contiennent une forte dimension émotionnelle.

3.4.3. Le capital relationnel est la tendance du client à rester fidèle à l'entreprise au-delà de son évaluation de la valeur de l'offre et de son attachement à la marque. On peut construire des relations à travers les programmes de fidélisation, le traitement individualisé des clients, les bases de données sur les attentes et les achats passés, ou encore la construction de communautés de clientèle. Cette dimension est particulièrement importante lorsqu'une relation de confiance personnelle est nécessaire au choix du produit ou du service.

3.5. L'analyse de la clientèle

L'un des facteurs essentiels de la réussite ou de l'échec d'une entreprise est sa capacité à exploiter l'information. Il faut être attentif à ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui la voix du client. Il faut aussi traiter d'une manière plus efficace les informations qu'il communique sur l'ensemble des canaux d'interaction qui lui sont offerts. Et parmi les types d'étude ou d'analyse de la clientèle nous avons : les analyses clients ou produits, et l'analyse dynamique de la clientèle

3.5.1. Analyse client ou produit

L'analyse de la base de données est un élément essentiel dans la construction d'une stratégie de gestion de la relation client, il s'agit véritablement du cerveau qui permet aux jambes, les canaux de la relation, de s'exprimer au plein de leur puissance. Il s'agit cependant surtout d'un chemin sans fin! En effet la mise en place d'une politique de la GRC réside dans la mise en œuvre d'une boucle perpétuelle de connaissance des clients. Selon la culture de l'entreprise, on constate que les thématiques des études sont orientées produits ou client. S'agit-il d'identifier ce que les clients veulent acheter ou d'identifier les clients les plus intéressants pour l'offre de l'entreprise ? Cette dualité est sous-jacente dans les études de segmentation. Dois-Je prédire quelles sont mes meilleurs clients ou comment améliorer mes offres ? La réponse est simple : les deux approches sont d'une même pièce.

Ce n'est que par l'évolution de la connaissance de ces clients et de ces produits qu'une entreprise construit sa différenciation et amélioré sa compétitivité. L'analyses client, d'une façon ou d'une autre, répondent toujours à ces quatre questions de base :

Tableau n°6: Analyse clientèles

Objectifs	Question
• Acquérir	• ou trouvé le nouveau client?
• Equiper les clients	• comment vendre plus au même client ?
• Satisfaire les clients	• comment intensifier l'utilisation des produits ou services ?
• Fidélisé les clients	• comment conserver la relation avec les clients?

Source :LEFEBURE.R ET VENTURI.G, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, Paris, 2005, p.112

Ces quatre questions traduisent des priorités différentes. L'ordre de préférence dépend du secteur d'activité de la firme et du coût d'acquisition des clients.

Une entreprise qui est leader, et dont le coût d'acquisition des clients est élevé aura intérêt à construire une stratégie de fidélisation pour construire une barrière concurrentielle forte. En revanche, si les coûts d'acquisition des clients sont faibles, elle aura plutôt intérêt à développer une logique d'intensification de la relation par la mise en évidence de son offre.

Les analyses par produits cherchent à répondre à des questions complémentaires :

Tableau n°7: Analyse par produits

Objectifs	Questions
• Identifier les attentes	• quelles sont les fonctions qui déclenchent la décision d'achat ?
• Positionner le produit	• comment ce comporte mon produit par apport à ses concurrents
• Améliorer le produit	• comment identifier les facteurs différenciation ?

Source :LEFEBURE.R ET VENTURI.G, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, Paris, 2005, p.113

3.5.2 L'analyse dynamique de la clientèle

➤ Les prospects disqualifiés

Sont ceux que l'entreprise rejette soit parce qu'ils n'ont pas les moyens, soit parce qu'ils ne seront pas rentables. A ce niveau, l'espoir de l'entreprise est de transformer les

prospects en clients débutants, et parmi ces derniers, ceux qui sont satisfaits en clients réguliers. Ces deux types de clients continuent d'acheter chez les concurrents.

L'entreprise agit dans la conversion des clients réguliers en clients. C'est-à-dire des personnes qui n'achètent que chez l'entreprise dans la catégorie de produit considérée. A ce niveau, le challenge pour l'entreprise est de transformer les clients en avocats, c'est-à-dire des personnes qui vantent les mérites ou qui font les louanges de l'entreprise et recommandent ses produits à d'autres personnes.

L'ultime défi pour l'entreprise est alors de travailler activement avec ces clients (devenus des prescripteurs), c'est-à-dire que ces derniers deviennent des partenaires. Au cours du processus, il faut reconnaître que certains ont abandonnés par l'entreprise (banqueroute, changement d'adresse, insatisfaction). L'entreprise doit alors développer des stratégies de reconquête de clientèle, pour réactiver les insatisfaits, mission souvent plus compliqué.

Combien faut-il investir pour conquérir et fidéliser une clientèle ? On peut distinguer cinq niveaux de relation :

-**Le niveau de base** : le vendeur vend le produit, mais ne recontacte jamais l'acheteur.

-**Le niveau réactif** : le vendeur encourage l'acheteur à le contacter pour tout problème éventuel.

-**Le niveau proactif** : le vendeur appelle le client de temps en temps pour s'enquérir de sa réaction et de ses suggestions quant à l'utilisation du produit.

-**Le niveau responsable** : le vendeur téléphone au client après l'achat pour vérifier que le produit le satisfait. Toute suggestion d'amélioration ou tout mécontentement est enregistré.

-**Le partenariat** : l'entreprise est en contact permanent avec l'acheteur

3.6. La relation client selon la rentabilité

- Ici se pose la problématique de la rentabilité de la relation client rentable sur la durée. La multiplication des contacts commerciaux organisés dans le cadre d'un CRM multi canal pose le problème du coût global de la relation client.
- L'entreprise doit mettre en place une relation client efficiente, c'est à dire efficace et économe en moyens commerciaux mobilisés.
- Il convient donc à l'entreprise d'apprécier la rentabilité du contact commercial, non plus seulement à un instant donné, mais sur l'ensemble de la durée de la relation commerciale. On devra donc prendre en compte la notion de "cycle de vie de la relation commerciale".
- Dans ce cadre, les clients les plus rentables pour l'entreprise sont ceux dont la valeur du capital client est la plus élevée.
- Le principe est que les marges réalisées par l'entreprise augmentent dans le temps alors que les coûts de la relation commerciale diminuent.

- Il convient ainsi de suivre les étapes du cycle de vie de la relation commerciale en termes de rentabilité. Quatre étapes sont à identifier :

Etape 01 : Coût d'acquisition du client : la première année le client n'est pas rentable.

Etape 02 : l'accroissement du CA : les dépenses du client s'élèvent.

Etape 03 : la diminution du coût de service au client : le client connaît bien l'entreprise, il est autonome dans ses actes d'achat.

Etape 04 : la diminution du coût d'acquisition de nouveaux clients : les clients satisfaits eux même recrutent de nouveaux clients pour l'entreprise. Ces derniers parrainés, sont ainsi moins sensible au prix.

Conclusion

Au travers de ce chapitre, nous avons compris l'importance que le marketing relationnel ait dans la relation de l'entreprise avec son client. La création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise est l'un des aspects essentiels de la réussite d'une politique de fidélisation.

Depuis des années, les entreprises ont cherché à mettre en place des dispositifs pour contribuer à améliorer la performance. Le marketing relationnel s'inscrit pleinement dans une telle perspective.

Conquérir de nouveaux clients puis les fidéliser sont les activités de base du marketing et le défi majeur de toutes les entreprises. Innovation terminologique pour envelopper des pratiques déjà anciennes pour certains, le marketing relationnel donne lieu à des pratiques nouvelles pour d'autres. Ce que le marketing relationnel a apporté est avant tout la nécessité de prendre le client au sérieux et de développer avec lui une relation transparente fondée sur la confiance.

Introduction

Avec la gestion de la relation client, se réalise un passage de l'approche basique relation client/fournisseur limité aux transactions commerciales à une approche orientée client. Avec cette nouvelle approche, c'est l'entreprise toute entière qui devient collectivement l'interface relationnelle avec une multiplication de contacts, y compris au niveau de la direction générale. Ce changement organisationnel et relationnel de la relation client est en grande partie responsable de l'explosion de l'intérêt pour la gestion relation client (*GRC/CRM*) (HABAREK Hania, 2018/2019, p. 21).

La Gestion de la Relation Client, connue sous l'acronyme GRC (*Customer Relationship Management*) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer (René Lefébure, 2004, p. 03). Pour réaliser notre travail de terrain, nous avons jugé utile de constituer au préalable un cadre théorique sur GRC afin de jeter la lumière sur les concepts de base. Pour y parvenir, nous scindons ce chapitre en trois sections. La première s'intitule éléments introductifs à la GRC. La deuxième, nous la consacrons à la démarche et aux outils de CRM. Quant à la troisième, nous la réservons à l'explicitation de la démarche générale de mise en œuvre d'un programme CRM.

Section 1 : Eléments introductifs à GRC

Au cœur du marketing relationnel se trouve la gestion de la relation client qui permet de personnaliser la prestation et de mieux fidéliser le client. La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients. Elle représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise (Kotler P, 2012, p. 162).

1.1 Histoire et origines de la GRC

La Gestion relation client ou Customer Relation Management n'est pas une technique aussi récente comme on a tendance à le penser. En tant que pratique, elle remonte à l'origine du commerce, mais n'était pas assez développées et pas du tout théorisée.

Pendant l'époque de l'Egypte ancienne, durant la période de prédominance de la Rome antique, ou encore au cours du Moyen-Age, les commerçants et artisans, sans appliquer des techniques CRM très poussées, ont essayé de prendre soin de leurs clients et d'en connaître les attentes pour y répondre au mieux. Ainsi, un forgeron ou un boulanger avaient à cœur de servir au mieux son client afin de le fidéliser, mais aussi pour s'assurer de valoriser l'image de son commerce.

Plus récemment, durant les années 1950 ou 1960, le client était capable d'attendre des mois voire des années pour recevoir un produit commandé ! En effet, les entreprises avaient généralement le monopole dans leurs secteur d'activité et espace géographique, et exerçaient un jeu de domination sur leurs clients. Si un client désirait un produit, faute

d'alternative, il devait prendre celui de l'entreprise dominante, peu importe son niveau de qualité, produit et service.

Durant les années 1990, la donne a changé avec l'ouverture du commerce à la concurrence. Les entreprises perdent alors l'influence qu'elles avaient sur leur client. Ce dernier n'hésite plus à comparer ou tester d'autres entreprises si le service, la qualité ou la relation client n'est pas satisfaisant(e).

Le jeu s'inverse lors de l'ouverture à la concurrence, le client devenant « roi ». Les entreprises comprennent alors que prendre soin de sa clientèle est incontournable au risque de voir son chiffre d'affaires réduit et son image ternie. Le service client devient un moteur de l'entreprise et les différents services doivent travailler ensemble pour répondre au mieux aux attentes et aux besoins du client. Le suivi est personnalisé. On glane des informations pour mieux connaître le client et analyser ses habitudes. Les entrepreneurs ont alors saisi que conquérir un prospect ou futur client est bien plus coûteux et compliqué que de fidéliser un client déjà acquis. En prenant en compte l'historique des échanges et en gardant en mémoire les achats déjà effectués, ils connaissent un peu mieux leurs clients et peuvent ainsi mieux accompagner le prochain acte d'achat mais aussi proposer des produits qui pourraient les intéresser. La GRC ou CRM est née.

1.2. La GRC et le marketing relationnel

1.2.1. Définitions de la GRC

La définition de GRC diffère d'un auteur à un autre, selon l'angle d'approche de chacun. Afin d'illustrer cette diversité des points de vue en la matière, nous proposons ici trois définitions plus aux moins complètes

Selon Kotler, Keller et Manceau : « *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'entreprise* » (Kotler P, 2012, p. 162) . Ici la GRC est vue comme un instrument de fidélisation.

Baynast, Lendrevie et Lévy, pour leur part, ont donné une définition suivante : « *La Gestion des Relations Clients (ou Customer Relationship Management en anglais) désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité* » (A Baynast, 2017, p. p530). Cette définition se focalise sur le rôle de GRC dans l'accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

Lefebure et *al.* se sont focalisés sur la rentabilité qui peut être engendré par GRC. Selon eux « *La GRC est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer, et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Cette définition qui allie simplicité et complicité met en avant les souhaits de construire une*

relation choisie, et non subie, et souligne le souci de rentabilité» (René Lefebvre, 2005, p. p33).

1.2.2. Distinction entre marketing relationnel et CRM (Customer Relationship Management)

La notion de CRM est un dérivé du concept de « contract management », qui a émergé dans les années 1980, à propos de la conservation de détails informationnels sur les clients en vue de contacts futurs. Il s'agit de la mise en place d'outils technologiques, notamment des modules dédiés, et de progiciels intégrés pour collecter et utiliser les informations recueillies sur les clients de façon à mieux les servir. Shaon et Rahman (2015) soutiennent qu'une bonne CRM contribuerait à l'atteinte la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Si le marketing relationnel est une approche ou une orientation stratégique visant la rétention de la clientèle, le CRM constitue un ensemble de pratiques commerciales basées sur la technologie. Le marketing relationnel constitue l'approche, et le CRM est un des outils pour identifier, acquérir, développer et maintenir une rentabilité durable et une fidélisation de la clientèle, en fournissant des produits et services appropriés en temps voulu (Shaone et Rahmane (2015) cité par Patrick Kouka Mampouyaen côte d'ivoire, 2018, pp. 13-14).

C'est au travers de la CRM que l'approche relationnelle peut se matérialiser au sein d'une entreprise, mais cela n'est pas toujours le cas pour les petites entreprises. Il s'agit donc de la capacité à se servir de la technologie dans le domaine de la gestion des relations avec la clientèle. En effet, la CRM est constituée d'éléments tels que les mégas bases de données, les centres d'appels, l'automatisation des campagnes marketing, ou encore la gestion automatisée de la force de vente.

Il faut cependant retenir que la technologie ne crée pas des relations par elle-même, mais elle contribue à la réalisation de relations avec la clientèle. Par ailleurs, le CRM conduit aujourd'hui à se focaliser sur le client : il rend possible une meilleure identification des clients, une plus grande différenciation des offres, une communication plus interactive avec les clients (Internet, téléphone, etc.), voire une personnalisation de masse (offre unique par client pour un très grand nombre de clients) (NGoala G, 2007, pp. 35-47).

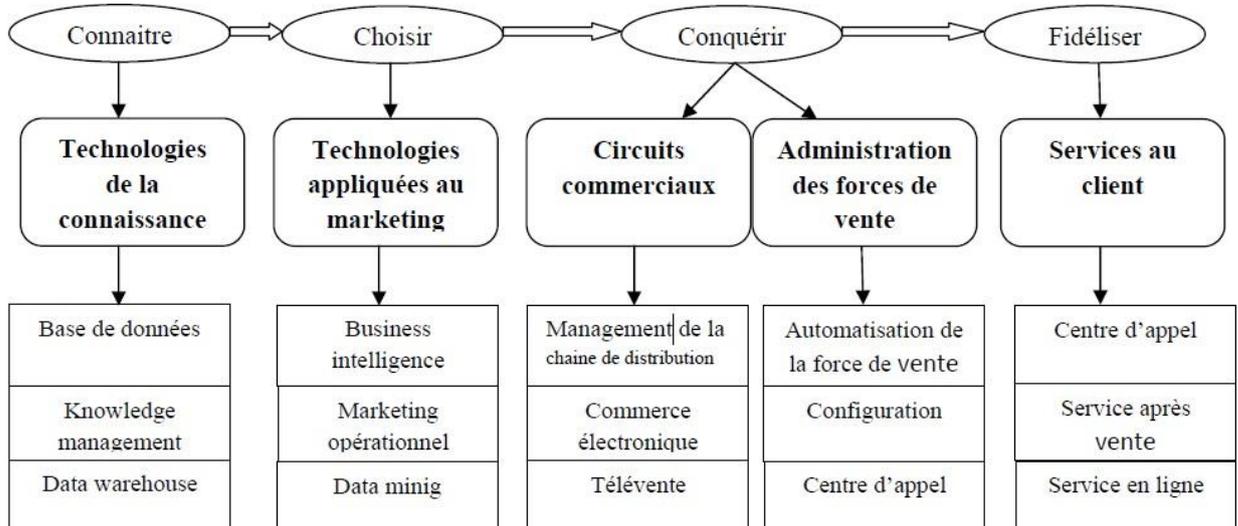
1.2.3. L'utilité de la GRC

Aujourd'hui la performance commerciale est accéléré par la GRC, d'où l'avenir de l'entreprise construite de plus près par la bonne gestion de la relation client. Le retour sur investissement (ROI) de la GRC est rapide : il permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre des clients, de faire chuter le coût commercial et d'améliorer la satisfaction client (FLAMBARD, 1997, pp. 7-8).

1.3. Les fonctions de la GRC

Il existe plusieurs fonctions de la GRC, les plus évoquées sont connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle, la figure suivante peut synthétiser l'objectif de chaque fonction. (Stanley B., 2006, p. 5) :

Figure n° 12 : Les différentes fonctions de la GRC



Source : Stanley B. *CRM-Customer Relationship Management*, Ed village du monde, 2006, p 5. 11

1.3.1. Connaître le client

L'entreprise doit rassembler les informations qui permettent de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments, en utilisant les moyens technologiques existants pour une bonne gestion massive de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client.

1.3.2. Choisir son client

Après la collecte des informations, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles elle va fonder sa stratégie opérationnelle. Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et d'augmenter l'efficacité que ce dialogue doit permettre..

1.3.3. Conquérir de nouveaux clients

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de vente (télévente, commerce électronique...etc.) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (centre d'appel, configurateur ...etc.) Permettent aux commerciaux de mieux gérer et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

1.3.4. Fidéliser les meilleurs clients

Cette fonction ambitionne l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose des efforts de la part du vendeur : «Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore plus adaptée à ses besoin» (Margot, 2005, p. 15) .

1.4. Les composants de la GRC

1.4.1. Les systèmes et les données de back office

Le CRM intègre notamment les fonctions de gestion des propositions et d'élaboration de devis et de passation des bons de commande. Ces fonctions nécessitent de partager des données et de déclencher des traitements traditionnellement dans le périmètre des ERP que nous qualifierons ici de back office.

L'intégration du CRM et du back office est un facteur déterminant tant pour la réussite même du projet de CRM que pour obtenir un véritable avantage concurrentiel grâce au CRM.

1.4.2. L'entrepôt de données

La connaissance des clients dépend directement de la qualité et de la richesse des informations les concernant. La constitution de bases de données commerciales et marketing, axées sur la clientèle, requiert une collaboration étroite entre les équipes marketing et commerciales. La base de données, complétée ou non par des fichiers de production ou par des fichiers externes, permet non seulement d'assurer le stockage de cette masse d'informations, mais aussi de segmenter les clients et de définir des actions cibles qui pourront être ensuite dirigées vers les vendeurs.

1.4.3. Les bases de données externes

Les données les plus facilement intégrables sont celles liées à l'environnement géographique, telles que le nombre d'habitants, le type de logement en B to C ou les données sur les bilans et les secteurs d'activités en B to B. Elles permettent de développer des approches « géomarketing » (dis-moi où tu habites, je te dirai qui tu es), ou de déterminer le potentiel du client et donc de déterminer la part du « business » confiée par l'entreprise (part du business confié sur le business total estimé). Elles visent à enrichir le profil client pour mettre en œuvre des politiques d'investissement volontaristes sur certaines cibles de clients, jugées plus porteuses.

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

Les clients sont servis aux travers de multiples canaux : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, les mailings et les moyennes électroniques tels qu'Internet, les serveurs vocaux interactifs ou le minitel.

Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux pour permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation. Le résultat des différents contacts, tels que l'acceptation, le refus, la proposition, doit être intégré dans les processus de relance des clients.

1.4.5. Les logiciels d'automatisation du marketing

Les outils d'automatisation du marketing sont essentiels pour donner au département marketing le niveau de productivité nécessaire pour entrer dans l'ère du marketing one to few. Ils donnent également des moyennes de mesure systématiquement les actions et donc de les améliorer progressivement au fil des tests et de l'expérience. Ils permettent aussi de déterminer le volume des ressources nécessaires pour faire face aux demandes des clients (Lefebvre, 2005, p. 33)..

1.5. Les cinq étapes de la gestion des relations clients

Une fois la vision été définie, à la fois sous l'angle des objectifs, de la segmentation des clients et du contrat relationnel, la mise en œuvre pratique d'un pacifique relationnel est un processus qu'on peut présenter en cinq étapes (Lendrevie J, 2013, p. 608).

1.5.2. Collecter les données

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 (questionnaires, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après-vente, call center, Internet, courrier, bases de données externes...). Les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être négligées.

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

- a) **auditer les sources d'information** actuelles sur les clients, internes ou externes à l'entreprise ;
- b) **évaluer** les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité, c'est-à-dire les canaux de contact qui permettent de recruter les clients et d'interagir avec eux;
- c) **définir une politique** qui systématise la collecte d'information : quels objectifs? Quels moyens? Quelles récompenses (par exemple, pourquoi les clients s'identifieraient-ils au passage aux caisses ? pourquoi le personnel de vente prendrait-il de son temps pour enregistrer des informations sur les clients ?);

d) évaluer la faisabilité de l'intégration des bases de données existantes : il vaut mieux parfois partir de bases de données existantes et dans d'autre cas partir de zéro (Lendrevie J, 2013, p. 609).

1.5.3. Segmenter sur bases de données

L'identification des clients n'est qu'une première étape; il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement.

On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats (petits/moyens/gros...), du type de produits achetés, de leur centre d'intérêt exprimé, de leur probabilité calculée de défection, etc. La segmentation par rentabilité est un autre type de segmentation, extrêmement important, pour conduire une politique relationnelle.

Dans les programmes de CRM, on croise généralement une première segmentation, qui résulte des choix fondamentaux de la vision relationnelle et une deuxième segmentation, qui est comportementale. Par exemple, si on a décidé de cibler les nouveaux clients, on mènera des campagnes différentes selon les caractéristiques et les comportements de ces derniers. On peut également mener des campagnes relationnelles sur une population pré-ciblée (par exemple, les jeunes) parallèlement aux campagnes ciblées sur des segments définis par un traitement sur la base de données (par exemple, les clients qui ont dépensé plus de x euros avec l'entreprise, mais qui n'ont pas renouvelé leur acte depuis x mois) (Lendrevie J, 2013, p. 609).

1.5.4. Adapter le service et la communication

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

Internet, même s'il n'est pas le seul, 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 client, reconnaître et accueillir un visiteur identifié, proposer des services liés à leur profil, telles que des recommandations personnalisées, et enrichir progressivement le profil de l'internaute (Lendrevie J, 2013, p. 610).

1.5.5. Echanger avec les clients

Les interactions résultent soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations du client. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail ou un message SMS, etc. pour faire une offre au client ou entretenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier par e-mail, ou en se rendant un point de vente.

Ces interactions sont autant d'opportunités pour nourrir la base des données d'informations nouvelles sur le client ainsi que pour lui proposer une offre spécifique (les standardistes d'une société de VPC proposent ainsi aux clientes une offre promotionnelle adaptée lorsque ces dernières les appellent pour passer une commande).

Les compagnes à destination des clients doivent répondre à un plan d'action. Une relation ne se construit pas au coup par coup, mais en fonction d'un planning, adapté aux segments identifiés, et conçu pour atteindre les objectifs quantifiés qu'on s'est fixés. La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée est de faible valeur pour le client : elle peut même provoquer des effets négatifs en irritant inutilement le client. (A Baynast, 2017, p. 534)

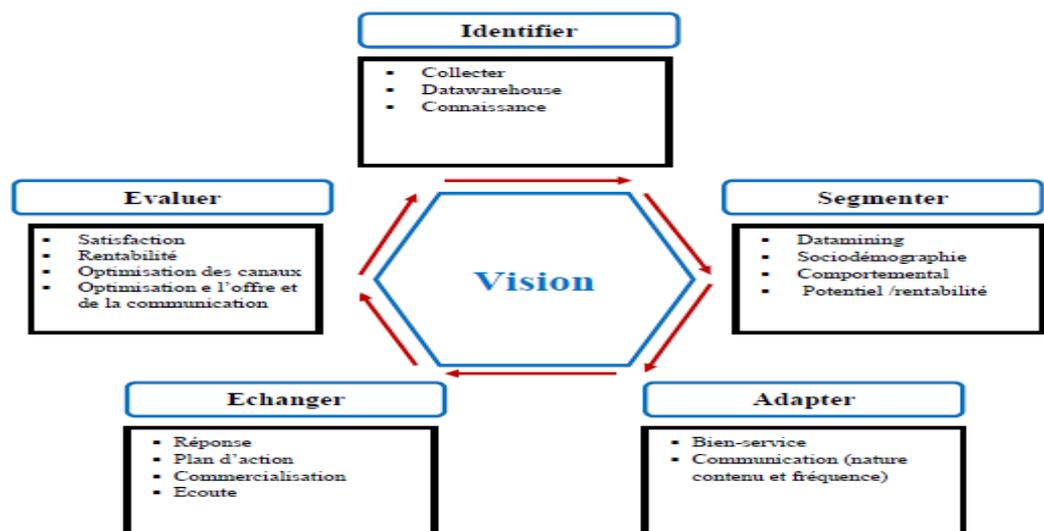
1.5.6. Evaluer le dispositif

La relation avec les clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle du processus interactionnel.

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client, par le client, taux de transformation des courriers ou de coupons, taux d'ouverture de newsletters, etc.

Au sein de l'entreprise, des résultats partiels, chiffrables et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation clients (A Baynast, 2017, p. 534).

Figure N° 13: Les cinq étapes de la gestion de relation clients



Source : Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, 10^{ème} Edition Dunod 2013, p608

1.6. Avantages et inconvénients du CRM

Les avantages et les inconvénients du CRM peuvent être résumés comme suit:

Tableau N°8 : les avantages et inconvénients du CRM

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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), permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client. ✓ Augmenter la qualité de 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. ✓ Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing par une publicité axée directement au bon endroit et au bon client et permet de mesurer 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coût d'implantation Cinq fois plus élevé qu'ERP (cause d'intégration) ✓ Coût d'achat 30 à 50% des coûts totaux, autre coût : intégration données, formation. ✓ Haut risque d'échec lors de l'implantation planification incohérente, absence de méthodologie et intégration des données client, soit ventes, comptabilité, service, centre d'appel : tous doivent participer, partager et unifier les données, épurer les données (éviter les doublons). ✓ Résistance aux changements intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications CRM). ✓ Implication et formation des utilisateurs. ✓ Grande capacité de changement. ✓ Ressource financière. ✓ Délais d'implantation d'un projet CRM.

Source: <http://www.mawarid.ma>.

Section 2 : la démarche et les outils d'un CRM

La deuxième section permet d'identifier les démarches et les outils d'un GRC dans le secteur industriel.

2.1. La GRC dans le secteur B to B

Pour accroître leur efficacité, les clients et les fournisseurs explorent différentes manières de gérer leurs relations. La gestion de la relation client joue un rôle particulièrement important dans les secteurs B to B du fait du nombre réduit de fournisseurs référencés et de la volonté réciproque de construire des partenariats de long terme. (Kotler P, 2012, pp. 237-239) .

Plusieurs règles spécifiques aux marchés B to B expliquent l'intérêt de transcender les transactions ponctuelles afin de créer davantage de valeur pour chacune des parties.

- ❖ Une transaction n'est qu'un épisode de la relation entre client et fournisseur, dont la durée moyenne dans l'industrie est de dix ans. Bien souvent, l'objectif n'est pas tant de minimiser le prix d'approvisionnement d'une fourniture que de garantir l'approvisionnement continu sur le long terme.
- ❖ La première transaction entre deux entreprises qui n'ont jamais travaillé ensemble exige un très gros investissement, du fait de la complexité et de la longueur du processus d'achat présenté précédemment. Il faut du temps pour construire une relation de confiance porteuse d'engagement réciproque et de satisfaction.
- ❖ La minimisation du risque est un moteur essentiel du comportement d'achat du fait de ses implications fréquentes sur le processus de production du client.
- ❖ Le client et le fournisseur interagissent souvent pour co-définir l'offre et la demande. Le client s'adapte au fournisseur et réciproquement : ensemble, ils construisent leur activité future.

2.2. La confiance entre client et fournisseur en univers B to B

La confiance entre un client et son fournisseur constitue un élément essentiel de la GRC en B to B. Elle réduit les coûts de transaction, diminue le risque et l'incertitude perçus, fait gagner du temps à chacun, améliore la satisfaction et la performance de la prestation, et crée de la valeur pour les deux parties.

Il convient d'abord de distinguer la confiance entre les organisations et celle entre les individus. Ensuite, la confiance évolue et se construit dans le temps, depuis l'exploration du partenariat jusqu'à l'engagement réciproque et durable.

2.2.1. Les étapes du développement de la confiance en B to B

- ❖ **La confiance calculée**, en phase d'exploration de la relation. Au début de la relation entre un fournisseur et un client, la confiance est calculée et fondée sur une évaluation des risques encourus par rapport aux gains espérés. Il s'agit d'une confiance inter organisationnelle fondée principalement sur la réputation des deux entreprises et sur le bénéfice associé à la relation. Cette confiance-là est fragile et difficile à établir.
- ❖ **La confiance cognitive**, en phase d'expansion de la relation. Chacun commence à se connaître et considère l'autre comme fiable tant au plan technique (savoir-faire,

capacités techniques, expertise) que moral (honnêteté perçue du partenaire). On croit ce que l'autre dit ou promet, on le juge crédible et honnête, on pense qu'il tiendra ses engagements. On entre donc dans une forme de confiance plus interpersonnelle fondée sur des critères cognitifs. Pour y parvenir, il faut avoir passé avec succès l'étape précédente, communiquer fréquemment et de manière efficace avec son partenaire, éprouver une sympathie réciproque et être parvenu à régler efficacement des conflits.

- ❖ **La confiance effective**, en phase de maintien de la relation. Désormais, la confiance réciproque procure un sentiment de sécurité. On sait que l'on peut travailler ensemble dans la sérénité. Il s'agit d'un état affectif et cognitif fondé sur une forte perception de fiabilité qui s'appuie sur une histoire commune de collaboration. Ce niveau de confiance interpersonnelle est favorisé par le sentiment que chacun a investi dans la relation, que la communication est ouverte entre les parties et que le personnel des deux entreprises partage des valeurs communes. (Kotler P, 2012, p. 239)

2.3. Les outils technologiques au service d'une politique relationnelle

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

2.3.1. Les outils analytiques et les outils opérationnels

Par un abus de langage, on les appelle aussi « CRM analytique» et « CRM opération en confondant ainsi la politique et les outils.

- a) **Les outils analytiques** ont pour objet de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur les clients. On inclura dans ces outils les data-warehouse et datamining décrits ci-dessous, les outils statistiques, les outils de reporting, etc.
- b) **Les outils opérationnels** ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyens de commercialisation et de communication. On distinguera:
 - les outils de gestion de la relation (personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients...);
 - les outils d'automatisation de la force de vente (optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de prise de commande, etc.);
 - les outils d'automatisation du marketing (suivi des plans d'action marketing, gestion des campagnes marketing, etc.).

2.3.2. Le data-warehouse ou l'entrepôt de données

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

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

L'alimentation peut être automatisée (interactions Internet, intégration avec système d'information de la comptabilité...) ou manuelle (le commercial ou le standardiste qui remplit une fiche...).

2.3.3. Les Datamarts et le datamining ou la fouille de données

a) **Les Datamarts** sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (applications de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.). Il est en effet beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients.

b) **Le datamining** ou fouille de données, est un processus de découverte de corrélations, de relations, de tendances, qui passe par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques pour comprendre (analyse exploratoire) ou prédire (analyse décisionnelle) les comportements.

c) **Le scoring** consiste, à la suite d'un travail de fouilles de données, à établir un score par client qui permet de lui attribuer une probabilité de comportement : réponse à une action commerciale, risque de défection, etc. Dans des opérations de mailing, le calcul de ces scores permettra de ne sélectionner que les clients qui ont un score élevé pour accroître la rentabilité de l'opération.

2.3.4. Les outils de restitution

Il ne sert à rien de collecter et de traiter une grande quantité de données à partir de nombreuses sources, de répartir ensuite ces informations dans des bases de données plus spécialisées et de réaliser un travail important d'analyse, si les résultats obtenus ne sont pas facilement accessibles ou utilisables.

Dans les centres d'appel, les outils de restitution prennent la forme d'écrans qui résument les points les plus importants sur les clients, un standardiste verra s'afficher les coordonnées du client, son appartenance à un segment qui a été défini préalablement (par exemple, le niveau de chiffre d'affaires généré), des éléments d'information spécifiques (par exemple, s'il a été victime d'incidents répétés, etc.) Ces centres d'appel se transformant également en centres de profit, le système sera peut-être programmé pour inciter le

standardiste à proposer une offre commerciale qui a été sélectionnée en fonction du profil du client. L'outil d'interface devra permettre d'accéder à des informations complémentaires, comme par exemple de remonter l'historique d'achat du client. Il devra également permettre de nourrir la base de données et d'entrer de nouvelles informations sur le client. Son efficacité dépend également de sa capacité à permettre au standardiste de traiter le problème du client en temps réel. (Lendrevie J, 2013, pp. 611-612)

2.4. Les fonctionnalités d'un outil de CRM

En règle générale, les outils informatiques de CRM sont construits autour des quatre familles de fonctionnalités suivantes : Marketing - prospection; Distribution-vente; Service client; Analyse.

2.4.1. Les fonctionnalités marketing

Permettent de déclencher automatiquement une action personnalisée suite à un événement (par exemple, envoi d'un e-mailing de bienvenue suite au premier achat) ou en fonction d'une action programmée (par exemple, relance téléphonique suite à une campagne). Le logiciel est capable de gérer des règles complexes pour optimiser l'efficacité des interactions avec le client. Par exemple, lorsqu'on souhaite limiter le nombre maximum de sollicitations sur une période donnée, ou construire des échantillons représentatifs de population test ou témoin.

2.4.2. Les fonctionnalités de distribution et de vente

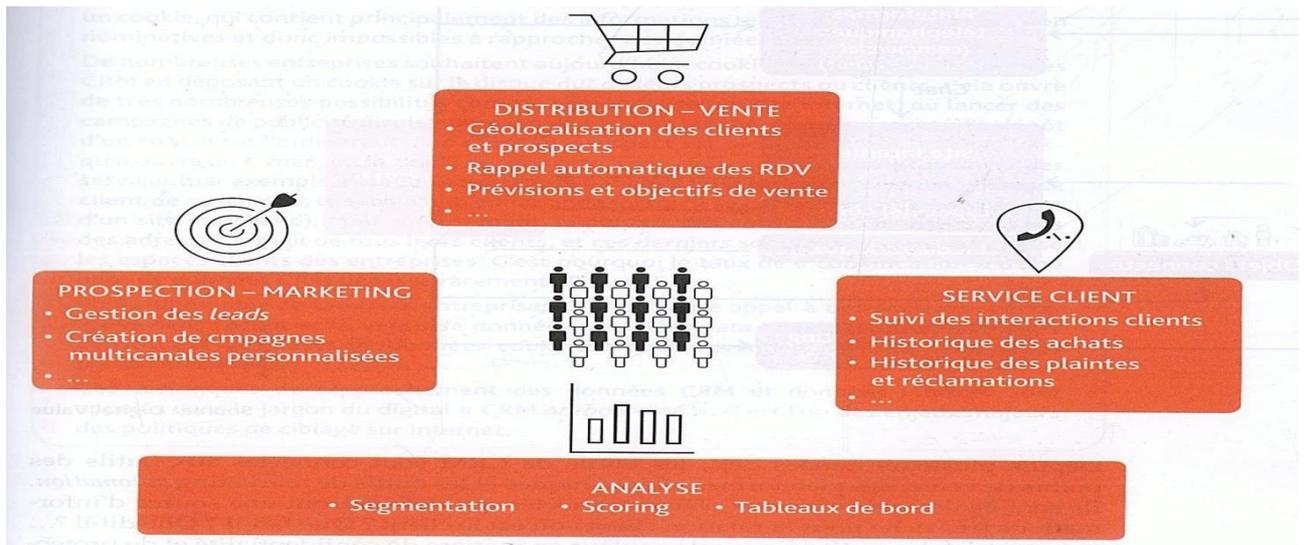
Permettent aux équipes commerciales (les vendeurs en magasin, vendeurs itinérants, télévendeurs...) de disposer d'informations sur le client (exemples: profil, historique d'achats), afin d'avoir une argumentation personnalisée et convaincante.

2.4.3. Les fonctionnalités de service client

Permettent aux équipes des centres de relation client et SAV de disposer d'informations sur le client telles que son historique de commande, ses demandes en cours, au moment où celui-ci entre en relation avec elles. Ces informations permettent notamment aux équipes de la relation client d'être plus efficaces dans le suivi et le traitement des demandes.

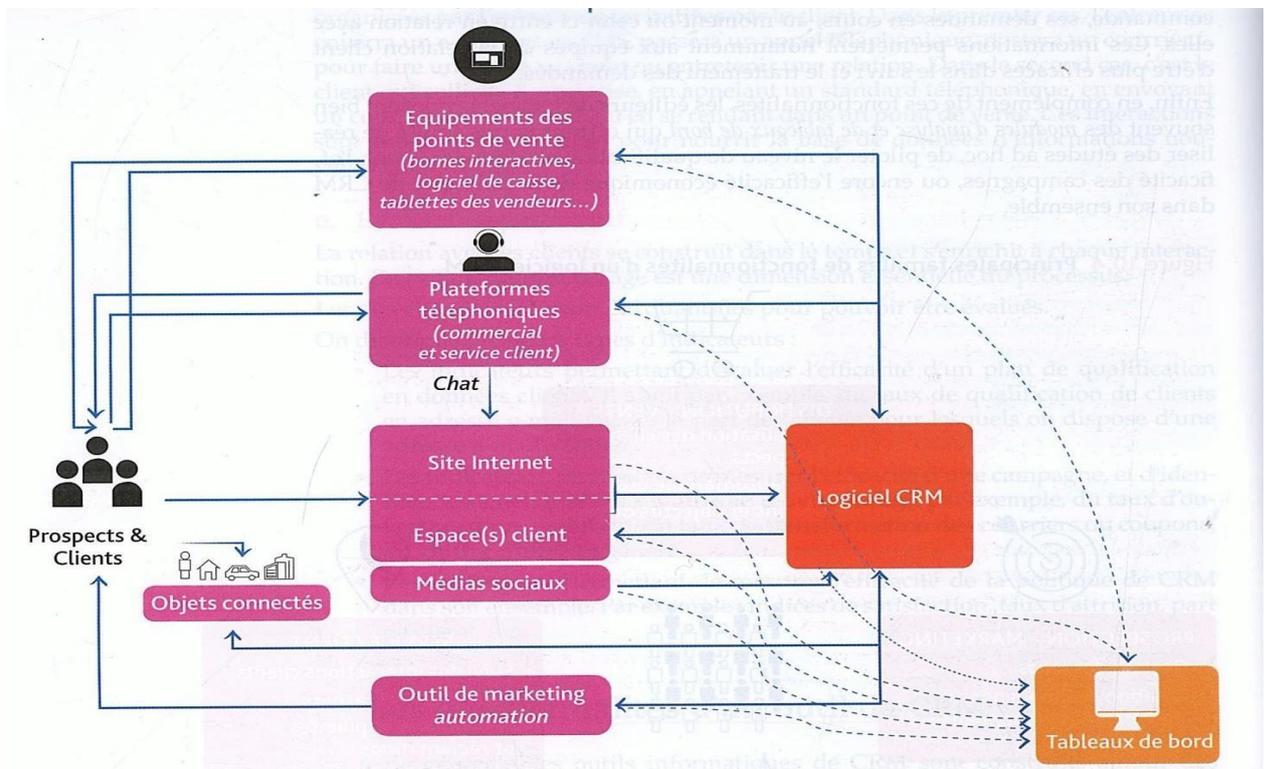
Enfin, en complément de ces fonctionnalités, les éditeurs de logiciel proposent bien souvent des modules d'analyse et des tableaux de bord qui offrent la possibilité de réaliser des études ad hoc, de piloter le niveau de qualification en données client, l'efficacité des campagnes, ou encore l'efficacité économique de la politique de CRM dans son ensemble (A Baynast, 2017, p. 534).

Figure 14 : Principales familles de fonctionnalités d'un logiciel CRM



Source : Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, Dunod 2017, p535

Figure 15 : Comment le CRM permet de collecter les informations clients sur tous les points du contact



Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, Dunod 2017, p536

Section 03: La démarche de mise en œuvre d'un projet CRM

Aujourd'hui une solution CRM n'est pas un luxe mais une nécessité, vue sa valeur ajoutée pour la fonction commerciale de l'entreprise, c'est un facteur clé de succès qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.

Une solution CRM apporte une vision claire et précise des clients et des prospects d'une entreprise, permettant de mieux les comprendre, d'anticiper leurs souhaits et ainsi de leurs offrir des services différenciés au fur et à mesure.

La mise en place d'un projet CRM est un véritable projet d'entreprise qui concerne plusieurs acteurs et services clés de l'entreprise (commerce, marketing, comptabilité...). Aussi, il est important de respecter quelques règles et d'éviter des pièges communs lors de la mise en place du projet : une solution CRM nécessite des efforts et une volonté de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et une stratégie fondée sur des objectifs à long terme.

3.1. Les solutions CRM

Une solution CRM permet de gérer les relations commerciales d'une entreprise avec ses clients d'une manière automatique pour dynamiser sa croissance. Le CRM ne concerne pas seulement les clients, il aide à tisser des liens avec tous les partenaires de l'entreprise: collègues, fournisseurs, utilisateurs de services...

La première fonctionnalité d'une solution CRM est de proposer un emplacement unique pour stocker et partager les coordonnées des clients et prospects. Une fois que cet emplacement fait, l'entreprise pourra suivre l'historique de toutes les interactions avec ses clients : coups de téléphone, e-mails, réunions, présentations et demandes reçues.

Grâce à une solution CRM, l'entreprise dispose de toutes les questions, requêtes, préférences et coordonnées de chacun de ses clients, toutes les interactions avec les clients sont personnelles, pertinentes et informées (www.salesforce.com. , 2018)¹.

Les fonctionnalités traditionnelles des solutions de CRM peuvent comprendre :

- Partage de fichiers et de contenu.
- Prévisions des ventes.
- Messagerie instantanée entre collaborateurs.
- Intégration de messagerie électronique (Outlook et Gmail).
- Analyses basées sur des tableaux de bord.

3.1.1 Les types de solution CRM

D'un point de vue technique, le marché du CRM est aujourd'hui cloisonné en deux mondes, celui lié aux architectures classiques client/serveur (On-Premise), et celui du Software As A Service (SaaS ou On-Demand). L'offre SaaS est venue compléter le panel

d'offres CRM il y a quelques années et connaît un essor important depuis l'arrivée à maturité des produits concernés.

A. Les solutions CRM internalisées ou (les offres clients/serveur)

Les offres client/serveur, ou On-Premise, sont de loin les plus nombreuses sur le marché. Il s'agit en effet de progiciels classiques, nécessitant une installation et un paramétrage sur une architecture technique interne à l'entreprise qui le déploie. La maîtrise du dispositif est donc totale, puisque complètement hébergé en interne, mais cela suppose un coût non négligeable d'infrastructures à inclure dans le coût du projet. (Rioche A, 2011, pp. 11-12)

• Avantage

Adapté à toutes structures d'entreprises.

- ✓ Confidentialité et contrôle des données par l'entreprise.
- ✓ Possibilité d'adapter la solution à la structure spécifique de l'entreprise.
- ✓ Facilite l'intégration de la solution avec les autres applications de l'entreprise

• Limite

- ✓ Mise en place complexe et longue (3 à +12 mois),
- ✓ Investissement trop important.
- ✓ maintenance lourde et coûteuse.
- ✓ Exigences matériels et logiciels.

B. Les solutions CRM externalisées ou Software As A Service (SaaS)

Les offres SaaS, ou On-Demand, sont de plus en plus nombreuses sur le marché. Cette architecture permet d'externaliser son progiciel chez l'éditeur. Il font aussi l'un des axes de développement principaux des solutions CRM actuellement : selon une étude réalisée, 35% des implémentations de programme de GRC en 2012 avaient utilisé des solutions SaaS.

Le logiciel passe du statut de produit à celui de service : au lieu d'acheter un logiciel et de l'installer, les clients paient simplement pour avoir la flexibilité de louer des logiciels sur une base mensuelle ou annuelle (Canevet, 2006, pp. 47-49).

• Avantage

- ✓ L'absence d'infrastructure à mettre en place.
- ✓ Facilite la mise en œuvre et l'intégration.
- ✓ Maintenance assuré par le fournisseur.
- ✓ Investissement moyen, abonnement mensuelle ou annuelle.
- ✓ Mise à jour automatique.

- **Limite**

- ✓ Problème de confidentialité des données hébergées chez le fournisseur.
- ✓ Limité en termes de fonctionnalités.
- ✓ N'est pas adaptée aux grandes entreprises.

3.2. L'importance des technologies et les logiciels dans la GRC

Une GRC a pour but de centralisation des informations sur le client. Les logiciels permettent de définir et de gérer la mise en oeuvre des tactiques de marketing direct, son rôle est de définir des campagnes et des actions, sélectionner des cibles, etc. En général, ces outils permettent de planifier des actions conditionnelles soit en fonction des événements propres au client (par exemple, pour une relance quelques, un mois avant l'échéance d'une garantie), soit en fonction de la campagne (par exemple, sélection pour un appel de relance en cas de non-réponse dans les quinze jours suivant l'envoi d'un mailing). Les technologies de GRC peuvent aider pour :

- ✓ Analyser les données de revenu et de coûts sur les clients de manière à identifier ceux à forte valeur ;
- ✓ Mieux cibler les efforts marketing direct ;
- ✓ Disposer de données pertinentes sur les comportements des clients face aux produits et services ;
- ✓ Créer de nouveaux circuits de distribution ;
- ✓ Développer de nouveaux modèles de fixation des prix ;
- ✓ Construire des communautés de clients ;
- ✓ Gérer les transactions plus rapidement ;
- ✓ Fournir de meilleurs informations au personnel en contact ;
- ✓ Gérer plus efficacement la logistique et la chaîne d'approvisionnement ;
- ✓ Aligner les stimulants du personnel sur les indicateurs de qualité de la relation ;
- ✓ Déployer des systèmes de gestion des connaissances ;
- ✓ Suivre les taux de défection et de fidélité ;
- ✓ Suivre le degré de satisfaction des clients.

Les technologies représentent une potentialité nouvelle de relation directe entre le client et l'entreprise, ces technologies doivent permettre des solutions plus efficaces pour que l'entreprise puisse satisfaire et même fidéliser ses clients.

3.3. Les huit leviers de la GRC

La GRC place le client au cœur de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, elle représente une opportunité importante pour les fonctions marketing et vente. L'apport des technologies permet de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing.

Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production. Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit (8) tendances suivantes (René Lefebure, 2005, pp. 35-38);

3.3.1. La réingénierie des processus

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

3.3.2. La réactivité

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

3.3.3. La personnalisation de masse

La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

3.3.4. Le marketing relationnel

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

3.3.5 L'amélioration de la satisfaction client

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

3.3.6 Le one to one marketing

Les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle, en fonction des moyens pour collecter et redistribuer des informations (internes et externes) sur le comportement du client.

3.3.7. Les modifications du mix marketing

Les éléments traditionnels du mix marketing (les 4P) connaîtront une évolution profonde :

- ✓ Une augmentation des services périphériques au produit ;
- ✓ Une segmentation de plus en plus fine des clients ;
- ✓ Une stratégie de distribution multicanaux ;
- ✓ Une politique de prix basée sur la valeur du client.

Aujourd'hui, le mix marketing impose une flexibilité de plus en plus forte, pour s'intégrer et se compléter comme les éléments d'un lego.

3.3.8. L'intelligence des clients et du personnel

Le client est plus exigeant, qui exige du professionnalisme et plus de conseils, en contrepartie l'entreprise doit avoir des clients et des collaborateurs mieux formés et informés. Cette tendance signifie que le personnel soit prêt à utiliser ces connaissances accumulées. La sophistication des outils et l'amélioration du niveau de formation font un levier important pour l'ajustement de l'entreprise selon les besoins du marché. Cette sophistication croissante nécessite de répartir l'information sur l'ensemble des acteurs au service du client, c'est-à-dire le passage du monde de l'instruction à celui de l'information.

3.4. Mise en place d'un projet CRM

La mise en place d'un projet CRM nécessite un planning spécifique à suivre, cependant sa réussite d'éviter de commettre des erreurs .

3.4.1. Planning de mise en place d'un projet CRM

Afin de mettre en place un projet CRM au niveau de n'importe quelle entreprise, on doit suivre certaines retapes:

- ✓ Analyse de la situation actuelle dans l'entreprise (problématique, logiciels existants...). Il est important d'avoir une vision à long terme" afin que la solution de CRM adoptée puisse accompagner l'entreprise dans la durée.
- ✓ Définition des objectifs du projet par les responsables de l'entreprise, définition de son périmètre exact (pour éviter les malentendus en cours ou en clôture de projet). Cet ordre de mission devra obligatoirement être écrit et désigner les responsables du projet, et enfin la nomination des membres du groupe de travail.
- ✓ Etude des besoins auprès des opérationnels (entretiens, focus group).
- ✓ Analyse des logiciels disponibles du marché, et premier choix d'une "short liste" de solutions (3 ou 4 maxi). Il ne sert à rien d'analyser exhaustivement le marché. D'abord une analyse des solutions qui répondent aux besoins de l'entreprise (expériences dans le même secteur d'activité, cohérence avec son système d'information actuel...). Réception des propositions suite aux demandes de devis / appels d'offres. L'entreprise doit assurer que la solution est pérenne dans le temps et accompagner l'évolution technologiquement et humainement.

- ✓ Reformulation des besoins de l'entreprise pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux objectifs.
- ✓ Choix de la solution, avec définition d'un planning mis en place par le prestataire. L'entreprise doit prendre en compte tous les impacts de l'application (licence, formation, développements...) mais aussi les coûts cachés (impact de la location d'une application sur plus de 3 ans, hébergement et récupération des données...).
- ✓ Test par un échantillon d'utilisateur (bêta testeurs).
- ✓ Information sur l'avancement du projet.
- ✓ Finalisation du projet par le prestataire.
- ✓ Présentation du projet aux employés de l'entreprise.
- ✓ Formation des utilisateurs.
- ✓ Formation de perfectionnement (un à deux mois après la mise en place du projet).
- ✓ Optimisation continue de la solution.

3.4.2. Les erreurs à ne pas commettre lors de la mise en place d'un projet CRM

Pour réussir la mise en place d'un projet CRM, il existe certaines erreurs à éviter (Canevet, 2006, pp. 57-59)¹

- ✓ Négliger la résistance au changement des salariés de l'entreprise.
 - ✓ Acheter une solution sans avoir au préalable analysé son adéquation avec l'évolution de l'entreprise et sa stratégie, ou la récupération des données existantes.
 - ✓ Imposer le logiciel de CRM dans son entreprise sans communication, ni pédagogie, ni concertation avec les différentes parties prenantes.
- Utiliser tout son budget pour l'achat de la solution de CRM sans penser à la récupération des données, à la personnalisation et à la formation des salariés.
- ✓ Ne pas nommer un responsable du projet de CRM dans l'entreprise, ou nommer une personne non influente, ou encore une personne sceptique sur l'intérêt du projet.
 - ✓ Ne pas avoir un soutien visible et continu de la direction.
 - ✓ Vouloir tout automatiser tout de suite, sans transition ni phases progressives de mise en place et rajouter en même temps trop de nouvelles technologies.
 - ✓ Ne pas établir de planning avec les responsables des différentes actions.
 - ✓ Ne pas mettre en avant les bénéfices concrets pour les utilisateurs.
 - ✓ Voir trop grand et mettre en place un système trop complexe. Il faut toujours commencer par le minimum d'informations et enrichir sur demandes lors des phases de tests et d'utilisation.
-

✓ Ne pas prendre en compte les remontées d'information des utilisateurs, ou ne pas expliquer pourquoi on ne peut pas le faire pour l'instant.

✓ Laisser les anciens outils aux utilisateurs, ce qui va freiner l'adoption du nouvel outil.

Ne pas lier le CRM avec les autres logiciels de l'entreprise, ce qui entrainera encore des doubles saisies, une vue partielle des informations clients...

✓ Ne compter que sur soi-même pour personnaliser le logiciel et ne pas assurer la formation des utilisateurs.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter un cadre théorique global sur la GRC, définitions, outils et démarche de sa mise en place. Un cadre théorique a été reconstitué, analysé et développé. Toutes fois, malgré son importance au sein de l'organisation, la réussite d'un projet GRC dans une organisation nécessite certains conditions et critères, à savoir :

Une politique GRC ne doit pas être lancée tant que les services de base ne sont pas correctement gérés : la logistique, la qualité de produit ...etc. Et cela ne peut être réalisé dans une seule année.

La mise en œuvre d'un projet GRC demande des investissements assez importants et des changements organisationnels. Cette mise en œuvre ne peut se faire qu'après l'acceptation par le comité de direction de franchir le pas vers le « Management de la Relation Client ».

L'entreprise doit avoir une *culture* centré sur le client, en donnant à cette dernière un esprit de GRC basé sur le dialogue entre les éléments internes et externes de l'organisation. Les outils seront mis en place à tous les points de contact entre les parties, des capteurs permettant de récupérer l'information et de réagir correctement à tous les signaux. Ces capteurs ne devront pas être une gêne au contact mais devront au contraire enrichir le dialogue, permettre la connaissance, vérifier l'extraction de l'information. Cette information est à analyser avec des outils et logiciels appropriés.

Introduction

Ce chapitre sera consacré à la solution CRM au sein de l'entreprise BMT. On présentera dans la première section la présentation de BMT Spa et ses missions. Dans la deuxième section on présentera notre méthode de la recherche et on termine par présenter les résultats de l'étude menée suivi des commentaires et des conseils pour la mise en place d'une solution CRM afin d'améliorer la gestion des relations clients au sein de l'entreprise BMT.

Le client est au centre des préoccupations de toute entreprise portuaire, étant donné que les entreprises portuaires sont en concurrence ardue, l'application du marketing relationnel et la gestion de la relation client s'avèrent des fonctions très importantes pour conserver et trouver l'équilibre dans leur portefeuille clients. A l'aide d'un guide d'entretien et un sondage auprès des différents responsables de BMT nous allons enquêter sur la possibilité de mettre en place une solution CRM au niveau de l'entreprise.

Section 01: présentation de BMT SPA

Dans cette section, on va essayer de présenter l'entreprise au sein duquel on a entamé notre stage. BMT est entreprise de prestation de services exerçant plusieurs activités en termes de gestion des actions portuaires.

1.1 Présentation et historique de la BMT

1.1.1. Définition

BMT spa une société par action son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui), c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs.

Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H/7).

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire performante.

1.1.2. Historique de BMT SPA

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia(EPB), avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneur au port de Bejaia. Dès

lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le nombre de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord de gouvernement « BMT »Bejaia Méditerranéen Terminal a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK une société Singapourienne à 49 % PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs ports dans le monde.

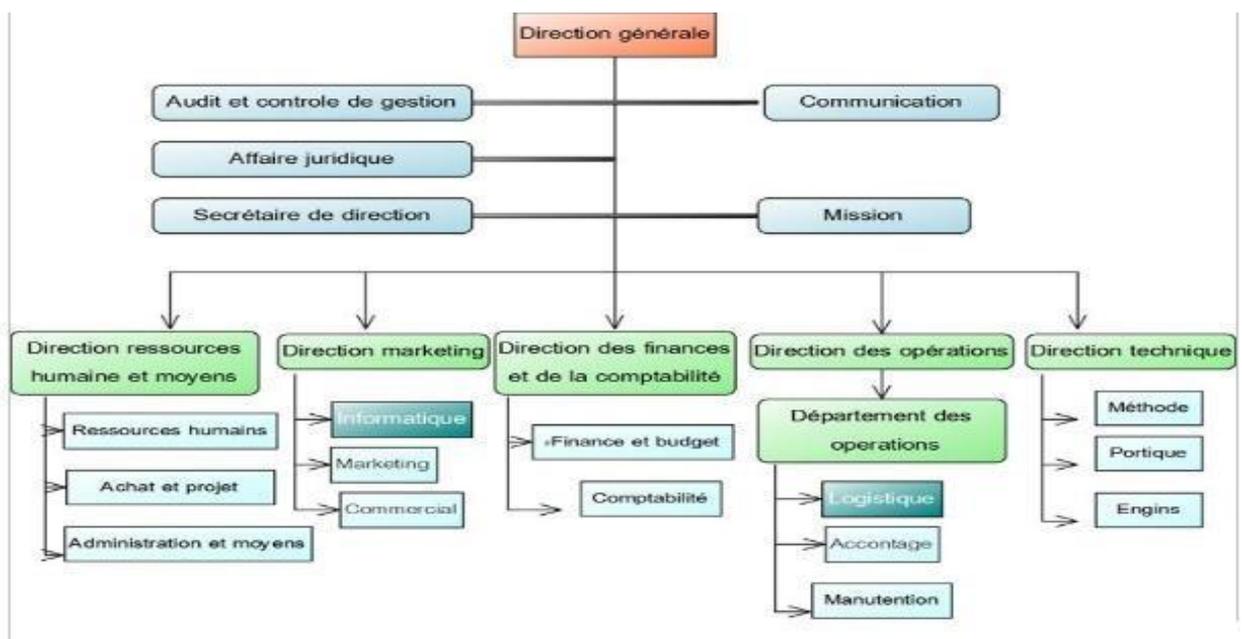
En 2011 PORTEK Système and équipement. A été racheté par le groupe Japonais Mitsui.

1.1.3. Situation géographique de BMT

Bejaia Méditerranéen terminal Spa est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de Bejaia, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaire et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en Méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toutes natures vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que banlieue d'Alger.

Figure16 : Organigramme de BMT.



Source : site de BMT

1.2. Organisation de BMT

1.2.1. Direction Générale (DG)

A sa tête le directeur général qui gère l'entreprise, a le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives pour les différents structures et fait la liaison entre les directions de l'entreprise.

- **Département Audit interne** : Assure le suivi et l'audit des procédures et la veille réglementaire.
- **Département HSE** : Assure la mise en œuvre et suivi du plan QHSE de l'entreprise, la sécurité de la marchandise et du parc à conteneurs.
- **Département informatique** : Assure le bon fonctionnement du CTMS, la maintenance du parc informatique de l'entreprise et le développement de nouvelles applications aux différentes structures.

1.2.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM)

- **Service RH** : Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégré à la stratégie de l'entreprise et qui traduise une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel. Pour cela la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, le conservé on lui offrant les meilleurs conditions (salaire, climat de travail et environnement) et de le développer avec des formations.
- **Service moyens généraux.**
- **Service projets et travaux.**

1.2.3. Direction des Opérations (DO)

Assure la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources ; équipes et équipements. Elle prend en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargement et déchargement, comme elle suit les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, mise à disposition des conteneurs vides, traitement des conteneurs frigorifiques, et la sécurité au sein de terminal.

- **Service Acconage** : Assure la gestion des opérations aux niveaux du terminal.
- **Service Manutention** : Assure la gestion des opérations aux niveaux des navires.
- **Service Ressources** : Assure une meilleure affectation des équipements et ressources.
- **Service Logistique** : Assure le suivi des moyens logistiques ainsi que la prestation logistique globale.

1.2.4. Direction Marketing (DM)

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle vise à faire connaître ses missions, ses programmes, ses

orientations et ses performances auprès de ses clients. Elle amène son environnement externe à prendre conscience de l'importance des démarches qu'elle entreprend dans le développement et l'amélioration de la qualité des services.

- **Service Marketing :** Assure la promotion de l'image de marque de l'entreprise et la mise en œuvre du plan d'action.
- **Service commercial :** Suit la facturation, la gestion de portefeuille client et le recouvrement

1.2.5. Direction des Finances et de Comptabilité (DFC)

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de deux services :

- **Service comptabilité:** Procède au contrôle et l'enregistrement de toutes les factures d'achat, de prestation et d'investissement.
- **Service finances :** Procède au règlement de toutes les factures d'un côté et de l'autre à l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émis à la banque.

1.2.6. Direction Technique (DT)

Assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

- **Département technique**
- **Service engins:** Assure l'entretien des véhicules lourds.
- **Service portiques:** Assure l'entretien des portiques et de la grue mobile.
- **Service méthodes:** Assure la mise en œuvre du plan de maintenance des équipements.

1.3. Mission, vision et objectifs de BMT SPA

1.3.1 Mission de BMT SPA

Faire du Terminal à Conteneur de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissant son succès et sa pérennité.

1.3.2 vision de BMT SPA

Développer et gérer le meilleur terminal à conteneurs d'Algérie ou l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie et la sécurité sont de rigueur afin de garantir à nos clients les meilleures prestations de service à des coûts adéquats tout en assurant un des meilleurs environnements de travail pour nos employés et un bon retour sur investissement aux actionnaires de l'entreprise.

1.3.3 Les objectifs de BMT Spa

Faire du terminal à conteneurs de BMT SPA une infrastructure à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur pour :

- ✓ Amélioration en productivité
- ✓ Une réduction des couts d'escale
- ✓ Une fiabilité de l'information
- ✓ Un meilleur service
- ✓ Sécuriser la marchandise des clients
- ✓ Faire face à la concurrence nationale et international
- ✓ Propulser le terminal au stade international
- ✓ Gagner des parts du marché.

1.4. Le marché de BMT Spa

1.4.1. L'offre

L'offre représente l'ensemble des producteurs intervenants sur le marché et susceptible d'offrir un produit qui satisfait le même besoin. Comme toute unité économique offrant des biens et des services, BMT Spa est prestataire de service et ses offres se font selon divers critères, tels que :

- ❖ La part de marché de BMT Spa:

BMT spa évalue ses parts de marché en volume selon le nombre d'EVP (équivalent vingt pieds).

- ❖ La fixation des prix de BMT Spa:

La fixation des prix au sein de BMT Spa se fait soit:

- ✓ Par rapport à la concurrence, donc fixer un prix qui ne dépasse pas trop les concurrents, et qu'il ne soit pas non plus trop bas.
- ✓ Par rapport au cout de revient.
- ✓ Au niveau de la qualité de ses prestations qu'elle offre
- ✓ Fixer un prix avec l'écoute du client.

1.4.2. La demande de BMT SPA

Après avoir présenté le marché de l'offre de BMT Spa, nous tenterons de présenter son marché de demande, qui se compose de toutes les personnes qui exercent une action dans l'acquisition du produit consommateurs, utilisateurs, acheteurs, prescripteurs.

Dans ce fait, les clients de BMT Spa sont différents les uns des autres et chacun à une particularité. On trouve les consignataires, les transitaires et les clients finaux.

a) **Consignataires**

C'est mandataire désigné par l'amateur d'un navire pour le présenter dans un port

Liste des consignataires de BMT Spa:

- ✓ AMS
- ✓ CMA CGM Algérie
- ✓ CORAFA
- ✓ GEMA
- ✓ SARLISSA
- ✓ MAERSK LINE
- ✓ GLOBAL SHIPPING
- ✓ MSC Algérie
- ✓ NASHCO
- ✓ SEA HORSE Algérie
- ✓ SHICO
- ✓ SOGEMCO
- ✓ ALMARICO
- ✓ MARFRET

- **les armateurs de BMT**

C'est le propriétaire, l'exploitant ou l'affréteur d'un navire, son activité principale est le transport maritime de marchandises ou des passagers.

L'armateur est en relation avec les consignataires ou les chargeurs.

Figure17 : les armateurs de BMT

	CARGO LEVANT	Lignes
	CMA CGM	Lignes
	CNAN MED & CNAN NORD	Lignes
	MAERSK LINE	Lignes
	MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY	Lignes
	SLOMAN NEPTUN	Lignes
	MARFERT	Lignes
	ALMARICO	Lignes
	NOLIS	Lignes
	MEDISTAR	Lignes
	MARMEDSA BEMARINE	Lignes

Source : site de BMT

b) les transitaires de BMT Spa

Le transitaire est un commissionnaire en douane mandaté par son client pour le dédouanement des marchandises à l'import et à l'export.

c) Les tops vingt clients de BMT

- ✓ CEVITAL
- ✓ Spa Condor ELECTRONICS
- ✓ GENERAL Emballage
- ✓ Laiterie Soummam Sarl
- ✓ SAMHA Home
- ✓ HAMTECH Sarl
- ✓ AGRO Film
- ✓ SGT Spa
- ✓ MERIPLAST Sarl
- ✓ Sarl GENERAL Plast
- ✓ Sarl SADEVAL
- ✓ Danone
- ✓ Sarl Bois SAIDI et FILS
- ✓ Spa FADERCO
- ✓ ALL PLAST
- ✓ Spa BRASSERIE Star
- ✓ CEVITAL ENTREPRISE
- ✓ CIMENTERIE AINIE EL KIEBIRA
- ✓ TOUIL KHEMISSI.

1.5 Les services offerts par BMT

BMT SPA assigne des ressources humaines et matérielles pour effectuer ses différents types de prestations aux conteneurs, la qualité de service est mesurée par le nombre de livraisons effectuées par jour.

Les indicateurs de performance sont comme suite: attentes en rade (navire), délais de préparation des conteneurs pour prestation visite/dépotage, fluidifier les livraisons, délais de traitement des navires à quai.

1.5.1. Manutention aux navires

Après accostage du navire, des équipes spécialisées s'occupent de toutes les opérations de manutention au navire (voir annexes) :

- ✓ Débarquement de conteneurs
- ✓ Shifting de conteneurs
- ✓ Shifting de calles
- ✓ Embarquement de conteneurs

- ✓ Travaux de règles au navire.

1.5.2. L'acconage

Une fois le conteneur disposé dans le parc, les opérations suivantes peuvent alors prendre place :

- Visite
- Pesée
- Dépotage
- Livraison
- Mise à disposition
- Restitution

BMT assigne des ressources humaines et matérielles pour effectuer ses différents types de prestations aux conteneurs. Les portiques gerbeurs sur pneus (RTG) sont essentiels à l'exécution de ces opérations. La qualité de service est mesurée à ce niveau par le nombre de livraison et restitution effectuées par jour.

1.5.3. Traitement Frigorifique

Le traitement des conteneurs frigorifiques ; branchement, gardiennage, et monitoring de la température est assuré par une équipe spécialisée du département technique au niveau de la zone REEFER.

En cas de défaillance d'un conteneur frigorifique, sur demande du client, l'équipe technique de BMT peut effectuer une intervention curative en réparant une unité défaillante.

1.5.4. Empotage & Dépotage

Des équipes spécialisées pour assurer l'empotage et le dépotage de conteneurs ont été mises en place. La cadence de dépotage et empotage dépend de la marchandise et de la rapidité d'exécution qui constitue une autre mesure de qualité de service qui doit s'améliorer de jour en jour.

1.5.5. Transport Ferroviaire

BMT logistique et les services de la SNTF ont signé une convention de travail ouvrant la possibilité à BMT LOGISTICS d'utiliser le transport des chemins de fer Algérien pour transporter les conteneurs à partir du port de Bejaia, offrant ainsi un service Transmodal à ses clients et lui donnant la possibilité de les livrer avec une prestation de transport de bout en bout réguliers. Les services avec livraison sur sites assurés par BMT LOGISTICS sont :

- Port de Bejaia --> GMR (Alger)
- Port de Bejaia --> Akbou
- Port de Bejaia --> Bordj Bouararedj
- Port de Bejaia --> Sétif

Occasionnellement si le client le désire, BMT Logistiques peut livrer sur d'autres destinations.

1.6. Les spécifiés des services de BMT SPA

BMT SPA compte de cinq spécifiés de service que nous tenterons d'expliquer en apportant des exemples concrets:

1. L'intangibilité du service

Cela rend les appréciations des clients plus difficile, car les prestations de service que BMT SPA leur offre ne peuvent être ni touchées, vues ou goûtées comme un bien tangible.

2. L'inséparabilité de la production et de la consommation

La consommation et la production du service réalisent en même temps, on ne peut pas stocker un service car le client doit être présent dans la production.

3. La participation du client à la production du service

Le client est présent pendant la production, il participe aussi dans le processus de production prenant un cas concret concernant le processus de transit du conteneur à l'importation au niveau de BMT SPA.

4. La relation directe entre le client et le personnel

Le personnel de BMT SPA donne de l'importance à la perception concernant la qualité de service qui leur est offertes.

5. L'hétérogénéité de la qualité de service :

Concernant BMT SPA il n'y a pas lieu de parler d'hétérogénéité de la qualité des services, car elle offre ses services de la même façon pour tout le monde.

1.7. La communication des services à BMT SPA

Pour que BMT SPA fasse connaître ses services, les responsables de la direction marketing sont là pour la promotion et l'image de marque de l'entreprise.

A cet effet, les services communication de BMT SPA passe par l'affirmation de la marque, car le nom de la marque est significatif, exprime et communique aux clients en quoi consiste BMT SPA. De même ils procèdent à des discours « CORPORATE » c'est-à-dire des discours communs ou ils s'échangent des avis et des idées. Ce qui met en avant l'entreprise. L'organisation des services de BMT SPA comme nous l'avons cités auparavant ce fait à la base d'éléments: le client, le support physique, le personnel en contact, le service, le système d'organisation interne.

Section 02 : Présentation de l'enquête et méthode de recherche

2.1 Présentation de l'enquête

Afin de répondre à notre problématique nous avons opté pour deux démarches :

- Première démarche consiste à adresser un guide d'entretien auprès du directeur marketing et le chef de service commercial de BMT, sur l'utilité, et le besoin de l'entreprise a une solution CRM.
- Dans la deuxième démarche, on a administré un sondage d'opinion auprès des cadres de l'entreprise sur la disponibilité des prérequis pour la mise en place d'une solution CRM.

2.1.1. Le guide d'entretien

Nous avons choisi de mener une enquête par guide d'entretien dans le but d'avoir des informations qualitatives sur ce qui entoure le projet de mise en place d'une solution CRM au niveau de l'entreprise BMT. L'objectif du guide de ce guide est de confirmer la deuxième hypothèse.

Le guide d'entretien a été réalisé auprès du directeur marketing et le chef de service commercial de BMT durant notre stage pratique que nous avons effectué au niveau de l'entreprise entre du 01/06 au 30/06. Nous avons opté pour un guide d'entretien semi-directif, qui se compose de cinq questions principales sur : l'utilité de la solution CRM pour l'entreprise, la valeur ajoutée de la solution CRM aux activités de l'entreprise, le coût de la solution, le choix de type de solution, le besoin de l'entreprise a une solution CRM.

2.1.2. L'enquête par sondage

La deuxième enquête, est un sondage d'opinions auprès des cadres de l'entreprise sur la disponibilité des prérequis essentiels à la mise en place de la solution CRM au niveau de l'entreprise, à base d'un questionnaire répartie en trois axes principaux qui réunissent quinze prérequis essentiels pour mettre en place une solution CRM. Ce sondage a pour but de répondre à la première hypothèse.

La durée de l'enquête : l'enquête s'est déroulée durant notre stage au mois de juin du 01/06 au 30/06.

✓ **Le sondage de la population visée**

La base de sondage est constituée de l'ensemble des cadres de l'entreprise. L'échantillon est constitué de 12 cadres, des différentes directions de l'entreprise.

✓ **L'élaboration du questionnaire**

L'ensemble des questions sont des questions fermées dichotomiques, les réponses sont par oui ou non, c'est le cas le plus approprié à notre problématique puisqu'il nous permet d'avoir des informations exactes sur la disponibilité d'un prérequis ou pas au niveau de l'entreprise.

- OUI : le prérequis est disponible.

- NON : le prérequis n'est pas disponible.

✓ **Le mode d'administration du questionnaire**

L'administration du questionnaire se fait en face à face, parce que déjà le nombre de l'échantillon est minime 12 personnes, en plus c'est la meilleure façon de faire car elle nous permet d'assister lors des réponses aux différentes questions posées et pour donner des explications supplémentaires.

2.2. Analyse de résultats de l'enquête par sondage

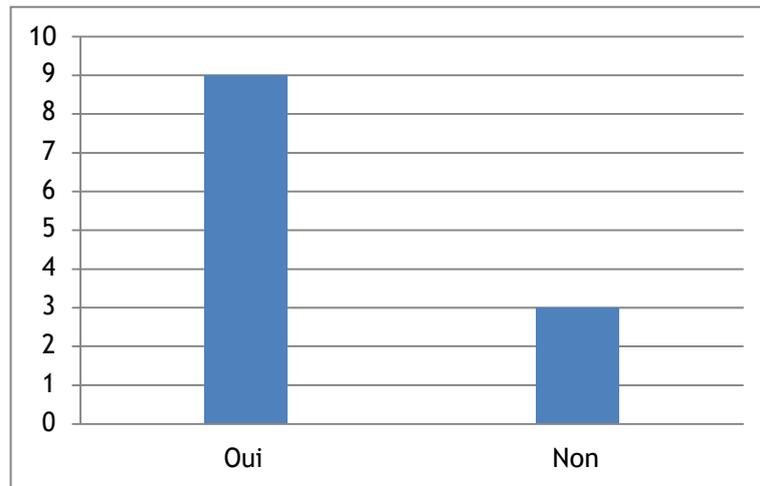
2.2.1 Tri à plat pour chaque prérequis. Après le recueil des données, la seconde étape consiste en l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, le traitement des résultats se fait par la méthode de tri à plat.

Question 01 : Connaissez-vous les solutions CRM ?

Tableau N°08 : résultat de la question 01

Réponses	Nombres de cadres interrogés	Pourcentage %
Oui	9	87%
Non	3	13%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 01: connaissance de la solution CRM

Etabli par nous même

Commentaire :

Le but de cette question est de voir le degré d'intégration de la culture CRM dans les rangs du personnel de BMT et leur connaissance vis à vis des technologies de la GRC.

Le résultat obtenu est satisfaisant, la plupart des cadres de BMT soit 87% affirment qu'ils connaissent les solutions CRM, donc la culture CRM est bien présente parmi les cadres de BMT.

Question 02 : Est-ce que BMT dispose de logiciels informatique et technique nécessaire à la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Tableau N°09 : résultat de la question 02

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Pourcentage %
Oui	00	00%
NON	12	100%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 02 : disponibilité des logiciels informatique et techniques nécessaires pour la mise en œuvre d'une solution CRM



Commentaire : D'après l'ensemble des cadres de BMT soit 100%, affirment que l'entreprise ne dispose d'aucun logiciel informatique et technique qui permet la mise en place d'une application CRM.

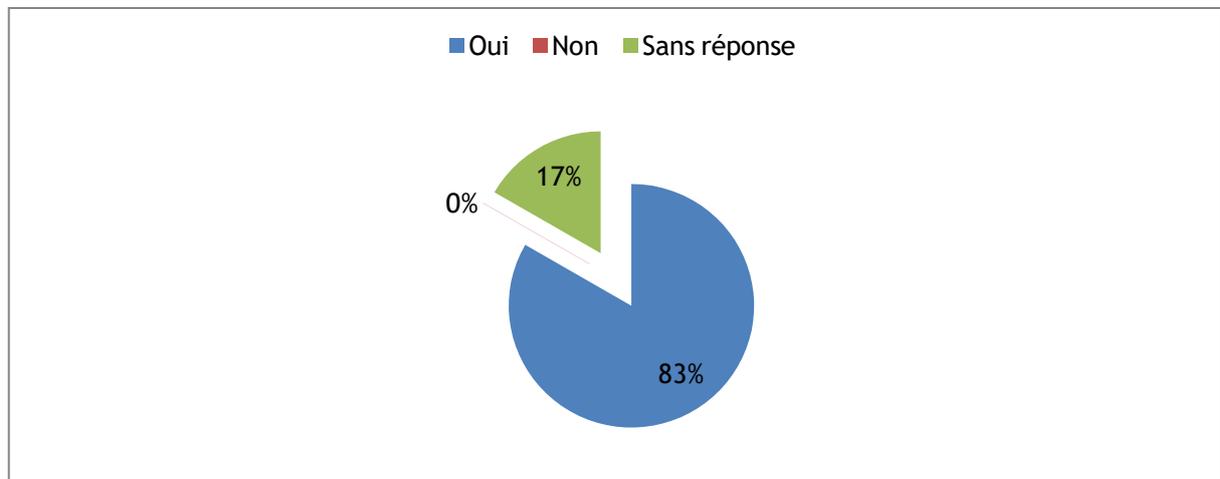
Question 03 : Est-ce que BMT dispose d'une base de données client permettant à faciliter l'intégration d'une solution CRM au sein de son organisation ?

Tableau N°10 : résultat de la question 03

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	10	83%
NON	0	0%
Sans réponse	2	17%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 03 : Base de données au sein de BMT



Etabli par nous même

Commentaire : La majorité des cadres de BMT soit 83%, affirment que l'entreprise dispose d'une base de données client qui permet à la mise en place en place d'une solution CRM.

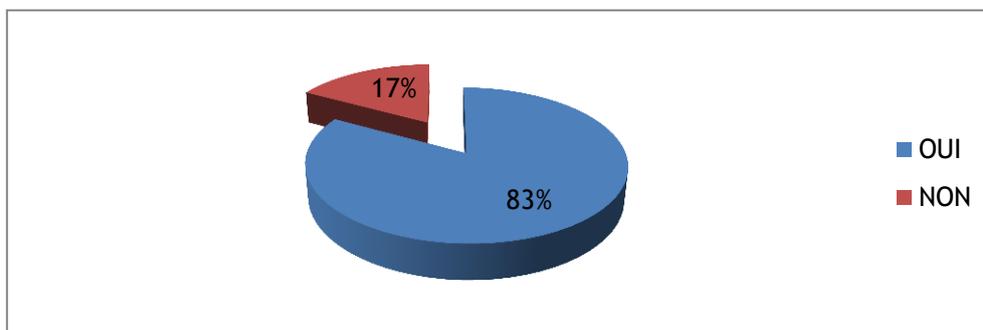
Question 04 : Est-ce que BMT dispose d'un système d'information marketing performant qui permettra l'installation et le fonctionnement d'une solution CRM ?

Tableau N°11 : résultat de la question 04

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	10	83%
NON	2	17%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 04 : Un système d'information marketing performant



Etabli par nous même

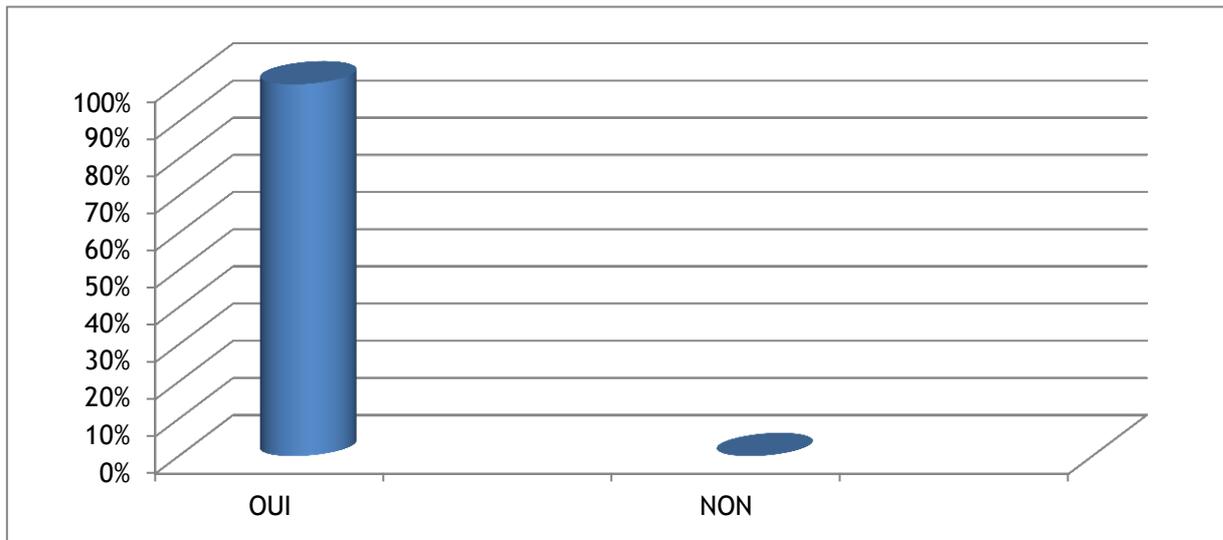
Commentaire : La majorité des cadres de BMT soit 83%, affirment que l'entreprise dispose d'un système d'information marketing qui est primordial à la mise en place d'une solution CRM.

Question 05 : Est-ce que BMT dispose d'un site web performant qui permettra l'installation et l'intégration d'une solution CRM ?

Tableau N°12 : résultat de la question 05

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	12	100%
NON	00	00%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 05 : un site web performant**Etabli par nous même**

Commentaire : Tous les cadres de BMT interrogés soit 100%, affirment que le site web de l'entreprise est en normes à l'intégration d'une solution CRM au niveau de l'organisation.

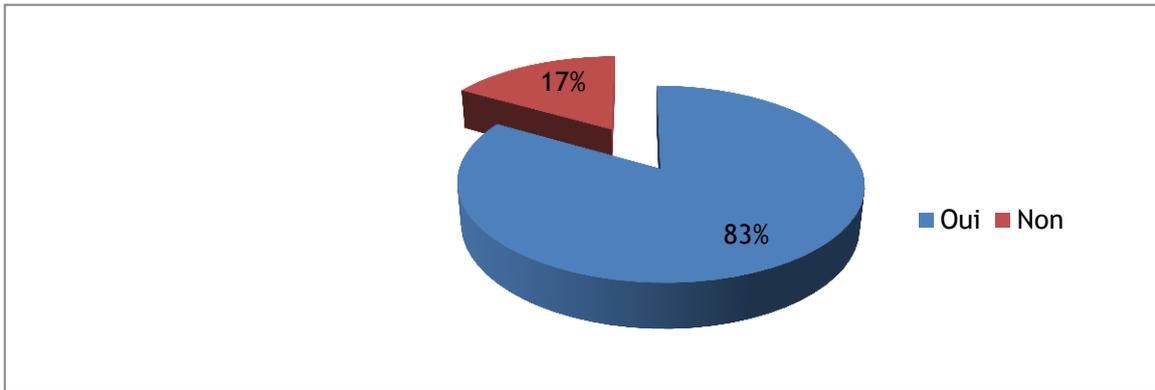
A partir des résultats obtenus sur ces quatre premières questions, on peut dire que sur le plan technique et informatique BMT est apte à la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation, ce qui est un atout important à la réussite d'un projet CRM automatisé, principalement pour les applications CRM internalisées (serveurs/client).

Question 06 : Est-ce que BMT dispose d'un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques qui assistera à la mise en place d'une solution CRM ?

Tableau N° 13 : résultat de la question 06

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	10	83%
NON	02	17%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 06: un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques

Etabli par nous même

Commentaire :

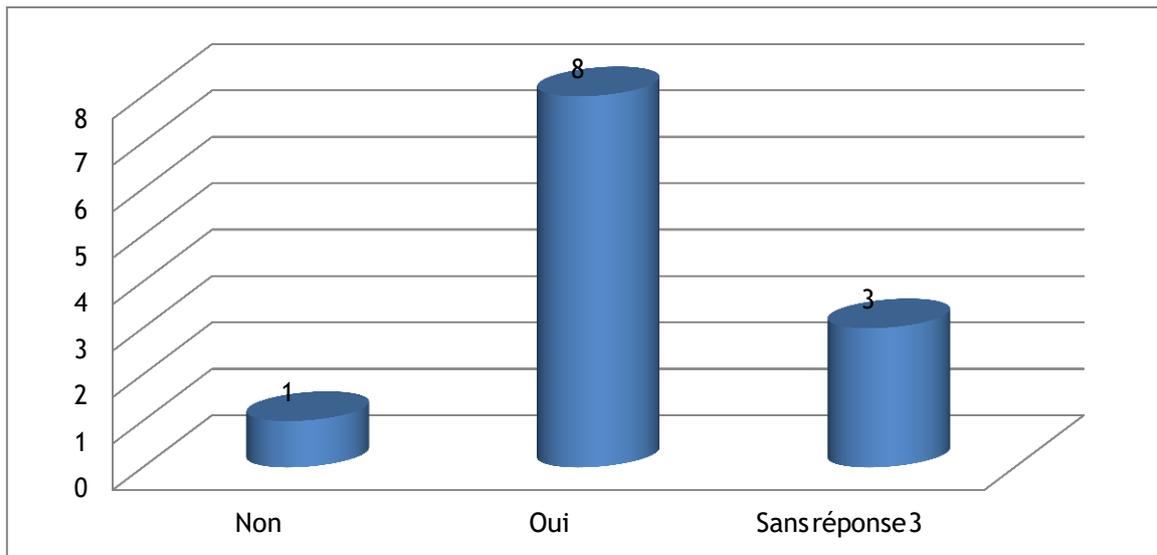
La plupart des cadres de BMT soit 83%, affirment que l'entreprise dispose d'un personnel aux qualifications techniques et informatiques nécessaire à la mise en place de la solution CRM et qui assistera à son fonctionnement (maintenance et optimisation des systèmes) dans l'avenir, cela est un atout complémentaire aux moyens techniques et informatiques que l'entreprise dispose. D'ailleurs l'entreprise a mis en place un service informatique dans sa structure organisationnelle géré par des ingénieurs en informatique, l'objectif de cette cellule est de veiller sur le bon fonctionnement des outils informatiques et techniques et à la marche de la solution.

Question07: Est-ce que BMT dispose d'un personnel aux qualifications commerciales et marketing qui peut traiter et analyser les informations d'une solution CRM?

Tableau N°14 : résultat de la question 07

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	8	67%
NON	1	8%
Sans réponse	3	25%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 07 : un personnel aux qualifications commerciales et marketing

Établi par nous même

Commentaire :

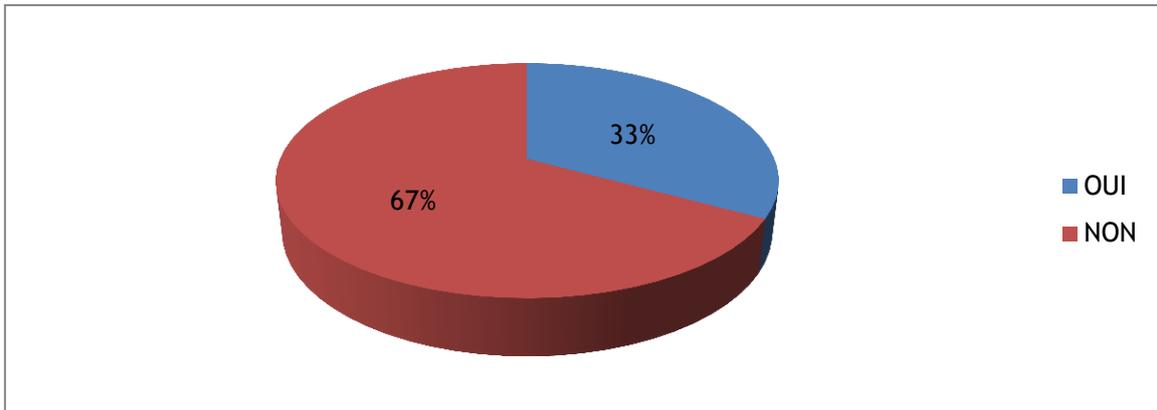
La majorité des cadres de BMT soit 67%, affirment que l'entreprise dispose d'un personnel aux qualifications commerciales et marketing compétant nécessaire au fonctionnement de la solution CRM. Ces cadres ont pour taches de collecter les données sur le client

Question 08: Est-ce que BMT pourra assurer la formation de ses utilisateurs pour une solution CRM?

Tableau N°15 : résultat de la question 08

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	04	33%
NON	08	67%
Total	12	100%

Établi par nous même

Graphique 08 : la formation des utilisateurs pour une solution CRM

Établi par nous même

Commentaire :

La majorité des cadres de BMT soit 67%, affirment que BMT n'a pas assuré des formations pour ses utilisateurs pour une solution CRM.

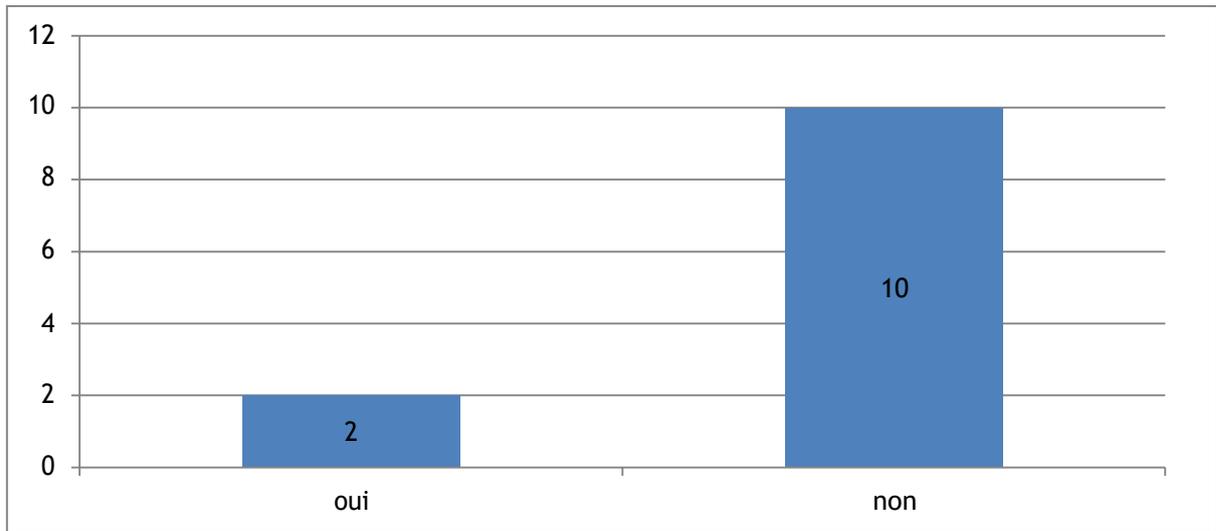
Question 09 : Est-ce que BMT dispose d'un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tous le projet de mise place d'une solution CRM ?

Tableau N°16: résultat de la question 09

Réponses	Nombre de cadre interrogés	Fréquence%
OUI	02	17%
NON	10	83%
Total	12	100%

Établi par nous même

Graphique 09 : un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tous le projet de mise place d'une solution CRM



Etabli par nous même

Commentaire: La majorité des cadres de BMT soit 83%, affirment que l'entreprise ne dispose pas au sein de son effectif des personnes capables de prendre en charge le pilotage du projet de la mise en place d'une solution CRM.

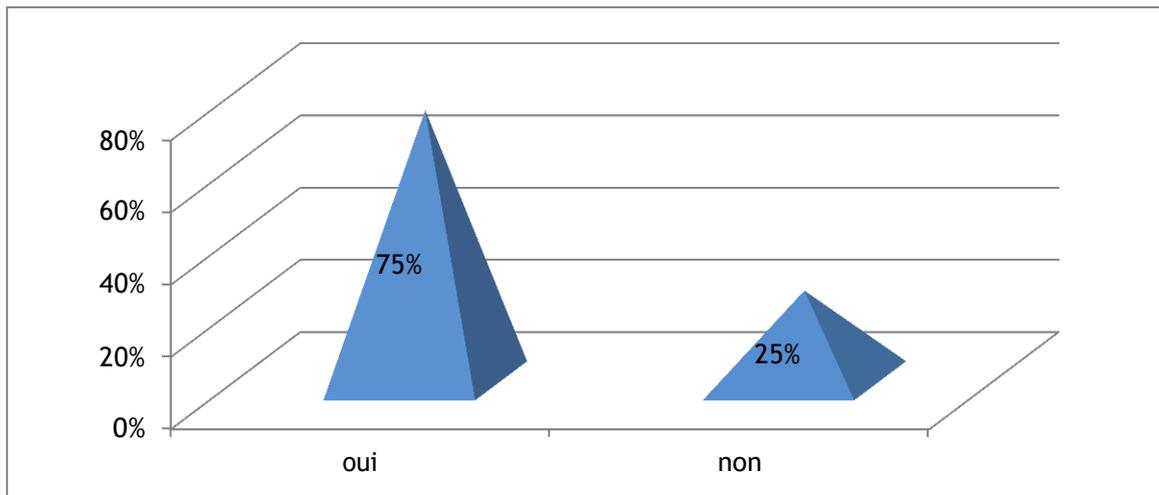
Question 10 : Au sein de l'organisation de BMT, est-ce que le projet CRM peut intégrer facilement à la stratégie globale de l'entreprise ?

Tableau N°17 : résultat de la question 11

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	09	75%
NON	03	25%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 10: L'intégration du projet CRM a la stratégie globale de l'entreprise



Etabli par nous même

Commentaire : La plupart des cadres de l'entreprise soit 75% affirment que le projet CRM peut s'intégrer à la stratégie globale de BMT, ce qui veut dire que la vision globale de l'entreprise est orientée aux visions de la gestion de relation clients, ce qui est très important à la réussite de la mise en place d'un projet CRM et son intégration au niveau de l'entreprise.

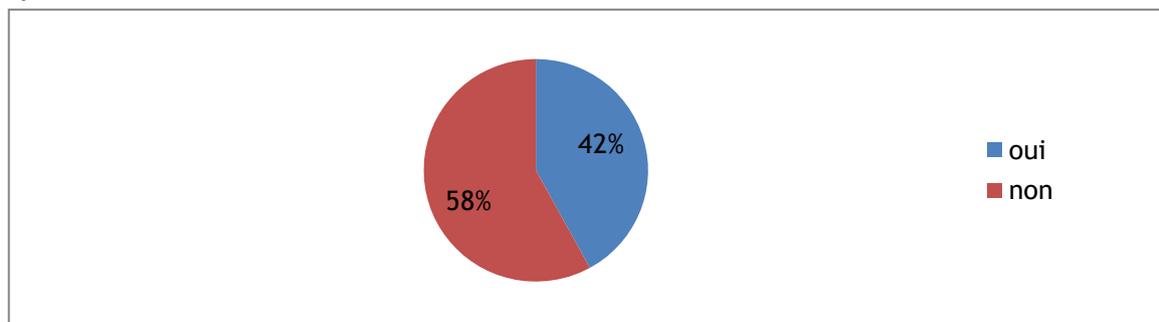
Question 11 : Est-ce qu'il est possible d'intégrer la solution CRM dans les logiciels et les systèmes d'information existant au sein de BMT ?

Tableau N°18 : résultat de la question 12

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	05	42%
NON	07	58%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 11 : la possibilité d'intégration de la solution CRM dans les logiciels et les systèmes d'information existant au sein de BMT



Etabli par nous même

Commentaire : La majorité des cadres de l'entreprise soit 58% n'ont pas validé ce prérequis sur la possibilité d'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels et système d'information existant au sein de l'entreprise, ce qui va être une entrave pour la réussite du projet de mise en place d'une solution CRM.

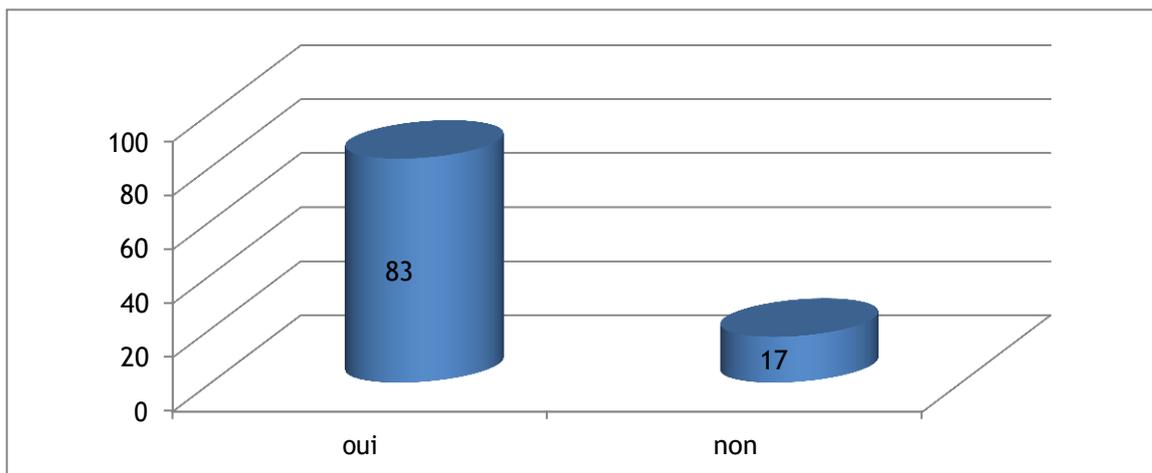
Question 12 : Est-ce que BMT pourra définir clairement et exactement les buts et les objectifs derrière la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Tableau N°19 : résultat de la question 13

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	10	83%
NON	02	17%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 12 : possibilité de définir objectifs derrière la mise en place d'une solution CRM



Etabli par nous même

Commentaire :

La majorité des cadres de BMT soit 83% affirment qu'il y a possibilité de définir les objectifs de la mise en place d'une solution CRM.

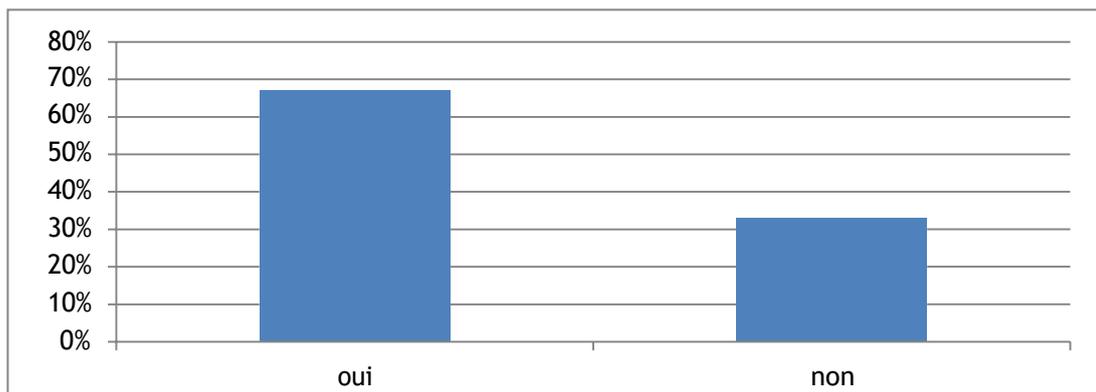
Question 13 : Pour le bon fonctionnement d'un projet CRM, il faut que l'ensemble du personnel de l'entreprises'impliqueetcollaborepositivementautourdeceprojet,est-cequeBMT pourra assurer cela ?

Tableau N°20 : résultat de la question 14

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence%
OUI	09	75%
NON	03	25%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 13 : L'implication du personnel autour du projet CRM



Etabli par nous même

Commentaire : La majorité des cadres de BMT soit 75% assurent que l'ensemble du personnel de l'entreprise s'impliquera et collaborera autour du projet du CRM, ce qui est primordial au bon déroulement de la mise en œuvre et au succès du projet à l'avenir.

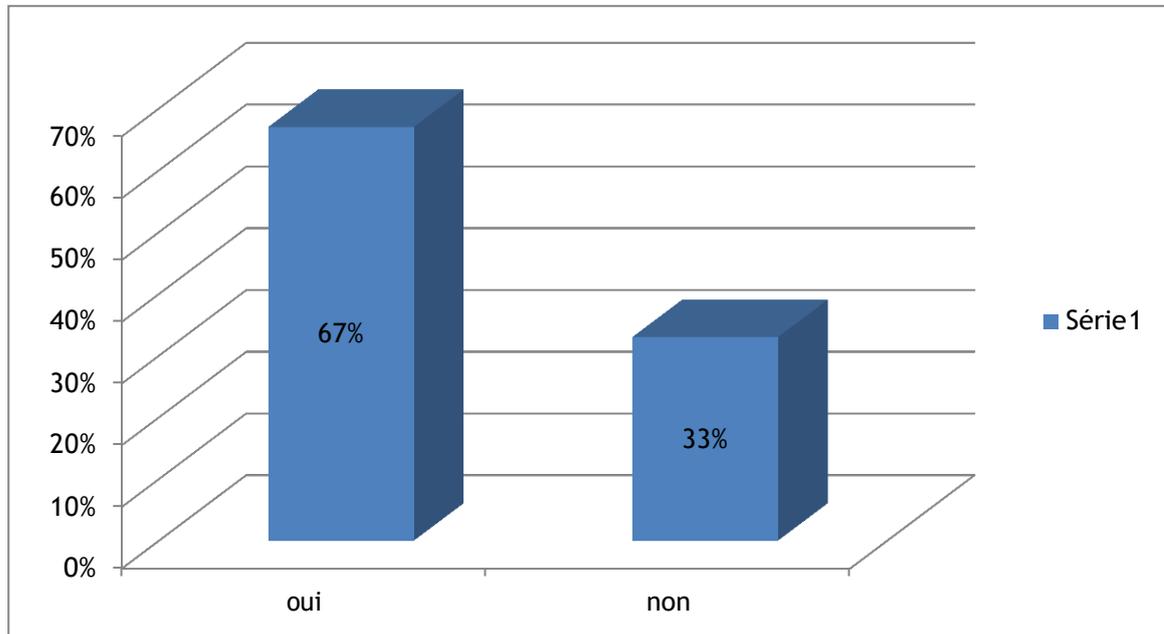
Question 14 : Est-ce que la direction générale de BMT accompagnera le projet de la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Tableau N°21: résultat de la question 14

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	08	67%
NON	04	33%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique N°14 : possibilité d'accompagnement de la direction générale pour le projet de la mise en place d'une solution CRM



Etabli par nous même

Commentaire :

La plupart des cadres de BMT soit 67% affirment que la direction générale de l'entreprise accompagnera le projet du CRM tout au long de sa mise en place.

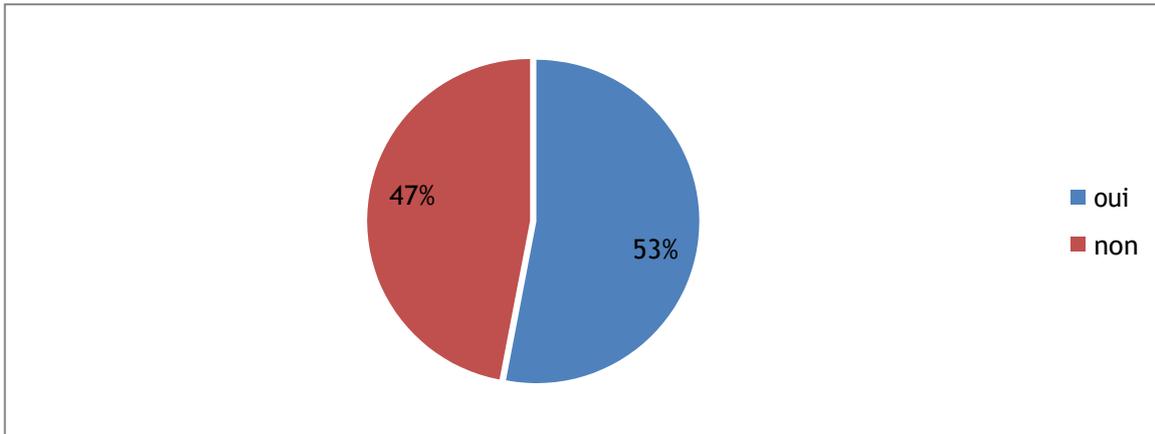
Question 15 : La mise en place d'une solution CRM au sein de n'importe quelle entreprise provoquera des changements structuraux et organisationnels au niveau de l'organisation, est-ce que BMT pourra s'adapter à ce changement ?

Tableau N°22: résultat de la question 16

Réponses	Nombre de cadres interrogés	Fréquence %
OUI	8	53%
NON	4	47%
Total	12	100%

Etabli par nous même

Graphique 15 : La possibilité d'adaptation aux changements provoqués par l'installation de la solution CRM au niveau de l'entreprise.



Etabli par nous même

Commentaire :

La majorité des cadres de BMT soit 53% affirment que l'entreprise pourrait s'adapter aux changements que la solution CRM provoquera au niveau de son organisation.

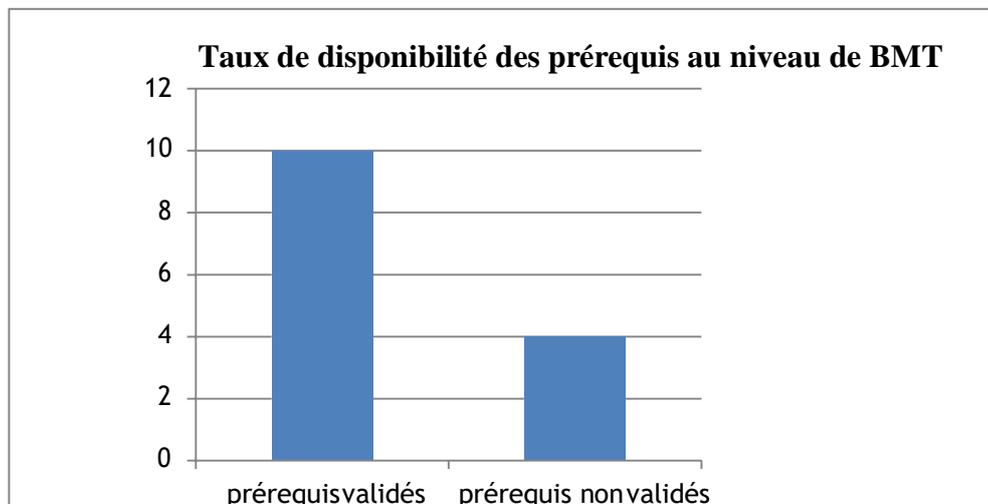
2.2.2 La disponibilité des prérequis à l'installation d'une solution CRM au niveau de BMT.

Tableau N°23 : Validation des prérequis par les cadres de BMT.

Prérequis	Validation
Les prérequis matériels et supports techniques.	
1. Logiciel informatique et techniques nécessaires à la mise en place d'une solution CRM.	X
2. Une base de données client permettant à la facilité d'intégration d'une solution CRM.	✓
3. Un système d'information marketing performant qui permettra l'installation et le fonctionnement d'une solution CRM.	✓
4. Un site web performant qui permettra l'installation et l'intégration d'une solution CRM.	✓
Les prérequis concernant les ressources humaines.	
5. Un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques qu'assistera à la mise en place d'une solution CRM. (02 Ingénieurs, 04 Techniciens)	✓
6. Un personnel aux qualifications commerciales et marketing qui peut traiter et analyser les informations client sur une solution CRM.	✓
7. les formations des utilisateurs pour une solution CRM.	X

8. Un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tout le projet de mise en place d'une solution CRM.	X
Les prérequis sur la méthode et l'organisation.	
9. La mise en place d'une stratégie à long terme derrière le projet CRM.	✓
10. La possibilité d'intégrer la solution CRM avec la stratégie globale de l'entreprise.	✓
11. L'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels existant au niveau de l'entreprise.	X
12. L'implication et la collaboration du personnel au tour du projet de la mise en place de la solution CRM. (Orientation du personnel vers une culture client)	✓
13. L'accompagnement du projet de la mise en place de la solution CRM par la direction générale de l'entreprise.	✓
14. La possibilité d'adaptation aux changements provoqués par l'installation de la solution CRM au niveau de l'entreprise.	✓
Total des prérequis validés	10

Etabli par nous même

Graphique 16: Taux de disponibilité des prérequis au niveau de BMT

Etabli par nous même

Commentaire :

Sur les 14 prérequis auxquels nous avons enquêté, 10 sont validés par les cadres de BMT comme étant disponibles au niveau de l'entreprise soit 71% (graphique).

A partir des résultats de cette enquête nous pouvons dire que BMT est en mesure de mettre en place une solution CRM, malgré le manque de quatre prérequis, à savoir :

- Logiciel informatique et techniques nécessaires à la mise en place d'une solution CRM.
- les formations des utilisateurs pour une solution CRM.

- Un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tout le projet de mise place d'une solution CRM.
- L'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels existant au niveau de l'entreprise.

Cependant, l'entreprise dispose de la majorité des prérequis sur le plan technique et informatique, sur le plan des ressources humaines, et sur le plan stratégique.

L'absence des quatre prérequis cités ci-dessus ne nous empêche pas à constater que l'entreprise est en mesure de mettre en place la solution CRM au sein de sa structure.

Section 03 : L'analyse et l'interprétation des résultats du guide entretien

3.1 Le guide d'entretien

Cette enquête par guide d'entretien a pour but d'affirmer ou d'infirmer notre hypothèse citée en introduction qui consiste à montrer l'utilité et le besoin de l'entreprise BMT à une solution CRM. L'enquête a été menée auprès du directeur marketing et le chef du service commercial de l'entreprise BMT.

Question 01 : Pensez-vous qu'une solution CRM représente un facteur clé de succès pour les entreprises de services dont la clientèle est uniquement des professionnels, comme le cas de BMT ?

Réponse : Bien sûr, si l'intensité concurrentielle ne cesse d'augmenter, une solution CRM peut représenter un avantage concurrentiel pour l'entreprise (BMT), puisque ça permet d'avoir des informations pertinentes sur les clients et prospects au bon moment; mieux connaître et segmenter son portefeuille client ; dégager des stratégies et actions pour fidéliser la clientèle et réduire le risque de la perdre.

Question 02 : D'après la situation actuelle des terminaux conteneurs en Algérie, pensez-vous que BMT est dans le besoin d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Réponse : Non, dans l'immédiat, oui, à terme le besoin peut être réel.

Question 03 : Le coût de l'investissement dans un projet CRM automatisé présente un enjeu majeur pour les entreprises, est-ce qu'il est de même pour BMT ?

Réponse : Oui, le coût de l'investissement dans un projet CRM représente un enjeu majeur pour l'entreprise, puisque le retour sur l'investissement est à long terme.

Question 04 : D'après vous, une solution CRM peut apporter une valeur ajoutée aux activités de l'entreprise?

Réponse : effectivement, sa mise en place pourrait nous apporter beaucoup, ça permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre des clients, de faire chuter les coûts commerciaux et d'améliorer la satisfaction client.

Question 05: Si l'entreprise opte pour une solution CRM automatisé, sur qu'elle type de solution CRM portera son choix ? Et pourquoi ?

Réponse : Une solution CRM internalisée, cela par rapport à la confidentialité des informations et des données, ainsi que l'une des valeurs de l'entreprise est d'internalisée toutes les fonctions stratégiques qui apportent une valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise.

3.2. L'interprétation des réponses de l'entretien

- D'après les réponses du directeur Marketing et le chef de service commercial nous pouvons dire que : Une solution CRM au niveau de BMT peut représenter un avantage concurrentiel à l'entreprise, vu ces apports considérables à la gestion de la relation client, ainsi par rapport à l'augmentation de l'intensité concurrentielle causée par les extensions des ports d'Alger (DP World) et celui de DjénDjen à Jijel principalement, ainsi qu'aux menaces des nouveaux entrants sur le marché portuaire.
- Une solution CRM peut apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise à travers l'amélioration de la satisfaction client, et la réduction des coûts commerciaux.
- Le coût du projet de la mise en place d'une solution CRM au niveau de BMT représente un enjeu pour l'entreprise, il faut mettre en avant une étude sur le retour sur investissement (RSI).
- Actuellement BMT n'est pas vraiment dans le besoin d'une solution CRM vu la situation actuelle du marché, mais cela ne l'exclue pas définitivement dans les projets futurs de l'entreprise, puisque à long terme le besoin peut devenir réel à cause des nouveaux entrants sur le marché des prestations de services portuaire.
- L'une des stratégies de l'entreprise est d'internalisée la solution CRM dans le but de préserver et de contrôler la confidentialité des données de l'entreprise.

3.3. Synthèse de l'enquête par entretien

Une solution CRM internalisée au niveau de BMT, avec un système décisionnel décentralisé favorable à la prise de décision suivi d'une étude de RSI (le retour sur investissement) du projet, s'avère une nécessité et un besoin réel pour l'entreprise d'ici quelques années, vu la menace des nouveaux entrants sur le marché et le développement des ports voisins, la solution CRM pourrait être un facteur clé de succès qui aboutira à un avantage concurrentiel pour l'entreprise, qui lui permettra d'ajouter plus de valeur à ces activités et à bien gérer ces relations avec les différents clients afin de les conservés, les fidélisés et d'acquérir des nouveaux pour avoir un équilibre dans son portefeuille clients.

3.4. Suggestion pour réussir la solution CRM au sein de BMT

Voici nos propres suggestions afin d'y remédier à ces quatre prérequis manquant :

➤ **L'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels et systèmes d'informations existant au niveau de l'entreprise.**

La solution CRM ne doit pas être considérée comme une alternative de plus du système d'information, mais comme un moyen incontournable qui permet de relier toutes les informations contenues dans les différents logiciels de l'entreprise.

Pour que l'intégration soit optimale, il est préférable de commencer en douceur en mettant en place la solution CRM là où elle est la plus utile (ex: pour gérer le SAV si l'entreprise a des problèmes de suivi clients), ensuite seulement intégrer les autres pans de l'activité de l'entreprise, une fois que cette première intégration digérée et assimilée.

Lors de la phase de mise en place, il faut absolument remplir le minimum de données, et enrichir au fur et à mesure la base avec les informations absolument nécessaires, vouloir imposer un changement radical dans toute l'entreprise du jour au lendemain est souvent un des facteurs d'échec.

Lors de cette phase, il est important d'identifier où les informations sont stockées ou créées, pour savoir ensuite comment / où / par qui elles seront intégrées.

Enfin, il faut choisir une solution standard qui est proche aux besoins de l'entreprise, ainsi à éviter la personnalisation et le développement sur mesure excessifs, cela représente non seulement un coût supplémentaire, mais surtout des évolutions difficiles à prévoir dans les années suivantes (évolution des besoins, des systèmes, mise à jour du logiciel...).

➤ **Sur le plan matériels et supports techniques, l'intégration des logiciels informatique et techniques nécessaires à la mise en place d'une solution CRM.**

Trop souvent l'outil de CRM est perçu comme le nouvel instrument de la direction pour contrôler l'activité des salariés, il est préférable de définir clairement les buts et objectifs de la solution CRM.

Sur le plans informatique et technique, l'entreprise doit mettre en place tous les prérequis essentiels en termes de matériels informatique et techniques, base de données client, système d'information marketing, site web), ceci va faciliter, sans doute, la mise en place de la solution, en plus ce sont des prérequis indispensables à l'internalisation de la solution CRM au niveau de l'entreprise.

➤ **Les prérequis concernant les ressources humaines.**

Sur le plan des ressources humaines, l'entreprise doit avoir aussi un personnel doté des connaissances dans la matière, par exemple le personnel technique et commercial, un sponsor chef de projet, un groupe de pilotage, ces dispositions vont compléter les prérequis d'ordre techniques et informatiques déjà réunit.

Conclusion

D'après ces deux enquêtes, nous avons constaté que l'Entreprise BMT SPA pourra être dans le besoin d'une solution CRM d'ici le court terme, vu le développement des terminaux conteneur voisins d'Alger (DP world) et de DjenDjen à Jijel , ainsi qu'aux menaces des nouveaux entrants sur le marché comme le port d'El- Hamdania a Cherchell, qui est en court de construction.

La mise en place d'une solution CRM au niveau de BMT peut présenter un facteur clé de succès qui aboutira à un avantage concurrentiel à l'entreprise, ainsi qu'à sa valeur ajoutée pour les différentes activités de l'entreprise, sauf qu'il est nécessaire de mettre en place une structure décisionnelle décentralisée favorable à la prise de décision, plus une étude de retour sur investissement du projet, puisque le cout d'investissement représente un enjeu pour l'entreprise, non seulement à ces deux conditions, l'entreprise doit réunir le maximum des prérequis essentiels à la mise en place d'une solution CRM, sur lesquels nous avons réalisé une étude par sondage auprès des cadres de l'entreprise, le résultat de cette enquête est satisfaisant.

Conclusion Générale

Au travers de ce mémoire, nous avons compris le rôle du marketing relationnel dans la relation entreprise/client. Même si l'importance de l'individualisation de la relation avec le client a fait son apparition tardivement, il est aujourd'hui primordial de lui porter de l'intérêt. Grâce aux outils du marketing relationnel (CRM, one-to-one, marketing direct..), l'entreprise pourra prolonger le cycle de vie du client, en allongeant le cycle de fidélisation.

BMT, comme toutes autres entreprises de prestation de services qui activent dans un contexte industriel, est dans le besoin de pratiquer les règles du marketing B to B et de comprendre le comportement des clients industriels qui sont très exigeants et rationnels. Vu le nombre restreint de ces clients et à leurs contributions importantes au chiffre d'affaire de l'entreprise, BMT se trouve dans l'obligation d'entretenir des relations personnalisées, privilégiées et durables avec ses clients. Donc la gestion de la relation client et les solutions CRM s'avèrent des fonctions indispensables pour BMT.

A partir de notre enquête, nous avons confirmé nos deux hypothèses :

Malgré l'absence de quelques prérequis, on a constaté que CRM est désormais nécessaire pour l'entreprise qui active dans le secteur B to B comme le cas de BMT (Première hypothèse confirmée). La mise en place d'une solution CRM au niveau de BMT peut présenter un facteur clé de succès qui donnera un avantage concurrentiel à l'entreprise (Deuxième hypothèse confirmée).

A la fin de notre enquête, nous avons constaté un manque de quatre prérequis stratégiques essentiels, qui peuvent entraver le processus de la mise en place de la solution CRM au niveau de l'entreprise BMT.

Sur le plan stratégique et organisationnel, l'entreprise remplit cinq prérequis qui sont très importants à la réussite du projet, qui sont : la mise en place d'une stratégie à long terme derrière le projet CRM, la possibilité d'adaptation aux changements provoqués par l'installation de la solution CRM au niveau de l'entreprise, l'implication et la collaboration du personnel au tour du projet de la mise en place de la solution CRM, l'accompagnement du projet de la mise en place de la solution CRM par la direction générale de l'entreprise, la possibilité d'intégrer la solution CRM avec la stratégie globale de l'entreprise. Ces prérequis sont nécessaires à la mise en place de la solution ainsi qu'à son bon fonctionnement. Un seul prérequis n'est pas validé par les interviewés, donc il n'est pas disponible ou réalisable pour le moment, il s'agit de l'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels et systèmes d'information existants au niveau de l'entreprise, ce prérequis a une valeur et un rôle important pour le succès de l'intégration de la solution et son fonctionnement.

Si la solution n'intègre pas les logiciels et les systèmes d'informations de l'entreprise, la solution n'aurait pas d'accès aux différentes données et informations diffusées par ces applications, et c'est une entrave à l'exploitation optimale de la solution.

Conclusion Générale

Vu le nombre et l'importance des prérequis disponibles au niveau de l'entreprise, nous pouvons dire que BMT est en mesure de mettre en place une solution CRM internalisée au niveau de son organisation, mais il ne faut pas négliger le rôle des quatre prérequis manquant, il faut revoir la compatibilité de ses logiciels et systèmes d'information avec les nouvelles technologies d'informations et de communications, et de trouver une méthode pour faire accepter la solution à ses utilisateurs. Afin de bien réussir l'application de la solution CRM au sein de l'entreprise, nous allons proposer un ensemble de suggestion aux dirigeants, aux différents services et à la partie prenante.

Pour éviter les incompréhensions et mettre en avant les bénéfices et les avantages apportés par cette solution pour tous les utilisateurs, il faut toujours mettre en avant au moins un bénéfice concret pour les utilisateurs quotidiens:

- **Pour les commerciaux :** bénéficier d'alertes pour relancer automatiquement les clients dont la décision d'achat est proche, identifier les clients inactifs depuis l'appel de X jours, personnaliser les e-mailings de l'entreprise avec leurs coordonnées, obtenir des fiches prospects avec des coordonnées automatiquement pré-saisies ou pré-qualifiées grâce à un formulaire rempli sur Internet...
- **Pour le service marketing :** pouvoir vérifier l'efficacité des actions marketing, obtenir des remontées terrains plus rapides et plus concrètes (obtenir des photos des produits concurrents, des rapports en temps réel des actions clés...), communiquer plus rapidement vers les commerciaux (e-mails, SMS, flyers, publicités...)
- **Pour le service technique :** avoir une base de connaissances utilisable en interne, mais aussi en externe (envoi automatique de devis...)

En parallèle, lors de la mise en place de l'application, il sera certainement nécessaire de faire appel à un expert pour la mise en place de la solution, seul capable de proposer une offre adaptée, correspondant aux besoins et à la taille de l'entreprise..

Bibliographie

Ouvrages

René Lefébure, Gilles Venturi « Gestion de la relation client », édition EYROLLES, Paris, 2004. P03.

Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, Dunod 2017, p530

Lefebure et al. *Gestion de la relation client*, Edition EYROLLES, 2005, p33. 5

NGoala, G. (2007). Vers une nouvelle génération de CRM. *Décisions marketing*, Janvier-Mars 2007 ,p35-47.

Brown S, « CRM-Customer Relationship Management », Edition 2006, p.32

Stanley B. *CRM-Customer Relationship Management*, Ed village du monde, 2006, p 5. 11

Margot, P. *Fidéliser vos clients, stratégie, outils, crm, e-crm*, 3émé Ed, Edition : d'Organisation 2005, p 15.

Lefebure et al. *Gestion de la relation client*, Edition EYROLLES, 2005, p33. 5

Landrevie, L, Levy, J, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, Italie,2013

Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, 10^{ème} Edition Dunod 2013, p608

Kotler P, Keller K, Manaceau, D, marketing management, 14e édition Pearson, France, 2012, Page 241-242.

Philip Kotler et Kevin Lane Keller, op.cit. page. 242.

Landrevie, L, Levy, J, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, Italie,2013

Baynas A, Lendrevie, J Lévy J, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale, Dunod 2017, p530

BAYNAST, L. L. (2017). *MERCATOR* (Ed. 12). Malakoff: DUNOD.

Claude, D. (2008). *Aide Mémoire Marketing* (Ed. 6 Eme). Berti.

KOTLER PHILIP, K. K. (2006). *MARKETING MANAGEMENT* (Ed. 12eme Edition). (P. E. FRANCE, Trad.) Paris, FRANCE: Pearson Education Inc.

Michel, B. E. (2000). «E-Marketing De La Banque Et De L'assurance » (Ed. Edition D'organisations).

Bibliographie

Daniel Ray, W. A. (2016). Marketing Relational (Éd. Op Cit). (Dunod, Éd.) Paris.

Dorillou B et Vincent. (2011). *Le Client Au Cœur De L'organisation*. Editions De L'organisation.

LEVY, L. . (2012). *MECATOR, THEORIE ET NOUVELLES PRATIQUES DU MARKETING*. Paris: DUNOD.

Kotler, K. L. (2006). Marketing Management (Ed. 12). Paris: Pearson Education Inc.

LENDREVIE, L. (2003). « Mercator ». (É. Dalloz, Éd.) Paris.

LENDREVIE, L. (2013). *MERCATOR* . PARIS: DUNOD.

Articles

Flambard, S, R. Les évolutions du concept management, document publié, Mai 1997, <http://edition-ems.fr/revues1-decision-marketing>.

Rioche A, Ramdani K, Panorama des solutions CRM, White Paper Juillet 2011.

Mémoires

HABAREK Hania, SEDKI Dehbia, La Gestion de la Relation Client dans le milieu Industriel Cas Sarl LEMARECHAL, 2018/2019, Diplôme de Master en Sciences Commerciales, ummto,p2 1

Shaone et Rahmane (2015) cité par Patrick Kouka Mampouya, marketing relationnel et fidélisation de la clientèle dans le secteur immobilier en côte d'ivoire, Mémoire de la maîtrise en sciences de gestion, université du Québec à Montréal, 2018.

Universite De Montreal. (2002). *Le Marketing Relationnel Comme Facteur De La Stabilité Et De L'efficacite Dans La Vente A Paliers Multiples*. Motreal: Ecole Des Hautes Etudes Commerciale.

BRUANT, J. (2002). *Les Enjeux De La Segmentation Dans La Relation Client*. memoire professionnel, Pour L'obtention D'unmastère En Management Des Systèmes D'information Et Des Technologies, Paris.

K. S. LARIBI Cherifa, La Fidelisation Et La Mesure De Satisfaction Des Clients Au Milieu B To B , Mémoire De Fin De Cycle,Universtirté Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou. (2019). TIZI OUZOU.

PHILIP KOTLER, K. K. (2012). *MARKETING MANAGEMENT* (Ed. 14). PARIS: Pearson France.

Philippe Kotler, K. L. (2006). Marketing Management. Paris: 12eme Edition, Pearson Education .

Bibliographie

R. Khemiri , L'approche Relationnelle Et La Connaissance Des Clients, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales. (1996). (Mémoire). Montréal, Québec.

Mampouya, p. K. (2018). Marketing relationnel et fidélisation de la clientèle dans le secteur immobilier en côte d'ivoire. Université du québec à montréal : mémoire.

Rapport

Canevet, F, Guide pratique, Réussir son projet CRM, 2006.

« La Force D'une Base De Données Bien Gérée ». Dossier L'art Du Marketing.

Site internet

Laila Amourag,<http://www.mawarid.ma>.

<http://www.mawarid.ma>.

www.salesforce.com.

I. Le questionnaire

Question 01 : Connaissez-vous les solutions CRM ?

Question 02 : Est-ce que BMT dispose de logiciels informatique et technique nécessaire à la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Question 03 : Est-ce que BMT dispose d'une base de données client permettant à faciliter l'intégration d'une solution CRM au sein de son organisation ?

Question 04 : Est-ce que BMT dispose d'un système d'information marketing performant qui permettra l'installation et le fonctionnement d'une solution CRM ?

Question 05 : Est-ce que BMT dispose d'un site web performant qui permettra l'installation et l'intégration d'une solution CRM ?

Question 06 : Est-ce que BMT dispose d'un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques qui assistera à la mise en place d'une solution CRM ?

Question 07: Est-ce que BMT dispose d'un personnel aux qualifications commerciales et marketing qui peut traiter et analyser les informations client sur une solution CRM ?

Question 08: Est-ce que BMT pourra assurer la formation de ses utilisateurs pour une solution CRM ?

Question 09 : Est-ce que BMT dispose d'un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tous le projet de mise place d'une solution CRM ?

Question 10 : Au sein de l'organisation de BMT, est-ce que le projet CRM peut intégrer facilement à la stratégie globale de l'entreprise ?

Question 11 : Est-ce qu'il est possible d'intégrer la solution CRM dans les logiciels et les systèmes d'information existant au sein de BMT ?

Question 12 : Est-ce que BMT pourra définir clairement et exactement les buts et les objectifs derrière la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Question 13 : Pour le bon fonctionnement d'un projet CRM, il faut que l'ensemble du personnel de l'entreprises'implique et collabore positivement autour de ce projet, est-ce que BMT pourra assurer cela ?

Question 14 : Est-ce que la direction générale de BMT accompagnera le projet de la mise en place d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Question 15 : La mise en place d'une solution CRM au sein de n'importe quelle entreprise provoquera des changements structuraux et organisationnels au niveau de l'organisation, est-ce que BMT pourra s'adapter à ce changement ?

Prérequis	Validation
Les prérequis matériels et supports techniques.	
1. Logiciel informatique et techniques nécessaires à la mise en place d'une solution CRM.	
2. Une base de données client permettant à la facilité d'intégration d'une solution CRM.	
3. Un système d'information marketing performant qui permettra l'installation et le fonctionnement d'une solution CRM.	
4. Un site web performant qui permettra l'installation et l'intégration d'une solution CRM.	
Les prérequis concernant les ressources humaines	
5. Un personnel aux qualifications d'ordre informatiques et techniques qu'assistera à la mise en place d'une solution CRM. (02 Ingénieurs, 04 Techniciens)	
6. Un personnel aux qualifications commerciales et marketing qui peut traiter et analyser les informations client sur une solution CRM.	
7. les formations des utilisateurs pour une solution CRM.	
8. Un sponsor « chef de projet » qui assurera le pilotage de tout le projet de mise place d'une solution CRM.	
Les prérequis sur la méthode et l'organisation.	
9. La mise en place d'une stratégie à long terme derrière le projet CRM.	
10. La possibilité d'intégrer la solution CRM avec la stratégie globale de l'entreprise.	
11. L'intégration de la solution CRM avec les autres logiciels existant au niveau de l'entreprise.	
12. L'implication et la collaboration du personnel au tour du projet de la mise en place de la solution CRM. (Orientation du personnel vers une culture client)	
13. L'accompagnement du projet de la mise en place de la solution CRM par la direction générale de l'entreprise.	
14. La possibilité d'adaptation aux changements provoqués par l'installation de la solution CRM au niveau de l'entreprise.	
Total des prérequis validés	

II. Le guide de l'entretien

Question 01 : Pensez-vous qu'une solution CRM représente un facteur clé de succès pour les entreprises de services dont la clientèle est uniquement des professionnels, comme le cas de BMT ?

Question 02 : D'après la situation actuelle des terminaux conteneurs en Algérie, pensez-vous que BMT est dans le besoin d'une solution CRM au niveau de son organisation ?

Question 03 : Le coût de l'investissement dans un projet CRM automatisé présente un enjeu majeur pour les entreprises, est-ce qu'il est de même pour BMT ?

Question 04 : D'après vous, une solution CRM peut apporter une valeur ajoutée aux activités de l'entreprise?

Question 05: Si l'entreprise opte pour une solution CRM automatisé, sur qu'elle type de solution CRM portera son choix ? Et pourquoi ?

III. Les services de BMT

Service de la manutention aux navires



Service de l'acconage



Service du traitement Frigorifique



Empotage & Dépotage



Transport ferroviaire



Remerciements**Listes des tableaux, figures et abréviations****Sommaire**

Introduction générale	8
Chapitre I : L'orientation client et le marketing relationnel.....	12
Introduction	12
Section 01 : Orientation client	12
1.1 Définition de l'orientation clients.....	12
1.2 d'une orientation produit à une orientation client : un bref historique	13
1.2.1. Période 01 : 1950 - 1965 « fournisseur roi » / optique production.....	13
1.2.2. Période 02 : 1965 - 1975 « L'ère commerciale conquistador	13
1.2.3. Période 03 : 1975 – 1990 « Produit héros » / optique vente	13
1.2.4. Période 04 : 1990-2000 « client roi » / optique marketing classique	14
1.2.5. Période 05 : après l'an 2000 « entrepreneuriat et fidélisation.....	14
1.3. Du marketing transactionnel au marketing relationnel	14
1.4. Nature et mise en œuvre d'une démarche orientation client	16
1.4.1 Orientation client versus « client roi	17
1.4.2. Adopter une démarche d'orientation client	17
Section 02 : Marketing relationnel	18
2.1 Historique du marketing relationnel	18
2.2 Définition du marketing relationnel	19
2.3. Les concepts fondamentaux du marketing relationnel	20
2.3.1 La confiance.....	20
2.3.2 L'engagement	20
2.3.3 Satisfaction relationnelle	21
2.3.3.1 Les déterminants organisationnels de la satisfaction	22
2.3.3.2 Mesurer la satisfaction.....	22
2.3.3.3 Lien entre satisfaction et fidélité des clients	23
2.4 Les formes du marketing relationnel.....	24
2.4.1 Le marketing des bases de données.....	24
2.4.1.1 L'utilité d'une base de données.....	24
2.4.1.2 Types de bases de données	25
2.4.2 Le marketing interpersonnel	25
2.4.3 Le marketing des réseaux	25
2.5. Les objectifs du marketing relationnel	26
2.5.1. Identifier et connaître ses clients.....	26
2.5.2. Communiquer avec les clients	27
2.5.3. Fidéliser ses clients.....	27
2.5.4 Récompensations des clients pour leur fidélité.....	27
2.5.5 L'association des clients à la vie de l'entreprise ou de la marque	27
2.6. Les moyens du marketing relationnel	28

2.7. Les limites du marketing relationnel	29
Section03 : L'analyse du client en B to B	29
3.1. Le cycle de vie d'un client en B to B	29
3.2. Une relation client adaptée au cycle de vie du client	31
3.3. Acquisition du client en B to B	32
3.3.1. Le processus d'acquisition d'un client	32
3.4. Le capital client	33
3.4.1. Le capital de valeur	33
3.4.2. Le capital marque	33
3.4.3. Le capital relationnel	33
3.5. L'analyse de la clientèle	33
3.5.1. Analyse client ou produit	33
3.5.2 L'analyse dynamique de la clientèle	34
3.6. La relation client selon la rentabilité	35
Conclusion	36
Chapitre 2 : la gestion de la relation client GRC	37
Introduction	37
Section 1 : Eléments introductifs à GRC.....	37
1.1. Histoire et origines de la GRC	37
1.2. La GRC et le marketing relationnel	38
1.2.1. Définitions de la GRC	38
1.2.2. Distinction entre marketing relationnel et CRM (Customer Relationship Management.....	39
1.2.3. L'utilité de la GRC	39
1.3. Les fonctions de la GRC.....	40
1.3.1. Connaitre le client	40
1.3.2. Choisir son client.....	40
1.3.3. Conquérir de nouveaux clients.....	40
1.3.4. Fidéliser les meilleurs clients.....	41
1.4. Les composants de la GRC.....	41
1.4.1 Les systèmes et les données de back office	41
1.4.2. L'entrepôt de données	41
1.4.3. Les bases de données externes	41
1.4.4. Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente.....	41
1.4.5. Les logiciels d'automatisation du marketing.....	42
1.5. Les cinq étapes de la gestion des relations clients	42
1.5.2. Collecter les données	42
1.5.3. Segmenter sur bases de données	43
1.5.4. Segmenter sur bases de données	43
1.5.5. Echanger avec les clients	43
1.5.6. Evaluer le dispositif.....	44
1.6. Avantages et inconvénients du CRM	45

Section 2 : la démarche et les outils d'un CRM	45
2.1. La GRC dans le secteur B to B	46
2.2. La confiance entre client et fournisseur en univers B to B.....	46
2.2.1 Les étapes du développement de la confiance en B to B	46
2.3. Les outils technologiques au service d'une politique relationnelle	47
2.3.1. Les outils analytiques et les outils opérationnels	47
2.3.2 Le datawarehouse ou l'entrepôt de données	48
2.3.3. Les Datamarts et le datamining ou la fouille de données	48
2.3.4. Les outils de restitution.....	48
2.4. Les fonctionnalités d'un outil de CRM.....	49
2.4.1. Les fonctionnalités marketing.....	49
2.4.2. Les fonctionnalités de distribution et de vente	49
2.4.3. Les fonctionnalités de service client	49
Section 03: La démarche de mise en œuvre d'un projet CRM.....	51
3.1. Les solutions CRM.....	51
3.1.1. Les types de solution CRM.....	51
3.2. L'importance des technologies et les logiciels dans la GRC.....	53
3.3. Les huit leviers de la GRC.....	53
3.3.1. La réingénierie des processus	54
3.3.2. La réactivité	54
3.3.3. La personnalisation de masse.....	54
3.3.4 Le marketing relationnel.....	54
3.3.5. L'amélioration de la satisfaction client	54
3.3.6. Le one to one marketing	54
3.3.7. Les modifications du mix marketing.....	54
3.3.8. L'intelligence des clients et du personnel.....	55
3.4. Mise en place d'un projet CRM.....	55
3.4.1. Planning de mise en place d'un projet CRM.....	55
3.4.2. Les erreurs à ne pas commettre lors de la mise en place d'un projet CRM.....	56
Conclusion.....	57
Chapitre III : GRC au sein de l'entreprise BMT à Bejaia	58
Introduction	58
Section 01 : présentation de BMT SPA	58
1.1 Présentation et historique de la BMT	58
1.1.1. Définition.....	58
1.1.2. Historique de BMT SPA.....	58
1.1.3. Situation géographique de BMT	59
1.2. Organisation de BMT	60
1.2.1. Direction Générale (DG	60
1.2.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM)	60

1.2.3. Direction des Opérations (DO)	60
1.2.4. Direction Marketing (DM)	60
1.2.5. Direction des Finances et de Comptabilité (DFC)	61
1.2.6. Direction Technique (DT)	61
1.3. Mission, vision et objectifs de BMT SPA	61
1.3.1. Mission de BMT SPA	61
1.3.2. vision de BMT SPA	61
1.3.3. Les objectifs de BMT Spa	62
1.4. Le marché de BMT Spa.....	62
1.4.1. L'offre.....	62
1.4.2. La demande de BMT SPA.....	62
1.5 Les services offerts par BMT.....	64
1.5.1. Manutention aux navires	64
1.5.2. L'acconage.....	65
1.5.3. Traitement Frigorifique	65
1.5.4. Empotage & Dépotage.....	65
1.5.5. Transport Ferroviaire	65
1.6. Les spécifiés des services de BMT SPA	66
1.7. La communication des services à BMT SPA	66
Section 02 : Présentation de l'enquête et méthode de recherche.....	67
2.1 Présentation de l'enquête.....	67
2.1.1. Le guide d'entretien.....	67
2.1.2. L'enquête par sondage.....	67
2.2 Analyse de résultats de l'enquête par sondage	68
2.2.1 Tri à plat pour chaque prérequis	68
2.2.2 La disponibilité des prérequis à l'installation d'une solution CRM au niveau deBMT	81
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du guide d'entretien.....	83
3.1 Le guide d'entretien	83
3.2. L'interprétation des réponses de l'entretien	84
3.3. Synthèse de l'enquête par entretien.....	84
3.4. Suggestions pour réussir la solution CRM au sein de BMT.....	85
Conclusion.....	86
Conclusion Générale.....	88
Bibliographie.....	89
Annexes	92

Table des matières97

Résumé

L'objectif de ce travail est de répondre à la question principale si l'entreprise BMT est en mesure d'appliquer la solution CRM au sein de son organisation. Afin de répondre à notre problématique nous avons opté pour deux démarches : Première démarche consiste à adresser un guide d'entretien auprès du directeur marketing et le chef de service commercial de BMT, sur l'utilité, et le besoin de l'entreprise a une solution CRM. Dans la deuxième démarche, on a administré un sondage d'opinion auprès des cadres de l'entreprise sur la disponibilité des prérequis pour la mise en place d'une solution CRM. Il s'avère que l'entreprise dispose des prérequis nécessaires qui permettront de réussir la solution CRM.

Mots clés

GRC, Client, B to B, Marketing relationnel, orientation client, BMT.

Abstract

The objective of this work is to answer the main question whether the BMT company is able to apply the CRM solution within its organization. In order to respond to our problem, we have opted for two approaches: First approach consists of sending an interview guide to the marketing director and the CEO of BMT's sales department, on the usefulness, and the needs of the company on CRM solution. In the second approach, we administered an opinion poll of company executives on the availability of prerequisites for the implementation of a CRM solution. It turns out that the company has the necessary prerequisites that will allow the CRM solution to be successful.

Key words

CRM, customer, Business to Business, relationship marketing, customer orientation, BMT.