

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**La contribution du CRM dans l'amélioration
de la fidélisation de la clientèle dans une
entreprise de service**

Etude de cas : HEETCH EL DJAZAIR

Elaboré par :

Melle.GHEMIRED Khouloud

Encadreur :

Dr. Abdenacer KHERRI

Maître de Conférences à EHEC ALGER

**8 ème promotion
Juin 2021**

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**La contribution du CRM dans l'amélioration
de la fidélisation de la clientèle dans une
entreprise de service**

Etude de cas : HEETCH EL DJAZAIR

Elaboré par :

Melle.GHEMIRED Khouloud

Encadreur :

Dr. Abdenacer KHERRI

Maître de Conférences à EHEC ALGER

**8 ème promotion
Juin 2021**

Résumé

De nos jours, le phénomène relationnel est l'une des variables des entreprises de différents secteurs notamment celui des services qu'elle doivent prendre en compte le client en tant qu'une source primordiale de revenue et un élément important qui contribue à la croissance des activités à long terme.

A cet égard, les entreprises ont fait appel à un outil de la technologie moderne qui est nommé CRM (Customer Relationship management) ou gestion de la relation client (GRC), cet outil permet de créer une relation durable avec les clients, à les écouter, de collaborer efficacement afin de les satisfaire ainsi de les fidéliser dont l'objectif d'accélérer la croissance et d'améliorer la compétitive de l'entreprise.

Dans ce mémoire, nous allons choisir d'analyser le CRM au sein d'une entreprise de service VTC « HEETCH ELDJAZAIR » et par la suite d'apporter des éléments de réponse en ce qui concerne la contribution de cet outil dans l'amélioration de la fidélisation des clients.

Les résultats obtenus ont révélés que l'outil CRM permet à HEETCH d'augmenter l'efficacité, donc sa part de marché et de gagner la fidélité de ses clients sur le long terme.

Mots clés : gestion de la relation client, programme de fidélisation, E-CRM, Base de données, secteur des services.

Abstract

Today, relational phenomenon is one of the variables that companies from different sectors including the services, which must take into account the customer as a primary source of income and an important element that contributes to the growth of long-term activities.

In this respect, companies have used a modern technology tool called CRM (Customer Relationship management) or (GRC) customer relationship management, this tool allows to create a lasting relationship with customers, to listen to them , to work together effectively in order to satisfy and retain whose objective is to accelerate the growth and improving the competitiveness of the company.

In this thesis, we will choose to analyze the CRM within a VTC service “HEETCH ELDJAZAIR” and subsequently to provide some answers regarding the contribution of this tool in improving the customer loyalty.

The results obtained revealed that the CRM tool allows HEETCH to increase efficiency, thus its market share and to gain the loyalty of its customers in the long term.

Keywords: Customer relationship Management, loyalty programs, E-CRM, Data bases, Services sector.

ملخص

في الوقت الحاضر، تعد ظاهرة العلاقات أحد أهم المتغيرات التي تعتمد عليها الشركات في مختلف القطاعات بما فيها تلك الخاصة بالخدمات، والتي تأخذ بعين الاعتبار العميل كمصدر مهم يساهم في نمو الأنشطة طويلة الأجل.

في هذا الصدد، فإن إدارة علاقة الزبون تعتبر كأحد النماذج التي تستعملها الشركات لخلق اتصال مستمر مع زبائنهم، عن طريق تقنية إدارة علاقة العملاء من خلال الاستماع إليهم والتعاون بشكل فعال لإرضائهم، كما تساهم في جمع بيانات الزبائن، تحليلها وترتيبها في شكل معلومات تساعد على النمو السريع والحفاظ على قدرتها التنافسية.

في بحثنا هذا، اخترنا تحليل تقنية إدارة علاقة العملاء لدى شركة خدمة النقل " هيتش"، من ثم تقديم بعض الإجابات فيما يتعلق بمساهمة هذه التقنية في تحسين العلاقة مع الزبائن.

كما كشفت النتائج المتحصل عليها أن هذه التقنية تسمح للشركة من زيادة كفاءتها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية مما يؤدي الى كسب ولاء عملائها على المدى الطويل

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقة العملاء، برنامج الولاء، إدارة علاقة العملاء الالكترونية، قاعدة البيانات، قطاع الخدمات.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

A mes parents ;

Ma mère, qui a ouvert pour ma réussite, de son soutien, et tous les sacrifices consentis et ses prières, qui m'ont toujours été un grand secours.

Puisse Dieu, le tout puissant vous préserver du mal, vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie.

Mon père, qui m'a été mon école de patience et de confiance dans la vie. Il a été toujours dans mon esprit, et il restera pour moi ma référence et la lumière qui illumine mon chemin, je vous dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, vous accueille dans son éternel paradis.

A mes chers frères, Imad, Youcef et Hicham pour toute l'ambiance dont vous m'avez entouré, pour toute la spontanéité et votre élan chaleureux, Je vous dédie ce travail.

Une spéciale dédicace à ma chère copine Hiba ainsi à ma famille, et à mes chères amies, qui nous ont accordé leur soutien dans les instants les plus difficiles.

Je dédie ce modeste travail à tous les enseignants d'ESSG Annaba ainsi que ceux d'HEC Alger qui ont su graver en moi le meilleur. Merci pour vos efforts.

Khouloud

Remerciements

Je tiens à remercier avant tout Allah le tout Puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrant Monsieur KHERRI Abdenacer pour sa disponibilité, son encouragement et ses judicieuses Orientations.

Mes remerciements s'étendent également à Madame MESSAOUDENE Yamina, ma promotrice durant cette expérience professionnelle, pour toute sa disponibilité, son écoute, son esprit critique, enthousiasme et confiance dont elle m'a gratifié et ses précieux conseils avis qui m'ont permis de mener bien ce stage.

Je remercie l'ensemble du personnel de HEETCH ELDJAZAIR pour m'avoir accueillie et participé, tout autant qu'ils soient, à ce que ce stage se déroule dans des conditions optimales, dans des ambiances tant agréables que motivantes.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette recherche en acceptant d'examiner ce travail et de l'enrichir par Leurs propositions.

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes parents qui m'ont Toujours encouragé et soutenu.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Chapitre 03		
Section 01		
1	La différence entre le service des taxis et des VTC	76
2	Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien	79
Section 02		
3	Les axes de l'entretien et leurs objectifs	91
4	Programme de l'entretien	92
5	L'analyse SWOT du CRM de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR	96
Section 03		
6	L'évolution de la part de marché VTC	98
7	L'évolution de l'expérience client (2020-2021)	102
8	L'évolution des indicateurs de performance qui mesurent la qualité de service (2020-2021)	104

Liste des Figures

N°	Titre	Page
Chapitre 01		
1	Les composantes de la fidélité	7
2	Le modèle de satisfaction (D'après OLIVER)	2
3	Les cinq étapes principales de la fidélisation	17
Chapitre 02		
4	Les fonctions du Customer Relationship Management	47
5	Les quatre phases de la démarche CRM	48
6	Les politiques de la relation client	51
7	Les étapes de mise en œuvre de CRM dans le secteur des services	52
Chapitre 03		
8	Présentation graphique des VTC Algériens selon le nombre de téléchargement sur Play store.	78
9	Fiche technique de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR	81
10	L'organigramme de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR	83
11	Les valeurs de HEETCH	86
12	L'évolution de la part de marché VTC (2020-2021).	86
13	L'évolution des réclamations clients par rapport aux trajets effectués	100
14	L'évolution de l'expérience clients (2020-2021).	102
15	L'évolution de l'indicateur de performance FCR durant 2020-2021	105
16	L'évolution de l'indicateur de performance FRT durant 2020-2021	106
17	L'évolution de l'indicateur de performance DMC durant 2020-2021	107
18	L'évolution du taux de rétention des passagers durant 2020-2021	109
19	L'évolution du taux d'activation des passagers durant 2020-2021	110
20	L'évolution du taux des passagers perdus durant 2020-2021	111

Liste des Abréviations

AHT	Average Handling Time
BDD	Base de données
CRM	Customer Relationship management
CRR	Customer Retention Rate
DMC	Durée Moyenne de Traitement
E-CRM	Electronic Consumer Relationship Management
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Entreprise Ressource Planning
FCR	First Call Resolution
FRT	First Reply Traitement
IR	Issue Résolution
KPI	Key Performance Indicator
LTV	Life Time Value
RFM	Récence, Fréquence, Montant
SAV	Service après-vente
SFA	Sals Forces Automation
SIM	Système d'Information Marketing
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
VTC	voiture de transport avec Chauffeur

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : la fidélisation de la clientèle	5
Section 01 : définitions et concepts de fidélisation	6
Section 02 : la mise en place d'une stratégie de fidélisation	17
Section 03 : Les programmes de fidélisation.	25
Chapitre 02 : la gestion de la relation client CRM dans le secteur des services	36
Section 01 : Le cadre conceptuel du CRM.	38
Section 02 : le processus de la mise en œuvre de CRM dans le secteur de service.....	48
Section 03 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients.....	66
Chapitre 03 : Analyse de l'efficacité des outils CRM en sein de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR.....	73
Section 01 : présentation de l'entreprise HEETCH.....	75
Section 02 : présentation de la méthodologie de l'enquête.....	89
Section 03 : l'évaluation de l'efficacité du CRM au sein de l'entreprise HEETCH.....	98
Conclusion générale.....	116

Introduction générale

De nos jours, avec les fortes mutations dues à la mondialisation des échanges, l'évolution de l'environnement et l'intensification des marchés ; les entreprises sont passées d'une orientation produit à une orientation client, une optique qui a l'air nouvelle, qui permet de rester en veille sur le client. Ces changements dus notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise ont orienté les entreprises à développer des nouveaux concepts et outils dans la fonction marketing, ce qui a permis l'émergence d'un nouveau paradigme nommé le marketing relationnel.

Par ailleurs, l'accroissement considérable de la concurrence donnant de manière croissante le pouvoir aux clients, l'orientation client devient un point de passage pour la rentabilité de l'entreprise pour la plupart des secteurs, tel que le secteur de service VTC (voitures de transport avec chauffeurs) qui connaît une grande évolution en Algérie. Une parfaite raison pour HEETCH EL DJAZAIR d'adopter une stratégie efficace dans le but de se maintenir sur ce marché très concurrentiel, vu que le marché VTC algérien a connu une forte dynamique. Par conséquent, les entreprises sont obligées de se rapprocher de plus en plus des clients et bien connaître leurs besoins, pour cela les entreprises trouvent que le CRM est un bon moyen pour connaître les besoins de leurs clients.

Alors, les entreprises se doivent rester à l'écoute du client et mettre en place une stratégie qui va leur laisser une manœuvre sur le marché, tout cela est possible grâce au système de la gestion de la relation client (CRM/GRC) qui devient une nécessité, car il représente une arme de compétitivité au service des entreprises, c'est un cercle vertueux de la satisfaction, de la différenciation, de la fidélité et du profit.

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

Notre travail de recherche traite le thème suivant « *La contribution du CRM dans l'amélioration de la fidélisation de la clientèle dans une entreprise de service* »

Ainsi, l'objectif de cette étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité de la gestion de la relation client au sein de HEETCH EL DJAZAIR, et à identifier et

Évaluer les outils mis en œuvre par HEETCH pour la fidélisation et la satisfaction de ses clients.

Pour y parvenir, nous allons essayer de donner la réponse à l'interrogation suivante :

«Comment la gestion de la relation client (CRM) contribue-t-elle dans l'amélioration de la fidélisation de la clientèle au sein d'une entreprise de service ? »

Ainsi, pour mieux cerner notre problématique, nous allons essayer de répondre à l'ensemble de sous questions émergeant de cette problématique, tels que :

- Quels sont les outils de la CRM utilisés par HEETCH EL DJAZAIR ? et est-ce que ils influencent sur la satisfaction et la fidélisation de ses clients ?
- Quel est l'apport de CRM sur la performance commerciale de HEETCH EL DJAZAIR ?
- Quel est l'outil utilisé pour piloter efficacement le CRM ?

Dans ce contexte, nous spécifions les hypothèses, les plus directement liées à notre problématique :

H1 : les outils utilisés par HEETCH EL DJAZAIR ont un impact direct et positif sur la fidélisation et la satisfaction de ses clients.

H2 : la mise en place d'une stratégie CRM pourrait contribuer à l'amélioration de la performance commerciale de HEETCH EL DJAZAIR.

H3 : HEETCH fait appel à un programme de fidélisation pour crée une interaction régulière avec les clients et optimiser de la fidélité.

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

- Premièrement, nous avons fait appel à la méthode descriptive pour la partie théorique par nécessité ainsi que la méthode analytique pour la partie pratique ;
- En ce qui concerne la documentation, nous avons consulté plusieurs ouvrages récents qui traitent notre sujet ainsi que les mémoires de fin d'études, sites internet et revues ;
- Pour la collecte et le traitement de données, nous avons procédé à une enquête par entretien menée auprès d'un certain nombre de responsables de l'entreprise

En plus d'une analyse des forces et faiblesses du système CRM de l'entreprise. Ensuite une analyse des indicateurs de performance KPI de HEETCH EL DJAZAIR.

Pour bien mener notre étude et répondre aux hypothèses nous avons élaborés un plan de travail qui se divise en trois chapitres :

Le premier chapitre traitera la fidélisation de la clientèle, ainsi nous allons présenter le concept de la fidélisation et ses raisons, les deux approches principales de la fidélité, les facteurs de la fidélisation. Et puis va présenter les étapes de la mise en œuvre de la stratégie de fidélisation. Enfin, va exposer le programme de fidélisation pour une entreprise de service.

Le deuxième chapitre traitera la gestion de la relation client CRM, nous avons réparties en trois sections, la première sera consacrée au cadre conceptuel du CRM, la deuxième sera consacré à la présentation du processus de la mise en place du CRM, ainsi ces outils au sein d'une de service, et enfin la troisième traitera l'apport du CRM dans la fidélisation des clients.

Le troisième et le dernier chapitre sera consacrée au CRM au sein de HEETCH EL DJAZAIR, il comportera trois sections, la première retrace une présentation du marché VTC en Algérie, ainsi la présentation de l'entreprise HEETCH EL DJAZAIR. La deuxième présentera l'analyse SWOT après la réalisation d'un entretien avec les responsables de l'entreprise. Enfin dans la troisième, nous essayons d'évaluer l'efficacité du CRM et son apport dans la fidélisation des clients à travers l'analyse des indicateurs de performance KPI qui influencent sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

Chapitre 01

La fidélisation de la clientèle

Le marché mondial d'aujourd'hui est un marché très concurrentiel. Toutes les entreprises veulent saisir au maximum la part de marché des concurrents. Il s'avère donc que si une entreprise veut rentabiliser ses activités et assurer sa croissance, elle doit savoir retenir ses clients. C'est dans cette logique que s'inscrit la fidélisation des clients. En effet, cela permettra à l'entreprise de fidéliser sa clientèle et de la développer dans un sens qui lui sera favorable.

Par conséquent, la fidélité des clients est un véritable résultat de la stratégie globale de gestion de l'entreprise, qui vise à mettre en commun la vitalité qui peut être utilisée pour améliorer la fidélité, la satisfaction, la commodité de travail, le profit et notamment créer de la valeur pour l'entreprise et le client.

Ainsi, tout au long de ce chapitre nous allons présenter en trois sections, la première va définir de manière détaillé le concept de fidélisation et ses raisons, ainsi les approches et en fin les principaux facteurs de fidélisation. Puis via la deuxième section nous parlerons de la mise en place de la stratégie de fidélisation ainsi les étapes pour réussir une stratégie de fidélisation. et la dernière sera consacrer à l'importance d'un programme de fidélisation ainsi les outils principaux pour une fidélisation efficace.

Section 01 : définitions et concepts de fidélisation

La fidélisation de la clientèle est aujourd'hui la priorité absolue des entreprises. La reconnaissance récente de l'importance de la fidélité s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte, ce qui rend difficile et coûteux de gagner de nouveaux clients.

A travers cette section, nous allons passer de définir les concepts de fidélité et de fidélisation et aussi citer les raisons sur lesquels les entreprises réalisent la stratégie de fidélisation, et puis citer les deux approches essentielles de la fidélité (cognitiviste et behavioriste), et en fin nous allons mentionner les facteurs essentiels qui rendent les clients fidèles (les facteurs de fidélité).

1.1. Définition

A la lecture de différents ouvrages abordant la fidélisation de la clientèle, il est possible d'en relever plusieurs définitions ;

Selon CRISTIAN BARBARAY définit la fidélité comme suit :

« La fidélité client est le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés. »¹

Richard Oliver définit ainsi la fidélité :

« La fidélité est un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat »²

Stanley Brown trouve que cette définition est quelque peu limitative. En fait, « la fidélisation du client résulte des avantages offerts par l'entreprise au client de sorte qu'il renouvelle, voire augmente, ses achats auprès d'elle. Elle est véritablement établie dès lors que le client devient un authentique partisan de la société en question, sans y être encouragé par un moyen de stimulation quelconque. »³

¹CRISTIAN BARBARAY, satisfaction, fidélité et expérience client, Dunod, Paris, 2016, p.6.

²KOTLER (P) & KELLER (K), MANCEAU (D), HAMONNET (A) : *Management marketing*, 16^{ème} édition, nouveaux horizons, paris, 2019, p.132.

³BROWN. STANLEY « CRM : Customer relation management », édition village mondial, paris, 2006, p81.

D'après ces définitions On distingue deux sortes de fidélité, la fidélité comportementale qui consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises, et la fidélité attitudinale consécutive d'un attachement profond à la marque.

Généralement les consommateurs font preuve des deux types de fidélité, et donc une mesure complète de la fidélité suppose à la fois une dimension attitudinale qui repose sur une préférence d'un individu envers un produit/service, et une dimension comportementale (achat répété).

❖ Les trois composantes de la fidélité :¹

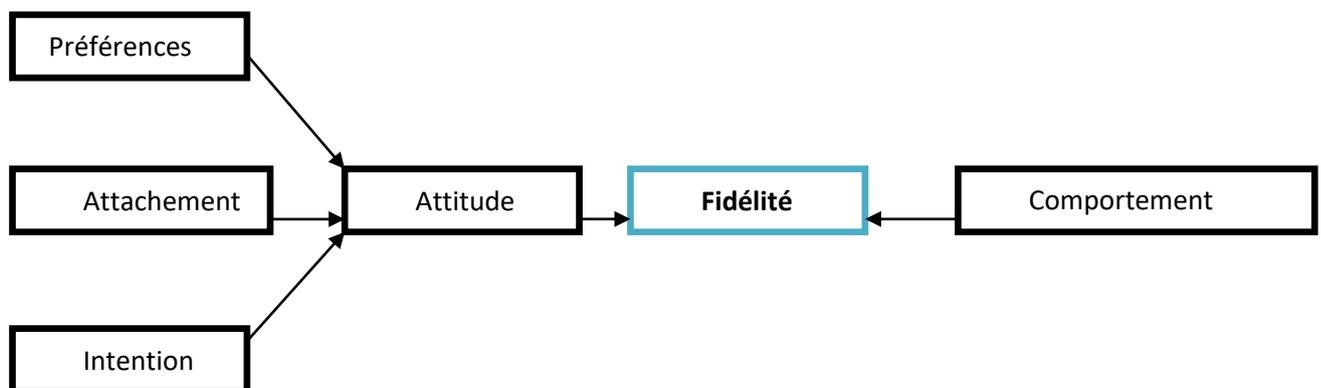
La fidélité a trois composantes principales :

Cognitive : préférences pour la marque ou l'entreprise.

Affective : sentiment d'attachement ou de proximité à la marque.

Conative : intention d'achat.

Figure N° 01 : les composantes de la fidélité



Source : LENDREVIE(J), LÉVY(J), *Mercator*, Dunod, 10eme édition, Paris, 2012, p580.

¹LENDREVIE(J), LÉVY(J), *Mercator*, Dunod, 10eme édition, Paris, 2012, p580.

1.2. concepts fidélité : ¹

1.2.1. La fidélité absolue et la fidélité relative :

Dans des cas assez rares, la fidélité telle que la conçoivent des responsables marketing et telle qu'ils cherchent à obtenir de leurs clients est une fidélité absolue ce qui veut dire exclusive.

Les entreprises des services considèrent qu'un client est fidèle lorsque qu'il renouvelle son abonnement à l'échéance, et infidèle s'il ne renouvelle pas

1.2.2. La fidélité objective et la fidélité subjective :

La fidélité peut être définie d'une manière objective lorsque qu'un client se montre fidèle durant une période mais sans un attachement réel ; ou d'une manière subjective par rapport à des attitudes mentales d'attachement, de proximité ou de préférence. Généralement les responsables marketing s'intéressent à la fidélité objective parce qu'elle démontre ce que les clients font, plutôt ce qu'ils pensent ou ce qu'ils disent.

1.2.3. La fidélité passive et la fidélité active :

On peut distinguer deux niveaux ou types de fidélité si on prend en compte l'aspect comportementale et l'aspect attitudinale :

- La fidélité passive peut se résulter de l'inertie, la paresse ou de circonstances telles que la non disponibilité des produits concurrents. Comme aussi elle peut résulter d'un risque perçu. Où dans le cas extrême les clients ne trouvent pas le choix implique *la fidélité forcée*.
- La fidélité active est plus solide et plus durable que la fidélité passive car elle est susceptible de résister beaucoup mieux à d'éventuels changements défavorables et imprévus de l'environnement.

1.3. Approche de la fidélité

Il existe plusieurs approches qui s'efforcent de définir la fidélité. Mais les plus importantes de ces approches sont : L'approche behavioriste et l'approche cognitive.

¹LENDREVIE(J), LÉVY(J), Mercator. Op.cit., p.578.

1.3.1. L'approche behavioriste :¹

Comme l'indique le nom de cette approche, la fidélité à la marque est constatée à l'observation du comportement des consommateurs. La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la même marque. Dans ces conditions, plusieurs modèles de conditionnement peuvent être utilisés, pour décrire scientifiquement le Phénomène. Même s'ils comportent toujours la limite au terme de laquelle un comportement donné, observé dans le passé pour un consommateur donné, ne suffit pas pour affirmer avec certitude ce que sera à nouveau son comportement dans le futur.

L'approche behavioriste qualifie alors de :

- « Conversion » la fidélité absolue à une marque donnée,
- « D'expérimentation » le comportement qui consiste à tester systématiquement les différentes propositions commerciales de l'offre,
- « Transition » l'abandon progressif de la marque considérée au profit d'une autre marque,
- « Mixité » la description d'une consommation alternée en faveur de différentes marques.

1.3.2. L'approche cognitiviste : ²

Plus riche que la précédente, l'approche cognitiviste introduit la notion d'attitudes comme l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement.

On retrouvera par conséquent cette approche principalement dans les situations de forte implication de la part de l'individu pour lequel le besoin de cognition est élevé.

Ce dernier point est particulièrement important pour ce qui concerne notamment le choix des supports de la fidélisation.

¹LEHU (J-M) : stratégie de fidélisation, Editions d'organisation, deuxième édition, France, 2003, P39-40.

²<https://fr.scribd.com/doc/94055267/Les-approches-theoriques-relatives-a-la-fidelisation> (consulté 25/04/2020).

Des recherches ont montré que pour le consommateur à faible besoin de cognition il est préférable de privilégier une présence prédominante en linéaire, chose qui donnera lieu à une comparaison entre les différentes marques ; tandis que pour les le consommateur à fort besoin de cognition il est plus important d'investir en communication publicitaire mais l'utilisation de ce support devra être pratiqué avec prudence et dans un cadre impérativement pré testé.

D'où l'importance des notions de risques perçus, d'implication, de groupes de référence, de Processus de décision... qui interviennent dans la construction de la fidélité.

1.4. Les raisons de la fidélité :¹

Une notion forte est celle de la fidélité clients. Conserver la fidélité d'un client est de plus en plus important pour les entreprises, pour plusieurs raisons :

- **Limiter l'évasion de la clientèle :**

Un client mécontent en parle à environ dix personnes, alors qu'un client satisfait n'en parle au mieux qu'à trois personnes. Ainsi, le bouche à oreille favorise bien plus les ressentis négatifs que la satisfaction.

- **Conserver ses clients rentables le plus longtemps possible :**

Il est plus coûteux pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de conserver des clients déjà acquis et convaincus.

- **Accroître la rentabilité de l'entreprise :**

En favorisant l'investissement sur les clients, l'entreprise accroît ainsi sa profitabilité.

- **Développer un bouche à oreille positif :**

Plus la satisfaction est grande et plus le bouche à oreille positif se déploie. Confiance et attachement résultent d'une expérience cumulée des clients et déterminent leur fidélité à long terme.

- **Fidéliser par la réponse aux besoins de base :**

C'est la condition *sine qua non* : le produit ou le service doit correspondre au minimum à la promesse.

¹VAN LAETHEM (N) : Toute la fonction Marketing, Edition DUNUD. Paris, 2005, P 93-94.

- **Fidéliser en apportant du confort :**

Cette stratégie consiste à apporter de la valeur sur des services complémentaires comme le service après-vente, la formation, les services juridiques, l'assistance téléphonique...

- **Fidéliser par la reconnaissance individuelle :**

Il s'agit plus d'accompagner ses clients dans leur vie quotidienne ou dans leur fonction, En leur apportant d'une part des privilèges significatifs mais aussi de la matière utile à leurs pratiques.

1.5. Les principaux facteurs de la fidélisation :¹

Il existe de nombreux facteurs qui influencent la fidélité des clients, les entreprises peuvent les prendre en compte différemment selon leurs domaine d'activité et selon des différents fonctions : en fonction de ses clients (âge, statut social, lieu d'habitation, motivations...), en fonction de ses produits (possibilité ou non d'associer des services, d'avoir des certifications/labels, de favoriser l'expérience du consommateur...), en fonction de son positionnement (possibilité ou non de jouer sur les prix, de proposer des facilités de paiement, de favoriser la notoriété, de valoriser une image...).

1.5.1. La satisfaction :

En règle générale, si la valeur du bien ou du service que le consommateur choisissait lui donnait pleine satisfaction, il lui était en général fidèle. autrement dit, La satisfaction est un enjeu majeurs, un client satisfait est en général un client fidèle qui intensifie sa relation avec l'entreprise.

- a) **La définition :**

La satisfaction est une résultante parfois d'une émotion et parfois d'une appréciation Cognitive, et souvent un mélange des deux.

« *La satisfaction est 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.* »²

¹<https://pascalkermarrec.com/2018/03/18/la-fidelisation> (consulté /26/04/2021/11:15).

²KOTLER (P) &KELLER(K), MANCEAU(D), HAMONNET(A) : le marketing management, op.cit. p.130.

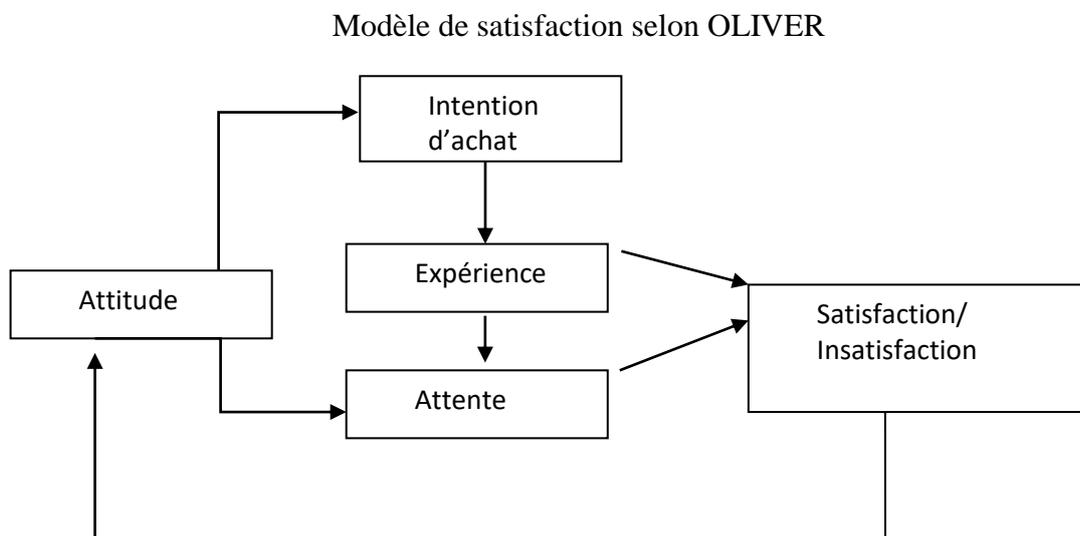
Ou encore « *La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.* »¹

Alors, nous pouvons dire que la satisfaction est une évaluation qui intègre la qualité perçue ou bien l'expérience de consommateur et d'autre part les attentes préalables. L'entreprise peut répondre d'une manière efficace sur les attentes de ses clients à l'aide de déterminants suivants :²

- Le bouche à oreille positif ou négatif concernant l'offre ;
- Le besoin dont le client cherche la satisfaction ;
- L'expérience d'achat passée ;
- La communication de l'entreprise vers les clients.

Pour mieux comprendre le processus de la satisfaction, nous présentons le schéma ci-dessous : (modèle de satisfaction selon OLIVER) :

Figure N°2 : Modèle de satisfaction (d'après OLIVER)



Source : LENDREVIE(J), LÉVY(J), *Mercator*, Dunod, 10emeédition, Paris, 2012, p570.

¹LENDREVIE, (j).LEVY, (J) : Mercator, 10édition Dalloz, Paris, 2013, p.570.

²<https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/> (consulté 30/04/2021 à 3:28).

b) la relation entre satisfaction et fidélité

La satisfaction du consommateur est une condition nécessaire mais non suffisante à la fidélisation. En effet, il convient de ne pas confondre ces deux notions.

Selon KOTLER la satisfaction constitue un objectif lorsqu'elle favorise la fidélisation et stimule les ventes. Mais il considère que la relation entre la satisfaction et la fidélisation n'est pas linéaire autrement dit, en cas de mécontentement il est probable que le client abandonne l'entreprise et diffuse des informations négatives à son entourage.

Ainsi, Dans son ouvrage *Pour fidéliser les clients*, D. Noyé explique que la corrélation satisfaction/fidélité est loin d'être vérifiée dans les faits. Ainsi, il précise que des études ont permis de constater que des clients ayant un taux de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%. Les clients trouvent tout à fait normal d'être satisfaits, seule la très grande satisfaction est fidélisante.¹

c) Les caractéristiques majeures de la satisfaction :²

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un service transport repose, comme nous venons de l'expliquer, sur un ensemble de critères qu'il faut identifier.

Nous allons maintenant voir comment se forme son jugement sur chacun de ces critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction que sont : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

- **La satisfaction est subjective :**

La satisfaction des clients dépend de leur perception de nos services, et non de la réalité.

- **La satisfaction est relative :**

Directement dépendante des attentes des clients, et donc par essence même subjective, la satisfaction varie également selon les niveaux d'attentes.

¹NOYE (D), *Pour fidéliser les clients*, INSEP Consulting Editions, 2004, p.16.

²<https://fr.scribd.com/document/131921894/Strategie-de-Fidelisation-Dans-Le-Marketing-Des-Service> (consulté 11 mai 2021/14 :58).

Comment deux types de clientèle (exemple de clients : les scolaires, les professionnels) utilisant le même service dans les mêmes conditions peuvent-ils avoir des opinions radicalement opposées ?

Tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce service ne sont pas les mêmes. L'important n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en marketing, dont l'objectif n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée.

- **La satisfaction est évolutive :**

En règle générale, la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'évolution des prestations.

La satisfaction des besoins des clients reste un facteur important qui pousse les gens à devenir fidèle à une marque à une marque, un produit ou une entreprise donnée. Si pour cela, il est nécessaire d'ajouter d'autres facteurs pour constituer et renforcer ce facteur qui répond à leurs attentes et favorise leur loyauté.

1.5.2. Qualité perçus du produit :

La qualité objective et subjective du bien ou du service considéré est toujours à la base de l'évaluation, mais le consommateur a changé. Il est plus au fait des indices révélateurs d'une bonne ou d'une mauvaise qualité. Des indicateurs officiels sont parfois disponibles. En matière de stratégie de fidélisation, la personnalisation fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière, notamment chez les praticiens du marketing.

1.5.3. Prix relative du produit :

Le prix n'est plus considéré dans l'absolu. On l'apprécie désormais en termes de perte/gain de pouvoir d'achat, de facilités de paiement ou tout simplement à l'aide d'une analyse comparative avec les prix proposés par la concurrence. Les travaux publiés en 2001 par Anna Mattila démontrent que lorsqu'un vrai lien relationnel a pu être tissé entre la marque et le client, celui-ci devient moins sensible au prix. Cette étude confirmait par

ailleurs, qu'un avantage *non-financier* pouvait avoir un impact plus important sur les clients valorisés, qu'une simple et classique réduction de prix.

1.5.4. Nature des services attachés :

L'évaluation de la proposition commerciale ne se borne plus au seul produit. Le consommateur a appris à apprécier la valeur des services liés au bien ou au service : rapidité d'obtention, sur-mesure, conseil individualisé, livraison, installation, service après-vente... Il sait, la plupart du temps, les valoriser objectivement ou subjectivement pour mieux apprécier, au-delà du prix proposé, la valeur globale du bien.

1.5.5. Notoriété du produit et de la marque :

On considérera ici bien sûr la notoriété du produit lui-même, mais surtout celle de la marque et/ou du nom de l'entreprise (ou du groupe). C'est le pouvoir du *qui* sur le *quoi*. On comprend alors aisément le rôle important que peut jouer la communication institutionnelle, pour faire connaître l'entreprise, et favoriser un processus de fidélisation.

1.5.6. Mentions, certifications, et autres cautions du produit :

La caution d'un organisme indépendant reconnu (public ou privé), les prix et autres distinctions, les tests et les classements favorables de la part d'une association consumériste ou d'un support de presse reconnu sont autant de facteurs supplémentaires permettant de rassurer le consommateur et de le conforter dans son choix. De nombreuses entreprises développent des programmes et des actions destinées à valoriser leur image et à obtenir des certifications, symbole de garantie pour le consommateur. Tels que les certificats ISO,

1.5.7. Connaissances et expériences :

Compte tenu de la prudence qui le caractérise, le consommateur/client va désormais associer à ses sources d'information traditionnelles, des sources personnelles et/ou issues du bouche à oreille, de même que ses expériences passées, au sujet du produit et/ou de la marque.

1.5.8. Qualité du point de vente :

Sont regroupés sous cette notion de nombreux facteurs qui vont toujours interagir sur la décision du consommateur/client : les locaux, l'environnement, l'accessibilité, les heures

d'ouverture, le choix offert, l'accueil et la disponibilité du personnel, la connaissance préalable du vendeur... Ce qui implique une sélection minutieuse de la part du producteur. Il n'est d'ailleurs plus rare désormais que certains d'entre eux franchissent le pas et organisent leur propre réseau de distribution afin de s'assurer que le produit arrive dans de bonnes conditions, dans les bonnes mains, au bon prix, générant ainsi la bonne marge.

1.5.9. Temps consacré à l'achat :

Le temps consacré à l'achat (vente à distance, priorité d'accès, possibilité d'achats couplés avec d'autres activités...) est désormais l'un des facteurs les plus importants aux yeux du consommateur/acheteur. Il n'est plus disposé à perdre de temps ou plus exactement, La diversité de l'offre concurrentielle et celle des modes de commercialisation lui permettent de sélectionner son interlocuteur, notamment sur ce critère du temps.

Certes, le consommateur lambda ne considérera pas nécessairement tous ces critères systématiquement et/ou simultanément lors de la formation de son choix. En revanche, le praticien se doit, lui, de considérer qu'il s'agit là de la palette minimum de facteurs aisément à la portée du consommateur, et qu'ils doivent de ce fait être pris en considération pour l'élaboration de la stratégie de fidélisation. Bien entendu, ce problème des critères retenus par le consommateur se pose également pour le distributeur en quête de la fidélité de ses clients.

Section 02 : la mise en place d'une stratégie de fidélisation

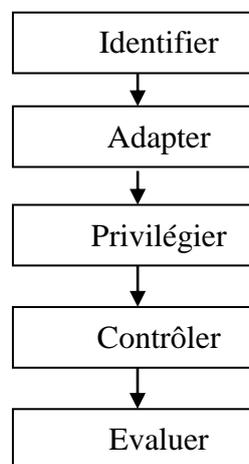
Après avoir déterminé les facteurs et méthodes de fidélité, nous développerons les aspects pratiques de ces méthodes. Nous présenterons les principales étapes du processus de fidélité pour le secteur des services, citerons différents types de stratégies de fidélité, et enfin nous citerons les étapes à suivre pour une bonne stratégie de fidélité.

2.1. Les stratégies et la démarche de fidélisation :

2.1.1. La démarche de la fidélisation :¹

Pour réussir à mettre en place une démarche de fidélisation stratégique, celle-ci doit s'appuyer sur les principes de base et les outils de base que l'entreprise doit sélectionner et utiliser une ou plusieurs technologies parfaitement performantes dans une situation donnée. Le processus peut être résumé en cinq étapes principales :

Figure N°3 : les cinq étapes principales de la fidélisation



Source : LEHU (J.M), *la stratégie de fidélisation*, p74.

- **Identifier :**

La première étape consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques. Il s'agit en fait d'une triple procédure d'audit pour l'entreprise :

¹LEHU (J.M), *la stratégie de fidélisation*, Op.cit., p74.

- Un audit de son portefeuille clients (attentes, besoins, appréciations de l'ensemble des consommateurs/clients de l'entreprise...)
- Un audit de la concurrence (nature et composition de l'offre concurrente, axe et modalités de communication...)
- Un audit des techniques de fidélisation (techniques disponibles, accessibles, déclinables par rapport au secteur...)

Au-delà du simple principe marketing fondamental qui consiste à connaître son environnement et sa cible, il importera ici de parfaitement identifier chacune des catégories de clients auxquelles l'entreprise s'adresse, afin de pouvoir leur offrir l'avantage, et donc de leur appliquer éventuellement des techniques de fidélisation spécifiques.

- **Adapter :**

Afin de conserver son avantage concurrentiel et parce que l'entreprise vit rarement dans un environnement figé, il sera, dans la plupart des cas, nécessaire d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est l'objet de la deuxième étape, qui permettra à l'entreprise, tout en utilisant des techniques connues de tous, d'en faire une utilisation qui ne soit pas déclinable à l'identique par le premier concurrent venu. Encore une fois, le but ultime est la différenciation de l'offre qui seule peut permettre d'obtenir une valeur spécifique et donc justifier la fidélité aux yeux du consommateur.

- **Privilégier :**

Un consommateur est fidèle parce qu'il perçoit un intérêt tel à continuer à consommer la même marque, le même produit, que l'envie ou simplement l'idée de changer ne lui vient pas à l'esprit ou qu'il la repousse s'il en a conscience. L'action de fidélisation consistera ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, en offrant au consommateur un privilège. Non que le marketing aspire à restaurer ce que la Révolution a aboli ; contexte, objectifs et protagonistes sont de toutes les manières très différents. Mais qu'est-ce qu'un privilège en fait ? Une prérogative, un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut, certes. Mais dans l'optique de la démarche marketing qui nous intéresse ici, c'est surtout simplement un avantage que les autres n'ont pas. Les « autres » étant ici les non consommateurs du produit ou de la marque concernés.

- **Contrôler :**

La quatrième étape de la démarche consistera systématiquement à vérifier, contrôler l'efficacité de la ou des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur, il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autre part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou partie du retour sur investissement.

- **Evoluer :**

Mais le but de la quatrième étape n'est pas uniquement de rassurer le directeur financier du caractère judicieux d'un tel investissement en matière de rentabilité. Dès cette étape, les enseignements doivent permettre de faire évoluer la stratégie elle-même, afin qu'elle demeure le véritable soutien de l'avantage concurrentiel de la marque qu'elle est censée être.

Cette évolution est devenue indispensable aujourd'hui, car le consommateur a besoin de nouveauté et de diversité. C'est quand tout va bien qu'il faut s'empresse de réfléchir à changer, afin de continuer à progresser.

2.1.2. Les stratégies de fidélisation :¹

La stratégie de fidélisation est une stratégie marketing qui vise à mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers ou humains nécessaires pour établir une relation gagnant-gagnant durable avec des groupes de clients à fort potentiel commercial. Il n'existe donc pas de stratégie de fidélisation standard pour toute entreprise, mais ces stratégies peuvent être différentes en fonction des objectifs poursuivis, du domaine d'activité, de la culture de l'entreprise et même des moyens disponibles.

a) La stratégie de produit fidélisant :

Ce type de stratégie consiste à suivre le consommateur tout au long de sa vie. Dès la conception du produit jusqu'à sa déclinaison. En lui offrant pour un même besoin, des produits bien adaptés à son évolution dans la vie ; à son âge, à sa génération afin de créer une relation durable entre le client et l'entreprise, en concevant et développant des

¹MORGAT (P) : Fidéliser vos clients, Edition d'organisation, paris, 2000, P 109.

produits fidélisant qui auront pour objectif de satisfaction des besoins spécifiques du consommateur.

b) La stratégie préventive ou anti-attribution :

Dans ce type, les entreprises qui exercent dans un marché monopolisé, s'ouvrant de plus en plus à la concurrence (ex : le secteur bancaire, téléphone fixe, les agences de services.

Ces entreprises sont appelées à anticiper et à prévenir les effets dus à cette situation, en renforçant la relation client de l'entreprise afin de conserver le plus grand nombre possible de ses clients sur le marché.

c) La stratégie du client ambassadeur :

Pour que l'entreprise puisse fidéliser ses clients, elle doit étudier le développement de celui-ci. Au départ, il y a le suspect ; toute personne susceptible d'acheter le produit, l'entreprise le qualifie selon le profit et /ou sa solvabilité. Elle encourage alors le premier achat et le rachat pour faire un client fidèle, qui non seulement achète le produit de l'entreprise, mais le recommander aux autres. Cette stratégie consiste à motiver les clients pour qu'ils deviennent ce qu'on appelle ambassadeur. Elle permet d'augmenter la confiance des clients potentiels (prospects) qui trouveront des réponses à leur questions auprès d'autre clients (clients ambassadeurs), ces derniers seront bien récompensés et primés par l'entreprise et ne seront que plus en plus motivés à préserver leurs relations avec l'entreprise.

d) La stratégie de fidélisation par l'événementiel :

Le principe de ce type de stratégie consiste à saisir l'opportunité d'un évènement ou une quelconque occasion où l'entreprise prendra l'initiative d'inviter ses meilleurs clients pour leur présenter un nouveau produit ou les informer d'un renouvellement de produit et tentera de se rapprocher de sa clientèle en les stimulants avec des cadeaux et des présents, ou quelque privilèges par rapport à d'autres clients . Cette démarche peut s'annoncer très efficace dans le cas de produit dont la période entre deux achats est très longue, et puis il est important de signaler que cette démarche demande des opérations ponctuelles événementielles et surtout continues.

e) La stratégie de fidélisation axée sur la fidélisation de la force de vente :

Ce type de stratégie se focalisera sur les points de vente de l'entreprise, de manière à ce que l'entreprise avantagera et récompensera les meilleurs chiffres d'affaire et le meilleur suivi de la clientèle réalisé par les points de vente. Ainsi l'entreprise assurera un meilleur suivi des opinions et des besoins de la clientèle à travers les points de vente.

f) La stratégie de fidélisation par le cobranding :

Cette stratégie peut être élaborée lorsqu'on a deux entreprises non concurrentes en matière d'offre de produit ou services, possédant un potentiel de fidélisation croisé, et cela en fidélisant les clients ciblés à l'une des deux marques, ces clients bénéficieront de cadeaux ou d'avantage, en achetant fréquemment l'un ou les deux produits. La complémentarité des deux marques, joue un rôle primordiale pour la réussite d'une telle démarche et peut accroître l'efficacité de la fidélisation, et peut même minimiser les coûts.

g) La stratégie de fidélisation par la satisfaction des clients :

Cette stratégie consiste à réduire, si possible éliminer, tous les motifs d'insatisfaction des principaux et meilleurs clients, et ce, à tous les niveaux de la chaîne commerciale.

h) La stratégie de fidélisation par les services :

Cette stratégie de fidélisation est généralement appliquée dans les établissements bancaires, elle est centrée sur des produits, des offres n'ayant aucun rapport avec le métier de banquier sur le marché des particuliers. A ce titre, cette stratégie peut paraître surprenante, car elle ne repose pas, en tant qu'offre de services sur le véritable métier de la banque.

2.2. Les étapes d'une bonne fidélisation :¹

La fidélisation ne se limite pas à de simples stratégie ou un démarche de la fidélisation à fixer, mais existe certaines règles doivent être respectées. Parmi toutes ces règles une entreprise doit :

¹MOKAIDECHE (M. Malik), « la place de la fidélisation dans la gestion de la relation client », KIA MOTORS Algérie, Mémoire Master en Marketing des sciences commerciales, Ecoles des Hautes études commerciales d'Alger. Juin 2014, p.35-36.

a) Etre sélective et exploratrice de l'information client :

Les clients ne contribuent pas tous de la même manière à la rentabilité de l'entreprise, ils sont rarement homogènes, et à partir de la segmentation de la clientèle, on identifie leurs habitudes qui permettront de créer des groupes homogènes.

Les enjeux que nous venons d'évoquer mettent en évidence la nécessité de bâtir sa stratégie de fidélisation à partir des bases de données opérationnelles intégrées dans une base de référence, cette base va permettre une traçabilité de la relation client, et l'identification des profits de clients rentables et non rentables, et qui va déterminer le choix des cibles à fidéliser. Donc la fidélisation se fait par rapport à une analyse de la valeur client.

b) Proposer une offre de fidélisation attractive et véritablement innovante :

Les offres de fidélisation sont différentes et leurs impacts aussi, l'entreprise peut arbitrer entre toutes ses offres en fonction de ses objectifs, de la nature du marché...les différentes options qu'elle peut proposer sont :

- Les avantages immédiat ; souvent axés sur la valeur de l'achat (cadeaux, coupons de réductions...) destinés souvent pour les clients qui achètent souvent et en quantités importantes.
- Les stimulants sociaux ; l'idée consiste à se reprocher des clients en individualisant la relation avec eux,
- Les récompenses différées dans le temps qui cherchent à instaurer une relation durable et prolongée dans le temps avec les clients les plus rentables
- Les privilèges, offrant des bénéfices immatériels aux clients (assistance, système de priorité...)

c) Créer de la valeur aux yeux des clients :

la valeur se définit comme l'appréciation des services proposés ou rendus par une solution à un problème en regard de l'appréciation des ressources à y consacrer, cela signifie que le client doit se sentir gagnant après l'achat malgré les ressources qu'il a consacrées. Donc la valeur c'est le plus qui fait que le client ne regrettera pas son investissement personnel pour effectuer l'achat.

2.3. Les avantages et les limites de la fidélisation ¹**2.3.1. Les avantages de la fidélité :**

À première vue, fidélité et rentabilité peuvent paraître antinomiques. Chaque avantage apporté au client se traduit par un coût pour l'entreprise.

¹LEFEBURE (R). VENTURI (G), Op.cit., p147-148.

Selon cette classification, plus un client est ancien et plus il est source de profits vertueux on peut situer les avantages suivant :

- Plus de volume : les clients fidèles ont davantage tendance à acheter car ils deviennent familiers de l'offre.
- Moins de coûts de fonctionnement : les clients fidèles coûtent moins en service car ils connaissent mieux les produits et les circuits
- Plus de marge : les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque et aux services. Ils acceptent donc généralement un supplément de prix.
- Plus de résonance : un client satisfait recommande plus facilement votre entreprise ou vos produits auprès d'un autre client. Il devient un ambassadeur de la marque. Ce pouvoir de référence (taux de résonance) est très utile car il permet de recruter à moindre coût des clients globalement de meilleure qualité
- La fidélité offre aussi des avantages organisationnels. On constate souvent une corrélation entre la fidélité du personnel et celle des clients. En effet, la fidélité client ne peut se concevoir sans fidélité du personnel. En effet, des salariés mieux payés sont de meilleure humeur et donc plus agréables pour le client. La combinaison satisfaction-expérience-connaissance conduit à un meilleur service au client et donc à plus de fidélité. Donc, pour favoriser réellement la fidélisation, il faut centrer la stratégie sur la création de valeur, ce qui peut impacter les processus de ciblage, de rémunération et d'embauche.
- La fidélité offre aussi des avantages financiers, lorsque les bons clients sont tellement précieux que, dans certains secteurs, une baisse de 5 % du taux de départ permet de doubler les bénéfices. La perte d'un bon client est donc très lourde. Par ailleurs, si elle était mesurée en termes de valeur à vie plutôt qu'en termes de profits liés à une seule vente, alors le coût dépasserait largement l'investissement requis pour conserver ce client.

2.3.2. Les limites de fidélisation :

➤ **La nécessité d'un investissement à long terme :**

Certaines entreprises ont investissant massivement sur des outils, sans construction stratégique préalable, sans prévoir les moyens et surtout sans chercher à produire un effort sur la durée.

De ce fait, la fidélité est liée à une analyse multi facteurs qui rend délicate l'attribution des bénéfices au seul politique de fidélisation.

➤ **Les limites structurelles de la fidélisation :**

Certains produits ou services se prêtent peu à des investissements majeurs tournés vers la fidélisation.

Un bien dont le besoin n'est pas renouvelable ne conduit pas au rachat et n'est donc pas sujet de fidélisation.

De même, le cycle de vie des produits doit impérativement être prise en compte pour s'assurer que les clients sont fidélisables, ou plus exactement que le produit est fidélisant, donc pour se prête à la fidélisation, un produit ou services doit correspondre à un besoin renouvelable.

➤ **Les limites culturelles de la fidélisation :**

Les barrières psychologiques qui entraînent certains décideurs à marque une réelle défiance à l'égard des techniques de communication issues du marketing direct disparaissent peu à peu.

Ceci étant la culture client n'est pas innée et nécessite l'adhésion et l'implication de toutes les équipes.

Section3 : Les Programmes de fidélisation

Si la fidélisation de la clientèle est le résultat d'une politique de marketing globale, le programme de fidélisation est un aspect spécifique de cette politique qui cherche à agir sur le rachat.

Les programmes de fidélisation existent depuis longtemps, avec les belles images glissées dans le paquet des produits et destinées à fidéliser les enfants collectionneurs. Cette approche quasi artisanale a laissé la place à des programmes plus structurés dans les années 1980, à l'initiative des compagnies aériennes qui créèrent des systèmes de fidélisation.

Ces programmes de points se sont étendus ensuite aux services financiers (cartes de crédit), aux marques de biens de grande consommation, de cosmétique, à la distribution ... etc.

Leur banalisation n'est cependant pas toujours une preuve de leur efficacité et le mimétisme ne constitue pas une stratégie.¹

3.1. Définition et objectifs d'un programme de fidélisation

3.1.1. Définition :²

Benavent et Crié (1999), leur donnent la définition suivante : « **Un programme de fidélisation**, s'inscrit dans la gestion d'un portefeuille clients et est un ensemble d'actions marketing individualisé et structuré, organisé par une ou plusieurs entreprises, de façon à ce que les acheteurs les plus intéressants soient recrutés, identifiés, maintenus, stimulés, de telle manière que les volumes achetés en soient augmentés. Il cherche à créer une relation à valeur ajoutée et régulière sur le long terme, de préférence affective, en instaurant une communication interactive entre l'entreprise et ses adhérents ».

Un programme de fidélisation s'appuie sur une base de données marketing construite à partir des informations de carte de fidélité qui permet d'identifier les clients et d'enregistrer des informations sur leur comportement.

¹LENDREVIE, (j).LEVY, (J), Mercator, Op.cit., p.585.

²<https://www.buvetteetudiants.com/cours/47/introduction-aux-programmes-de-fidelisation> (consulté 12/05/2021à15 :08h)

Ainsi, l'**efficacité d'un programme de fidélisation** dépend ainsi de ses caractéristiques et avantages tangibles, mais également intangibles, c'est-à-dire la valeur attendue de la relation potentielle qu'il est susceptible d'engendrer et de développer.

3.1.2. Objectifs :¹

Les entreprises commercialisant des biens de grande consommation à une masse apparemment anonyme de consommateurs accordent désormais une grande importance à leur capital client pour plusieurs raisons.

▪ **La fidélisation est un levier d'accroissement de chiffre d'affaire :**

Pour augmenter son chiffre d'affaires, une entreprise dispose d'autres leviers que l'évolution de sa part de marché, par exemple un solde de ses clients.

▪ **La fidélité dans le temps des clients, ou rétention :**

Réduire l'attrition pour une entreprise signifie que des clients qui auraient normalement fait défection restent clients et continuent de ce fait de générer du chiffre d'affaires : plus une entreprise accroît la rétention de ses clients, plus son chiffre d'affaires augmente.

▪ **La part de client (ou taux de nourriture) :**

On peut définir la part de client comme les dépenses que le client consacre à une entreprise ou une marque pour une certaine catégorie de produit.

Plus une entreprise accroît cette part de clients au détriment des concurrents directs ou indirectes, plus elle accroît son chiffre d'affaires.

Pour développer ses ventes une entreprise dispose de trois moyens :

- Acquérir de nouveaux clients
- Les retenir plus long temps (rétention)
- Accroître les ventes auprès de ses clients (part de client)

¹LENDREVIE, (j).LEVY, (J), Op.cit.p.585.

Le marketing traditionnel, qui est de nature transactionnelle ne s'est intéressé qu'à la première de ces dimensions, le marketing relationnel, à travers des programmes de fidélisations et de CRM, s'intéresse aux deux autres.

▪ **La fidélisation est un levier d'accroissement de la rentabilité :**

Il est moins coûteux de conserver des clients que d'en enquérir. Il est beaucoup moins coûteux pour une entreprise de conserver un client existant que d'acquérir un client nouveaux. Le rapport des coûts de fidélisation aux coûts de conquête varie de 1 à 3 mais peut atteindre un rapport de 1 à 10.

▪ **Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels :**

Dans certains secteurs d'activité et notamment dans les activités de service et le business to business, plus les clients connaissent et apprécient l'entreprise au fur à mesure du temps, plus ils tendent à augmenter leurs achats, la rentabilité des clients fidèles s'accroît au fil de temps.

▪ **Les programmes de fidélité cherchent à influencer aussi bien les clients satisfaits qu'insatisfaits et s'intègrent dans une politique marketing :**

Les programmes de fidélisations ne se focalisent pas sur les clients insatisfaits, leur cible et tout autant les clients satisfaits qu'insatisfaits pour deux raisons principales.

- L'objectif de réduction de l'attrition concerne ces deux types de clients, un client satisfait n'est pas forcément fidèle. il est donc nécessaire de chercher à réduire l'attrition des clients satisfaits qu'insatisfaits.
- L'objectif d'un programme de fidélisation est d'accroître la part de client, il doit donc de cibler les clients satisfaits tout autant que les autres.

▪ **Un programme de fidélisation peut agir sur les trois dimensions de la fidélité :**

Nous savons que les trois dimensions de la fidélité sont : affective (proximité à la marque ou à l'entreprise), cognitive (préférence) et conative (comportement d'achat).

Un programme de fidélisation peut agir sur ces trois dimensions en faisant aimer, faisant préférer et faisant agir. Tous pourtant ne le font pas : certains mettent seulement l'accent sur une ou deux de ces dimensions.

3.2. Les grands principes d'un programme de fidélisation :¹

Le but d'un programme de fidélisation est d'arriver à influencer les attitudes et le comportement des clients.

Une métaphore que nous empruntons à Arnaud de Baynast pour illustrer ces grands principes est celle de navigateur dans trois bassins d'une piscine, qui représentent les petits, moyens et gros clients. Avant la mise en place d'un programme de fidélisation, le mouvement des nageurs est aléatoire : certains petits clients deviennent moyens ou gros avant de régresser, des bons clients restent stables, réduisent leurs dépenses ou quittent la piscineCes évolutions se font au hasard, sans que l'entreprise n'y exerce une influence direct, du moins planifiée.

3.2.1. Premier principe : créer un courant :

Le premier principe d'un programme de fidélisation est d'éviter les défections tout autant que la réduction des dépenses des clients.

Le premier grand principe est donc d'agir dans quatre directions :

- ✓ Réduire l'attrition en analysant les causes d'insatisfaction et de départ, en réduisant ces causes ou en limitant les effets, et en assurant un bon service de recouvrement ;
- ✓ Accroître la fréquence d'achat des clients ;
- ✓ Les inciter à acheter d'autres produits vendus par l'entreprise ;
- ✓ Les inciter à acheter d'autres produits à plus forte contribution, c'est-à-dire généralement d'une gamme supérieure.

3.2.2. Deuxième principe : accompagner les clients :

Le moyen classique utilisé est celui de l'accompagnement : clubs thématiques, outils d'informations (magazine, site web...), conseils, aide personnalisée...

L'accompagnement a une dimension plus générale que le système de récompense.

Il passe par une information, un dialogue, une relation plus étroite et personnelle avec les clients pour mieux intégrer la complexité d'une relation entre les clients et l'entreprise, enrichir la marque et l'expérience de la marque.

¹LENDREVIE, (j).LEVY, (J), Mercator, Op.cit., p.585.

3.2.3. Troisième principe : créer une zone de non-retour :

Si on poursuit la métaphore, on dira qu'on chauffe à bonne température le grand bassin de Manière à décourager tout retour en arrière : on crée un coût, pour les meilleurs clients ; à quitter l'entreprise ou à réduire leurs dépenses.

Cela veut dire qu'il faut offrir des avantages significatifs aux meilleurs clients pour qu'ils soient motivés à maintenir leurs statuts de bons clients, c'est pour cela qu'on peut parler, après la récompense et l'accompagnement, de la dimension statutaire du programme de fidélisation.

Les bons clients spécifiques, disposent de privilèges, sont valorisés par le biais de signes de reconnaissance particulière.

3.3. La pertinence des programmes de fidélisations dans les services :¹

Une question fondamentale à se poser est de savoir quand un programme de fidélité est-il utile ? Les programmes de fidélité sont un outil du marketing relationnel au service d'une stratégie. Leur pertinence dépend d'un ensemble d'éléments :

✓ Un programme de fidélité gagne en pertinence lorsque :

- la marge est forte ;
- la connaissance du client par l'entreprise est faible et que le programme de fidélisation offre des perspectives sur la collecte de données et l'amélioration de cette connaissance client ;
- lorsqu'il est susceptible de conférer un avantage concurrentiel à long terme, ce qui est rarement le cas si le programme de fidélité n'est pas intégré à une stratégie relationnelle globale ;
- si les principaux concurrents en ont développé un.

✓ Un programme de fidélité perd en pertinence lorsque :

- la satisfaction des clients de l'entreprise est inférieure à la moyenne du secteur dans ce cas, il est plus utile de se concentrer sur la valeur de l'offre, notamment au travers de sa qualité ;

¹ GABRIEL(P), DIVARD(K), LE GALL-ELLY(M), PRIM-ALLAZ(I), Marketing des services, Dunod, 2014, P.254.

- si le modèle est *lowcost*, car il y a alors un risque de brouiller le positionnement
- si les clients sont rétifs aux programmes de fidélisation ;
- si la marge est faible et les moyens à y consacrer limités. Fidéliser coûte cher, l'entreprise doit donc être prudente dans la mise en œuvre de son programme de fidélisation

3.4. Les outils de fidélisations :¹

Concevoir et développer une stratégie de fidélisation est une véritable démarche et pas simplement l'élaboration d'un cocktail de techniques. L'entreprise devra en permanence mettre en avant ce qui fait sa spécificité. Aucun outil ne devra être écarté, mais tous devront être évalués pour savoir s'ils sont les plus pertinents par rapport aux caractéristiques particulières de l'entreprise, dans un environnement concurrentiel donné. Parmi les plus utilisées aujourd'hui, nous citons :

3.4.1. Lettres d'information, consumer magazines, sites Web et applications

Ces rendez-vous réguliers, sous forme de lettres, de magazines, de *newsletters* électroniques qui renvoient vers un site, d'applications sur Smartphones sont des moyens d'information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients. Ces supports sont souvent associés aux cartes de fidélité ou aux clubs de clients. Internet a profondément transformé ces outils, d'une part en réduisant les coûts de diffusion, d'autre part en les enrichissant par du contenu multimédia : vidéo *streaming*, podcasts et videocasts (fichiers audio ou vidéo téléchargeables), mobile...

3.4.2. Les blogs et réseaux sociaux :

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

Il ne faut pas se cacher non plus les coûts de ce type de communications : coûts de plateforme, d'apport de contenu, des animateurs qui vont animer ou contrôler les messages.

¹ LENDREVIE, (j).LEVY, (J), Mercator, Op.cit., p.592-595.

3.4.3. Les coupons et e- coupons :

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

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

3.4.4. Les cartes de fidélité :

Les cartes de fidélité recouvrent souvent les programmes à points, mais leur champ d'action est plus large. En effet, elles ne délivrent pas seulement des points et des récompenses selon le niveau d'achat, elles donnent également lieu à des services réservés, à des opérations spéciales, à des promotions particulières, etc.

3.4.5. Les clubs :

Les clubs ont pour objet :

- De fidéliser les meilleurs clients, voire de les fédérer ;
- De renforcer et de valoriser l'image de l'entreprise ;
- De développer l'activité ;
- D'améliorer la connaissance des clients et de nourrir les bases de données.

L'objet d'un club n'est pas nécessairement de regrouper le plus de clients possibles, mais de renforcer les liens entre les clients et l'entreprise : la fidélisation s'inscrit dans le relationnel. À ce titre, beaucoup d'entreprise choisissent de développer leur politique de club uniquement avec leurs meilleurs clients, ou d'établir différents clubs en fonction du niveau de dépenses des clients, à l'image par exemple des compagnies aériennes.

Les clubs s'appuient sur de différents moyens de communication : courrier, call center, Internet, points de vente, etc.

3.4.6. Les cadeaux :

Le consommateur/client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau, lié ou non à l'activité de l'entreprise. Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...). Le cadeau n'est un facteur potentiel d'image très puissant, que si sa valeur réelle est perçue sans aucun doute possible par le consommateur bénéficiaire.

➤ **Ses principaux atouts :**

- Vecteur potentiel d'image positive très puissant en fonction de la nature du cadeau ;
- Possibilité très variée et peu coûteuse en général avec facilité de mise en place ;
- Personnalisation possible du cadeau ;
- Couplage aisé avec d'autres vecteurs de fidélisation.

➤ **Ses principaux inconvénients :**

- Nécessite un choix méticuleux du produit offert, tant du point de vue qualitatif intrinsèque que du point de vue concurrentiel ;
- Effet ponctuel sans élément de rappel, si le produit n'est pas badgé ;
- Connotation promotionnelle négative potentielle ;
- Difficulté de trouver un badge qui assure sa fonction signalétique, sans pour autant paraître ostentatoire.

3.4.7. Le service après-vente :

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations). Le service après-vente est considéré aujourd'hui comme une véritable arme commerciale favorisant la fidélisation du client, du fait qu'il offre à l'entreprise la possibilité de prouver concrètement à son client que leur relation commerciale ne s'est pas arrêtée lors du paiement du produit. ¹

¹ LEHU (J.M), *Stratégie de fidélisation*, Op.cit., p. 317.

➤ **Ses principaux atouts :**

- C'est un service supplémentaire favorable à la décision d'achat qui crée une relation de confiance avec le client ;
- Il permet un suivi méticuleux qui favorise la renégociation contractuelle avec le fabricant ;
- Il permet de proposer au client des contrats d'extension de la garantie ;

➤ **Ses principaux inconvénients :**

- Le service après-vente concerne exclusivement des biens matériels durables ;
- Il implique une gestion très lourde des stocks de pièces détachées ;
- Il devient un service de plus en plus délicat compte tenu de la sophistication des produits ;
- Le service étant de plus en plus souvent assuré par le distributeur, il génère une perte de contact de l'industriel fabricant avec son client final.

3.4.8. Le service consommateurs :

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

➤ **Ses principaux atouts :**

- Excellente source d'information permettant le rapprochement et la collaboration inter service ;
- Centralise des réclamations et autres contestations et permet leur gestion rigoureuse et cohérente ;

Couplage possible avec la constitution d'une base de données.¹

¹ LEHU (J.M), *Stratégie de fidélisation*, Op.cit., p. 317.

➤ **Ses principaux inconvénients**

- Investissement élevé si l'on veut avoir un service efficace ;
- Implique une formation de haut niveau et une responsabilisation du personnel de contact ;
- Nécessite un système de gestion de base de données performant pour pouvoir exploiter les masses d'information recueillie.

3.4.9. Le parrainage :

L'entreprise incite ses clients à se transformer en prospecteurs potentiels et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur acquis permet au prospecteur d'obtenir cadeaux et avantages.

➤ **Ses principaux atouts :**

- Coût peu élevé en valeur absolue, d'autant plus qu'il est possible de le maîtriser en valeur relative (coût de l'avantage offert par rapport au bénéfice du recrutement d'un nouveau client) ;
- Puissant moyen d'implication des clients se transformant en véritables représentants de l'entreprise ;
- Bouche à oreille et pouvoir de conviction efficace car différent du traditionnel discours commercial

➤ **Ses principaux inconvénients :**

- Nécessite parfois la transmission de compétences au client représentant ;
- Retour sur investissement difficile à estimer avec précision si un processus de traçabilité performant n'est pas mis en place ;
- Difficulté de convaincre les clients actuels de devenir prescripteurs.¹

¹LEHU (J.M), *Stratégie de fidélisation*, Op.cit., p. 317.

Conclusion :

En résumé de ce chapitre, on peut dire que la fidélisation de la clientèle est une méthode très importante pour les entreprises d'aujourd'hui, car elle aide à la survie et au développement de ces dernières, à moins que des politiques de fidélisation excessives ne constituent donc une menace réelle pour l'entreprise. L'entreprise peut entraîner un vieillissement de la clientèle et un repositionnement de la marque.

L'effet bénéfique de la fidélité sur l'efficacité et l'efficacité des dépenses commerciales est clairement un argument complémentaire important. Mais la focalisation sur la fidélisation des consommateurs ne peut rester au stade du vœu pieux, elle doit se décliner en objectifs précis, plans d'actions opérationnels, pratiques et procédures de sensibilisation des commerciaux, évaluation et contrôle de la fidélisation. Ici comme ailleurs, il semble que les entreprises les plus performantes soient celles qui sont toujours vigilantes et prêtes à déployer le plus d'efforts possible pour continuer à gagner des clients, tout comme elles le font pour convertir des clients potentiels réticents.

Chapitre 02

La gestion de la relation client dans le secteur des services

Ces dernières années, le monde est devenu hyperconcurrentiel, ce qui a poussé les dirigeants à la réflexion sur l'impact que va subir les entreprises sur et la nécessité d'améliorer leur fonctions essentiels. L'une de ces fonctions concerne la relation client, qui est perçue autrefois comme un cout pour l'entreprise mais plus maintenant, car aujourd'hui elle devient un enjeu majeur.

Afin que l'entreprise puisse tirer avantage de la relation client, elle doit améliorer la manière de gérer sa relation avec ses clients.

Ce chapitre a pour objectif de définir et présenter un bref aperçu sur le CRM, aussi il comportera des éclaircissements concernant ses approches, ses fonctions et ses composantes, ainsi sa mise en place au sein d'une entreprise de service et les différents outils et techniques dont elle dispose pour un bon fonctionnement et meilleur résultat et enfin démontrer l'apport du CRM dans la fidélisation des clients.

Section 01 : le cadre conceptuel du CRM

À force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement Interne, les entreprises aujourd'hui avaient fini de se retourner vers le client.¹

Car elles ont vu la place prépondérante prise par le client au sein du marketing depuis ces dernières années : auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de toutes les convoitises de la part des entreprises. Nous sommes passés en quelques années d'un marketing de l'offre vers un marketing de la demande, d'un marketing produit vers un marketing client, d'un marketing de masse vers un marketing de segmentation, d'un « push marketing » vers un marketing de fidélisation, beaucoup plus relationnel.

Au cours de cette section nous allons raconter un peu sur l'histoire de la relation client Et de présenter quelque définitions et les objectifs du CRM, et aussi citer de quoi il vient (ses leviers), ainsi ses fonctions, ses approches, et ses composantes.

1.1. Apparition du CRM :²

La fin de la deuxième Guerre mondiale a laissé le monde en ruine. Il fallait produire plus pour satisfaire la demande. Dans cette économie d'équipement les entreprises sont centrées sur leur capacité de production. Afin de combler les besoins de l'ensemble de la population, on industrialise tous les secteurs de l'économie, les produits et services sont standardisés.

Au cours des décennies suivantes (70-90), les sociétés occidentales atteignent progressivement la satiété des besoins matériels. On passe progressivement dans une économie de renouvellement. La concurrence commence à se faire sentir. Les entreprises cherchent à élargir leurs marchés. Elles visent la baisse des coûts et l'augmentation de leur

¹DEMEURE (C) : Aide mémoire marketing, 6^e édition, DUNOD, paris, 2008, p.338.

²Cour de M.Demmouche, *Magistère en Management commercial, Doctorante en SFA Maitre-Assistant à HEC Alger (2014 /2015)*.

Chiffre d'affaire par un marketing de masse orienté produit. On cherche à vendre ce que l'on sait produire.

Aujourd'hui, l'offre est devenue excédentaire. Les consommateurs, déjà équipés et acheteurs avertis, disposent du pouvoir de ne pas acheter ou de faire jouer la concurrence. Ils cherchent les produits les plus adaptés à leur utilisation et/ ou ceux qui correspondent le mieux à leur personnalité. Le marketing s'intéresse de plus en plus au client et moins au produit.

Le CRM naît à la fois d'un changement de l'environnement marketing des entreprises et de l'avènement de nouvelles possibilités technologiques.

1.2. Définition du CRM :

Il existe plusieurs définitions du CRM qui ont été proposées par la littérature économique et marketing :

« la gestion de la relation client (GRC- ou Customer Relationship management, CRM) est une démarche qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise. » essentiel du marketing.¹

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

« Le CRM (Customer Relationship management) ou gestion de la relation client : est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activités et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contacts. Dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise. »³

¹ SOULEZ SEBASTIEN, « l'essentiel du marketing », LEXTENSO édition ; 9^{ème}éd., Paris, 2021.p69.

²RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, P.3.

³LENDREVIE (J). LEVY (J). LINDON (D) : Mercator, op.cit., P.937.

Au-delà de cette définition qui a touché plusieurs mots clés, et son importance sur la démarche CRM tel que :

- **CRM est une démarche organisationnelle :**

C'est-à-dire que le CRM n'est pas une application informatique, ni un processus purement fonctionnel. Mais avant tout c'est un processus organisationnel.

- **Mieux connaître et mieux satisfaire les clients :**

Ce principe est basé nécessairement sur la vraie connaissance du client pour que l'entreprise puisse les conduire à une grande satisfaction de leurs besoins et attentes.

- **Identification par le potentiel d'activité et de rentabilité :**

Le CRM n'existe plus sans l'identification des clients et son chiffre d'affaires générés, pour qu'on puisse déduire la rentabilité générée aussi par le client.

- **Pluralité des canaux de contact :**

Le CRM utilise donc clairement un contexte multi canal, pour que l'entreprise puisse être en contact avec ses clients de plusieurs façons, que ce soit sur les points de ventes, par les centres d'appels, ou par les enquêtes de satisfaction ...etc.

- **Relation durable :**

Le CRM doit s'inscrire dans une relation durable dans le temps avec les clients pour qu'il puisse les fidéliser.

- **Accroissement du chiffre d'affaire et de la rentabilité :**

Le CRM ne peut pas avoir pour une seule raison ou finalité, la satisfaction et la fidélisation des clients, car l'objectif de cette politique est aussi d'accroître les profits de l'entreprise.

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

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

- Une dimension opérationnelle avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec les outils dédiés.

1.3. Les leviers du CRM :¹

Le CRM place le client au cœur de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il représente une opportunité importante pour les fonctions marketing et vente.

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

- a) La réingénierie des processus** : les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.
- b) 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.
- c) 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.

- d) Le marketing relationnel** : les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.
- e) L'amélioration de la satisfaction client** : la fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises. Les solutions de CRM permettent de connaître le niveau de satisfaction client.

¹RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, op.cit., P.155. P.35.

f) **Le marketing one to one** : il représente le paroxysme de la segmentation. Les entreprises devraient pouvoir aborder de manière individuelle le comportement des clients.

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

Les éléments traditionnels du mix marketing, les 4 P, connaissent une évolution profonde, tel que

- une augmentation des services périphériques au produit
- une segmentation de plus en plus fine de la clientèle avec des notions de potentiel, de cycle de vie, de vitesse de développement, de potentiel d'innovation, etc.

h) **L'intelligence des clients et du personnel** :

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

1.4. Les objectifs et but du CRM :

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

1.4.1. But du CRM :

Les buts, qui définissent l'ambition du programme, peuvent être de nature très varié :¹

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

Gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus toujours été une priorité des forces de vente, mais le retour d'expérience des entreprises les a conduits vers le tangible plus immédiat de la réduction des coûts. L'objectif du CRM est devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un

¹LENDREVIE (j). LEVY (J). LINDON (d) : *Mercator*, Op.cit. P. 556

marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour assurer le juste mode de relation.¹

1.4.2. Objectifs du CRM :

Le CRM est utilisée pour répondre à ce type de problématique. L'objectif principal d'une CRM est donc d'améliorer la relation et la connaissance des clients et prospects de l'entreprise en jouant sur plusieurs leviers. Voici les principaux bénéfices à attendre lors de la mise en place d'une CRM :²

- **Augmenter les revenus** : depuis la crise, les entreprises mettent l'accent sur la réduction constante de leurs dépenses afin d'augmenter leur profit. Maintenant rendues à un point où il est difficile de couper plus dans leurs dépenses, il est logique de se tourner vers des solutions axées sur l'augmentation de leurs revenus en capitalisant sur leur base de clients installés.
- **Maximiser le service aux clients** : comme nous l'avons déjà évoqué, il est plus coûteux de gagner de nouveaux clients que de les conserver. Mieux analyser les besoins des clients à partir d'un historique centralisé et accessible à tous les collaborateurs de l'entreprise.
- **Exploiter davantage les échanges entre les clients et les vendeurs** : les clients n'ont pas tous les mêmes besoins et les mêmes valeurs ! Un CRM permettra d'offrir un niveau de service personnalisé aux clients.
- **Augmenter la qualité du service après-vente** à travers un suivi des clients.
- **Fidéliser vos clients par une attention particulière** en rendant le coût de transfert vers un concurrent plus élevé.
- **Réduire les coûts** commerciaux et marketing.
- **Gain de productivité** : les tableaux de bord proposés par un CRM permettent aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et de réagir à temps.

¹RENE, (Lefebur) et GILLES, (venturi) : Gestion de la relation client, Op.ci t. P.39.

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

1.5. Approches du CRM :¹

Le CRM est vue comme une discipline évolution. Il en ressort plusieurs approches de concept s'entourent dans la littérature, on distingue :

1.5.1. Un SIM orienté client :

Le CRM gère la relation client à travers la mise en place d'une stratégie marketing orienté vers la satisfaction et la fidélisation. Cette stratégie consiste à identifier, à retenir et à comprendre les comportements des clients, détecter leurs nouvelles attentes et développer avec lui des relations durables, de plus en plus profitable. C'est une réflexion stratégique, axé sur un marketing différencié et personnalisé (One to One), utilisant des processus et des outils, visant à rentabiliser et valoriser le capital client. Pour cela l'entreprise doit veiller à réunir la structure des personnes, des procédures et d'équipement pour pouvoir suivre et enrichir ses centres de décisions.

1.5.2. Un outil d'amélioration de la performance d'entreprise :

Le CRM est une source de valeur ajoutée pour tous les services d'une entreprise. Cette dernière, et grâce à ce système (CRM), possède une base de données unique et enrichie quotidiennement à exploiter dans le cadre de campagne marketing. Un outil permettant l'analyse des données à tout moment, ce si engendre une excellente gestion du processus Commercial, un bon pilotage des activités : prise de contact, de rendez-vous, planification des relances, suivi d'affaires ou de projet. Le système CRM permet d'augmenter la productivité des équipes, de faire un prévisionnel des ventes cohérent et de maîtriser l'activité commerciale, il présente l'avantage de conserver une trace de tout échange, en consulta aisément les informations sur les produits ou matériels achetés, afin de fournir une assistance plus efficace aux clients.

¹BOUAROURI (L'Aid) : la fidélisation au cœur du CRM, cas : Crédit populaire d'Algérie, mémoire de Master (option marketing), HEC Alger, 2014.

1.6. Les principales composantes du CRM : ¹

L'orientation client doit pouvoir associer très étroitement gestion de l'information, technologie et marketing pour satisfaire quatre composantes essentielles d'une optique relationnelle bien menée : connaissance client, indicateurs de performance, communication intégrée, proposition de valeur individualisée.

1.6.1. La connaissance du client :

Connaître chaque client à titre individuel pour développer une relation durable et lui proposer une offre adaptée à ses besoins. Pour cela, il faut qu'une entreprise mette en place des stratégies permettant de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations centrées sur ses clients, afin de construire une base de données mise à jour périodiquement.

1.6.2. Les indicateurs de performance :

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

1.6.3. La communication intégrée :

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

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

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

¹JALLAT (Frédéric), PEELLEN (Ed), STEVENS (Eric) et VOLLE (Pierre) : Gestion de la relation client, Ed PEARSON 2014, France, P.8-10.

1.6.4. La proposition de valeur individualisée :

L'entreprise devra adapter ses produits à chacun, ainsi que les services et les tarifs qui l'accompagnent. Elle peut même concevoir, en coopération avec le client, le produit qui réponde parfaitement à ses besoins. Elle suivra ensuite une méthode adéquate pour fabriquer se produit.

1.7. Les fonctions de la gestion de la relation client :¹

1.7.1. Connaître le client

L'entreprise doit ressembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client .d'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients collectées en interne ou auprès d'organisation extérieurs, et de les intégrer dans un entrepôt de données orienté clients.

1.7.2. Choisir son client

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

Le datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistique et de formuler des hypothèses. A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des repenses objectives sur les quelles fonder sa stratégie opérationnelle.

1.7.3. Conquérir de nouveau client

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) Créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (sales forces automation) permettent

¹BRONWN, Stanley. CRM Customer Relationship Management. Op.cit., 2006, P.3.

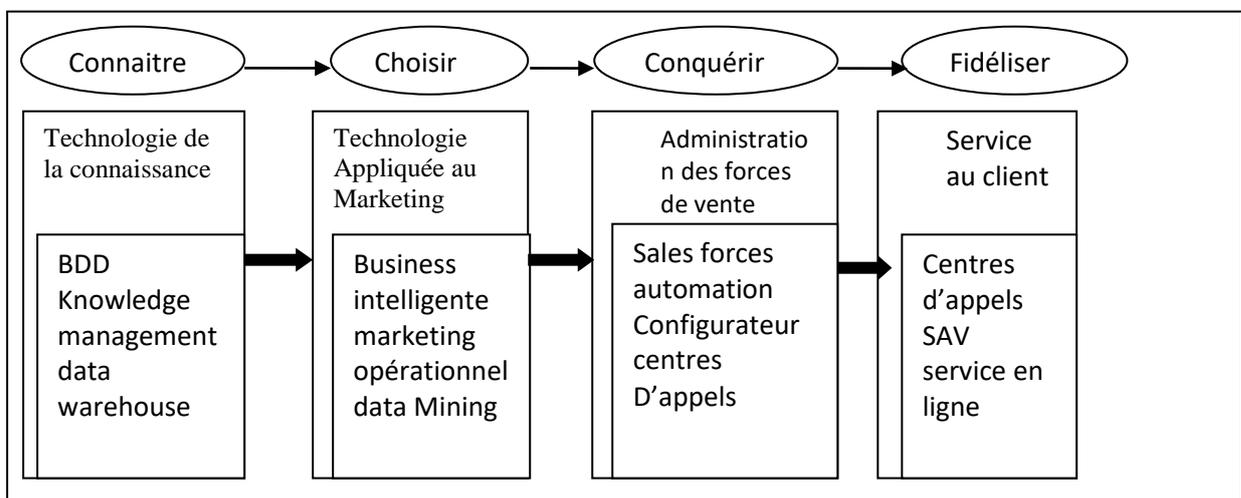
aux commerciaux de mieux gérer leurs activités et d'augmenter leurs efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

1.7.4. Fidéliser les meilleurs clients

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

La figure suivante présente les différentes fonctions du CRM :

Figure N°04: les fonctions du Customer Relationship management



Source: BRONWN, Stanley. *CRM Customer Relationship Management*. Paris : édition Pearson éducation. , 2006, P.6.

Les fonctions du CRM d'après BORONWN sont les quatre qui se présente comme suit ; Connaître les clients de la compagnie d'assurance ajoutée à la meilleur sélection des clients par la fonction de choisir en plus conquérir et fidéliser des clients de l'agence.

Section 02 : le processus de la mise en œuvre de CRM dans le secteur de service

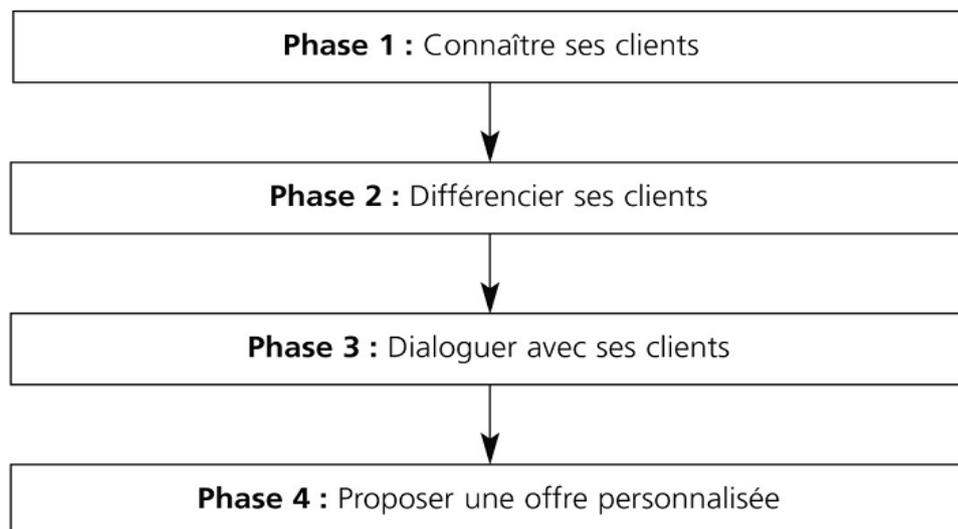
Pour une bonne démarche, les entreprises doivent intégrer des outils automatisés dans plusieurs domaines des fonctions marketing CRM afin de mieux gérer toutes les composantes de la gestion de la relation client. Tels que : analyse de données, gestion de la force de vente (SFA), centre d'appels, etc.

Tout au long de cette section, nous allons présenter la démarche et le processus de la mise en œuvre du CRM dans le secteur des services et ses outils, Ainsi les étapes utilisée pour un projet CRM efficace, et les habitudes de réussir ce projet la, donner plusieurs avis des cadres dirigeants dans le domaine dans plusieurs entreprises.

2.1.Démarche du CRM :

La méthodologie IDIC développer et proposé par Peppers& Rogers, les deux théoriciens les plus connus de CRM.¹

Figure N°05 : les quatre phases de la démarche CRM



Source : SOULEZ SEBASTIEN, « l'essentiel du marketing », LEXTENSO édition ; 9^{ème} éd, paris, 2021.p70.

¹RENE et GILLES : Gestion de la relation client, Op.cit.P.62.

2.1.1. Identifier :

Cette étape consiste à identifier les clients avec le niveau de détail le plus fin possible. Il ne faut pas se contenter des noms et des adresses ou l'agrégat sur le chiffre d'affaires et les

visites, mais il s'agit de repérer les habitudes, les préférences et les comportements des clients. Il est nécessairement de connaître ses clients les plus profitables avant d'envisager une démarche d'one to one.

2.1.2. Différencier :

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

Une fois la base de données constituée, il est nécessaire d'exploiter dans un sens relationnel. Le principe de cette seconde étape, la différenciation des clients, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. On distingue trois façons de différencier les clients :

- **Les segmentations comportementales : la règle RFM :¹**

La segmentation RFM (pour Récence, Fréquence et Montant) a été développée dans la vente par correspondance. L'objectif de cette segmentation comportementale est de différencier les clients selon leur comportement d'achat vis-à-vis de l'entreprise. L'indicateur RFM, qui trouve ses plus nombreuses applications sur les bases de données marketing, est calculé de façon absolue et non comparative. En effet, les achats du consommateur en produit concurrents ne sont généralement pas connus. Ce qui limite son interprétation en termes de fidélité du consommateur.

Le principe de la segmentation RFM est de calculer un score pour chaque client en fonction de trois critères :²

- La Récence (R), c'est-à-dire le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande
- La Fréquence (F), c'est-à-dire le nombre d'achat effectué par le client sur une période t ;

¹ RENE et GILLES : Gestion de la relation client, op.cit. P .117.

²SEBASTIEN (Soulez) : « l'essentiel du marketing » Op.cit. P 143.

➤ Le Montant (M), montant cumuler des achats effectués par le client sur la même période.

• **Les outils de différenciation financière : LTV**

Un terme anglo-saxon, la Life Time Value ou valeur à vie du client est une technique pour déterminer la valeur des clients selon leur potentiel long terme, autrement dit l'évaluation de ce que pourra rapporter le client durant sa vie. La valeur du client n'est pas simplement calculée sur le premier achat, elle est estimée sur l'ensemble du cycle de vie.¹

$$\text{LTV} = \text{bénéfices cumulés} - \text{coût}$$

• **Les outils de différenciation stratégique :²**

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

➤ **Stratégie de fidélisation :**

Cette stratégie consiste à intensifier et à pérenniser la relation commerciale avec le client qui porte une valeur et une intensité très élevés. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.

➤ **Stratégie de rationalisation :**

Cette stratégie cherche à améliorer la rentabilité des clients réguliers, qui créent peu de valeur. Cette rationalisation passe par la remise en ordre de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux, marketing...);

➤ **Stratégie de reconquête :**

Cette stratégie consiste à transformer des prospects ou des anciens clients de l'entreprise en clients actifs. Elle suppose la mise en œuvre d'arguments de séductions (offres spéciales) nouveaux et puissants.

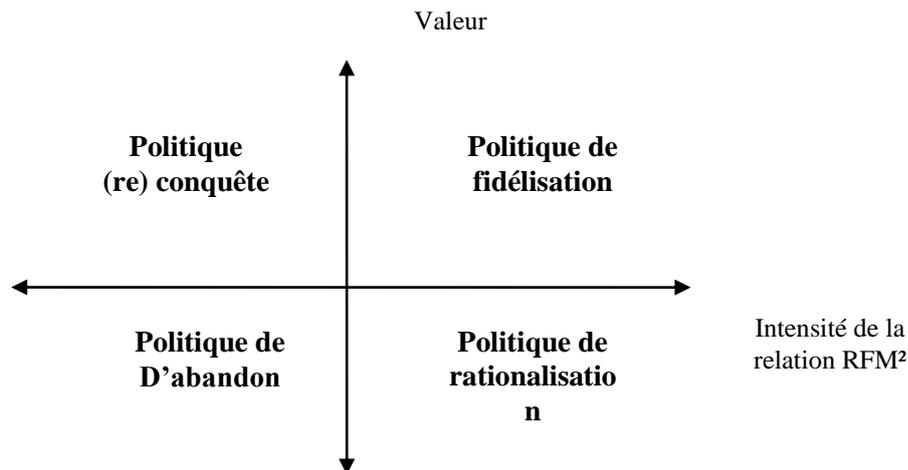
¹SEBASTIEN (Soulez) : « l'essentiel du marketing », Op.cit. P.441.

²RENE et GILLES : «Gestion de la relation client », Op.cit. P.122.

➤ **Stratégie d'abandon :**

Cette stratégie consiste à délaisser une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.

Figure N°6 : les politiques de relation client



¹ rentabilité actuelle et potentielle, degré de priorité stratégique du client.

² Récence, Fréquence, Montant.

Source : RENE et GILLES, gestion de la relation client, édition ERYLLES, Paris 2005. P 122.

2.1.3. Interagir :

Le marketing relationnel se définit comme l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profit est entré dans une banque de données. L'entreprise doit veiller à l'efficacité de cette interaction en accompagnant les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation dans le respect de la valeur de chaque client. Pour améliorer la qualité de l'interaction, il faut rassembler et traiter l'information pour identifier la valeur et les besoins du client. Dans le but de la mise en œuvre des actions commerciales, de communication et de personnalisation appropriées.

2.1.4. customiser :

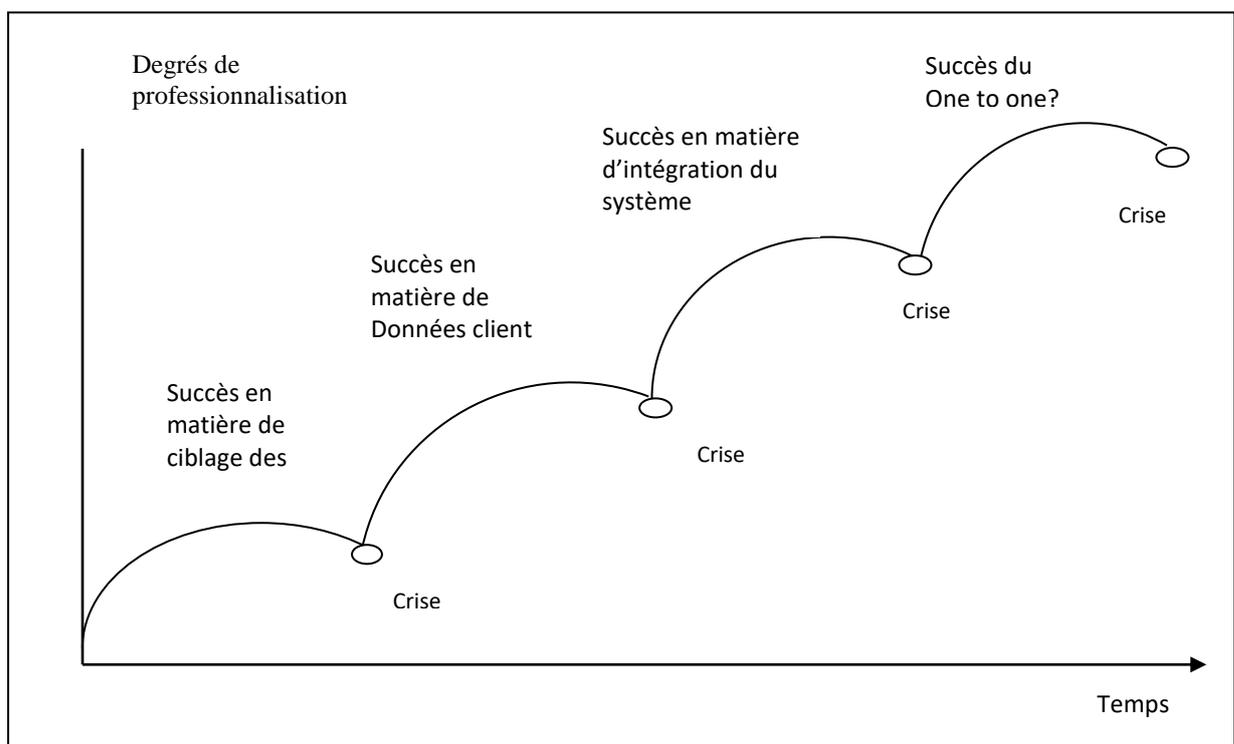
Personnaliser la relation en fonction des besoins et de la valeur du client. Pour inscrire le client dans une relation de fidélité, l'entreprise doit adapter son comportement pour éviter de tomber dans une relation anonyme fondée, soit sur les produits, soit sur des logiques de

compagne massives. Elle doit s'adapter pour produire des biens personnalisés et mieux adaptés à des coûts standards (personnalisation de masse), mais aussi changer des éléments de chaîne de valeur du client : facture, emballage, manuel de prise en main.

2.2. Les étapes de processus CRM dans le secteur des services :

Tous les clients ne sont pas égaux, les entreprises non plus. Celles-ci doivent passer par cinq étapes, chacune traitant individuellement des clients.

Figure N°7 : Les étapes de la mise en œuvre de CRM dans le secteur des services



Source : JALLAT, Frédéric., STEVENS, Eric., VOLLE, Pierre. *Gestion de relation client*. 2ème éd. Paris : édition PEARSON Education, 2007, p.113.

D'après cette figure, la démarche de mise en œuvre de la CRM est marquée par cinq grandes étapes qui sont comme suit :¹

2.2.1. Etape 1 : La phase d'innovation

La première étape consiste généralement à créer un fichier d'adresses. Conséquence d'une volonté individuelle ou d'une campagne marketing, il est élaboré par un manager

¹JALLAT, Frédéric., STEVENS, Eric., VOLLE, Pierre : *Gestion de la relation client*, Op.cit. p.114-115.

marketing qui le fait à ses heures perdues, avec peu de ressources dédiées, en plus de ses tâches courantes.

2.2.2. Etape2 : La phase de spécialisation :

Les succès atteints après la première étape justifient un investissement plus important dans la gestion de la base de données. Une unité fonctionnelle spécifique est créée. Le personnel acquiert plus de compétences dans la préparation des analyses. La masse des données collectées augmente. Cependant, bien souvent les managers n'ont pas une idée claire des analyses marketing qu'ils peuvent réaliser et du profil de client qu'ils voudraient créer. Les développements sont tels que ceux qui sont impliqués se dirigent vers une crise.

2.2.3. Etape3 : Les étapes multifonctionnelles :

Les investissements dans ce département composé de spécialistes des bases de données ne produisent pas le rendement désiré et deviennent sujets de discussion. Une période de révision commerciale, au cours de laquelle l'organisation de la gestion des bases de données est modifiée. On réalise qu'un travail d'équipe doit exister entre les gens du marketing, les spécialistes des bases de données et le front-office qui est, en contact avec les clients. Les gens de marketing doivent s'impliquer plus dans la gestion de la base de données. Ils doivent découvrir les possibilités qu'elle offre et orienter les efforts de collecte et d'analyse des données. Le personnel en contact avec les clients doit aussi expérimenter les avantages des données dans son travail. Si tel est le cas, ils seront prêts à fournir des efforts supplémentaires pour enregistrer l'historique des contacts.

Les équipes multifonctionnelles ainsi formées seront responsables des résultats qu'elles atteignent avec les clients. La gestion des bases de données n'est plus un centre de coûts mais une partie d'un centre de profits. Les données et les informations sont évaluées sur la façon dont elles sont utilisées pour soutenir les actions marketing.

L'unité fonctionnelle mise en place lors de l'étape 2 peut continuer à exister, dans une équipe plus large. Ce centre de développement prend alors la responsabilité d'indiquer le chemin à suivre pour développer la connaissance des clients, avec un certain recul par rapport au quotidien de l'entreprise. Que doit-on savoir réellement du client ? Quelles sources peuvent être consultées pour obtenir ces données ? Comment s'assurer que ces données sont vraiment utilisées, par le FrontOffice notamment ?

2.2.4. Etape4 : L'intégration des systèmes

Une entreprise offre à des prospects et des clients l'opportunité de la contacter via divers canaux de communication (centre d'appels, site web, agence, etc.). En général, c'est à ce moment qu'une nouvelle crise surgit .auparavant, les informations sur les clients étaient consultées par les salariés en interne. Les erreurs restaient internes et pouvaient être corrigées sans que le client en ait connaissance. Les données qui étaient difficiles d'accès étaient encore « extraites du système »et propagées grâce aux astuces d'un gestionnaire de base de données expérimenté. Cependant l'environnement multi canal exige que les données soient enregistrées « en temps réel » et soient accessibles non seulement pour le personnel du front office- qui devrait être immédiatement informé d'une discussion menée entre le client et l'entreprise via un autre canal-mais aussi pour le client, qui aimerait qu'on lui fournisse une solution via internet .sans intervention humaine, le système devra fournir des traitements personnalisés quels que soient le moment et l'endroit où le client le demande.il n'y a pas de possibilité de corriger une erreurs cachées deviennent apparentes et perturbent immédiatement le processus de communication. Elles font du tort et irritent les collaborateurs, notamment en front- cette phase et doivent être mis en œuvre d'urgence.

2.2.5. Etape 5 : La communication one –to-one :

En dernier lieu, un environnement multi canal est relié aux données clients et aux processus dans le back-office (tels les entrées de commande, la livraison... etc.) à ce moment les gens peuvent travailler plus lentement étape par étape, vers l'idéal de la communication one-to-one indépendante du temps et du lieu ,la communication entre les clients et plusieurs types de contacts entrants et sortants les entreprises ne peut pas traiter la complexité et ne dispose pas des informations dont elle a besoin pour fournir des réponses utiles aux question de ses clients.

A ce stade, la réalité doit passer avant l'idéal .un processus de communication plus différencié devra se développer étape par étape via différents canaux. Les paries du processus qui rapportent le plus et peuvent être mises en œuvre doivent devenir prioritaire.

2.3. Les outils du CRM :

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

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

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

On citera dans ces outils le datawarehouse et le datamining.

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

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

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

- Les outils de gestion de la relation : personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients ;
- Les outils d'automatisation du marketing : suivi des plans d'actions ...
- Les outils d'automatisation de la force de vente : optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de la prise de commande, etc.

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

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

³Saint Cast, (Nicolas) : Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière Op.cit., p.51.

- Le CRM Collaboratif : intègre tous les canaux de communication (e-mail, e-conférence, téléphone,...) avec le client ou avec tous les partenaires à propos du client. Ces échanges sont essentiellement destinés à améliorer la rentabilité et la fidélité clients.¹

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

2.3.1. Data warehouse

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

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

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

2.3.2. Les datamarts et le datamining ou la fouille de données

- **Les datamarts** : sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données spécialisé sur un marché donné, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.)³

¹Saint Cast, (Nicolas): Op.cit, p.51.

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

³Ibid., p.612.

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

2.3.3. ERP (Entreprise resource planning)

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

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

Les solutions logicielles ERP et CRM sont généralement compatibles entre elles. Le choix de la solution dépend entièrement de la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les logiciels ERP et CRM sont conçus pour optimiser vos activités et constituent des outils clés dans la gestion de votre projet de croissance. Tandis qu'un logiciel CRM vise à améliorer la gestion des clients et à augmenter les ventes, un logiciel ERP a pour objectif d'automatiser les processus entre départements et surtout de réduire les coûts.¹

Sébastien SOULEZ a indiqué d'autres outils du CRM que celles cités par *Mercator* :²

2.3.4. Les applications CRM :

(Microsoft, Siebel, Oracle...) qui peuvent être en ASP (Application service provider, ou services logiciels loués en ligne). Ces applications proposent des solutions de gestion de la relation client qui aident les entreprises à atteindre une croissance maximale et à offrir une expérience client inégalée sur tous les canaux, points de contact et appareils.

¹<https://www.sage.com/fr-fr/blog/choisir-logiciel-crm-erp/> (consulté 11/07/2021 à 16 :34).

² SOULEZ, (Sébastien) : Le marketing, éditions lextenso, 5eme édition, Paris, 2015, p.148.

2.3.5. Les logiciels de géomarketing :

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

2.3.6. Le portail d'entreprise :

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

2.3.7. Les plates-formes E-CRM :

Ils permettent une personnalisation des sites en temps réel, des actions de fidélisation en ligne, un support clientèle via le web, la gestion des contacts par courrier électronique...

2.3.8. L'EDI (Electronic data interchange) :

Il consiste en un échange informatisé de données structurées d'ordinateur à ordinateur (le plus souvent d'entreprise à entreprise).

2.3.9. La SFA (Sales force automation) :

L'automatisation de la force de vente est un logiciel visant à automatiser le cycle de vente (saisie des objectifs et prévisions, suivi des clients, etc.). Elle rassemble l'ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les clients à tout moment. Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats au niveau individuel ou à celui d'un groupe.

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

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

2.3.10. Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC :

Le développement de la relation à distance et l'émergence de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que, la multiplication des canaux d'interaction avec les clients a permis la création d'un espace de liberté entre l'entreprise et ses clients.¹

Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC représentent l'ensemble des canaux d'échanges qui permettent d'établir la communication et l'entretien des relations avec le client ainsi que l'échange permanent avec l'ensemble des acteurs.

- **le courrier**

Le courrier est ensemble de messages de lettres ou de paquets à expédier ou à recevoir. ses principales applications sont les offres promotionnelles, la transmission d'information, la confirmation et le suivi.

Le courrier est un outil parfaitement adapté aux volumes élevés de communication relationnelle et à la communication personnalisée pour les grands segments.

- **le téléphone**

La relation par téléphone nécessite le développement d'un nouveau mode relationnel. il faut donc aller à l'essentiel car la durée de communication a un coût pour les deux parties et avoir à sa disposition le maximum d'information sur le client et les produits pour répondre rapidement et convenablement au client. il est indispensable de bien écouter le client et sentir leurs hésitations car l'ouïe est le seul sens sur lequel peut s'appuyer le personnel pour qualifier la réceptivité du client.

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

Les clients sont servis au travers de multiples canaux : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, les mailings et les moyens électroniques tels qu'internet, les Serveurs vocaux interactif (SVI) ou le minitel. Le succès d'une stratégie multi canal nécessite une solide architecture technique et fonctionnelle. Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux pour

¹ALARD, Pierre. *CRM les clés de réussite*. Paris : Edition organisation, 2005, p41.

permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation.¹

2.4. L'efficacité et la réussite d'un projet CRM :

Tout au long de cette section, nous allons présenter les étapes de la mise en œuvre efficace d'un projet CRM, et les habitudes de réussir ce projet la, donner plusieurs avis des cadres dirigeants dans le domaine dans plusieurs entreprises.

2.4.1. La mise en œuvre d'un projet CRM :²

La mise en œuvre efficace d'un programme CRM requiert cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.

➤ Stratégie :

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premières. La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client. La segmentation définit comme la clientèle, et donc l'organisation du marketing, doivent se structurer. La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le

Plus déterminant entre des produits ou services. Aujourd'hui devenus aisément comparables ; elle décide de plus de 50% de la valeur d'une offre.

Il importe de reconsidérer fréquemment chacune de ces stratégies. Les difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation d'une campagne ou de l'évaluation de ses résultats révèlent souvent une nécessité de changement.

➤ Segmentation :

Segmentation se limitait à un produit ou à un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs Clients. Aujourd'hui, certains adoptent même une approche de « troisième génération », en classant leurs clients en fonction de leurs besoins et en élaborant leur marketing en conséquence.

¹RENE et GILLES : Gestion de la relation client, Op.cit. P. 187.

²BROWN, (S) : la gestion de la relation client, Edition VILLAGE MONDIALE, Paris, 2001, P 41-43

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins. Pour réaliser une segmentation efficace, il faut trouver l'ensemble de formules (algorithmes) qui permettra de modéliser le comportement des clients.

Souvent, les segments que l'entreprise commence à définir manquent de clarté ; il arrive même qu'elle ne parvienne pas à classer ses clients par catégories. Ceci résulte du fait qu'elle accorde trop importance à des projections comportementales ou à des psychographiques. Pour assurer que les prospects soient correctement classés, il est nécessaire de bien tester les algorithmes.

➤ **Technologie :**

Le processus CRM repose sur des données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnel. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le datamining, le support de décision, la gestion des campagnes, l'équipement matériel et les

Centres d'appels. Si les applications destinées à la gestion de bases de données, aux supports de décision et au matériel sont couramment employées dans le secteur des communications, les outils servant au datamining, à la gestion des campagnes et aux centres d'appels sont moins connus.

Le plus vaste problème technologique qui se pose aux entreprises réside dans l'élaboration de leur base de données. Le plus souvent, elles la configurent en vue d'assurer de simples fonctions de stockages ; il est alors impossible de l'adapter à la saisie des commandes ou à la facturation. Nombre d'entre elles se dotent de plusieurs bases indépendantes afin de soutenir les opérations de datamining, la gestion de campagne et le fonctionnement des centres d'appels. Cette méthode est non seulement coûteuse en temps et en argent, mais elle suscite souvent des problèmes de comptabilité.

➤ **Processus :**

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme CRM ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mise en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répandre leur emploi. Le processus

CRM est l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécutées.

Sans être excessivement compliqué, il exige des détails brefs. Par conséquent, l'essentiel des efforts de ré-engineering des processus vise à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances, voire supprimer l'ensemble des tâches de marketing. Du fait de l'importance accordée aux délais, il est intéressant d'observer que les problèmes résultent, le plus souvent, d'un échec à mesurer ou à évaluer le processus en soi. Les entreprises concentrent tellement leur attention sur leurs prévisions de « taux d'acceptabilité » des produits ou services offerts qu'elles oublient d'améliorer sans cesse le processus.

L'inaptitude à saisir et à évaluer toutes les données existantes, qu'elles soient positives ou D'informations obtenues par le centre d'appels sortant alors qu'elles n'ont été ni traitées ni Transmises à la base de données centrale en constitue un exemple flagrant. Les entreprises qui parviennent le mieux à réaliser de telles améliorations sont celles qui privilégient un support de décision fermé ; en reliant une conclusion à une action, et cette action à un mécanisme de suivi, elles parviennent à évaluer et à modifier le processus de prise de décision dans son ensemble.

➤ **Structure organisationnelle :**

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de Customer Relationship Management. Comme nous l'avons Évoqué plus haut, le marketing des entreprises repose, le plus souvent, sur les médias. C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création D'équipes interdisciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et mettre en pratique de nouveaux styles de campagne. Chaque équipe devrait, tour à tour, travailler sur les différents types que nous avons définis : récupération, fidélisation, élargissement/ amélioration de l'offre et prospection.

Dans chacune, certaines personnes sélectionnées devraient apprendre comment accélérer les transferts de connaissances et guider leurs collègues dans cette voie. Il est déconseillé d'inaugurer une campagne sur le segment le plus rentable de l'entreprise, sauf si elle vise à récupérer des ex-clients.

2.4.2. Les habitudes de réussir un projet CRM :

La relation client est une attitude, elle passe par des outils, mais en termes d'organisation, elle s'entend comme un projet. Pour être efficace, il faut réfléchir à sa stratégie, lui consacrer des ressources, prévoir des étapes et contrôler la réalisation. C'est le véritable sens d'un projet GRC ou CRM : non pas installer un progiciel de plus mais mettre en place toutes les méthodes et tous les outils nécessaires (y compris un progiciel) pour assurer les objectifs de la relation client.¹

- **En amont, savoir pourquoi le client vous a choisi et ne pas décevoir ses attentes :**

Selon MICHEL Pirret responsable CRM chez Sony France, *«Le consommateur s'attend à être tranquille, être mise en valeur, être reconnu par les autres. Donc l'entreprise doit connaître et satisfaire ces attentes en priorité. Car un client qui n'obtiendrait pas une valorisation de lui-même grâce à son produit (pour cause de qualité ou de design insuffisant) ou une tranquillité grâce à un produit qui fonctionne et une résolution rapide d'éventuelles pannes, ne serait pas seulement insatisfait. D'une certaine façon, il se sentirait trahi».*

- **Définir une stratégie et fixer des étapes :**

La relation client est au service d'objectifs. Mieux vaut donc prendre le temps de définir clairement quels sont les objectifs que l'on veut atteindre. Ils peuvent être d'ordres variés : valoriser l'image de la marque, vendre, conquérir de nouveaux clients, fidéliser ses clients...etc.

- **S'assurer du soutien de la Direction :**

Le soutien mais aussi l'implication de la Direction au projet CRM sont vécus comme Un atout essentiel pour gagner la motivation du reste de l'entreprise. Pour Nicolas Bartel de Siemens, *« il faut un sponsor au niveau de la DG (en l'occurrence Philippe Carli, président de Siemens France), mais le chef de projet doit avoir une vision business et technique du sujet, peu importe de quelle direction il est issu ».*

Ce soutien à très haut niveau est aussi jugé essentiel au Cetelem, par son Responsable Projet CRM Martine **Malapert**, *« Le projet CRM nécessite des investissements matériels*

¹ Delacroix(J) : Cher Client, livre blanc, (S M I) février 2007.P, 98-106.

et humains lourds. Donc il faut que la Direction Générale la porte. Et la condition pour que le projet soit porté par la Direction Générale est de pouvoir montrer des choses tangibles à intervalles réguliers. Le projet CRM est un des chantiers du projet stratégique de Cetelem. À ce titre, j'ai un sponsor au Comité de Direction. Tout ceci donne des leviers que nous n'aurions jamais eus autrement. »

- **Préférer la stratégie des petits pas à celle du Big Bang :**

L'entreprise a-t-elle intérêt à partir de la feuille blanche pour élaborer un système CRM cohérent, en un bloc, qu'elle déploiera en une seule fois, ou au contraire à échelonner les déploiements.

Et selon Michel Pierret, Responsable CRM chez Sony France, partage lui aussi l'idée d'aller pas à pas dans la réalisation de projet CRM : « il est important d'avoir une vision globale mais ensuite il faut avancer par étapes, sans attendre d'être capable de collecter toutes les données et de bien les exploiter avant de commencer à agir. Il est important de montrer du concret à la Direction Générale, aux autres départements de l'entreprise, pour entretenir la dynamique et ne pas s'enliser. »

- **Impliquer à la fois les départements marketing, les « métiers » et l'informatique :**

Il est illusoire de penser que la relation client peut être insufflée par le Marketing comme un parfum subtil dans tous les rouages de l'entreprise. Il est nécessaire au contraire que les départements Marketing concernés (Ventes, SAV, etc.) travaillent en accord entre eux.

Et selon Emmanuelle Guézou, Responsable fidélisation aux Galeries Lafayette : « *si l'on veut avoir une stratégie CRM, on doit passer par une transformation globale de l'entreprise. Ce n'est pas le département Marketing qui va faire les choses tout seul. La mise en place d'une stratégie CRM nécessite d'abord une vraie vision du client partagée dans l'ensemble de l'entreprise, du PDG au vendeur.* »

- **Donner aux équipes les moyens de mettre en œuvre la stratégie client par la formation et l'accompagnement du changement :**

Parce que ce sont les équipes qui vont porter le projet CRM, il importe de leur faire confiance. Dans la plupart des structures, les gens ne sont pas rétifs au changement mais seulement au changement mal expliqué. C'est la responsabilité du management que de

susciter l'adhésion et de mettre en œuvre les plans de formation qui rendront le personnel opérant.

Ainsi, selon Martine Malapert, Responsable Projet CRM chez le Groupe Cetelem : la conduite du changement démarre dès le début du projet « *Un enjeu majeur est la conduite du changement, notamment au niveau des forces de vente. Ce n'est pas l'organisation qui doit se plier aux contraintes de l'outil : ce doit être un dialogue entre les deux. La conduite du changement a été lancée dès le démarrage du projet et c'est un fil directeur qui nous suit tout au long du projet. La conduite du changement commence au niveau du management. C'est lui qui va ensuite porter le changement auprès de ses équipes.* »

- **Chercher la cohérence avec la communication média :**

Selon **Emmanuelle Guézou**, Responsable Fidélisation de Galeries Lafayette, « *Il y a une recherche de cohérence entre nos communications one-to-one et notre communication mass media. En marketing one-to-one, nous nous appuyons parfois sur les campagnes publicitaires mais nous ne les relayons pas systématiquement. Ce sont des campagnes d'image, très institutionnelles, qui donnent un ton et un territoire de marque important aux Galeries ; elles ne correspondent pas toujours aux messages que nous voulons faire passer en marketing direct. Les annonces Goude ne sont d'ailleurs pas non plus nécessairement reprises en magasin. Cependant, aujourd'hui, il y a une réflexion pour harmoniser notre communication et la rendre plus cohérente.* »

Section3 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients.¹

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

Dans cette section, nous allons présenter l'apport du CRM par rapport à la force de vente, l'entreprise, ainsi le client.

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

3.1.1. Aider à la vente :

Que la vente soit face à face ou par téléphone, la mise en place d'un outil de CRM permet à la force de vente d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture des stocks et la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception). Plus sophistiquées, les bases de données en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale.

3.1.2. Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs :

Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.). Ils réduisent les coûts de formation et d'information. Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car la perte d'information est plus faible.

3.1.3. Accélérer les cycles de vente :

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente. Ces outils diminuent donc les tâches

¹LEFEBURE (R), VENTURI (G) : Gestion de la relation client, op.cit., P.43-50

administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour les commerciaux. Ceux-ci passent ainsi plus de temps à la vente et au reporting.

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est -à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact.

3.2. L'apport du CRM pour l'entreprise :

3.2.1. Elaborer des stratégies de fidélisation efficaces :

En premier lieu le CRM procure à l'entreprise des bases de données riches en informations sur tous ses clients. En effet, avant de procéder à la fidélisation des clients, il faut pouvoir répondre à certaines questions importantes, que seul le CRM est capable d'apporter des réponses exactes et fiables, à savoir : Qui sont nos clients ?, quel est leurs profils ?, quelle est leur life time value ?, quelles sont leurs préférences ?, quelles sont les offres susceptibles de les intéresser ?, quels clients fidéliser ?, comment les contacter ? Comme vous le savez, la stratégie de fidélisation est basée sur la connaissance du client ; le bijou le plus précieux de l'entreprise ; qui ne peut être procuré que par un système CRM efficace et performant. En effet, le CRM fournit des informations relatives aux clients en temps réel qui sont stockées dans une base de données. Ainsi, les programmes de fidélisation sont servis par une base de données bien gérée et tenue à jour contenant des informations générales concernant chaque client (âge, nom, adresse,...etc.) et certaines données comportementales. Le succès d'un programme de fidélité tient au fait qu'il offre à ces clients des récompenses particulières et adaptées à chacun d'entre eux. Le but est de récompenser davantage les clients fidèles et de stimuler la fréquence des achats.

3.2.2. L'optimisation de l'efficacité des actions marketing :

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

3.2.3. Réduire les coûts :

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

3.2.4. Augmenter le résultat :

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients.

Ces prospects mieux renseignés dès l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformés en clients. Les clients, qui présentent certains signes prédictifs d'attrition, se voient allouer des efforts spécifiques (offres spéciales, prise de contact, entretien découverte, etc.) afin d'essayer de modifier leurs comportements.

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

Les politiques de communication ou de promotion peuvent être modifiées pour attirer les meilleurs profils de clients et éviter de développer des tendances opportunistes, axées sur les prix ou les remises, chez les clients. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un meilleur mix des offres et des canaux. Elles améliorent la part de marché par client (« share of Customer ») et elles diminuent l'attrition. La possibilité de mettre en place des processus de traitement des

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

3.2.5. Réduire l'attrition/Churn :

L'attrition, aussi dénommée churn (pour change and turn) dans le secteur des télécommunications, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période, le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale recrutée dans la période. Un taux d'attrition de 20% exprime qu'une clientèle change totalement en cinq ans (ce qui est faux car le noyau de gens très fidèles est stable). Les études sur la rentabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75 %. Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux d'attrition : par une plus grande personnalisation des offres, par l'anticipation des tendances au churn grâce à des analyses statistiques, par un partage des informations et des clignotants entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client. La détection de l'attrition n'est toutefois que le dernier élément de la chaîne. Un score d'attrition ne fait qu'évaluer les facteurs prédictifs. Il est souvent difficile de rattraper un client qui a décidé de vous quitter. Il est par contre important d'identifier les causes.

3.2.6. Améliorer la qualité de l'information :

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Un fichier client subit chaque année une obsolescence minimale et naturelle de 5 %. Il y a donc potentiellement 5 % des budgets marketing et commerciaux qui peuvent être gagnés par une meilleure gestion de la qualité des fichiers (en particulier les adresses). Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié. L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service

après-vente, le Minitel, le serveur vocal interactif ou Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

3.2.7. Augmenter la valeur de l'entreprise :

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, ce que les Anglo-Saxons appellent Life time Value ou LTV, en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformation lors de l'acquisition,

Les ventes croisées et la rétention des clients fidèles, une entreprise accroît de facto sa capitalisation boursière. Le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (notion de « capital client »). Ce potentiel de différenciation est bien perçu par les analystes financiers, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilités de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner. Cette capacité de communication est tant dirigée vers l'amont (architecture en flux tendus avec des systèmes d'EAI) que vers l'aval.

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

3.3. L'apport du CRM pour le client

3.3.1. Améliorer la qualité des contacts :

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

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

En cas d'orientation entre différents départements, l'intégration de l'informatique et du téléphone permet de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le

dossier informatique suit : le client n'a pas à raconter son histoire encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.

3.3.2. Améliorer la fidélisation :

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

3.3.3. Faire du client un ambassadeur :

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise. Cette reconnaissance peut se traduire de différentes façons : obligations de passer par un fournisseur en B to B, communication de coordonnées clients ou parrainage en B to C (Business to Consumer). Ce mode de recrutement par le bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant.

Conclusion :

Les solutions CRM permettent aux entreprises sur un marché très concurrentiel de disposer d'un outil pour faciliter les tâches des clients potentiels, identifier et fidéliser les clients. Mais c'est aussi un vrai challenge, qu'il s'agisse d'action promotionnels ou de programme de satisfaction.

Ainsi, Pour obtenir des résultats satisfaisants, les systèmes de gestion de la relation client doivent permettre aux chefs d'entreprise de mieux connaître leurs clients afin de personnaliser et personnaliser leurs produits ou services. Ils doivent également pouvoir partager les informations et données collectées auprès des clients et via divers outils CRM.

Chapitre 03

Analyse de l'efficacité des outils CRM au sein de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR.

Après avoir développé dans les deux premiers chapitres nos deux variables, à savoir le concept de fidélité client, et la gestion de la relation client. Nous arrivons à la partie la plus importante de notre étude dont nous allons analyser les résultats de notre recherche qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses fixées préalablement.

Ce chapitre sera divisé en trois sections, nous allons au premier lieu présenter l'entreprise, dans la deuxième partie nous évoquerons les outils du CRM utilisés grâce à une étude qualitative, enfin la troisième sera consacrée à l'évaluation de l'efficacité de ces outils à travers l'analyse des indicateurs de performance « KPI's ».

Section 01 : la présentation de l'entreprise HEETCH

Dans cette section Nous allons d'abord parler sur le marché de VTC en Algérie et définir son concept ; puis démontrer ses principaux acteurs. Ensuite, nous présenterons l'entreprise HEETCH, ses objectifs et ses missions.

1.1. Le marché VTC en Algérie :

1.1.1. Le secteur de transport en Algérie :

L'offre en transport est faible en termes de qualité et quantité. L'encombrement, la rareté, et ajouté à cela il n'y a pas d'horaire fixés pour le transport en commun, sont des problèmes auxquels ont été confronté les algériens chaque jour, notamment pour les habitants des grandes villes, surtout la capital du pays « Alger » qu'ils trouvent des difficultés de stationnement de ses voitures.

De plus, les taxis ou les « les clandestin/ fraudes » ne bénéficient pas de bonne réputation, car généralement ils n'acceptent pas d'emmener les passagers à la destination désirée si celle-ci est en dehors des axes les plus fréquenté. Si par la chance ils acceptent ce sera pour un prix bien supérieur à celui qu'indiquerait leur compteur.

Depuis fin 2017, l'industrie du transport a connu une forte dynamique de développement après l'émergence d'applications innovantes, apportant une solution technologique révolutionnaire et adaptée au marché pour faire face aux problèmes évoqués ci-dessus.

1.1.2. Définition du VTC :

L'acronyme VTC signifie « Véhicule de Tourisme avec Chauffeur » ou « voiture de transport avec Chauffeur », le terme fait référence à une plateforme technologique a pour but de mettre en contact les utilisateurs et les chauffeurs réalisant des services VTC.

Pour ce faire l'application/plateforme permet de géolocaliser par le biais d'un Smartphone, ordinateur ou une tablette le véhicule le plus proche d'un passager qui souhaite déplacer d'un point A vers un point B.

Les VTC offrent les mêmes services que les Taxis, mais il existe cependant quelques différences entre eux :¹

Tableau N°1 : la différence entre le service des taxis et de VTC.

Taxis	VTC
Les tarifs sont fixés chaque année par arrêté préfectoral. Ils dépendent de la distance parcourue et de la durée du trajet. Des frais d'approche peuvent être facturés en plus. Le client ne connaît donc pas le prix qu'il va payer à l'avance , sauf dans le cas où ils optent pour un forfait.	Les tarifs sont fixés en fonction de la distance parcourue et de la durée du trajet. Des forfaits peuvent aussi être proposés. Le client sait combien on va lui facturer dès la réservation.
La prise en charge des clients se fait par réservation, mais aussi à la volée (lorsqu'un client fait signe à un taxi) ou en stationnement (notamment près de bornes-taxis). Le client a donc beaucoup de choix possibles pour être pris en charge par un taxi.	Sur réservation uniquement. C'est la garantie d'avoir un véhicule à coup sûr.
Concernant Spécificités au niveau de la conduite , Peuvent utiliser les voies de taxis ou de bus, ce qui leur permet de gagner du temps .	Sont soumis aux mêmes règles de conduite que les véhicules lambda. Pour gagner du temps, ils utilisent souvent des GPS qui leur signalent les bouchons. Ils peuvent donc adapter facilement leur itinéraire.
Fait des arrêts pendant le trajet.	Ne s'arrête pas pendant le trajet.
Voyages partagés : implique le regroupement de voyageurs se dirigeant vers une destination similaire.	Trajets personnalisés : Les utilisateurs demandent un trajet en temps réel via une application Smartphone.

¹<http://www.taxi-vtc.eu/> (consulté 12 juin 2021 à 18 :50).

1.1.3. L'historique du VTC :

Le statut du VTC a été créé en 2009, par le biais de la loi n°2009-888 du 22 juillet 2009 sur le développement et la modernisation des services touristiques. EASY TAKE fut l'une des premières entreprises Françaises à s'engouffrer dans le business des VTC.

Cette société n'a pu survivre, et fut sommée de se mettre en faillite. Le climat de défiance entre les VTC et les Taxis s'est installé très tôt. Pour autant, les taxis n'étaient pas sortis d'affaire loin de là. Notamment avec l'arrivée de la société Américaine UBER.¹

La société Uber est alors fondée officiellement par **Garrett Camp, Travis Kalanick** et **Oscar Salazar** en 2009 sous le nom de **UberCab** « SuperTaxi ».

Aussitôt lancée, le concept connaît un grand succès aux états unis et dans le monde, bientôt d'autre application firent leur apparition, avec plus ou moins de succès ; **Lyft 2012, Grab 2012, Bolt 2013...**

En réalité, et en si peu de temps, nombreuses ont été les entreprises qui ont vu le jour, Cela a représenté un vrai bouleversement dans le monde des taxis, qui avant ça, n'avaient pas trop de soucis.

Les applications VTC sont venues répondre à une demande très importante du marché, en profitant du développement technologique et de l'émergence des réseaux sociaux, elles ont pu développer, promouvoir leur concept et atteindre facilement leur cible.

¹<http://palimpsestes.fr/IUT/pmo/gmo16/pmo16/secteur/C.pdf> (consulté 12/6/2021 à 18 :54).

1.1.4. Les principaux Acteurs de VTC en Algérie :

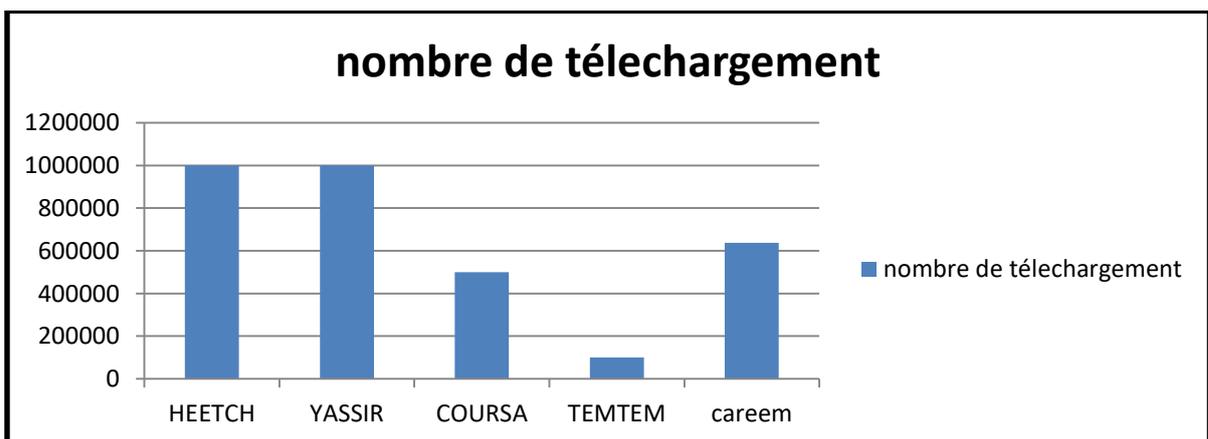
Une analyse faite par Sylabs en 2019 démontre que, l'Algérie serait le marché idéal pour les VTC ¹

D'après des professionnels du secteur que nous avons interviewé, le marché Algérien est l'un des plus importants de la région MENA, avec plus de **70 000 courses potentielles par jour**. Un marché estimé **entre 80 et 100 millions de dollars par an**.

En effet, le marché Algérien a un fort potentiel du fait de la forte évolution démographique du pays, notamment dans les grandes villes (Alger, Oran, Annaba, Sétif, Constantine,) et du manque de transport. C'est ce qui a permis au lancement de Yassir en 2017. Depuis cette date, le marché ne cesse d'accueillir de nouvel entrant. Plus de dix acteurs sont présents actuellement, et la concurrence est très rude entre eux.

Voici un tableau regroupant les principaux acteurs Algériens présents sur le marché, avec pour chacun le nombre de téléchargements sur Play Store.

Figure N°8 : Présentation graphique des VTC Algériens selon le nombre de téléchargement sur Play store



Source : élaborer par nous-même.

¹<http://sylabs-dz.com/le-rtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/> (consulté 12/07/2021 à 19 :22).

Nous pouvons constater qu'en termes de nombre de téléchargement : YASSIR est le principal concurrent de HEETCH.

De plus et d'après l'analyse faite par Sylabs en 2019, le nombre de chauffeurs de chaque entreprise, environ 8000 chauffeurs pour Yassir et 2500 pour TemTem et plus de 4000 chauffeurs chez HEETCH (et +11000 en 2021).

Après l'agrégation de plusieurs informations comme le nombre de téléchargements des applications, et le nombre des chauffeurs actifs, nous pouvons dire que YASSIR et COURSA sont les deux principaux concurrent de HEETCH.

1.1.5. Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien :

Tableau N°2 : Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien

VTC	Caractéristiques
HEETCH	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise multinationale qui née en France en 2013 ; elle est installé en Algérie en septembre 2019. • Actuellement, elle est disponible dans trois wilayas : Alger, Boumerdes et Blida. • Elle se différencie par ses offres compétitifs tel que : assurer aux passagers des déplacements à moindre cout.
YASSIR	<ul style="list-style-type: none"> • La première Application implantée en Algérie. • Actuellement présente dans 24 villes en Algérie, en Tunisie, Maroc, Canada, France. • Elle compte aujourd'hui plus 2 millions d'utilisateurs et 40000 partenaires. • Elle se différencie avec le lancement du service « YASSIR Express » qui est consacré à la livraison des courriers, colis ainsi que les achats en ligne.
COURESA	<ul style="list-style-type: none"> • Elle a été lancée en 2018 à Alger • Elle est présente en 4wilayas en Algérie • Elle se différencie des autres concurrents par ses prix compétitifs.

TEMTEM	<ul style="list-style-type: none"> • Elle a été lancée en 2018 après YASSIR. • Elle a un autre service « TEM TEM ONE » qui a été lancée en 2020.
CAREEM	<ul style="list-style-type: none"> • Acteur incontournable des VTC dans la région MENA et racheté par UBER fin 2019 mais opérant toujours sous le nom de « Careem ». • Basée à Dubaï, elle est disponible dans 53 villes au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique
AMIR	<ul style="list-style-type: none"> • Lancée à Oran en premier et étendue vers d'autres wilayas notamment Alger • L'application propose une offre à prix réduit « ECO » destinée aux étudiants.

1.1.6. Les défis des VTC en Algérie :

L'environnement économique en Algérie est un gros frein à la croissance et au développement des start-up. Pour se développer davantage, VTC a besoin de lever des fonds. Cela ne peut se faire qu'en attirant des investisseurs étrangers, peu intéressés par le marché algérien. Ces Difficultés de développement est à cause de la réglementation désavantageuse.¹

En effet, les opérateurs VTC en Algérie se trouvent donc confrontés à d'importants défis :

- Définir une culture d'entreprise distinctive ;
- Sélectionner des chauffeurs capables d'adhérer à la culture d'entreprise ;
- Arriver à fonctionner comme de véritables marques au sens moderne.

¹<http://cherif-amokrane.com/les-vtc-en-algerie-face-a-limperatif-de-l'experience-client/> (consulté 14/06/2021 à 01 :52).

2.1. Présentation de HEETCH :

HEETCH est une startup européenne, née en France il y a cinq ans de cela, avec au départ, un modèle « de particulier à particulier », qui est devenu une plateforme de mise en relation entre chauffeurs professionnels (VTC) et passagers.

HEETCH a été installé en Algérie (Alger et ses environs) en apportant un second souffle au transport urbain dans la capitale. Depuis septembre 2019, les passagers peuvent commander une voiture avec chauffeur via leur téléphone mobile, pour leurs déplacements dans la capitale et ses environs.

2.2. Fiche Technique de HEETCH :

Figure N°9 : Fiche Technique de HEETCH

Logo de l'entreprise :



Raison sociale : HeetchEl Djazair

Date de création : 2019

Dirigeant : Hocine Ettayeb

Forme juridique : Société avec responsabilité limitée

Nombre de salariés : 23

Siège social : Domaine Semmar, Groupe 1122, Section 1, Birkhadem

Téléphone : 0559469259

Email : algerie@heetch.com

Source : les données internes de l'entreprise.

2.3. Historique :

HEETCH a été lancé en 2013 par Teddy Pellerin et Jacob Matthieu pour combler ce qu'il considérait comme une lacune évidente sur le marché parisien : proposer des trajets jusqu'à 20 personnes jusqu'à la périphérie et la banlieue parisienne après des soirées tardives dans les clubs n'étant pas desservi par d'autres compagnies de taxi, ni par les transports en commun.

HEETCH a adopté une approche décontractée pour résoudre ce problème de passagers occasionnels : l'idée était de rendre le service vraiment peer-to-peer, en faisant appel à des conducteurs du même âge et similaires aux personnes conduites. Ironiquement, c'est à ce moment-là que HEETCH a été approché pour être racheté, et qu'il recevait également son premier financement de Felix. En mode suivi, l'entreprise s'est reconstruite en se recentrant sur le travail avec des chauffeurs professionnels, mais tout en essayant de conserver une partie de l'éthique qui la distingue des autres comme Uber et l'autre grand acteur du marché en France.

Suite à son interdiction en mars 2017, le service se relance, mais cette fois-ci uniquement avec des chauffeurs professionnels, et disponibles 24h/24.

Le 26 janvier 2018, Heetch annonce une levée de fonds de 16,5 millions d'euros auprès de ses fonds actionnaires actuels, les français Alven et Via ID, mais également auprès du fonds britannique Felix, des français Idinvest et InnovAllianz, le fonds stratégique d'Allianz France.

En 2019, le service Heetch est dorénavant disponible dans 9 villes de France (Paris, Lille, Lyon, Marseille, Toulouse, Strasbourg, Nantes, Bordeaux et Nice) mais également en Belgique (Bruxelles) et au Maroc (Casablanca et Marrakech). En avril, Heetch annonce son ouverture en Côte d'Ivoire avec l'intention de s'étendre rapidement dans d'autres pays d'Afrique.

Le 9 mai 2019, la start-up annonce une nouvelle levée de fonds de 34 millions d'euros, pour se développer encore plus rapidement, notamment en Afrique francophone. En septembre 2019, Heetch se lance en Algérie sous le nom « HEETCH EL DJAZAIR ».

2.3.1. HEETCH ELDJAZIR :

Comme deuxième destination au Maghreb, Heetch a opté pour l'Algérie en lançant Heetch El Djazair. *« Le Maghreb et l'Afrique francophone représentent de magnifiques opportunités pour Heetch. Sur des villes en forte croissance et aux infrastructures de transport public*

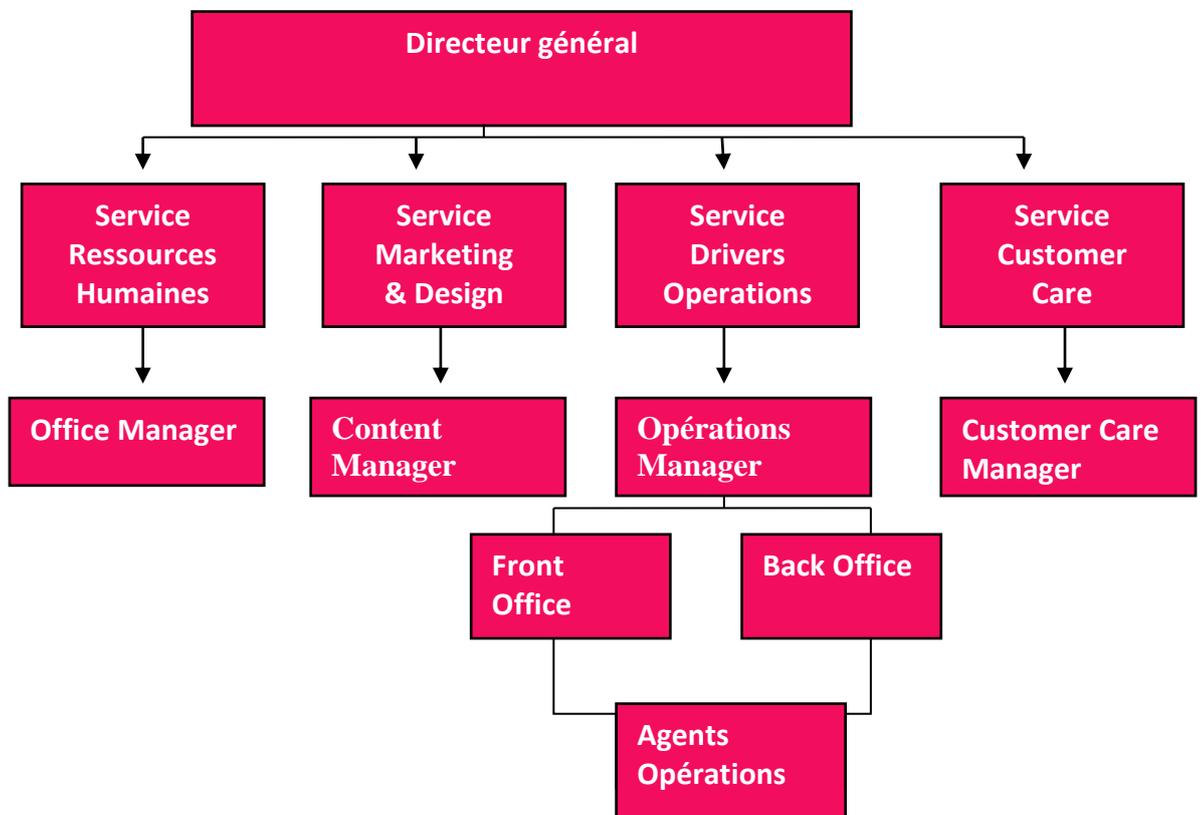
réduites, nous avons la possibilité de contribuer à améliorer la mobilité des citoyens. Puisque nous sommes une entreprise européenne, nous faisons toujours le choix de nous associer avec un entrepreneur local afin de créer une entreprise locale, plus à même de comprendre le marché, la culture et les enjeux locaux », explique Teddy Pellerin, Président et cofondateur de Heetch.

Heetch Algérie a ouvert en juillet 2019 avec le lancement des premières courses en cela pendant la coupe d'Afrique, mais le lancement officiel était en mois de septembre 2019, avec une conférence de presse à l'hôtel Sofitel en présence du fondateur de Heetch ainsi que les dirigeants.

L'ouverture était à l'occasion d'une visite qu'effectue son CEO et cofondateur, Teddy Pellerin, à Alger. Depuis son pré-lancement début juillet 2019, Heetch qui emploie une équipe 100% algérienne.

2.4. L'organisation de HEETCH :

Figure N°10 : l'organigramme de HEETCH EL DJAZAIR.



Source : Document interne de l'entreprise.

L'organisation compte quatre services avec des fonctions spécifiques pour chacun :

2.4.1. Service ressources humaines :

Ce service est constitué de l'office manager, sa mission principale est d'assurer la coordination entre les différents services de l'entreprise, le suivi et l'élaboration des rapports de synthèse, la gestion de ressources humaines, sa fonction est basée sur l'encadrement et le relais de l'information dans l'entreprise. Ses tâches sont donc multiples. Il suit les différentes relations avec le réseau de partenaires sociaux, économiques, techniques et financiers, il se charge des études techniques, coordonne et conduit des projets, s'occupe des contrats en veillant au respect des objectifs (délais, coût et qualité), anime les intervenants internes et externes, négocie avec les fournisseurs afin d'obtenir le meilleur prix pour le matériel bureautique de l'entreprise, etc. Dans l'entreprise « Heetch el djazair », l'office manager se charge aussi de la comptabilité de l'entreprise, l'organisation des événements internes et externes la réservation des voyages.

2.4.2. Marketing & design :

« Heetch el djazair » est lancée dans le marketing digital il y a presque un an, en recrutant un content manager, encadré par le directeur de l'entreprise. Sa mission principale est de gérer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux et les différents canaux de communication, en créant un contenu créatif et adaptable avec la vision de l'entreprise et les attentes de l'audience, parmi ses tâches : la gestion des réseaux sociaux, les campagnes de marketing digital, le design infographique, la création des affiches publicitaires, l'e-mailing, les promos et la recherche des nouveaux axes de communication (influenceurs- partenariats, etc.).

2.4.3. Drivers Operations « OPS » :

Le pôle « OPS » est un des centres du métier de l'entreprise HEETCH DZ, constitué d'une équipe spécialisée dans la gestion des opérations des chauffeurs chapeauté par un responsable opérationnel, ils ont pour principales missions d'effectuer les différentes opérations liées avec les chauffeurs partenaires tels que : l'inscription, l'acquisition, le phoning et le suivi de chauffeurs, etc. Ce service est composé en deux parties, le front office, dans cette phase ils accueillent les chauffeurs afin de vérifier les papiers nécessaires pour qu'ils soient des chauffeurs actifs et le back office (la gestion de base de données chauffeurs). Le responsable opérationnel doit participer au développement du service, les partenariats, le suivi de contrats

des chauffeurs et assurer l'amélioration des résultats réalisés (les chauffeurs actifs, le nombre des trajets réalisés, etc....).

2.4.4. Customer care :

Le service « CARE » est le deuxième centre du métier de l'entreprise, c'est le pôle de la gestion de relations clients, il est constitué d'une équipe spécialisée en CRM dirigée par un responsable care. Ils s'occupent de la gestion des tickets (réclamation client) et la gestion de la relation client. Ils rassemblent les feedbacks des clients et des chauffeurs via l'application (option : contactez-nous) ainsi il suit les trajets grâce à appel téléphonique (IN and OUT). En effet, le Customer care et les drivers Operations sont les deux services principaux de l'entreprise, le service Marketing joue entre ces deux services.

2.5. Les objectifs :

a) Devenez le véritable challenger en France et au Benelux :

- Rendre l'expérience passager aussi fiable que le leader du marché
- Attirez plus de passagers en étant plus abordable
- Créer un marché sain en partenariat avec les chauffeurs
- Construire une marque challenger visible et véritable
- Développer en Europe

b) Construire des marchés prospères en Afrique :

- Développer le marché Algérien, pour ce faire, nous recrutons actuellement une équipe 100% Algérienne.
- Devenir leader du marché Algérien à moyen terme, pour s'étendre par la suite, vers D'autres métropoles Africaines.

c) Suivez un chemin de rentabilité :

- Augmenter la rentabilité des courses.

2.6. Les valeurs de HEETCH :

Figure N°11 : Les valeurs de HEETCH.



Source : Document interne de l'entreprise.

A. ARANGEZ-VOUS POUR QUE CELA ARRIVE

- ✓ Qu'est-ce que c'est :
 - Soyez efficace, autonome et fiable plutôt qu'impeccable.
 - Décidez rapidement, admettez que vous vous trompez et passez à autre chose.
 - Apportez de la discipline,
 - Concentrez-vous sur ce qui compte.
- ✓ Ce que ce n'est pas :
 - faites-le à tout prix.
 - Allez trop vite ou sans penser aux autres.

B. JOUER POUR L'ÉQUIPE :

- ✓ Qu'est-ce que c'est :
 - Recherchez ce qui est le mieux pour l'entreprise et non pour vous-même.
 - Parlez en cas de besoin. Pas d'ego ni de politique.
 - Planifiez l'avenir et documentez ce que vous faites.
- ✓ Ce que ce n'est pas :
 - Oubliez vos propres objectifs et vos OKR, sacrifiez votre bien-être.
 - Protégez votre équipe au-dessus de l'entreprise.

C. ETRE GENTIL

- ✓ Qu'est-ce que c'est :

Tenez compte des sentiments des autres.

Traitez les gens avec respect indépendamment de leur statut ou de leur désaccord avec vous.

Assumez toujours de bonnes intentions dans les communications écrites / orales.

Embrasser la diversité.

- ✓ Ce que ce n'est pas :

Dites «oui» à tout, taisez-vous quand quelque chose ne va pas.

D. PENSER DIFFÉREMMENT :

- ✓ Qu'est-ce que c'est :

Sortir des sentiers battus, rechercher l'innovation.

N'ayez pas peur de montrer votre personnalité, soyez authentique.

- ✓ Ce que ce n'est pas :

Essayez d'être toujours différent.

Faites ce que vous voulez sans penser à ce qui est le mieux pour l'entreprise.

2.7. Les missions :

- ✓ Créer un marché équilibré, juste et accessible pour leurs conducteurs et leurs passagers.
- ✓ Répondre aux problèmes de la vie réelle en proposant une approche humaine des paiements
- ✓ Aidez les conducteurs à profiter de leur expérience
- ✓ Rendez les passagers enthousiastes à l'idée de rejoindre la famille et assurer qu'ils se sentent heureux dès le moment où ils téléchargent l'application jusqu'au moment où ils commandent leur trajet.
- ✓ Créer un nouvel état d'esprit, où leurs partenaires sont bien traités, pour qu'ils se sentent bien et diffusent le mouvement !
- ✓ Perturber une habitude de consommation, en construisant une solution de mobilité abordable et agréable.

- ✓ Définir, défendre ses intérêts pour obtenir suffisamment de conformité pour rester innovant dans un cadre restreint.
- ✓ Construire un réseau de confiance pour une mobilité inclusive.
- ✓ Apportez une alternative de transport qui change la vie, abordable et sûre pour fournir à la population africaine une solution de mobilité humaine.
- ✓ Faites la promotion de Heetch en racontant des histoires authentiques qui rendront les utilisateurs optimistes.
- ✓ Améliorez la rétention grâce à des stratégies CRM conviviales et humaines.

2.8. La vision :

- Rendre la mobilité accessible à tout le monde.
- L'humanisation de la technologie.
- Ouverture des nouvelles villes.

Section 02 : présentation de la méthodologie de l'enquête

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur la contribution que peut avoir l'outil CRM dans l'amélioration de la fidélisation de la clientèle en sein de l'entreprise HEETCH EL DJAZAIR , nous avons mené une étude qualitative et quantitative pour collecter le maximum d'information et comprendre la façon dont HEETCH gère ses relations avec ses client.

Afin de répondre à notre problématique et confirmer les hypothèses de départ, nous avons Réalisé une étude sur terrain qui va se dérouler en deux étapes :

Etude qualitative au sein de HEETCH et auprès de leurs responsables pour comprendre d'une part la stratégie CRM, et de déterminer les outils mise œuvre par HEETCH pour collecter les informations sur ses clients et assurer une bonne gestion de la relation client. Et d'autre part savoir comment ils peuvent piloter efficacement le CRM grâce à un programme de fidélisation.

Etude quantitative, nous allons analyser les indicateurs de la performance commerciale HEETCH EL DJAZAIR, afin de vérifier et évaluer l'efficacité des outils mis en œuvre par HEETCH pour la fidélisation et la satisfaction de ses clients.

2.1. L'étude qualitative :

A travers cette étude, nous comptons déterminer les outils de CRM mis en œuvre par L'entreprise HEETCH EL DJAZAIR pour la fidélisation et la satisfaction de ses clients, c'est-à-dire les moyens qui font d'après eux qu'elle soit en relation à long terme avec ses clients, et répondre à leurs attentes, et aussi avoir un aperçu sur les résultats obtenus à travers l'utilisation de ces outils, et de pouvoir évaluer et tester sa cohérence avec l'étude que nous allons réaliser avec l'analyse de la data interne de l'entreprise.

2.1.1. Méthodologie de l'enquête :

Pour mieux comprendre l'application de l'outil CRM au niveau de HEETCH Nous procédons à une enquête auprès des responsables de l'entreprise en utilisant un entretien comme instrument.

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

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

Nous avons effectué un entretien avec trois responsables de différents service, un responsable de service gestion de la clientèle et des réclamations, responsable des opérations et responsable CRM Marketing.

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

- Préparer les questions
- Programmer les entretiens ;
- La collecte d'information et la reformulation des réponses ;
- Analyse SWOT.

2.1.2. Objectif de l'entretien :

Notre objective principale de notre étude qualitative est de mieux connaître l'aspect interne de la gestion de la relation client CRM au niveau de HEETCH, et déterminer l'apport CRM dans l'amélioration de la fidélisation des clients grâce à des réponses plus précises afin de vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique.

2.2. Présentation du guide d'entretien et de la population interviewé :

Pour notre cas nous avons opté pour un entretien semi-directif ou l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de

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

même assez large), et le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liées à certaines hypothèses préétablis¹. Pour cela nous avons réalisé un guide d'entretien.

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

Notre guide d'entretien est composé de trois parties (voir Annexe 01) :

Tableau N°3 : les axes de l'entretien et leurs objectifs.

Parties	Objectifs
Partie 1 : description et identification du profil de l'interviewé	Dans le but de nous permettre d'obtenir des informations générales sur l'organisme et la personne interviewée.
Partie 2 : la gestion de la relation client chez HEETCH, outils et source d'information	Pour connaître d'une part la démarche CRM en sein de HEETCH, et les outils utilisés pour assurer la remontée d'information et les réclamations qu'ils reçoivent sur ses clients. et d'autre part pour savoir comment il gère une mauvaise expérience de ses clients.
Partie 3 : CRM et programme de fidélisation	Afin de vérifier l'efficacité des outils de CRM et le programme de fidélisation mis en œuvre par l'entreprise HEETCH pour la fidélisation et la satisfaction de ses clients.

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

Pour notre cas nous avons opté pour un entretien semi-directif ou l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de

¹OUACHREINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociale, Taleb Impression, 1erEd, p.73

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

même assez large), et le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liées à certaines hypothèses préétablis.³

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

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

2.2.1. Interprétation des résultats obtenus

2.2.1.1. Définitions des profils interviewés :

Tableau N°4 : programme de l'entretien.

L'interviewé	Mission	Date et l'heure de l'entretien
Customer Care manager (responsable du service client).	<ul style="list-style-type: none"> • Encadre l'équipe de deux départements : <ul style="list-style-type: none"> ○ Passagers Algérie ○ Signup France • Crée des reporting à transmettre au Customer care manager. • Analyser les chiffres et les données pour piloter la relation client. • Répondre aux emails, téléphone et aussi aux commentaires et messages privés sur les réseaux sociaux. 	27/04/2021 A 15h
Manager des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition, rétention des chauffeurs • Assurer le bon travail de la Plateforme HEETCH • Amélioration continue de la performance de recrutement des chauffeurs 	22/04/2021 A 14h
Responsable CRM marketing Et team leader care	<ul style="list-style-type: none"> • Création des campagnes • Création d'emailing • Communication avec les passagers • Création des codes de promotion. • Préparation des campagnes tel que : l'activation et la réactivation des passagers. 	28/04/2021 A 10h

- **Reformulation des réponses obtenues :**

Les personnes interviewées au sein de l'entreprise HEETCH EL DJAZAIR, occupent des postes importants. Leurs expériences ont permis de bien s'intégrer rapidement dans leurs postes et réaliser leurs missions.

Ils sont une équipe très jeunes, dynamique, toujours à l'écoute de leurs clients et leurs partenaires, ils mettent le client au centre de leurs préoccupations et surtout, ils possèdent une dimension stratégique complémentaire, s'adaptent sans cesse à l'évolution des technologies de l'information. Cela signifie qu'ils sont bien informés et qualifiés.

Pour eux, l'entreprise adopte une stratégie relationnel, dans le but d'améliorer la qualité de services de HEETCH et être proche de ses clients pour mieux s'adapter à leur demandes ainsi de développer une relation de confiance, de crédibilité vis-à-vis de la marque.

2.2.1.2. La gestion de la relation client chez HEETCH, outils et source d'information :

Les questions que nous avons posées aux employés sont d'une part à propos de la relation client chez HEETCH, les réclamations qu'ils reçoivent, et d'autre part les différents outils utilisée pour collecter et enregistrer des données clients.

- **Reformulation des réponses obtenues :**

Après avoir analysé les réponses obtenues auprès des responsables interrogées, nous pouvons constater que la gestion de la relation client chez HEETCH est bien structurée. Le point fort qui crée l'avantage concurrentiel pour HEETCH ce que les responsables chargé de la gestion des tickets (réclamation des clients) suivent un cheminement bien précis pour chaque réclamation qu'ils reçoivent en utilisant des procédures et processus d'une manière qu'ils soient réactive envers ses clients.

Aussi, l'entreprise possède un système de CRM à travers une cellule d'écoute active par rapport aux passagers afin d'identifier avec précisions les besoins et attentes des clients.

Pour HEETCH, il existe plusieurs canaux de communication afin de collecter et remonter les informations de ses clients. Les canaux utilisés ne sont pas directe (face à face) vu que l'entreprise est dans le digitale, et cela par le biais de :

Phoning (centre d'appel), un Support en ligne via l'application HEETCH qui leurs permet de récolter des feedbacks des passagers suite à leurs trajets, réseaux sociaux (Facebook, instagram).

Aussi, ils utilisent une base de donnée interne comme un outil de ticketing (gestion des tickets) afin de stocker et enregistrer les informations sur les clients ensuite les analyser .elle regroupe tous ce qui est échange Emails, réseaux sociaux, et même les demandes des passagers depuis le FAQ (options dans l'application).

Dans le but de renforcer la relation avec les clients et mieux gérer la qualité de service, l'entreprise donne une grande importance aux réclamations, qui sont une occasion de recueillir les critiques positives mais surtout d'écouter les points d'insatisfaction afin d'y remédier. De plus, grâce au partage d'informations au sein de l'entreprise, qui met aux dispositions de ses employés un historique client accessible à tous. Elle a pu être plus proche de ces clients et s'adapter à leurs demandes.

2.2.1.3. CRM et programme de fidélisation :

Dans cette dernière partie de l'entretien, nous avons évalué l'efficacité de l'outil CRM et son apport dans l'élaboration d'un programme de fidélisation.

- **Reformulation des réponses obtenues :**

Selon l'avis des responsables la mise en place de processus et d'outils CRM est primordiale avant même de penser à lancer un programme de fidélisation. Le CRM a procuré des changements positifs, il permet de fidéliser la clientèle et aussi de conquérir de nouvelles parts de marchés, et surtout aide à améliorer la qualité de service, sans oublier les réclamations qui sont traités dans un bref délai, d'ailleurs selon l'indicateur IR (issue resolution) la durée maximale de résoudre des problèmes face à des réclamations non traitées préalablement ne doivent pas dépassée les 48h.

Aussi, il aide à construire une base de données importantes, cela permet aux responsables d'identifier facilement les clients de l'entreprise et la segmentation de la clientèle selon la valeur.

Par ailleurs, le concept d'un service VTC est différent par rapport aux autres services, il séduit autant les chauffeurs (partenaire) que les consommateurs, c'est la raison pour laquelle l'entreprise met en place un programme de fidélisations pour leurs chauffeurs afin de satisfaire et fidéliser leurs partenaires. Ces actions conduisent à leur tour à une amélioration indirecte avec leurs clients.

Pour le côté passagers, HEETCH opte pour le programme d'acquisition et de rétention, un programme qui consiste à identifier l'intérêt des prospects (leads) et de créer une relation personnalisée, par contre le programme de fidélisation est limité par rapport aux autres programmes. Pour l'instant, il est basé sur la technique de parrainage.

2.3. Analyse SWOT :

Après avoir procédé de données obtenues, nous allons dresser notre analyse SWOT en raison de ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de HEETCH et de :

- Connaître les failles dans le système CRM actuel de HEETCH.
- Vérifier si l'entreprise envisage de développer son CRM et si elle a des chances de Réussir.

Tableau N°5 : Analyse SWOT du CRM au sein de HEETCH EL DJAZAIR.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • HEETCH dispose d'une base de données riche en informations sur tous ses clients, prospect et même pour ses partenaires (chauffeurs). • Engagement de l'entreprise envers l'amélioration et le développement du CRM actuel. • Le suivi des tableaux de bord dans le but d'améliorer la qualité de service et l'atteinte des objectifs • Gestion de réclamation client efficace basée sur l'écoute actif, par conséquent toute réclamation est prise en charge et aucune plainte n'est ignorée. • Les statistiques et les rapports d'analyse sont produits régulièrement. • La rapidité dans le traitement des plaintes et réclamation des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des TIC se limite à l'échange d'email, appel téléphonique. • Un programme de fidélisation est limité. • Implantation faible du personnel dans l'exécution des tâches relatives à l'amélioration de la relation client.

OPPORTUNITE	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Marché de VTC nationale et internationale en forte croissance. • Positionnement prix très attractif par rapport aux autres concurrents dans le marché VTC algérien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence sur le réseau national et internationale • La modernité des offres de concurrent.

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

Suite à l'analyse SWOT, nous pouvons conclure que la gestion de relation client de HEETCH n'est pas assez développée, elle est toujours en phase d'amélioration et de correction, cela peut être expliqué par l'insuffisance du personnel chargé de l'exécution des tâches relatives à l'amélioration de la relation client.

Concernant l'organisation de système CRM actuel, il est bien structuré (voir l'Annexe 02) mais il est nécessaire qu'ils fournissent plus d'efforts pour développer et optimiser son CRM, et par conséquent développer son programme de fidélisation.

Section 03 : l'évaluation de l'efficacité de la gestion de la relation client (CRM) :

À travers cette étude, nous comptons vérifier l'efficacité des outils CRM et évaluer l'impact de sa mise en œuvre sur la performance commerciale de l'entreprise et notamment sur la satisfaction et la fidélisation des clients, et aussi essayer de comprendre les causes d'insatisfaction.

La performance de la gestion de la relation client CRM, se mesure à l'aide des indicateurs clés de performance KPI's, qui délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs de l'entreprise et évaluent les résultats d'une ou plusieurs actions.

La section suivante traite l'analyse des indicateurs clé de performance qui influencent sur l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour étudier ces derniers, nous avons sélectionné des indicateurs de performance CRM, à calculer à partir des données récoltées depuis des enquêtes sur le terrain extraites pour la partie part du marché et satisfaction, ainsi fidélisations des clients depuis un logiciel interne.

3.1. Etude quantitative :

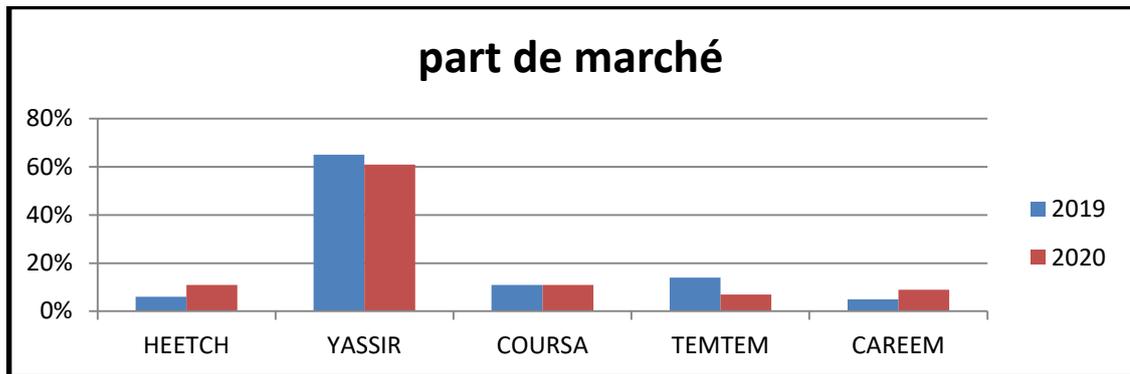
3.1.1. L'analyse de la part de marché :

Tableau N°6 : l'évolution de la part de marché VTC

Les Acteurs de VTC	Année	
	2019	2020
HEETCH	6%	11%
YASSIR	65%	61%
COURSA	11%	11%
TEMTEM	14%	7%
CAREEM	5%	9%

Source : Elaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Figure N°12 : l'évolution de la part de marché.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus, on remarque que :

- En 2019 : HEETCH a enregistré une faible part de marché en comparant aux autres concurrents.
- En 2020 :
 - la part de marché de HEETCH a augmenté de 5%.
 - Le concurrent YASSIR est mieux placé sur le marché VTC, en suite, en deuxième lieu on trouve HEETCH et COURSA avec un pourcentage de 11%.

On constate que le marché VTC en Algérie est très concurrentiel, vu que de nombreuses entreprises se créent dans ce secteur, et que les principaux concurrents de HEETCH sont : YASSIR et COURSA, Sachant que Le principal concurrent « YASSIR » existe dans plusieurs wilayas, contrairement à HEETCH qui est disponible jusqu'à présent sur Alger.

D'après les résultats, on peut dire que HEETCH a un potentiel de gagner et d'élargir sa part de marché comme elle tente toujours d'attirer plus de client en baissant les prix car la demande est très sensible aux prix.

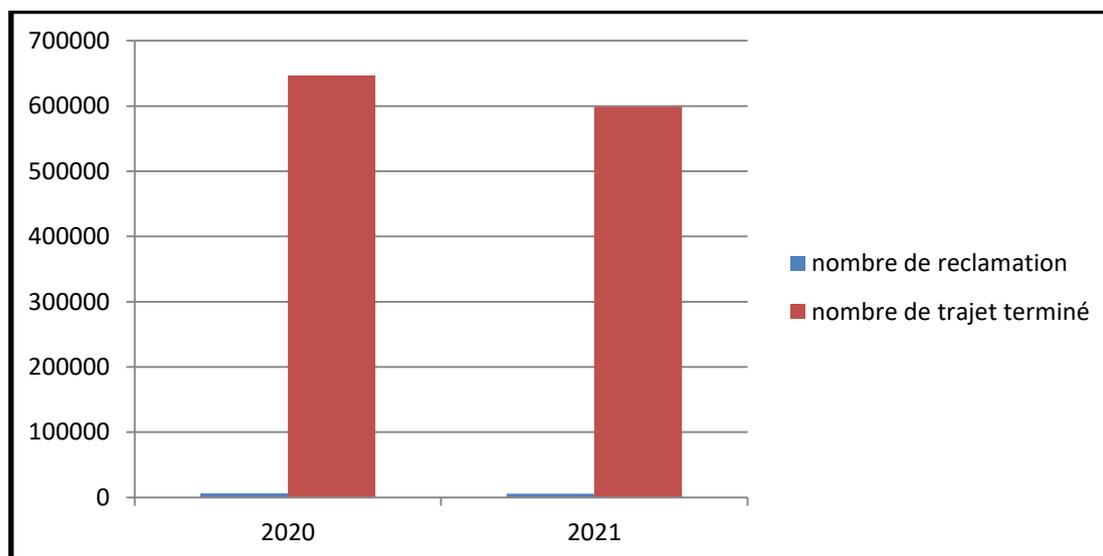
3.1.2. L'évolution des réclamations client :

Le service client de HEETCH implique le traitement de demandes et réclamations des clients par le biais de téléphone, email, et commentaire via l'application HEETCH.

Afin de savoir le niveau d'insatisfaction et mécontentements des clients, nous allons analyser l'évolution du traitement de ces réclamations à partir du nombre des réclamations recueillies par rapport au nombre de trajet terminé par les passagers.

Nous avons pu recueillir le nombre des réclamations de l'année 2020 et 2021 (les premiers cinq mois).

Figure N°13 : l'évolution des réclamations clients par rapport aux trajets effectués.



Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Commentaire :

Après le calcul de l'indicateur du **taux de contact** (contacte rate) qui indique le pourcentage des réclamations clients par rapport au nombre des trajets terminé ; on a constaté que :

Durant les deux ans l'entreprise a gardé un taux très faible (2%), ce pourcentage indique que très peu de personne revient vers HEETCH pour des réclamations.

Ce ratio reflète un bon taux, car il montre que le passager est satisfait lors de son trajet avec HEETCH.

Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant insuffisant puisque beaucoup des clients mécontents ne se manifestent pas car cet indicateur ne précise guère dans quelle mesure les clients sont vraiment satisfaits des services offerts.

Par conséquent, nous allons analyser la satisfaction client selon son expérience avec l'entreprise, aussi par rapport à la qualité de service fournies.

3.1.3. Mesurer la satisfaction client :

3.1.3.1. L'Analyse de l'expérience client :

L'entreprise traite les réclamations des clients selon un processus dans le but de faire passer le client d'un état d'insatisfaction à un état de satisfaction et de rétablir la fiabilité de l'entreprise aux yeux d'utilisateurs de l'application.

Ce processus permet de classer les différentes réclamations qu'ils reçoivent auprès de leurs passagers, d'une manière systématique et structurée visant à étiqueter et catégoriser tous les problèmes des clients.

Cette classification contribue à fournir des informations exploitables permettant d'améliorer l'expérience client.

Afin d'étudier la contribution des éléments de la gestion de réclamation à la satisfaction des clients. Nous allons analyser l'expérience client selon quatre (4) catégories/types de réclamations : bonne expérience, mauvaise expérience, prix, informations ...

Le tableau suivant représente des différents taux qui indiquent :

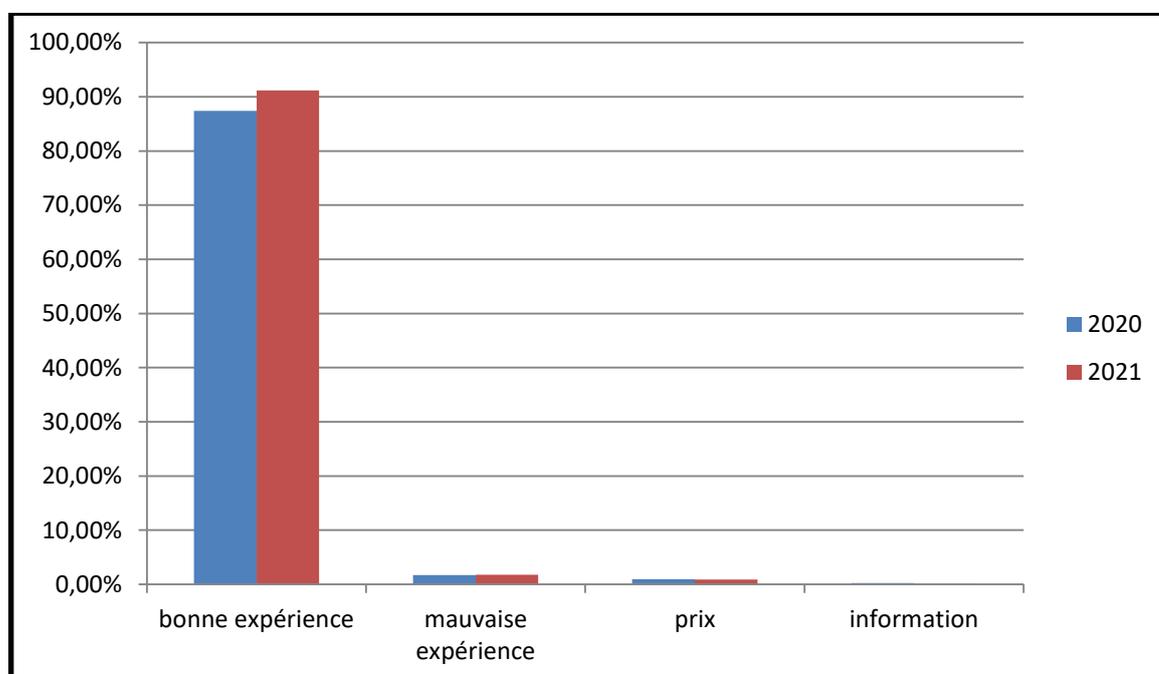
- Taux d'une bonne expérience indique le pourcentage des passagers satisfait lors de leurs trajets. **L'objectif fixé est d'atteindre les 90%.**
- Taux d'une mauvaise expérience indique le pourcentage des passagers insatisfait Lors d'effectuer un trajet. **L'objectif est ne pas dépasser un taux de 5%.**

Tableau N°7 : l'évolution de l'expérience client (2020-2021).

Type de réclamations	ANNEES	
	2021	2020
Bonne expérience	91.15%	87.38%
Mauvaise expérience	1.77%	1.71%
Informations	0.87%	0.97%
Prix	0.08%	0.26%

Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Figure N°14 : l'évolution de l'expérience client.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, on remarque que :

Catégorie : Expérience client

Heetch a enregistré un taux d'expérience client (taux de satisfaction) élevé durant les deux ans, mais :

- En 2020 : l'objectif fixé n'a pas été atteint.
- En 2021 : contrairement à l'année précédente, l'objectif fixé a été atteint avec un taux de 91.15%.

Catégorie : Mauvaise expérience client :

L'entreprise a réussi de maintenir un taux très faible durant les deux ans

- En 2020 : l'objectif a été atteint avec un pourcentage très bas 1.71%.
- En 2021 : une très faible augmentation a été enregistré de 0.06%, mais l'objectif fixé est toujours atteint.

Autres catégories :

Un faible pourcentage a été enregistré pour la catégorie prix, ce qui est indiqué que les clients sont satisfaits par rapport à ce critère ; aussi nous remarquons que les clients se renseignent rarement sur les services fournis par l'entreprise.

Le taux de satisfaction n'est pas l'unique indicateur de performance à utiliser pour mesurer la satisfaction des clients, autrement dit pour une mesure efficace, D'autres indicateurs doivent être utilisés notamment celle qui mesure le niveau la qualité de service. Il est donc important d'avoir un service client fonctionnant correctement et proposant des prestations de qualité.

3.1.3.2. Analyser la qualité de service :

Un service client est lui aussi soumis à des objectifs de performance en matière de satisfaction client, réactivité du traitement des demandes ou encore sur sa propension à fidéliser.

Par conséquent, Nous allons analyser trois indicateurs importants FCR, FRT, DMC entre l'année 2020 et 2021 pour comprendre l'impact de la qualité de service sur la satisfaction client et sur la performance commerciale globale de l'entreprise.

Ce tableau représente les différents indicateurs qui peuvent évaluer la performance de centre d'appels afin de mesurer la qualité de service.

Tableau N°8 : l'évolution des indicateurs de performance qui mesurent la qualité de service.

Année	Indicateurs		
	FCR	FRT	DMC
2020	87.45%	8:23:27	0 :05:20
2021	78.42%	11:43:02	0 :04:28

Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

a) FCR : Le taux de résolution au premier contact

• **Définition de l'indicateur FCR :**

Cette variable a été utilisée dans des recherches¹ pour mesurer la satisfaction du client, nommé aussi « First Call Resolution » ; Elle mesure le nombre d'appels moyen effectués par un seul client durant le mois. La solution CRM permettra de répondre aux attentes des clients, dès le premier appel, sans que ce dernier n'ait à rappeler, ce qui augmentera le niveau de service rendu.²

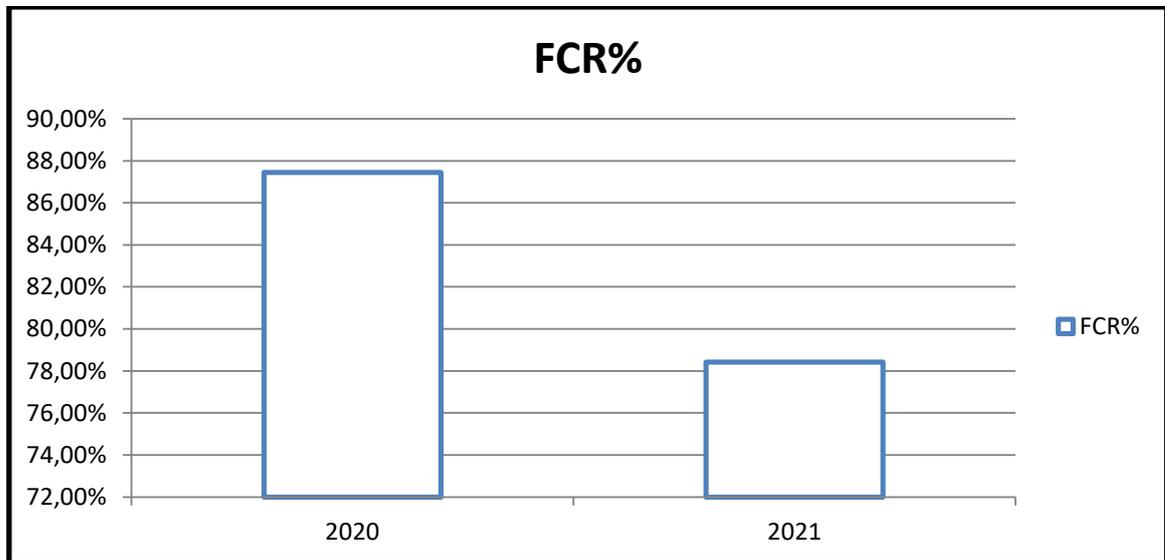
- **FCR :** cet indicateur indique le pourcentage de demande d'assistance qui peut résolu directement avec la première tentative de contact du client (résolution au premier appel). **L'objectif est d'atteindre les 80%.**

¹Aliyu O.A., Sany S.M.M, Rushami Z.Y., "The strategic impact of technology based CRM on call centers' performance", Journal of Internet Banking and Commerce, April 2011, Vol. 16, no. 1.

²ALLIOUCHE-LARADI (B), Lounici_ (N), «Mise En Place D'une Solution Crm Au Sein De L'opérateur De Téléphonie Mobile», Cas : Marhaba De Wataniya Telecom Algérie, Revue d'économie et de statistique appliquée, Volume 13, Numéro 1, p.169.

Le graphe ci-dessous montre l'évolution de l'indicateur FCR entre l'année 2020-2021 :

Figure N°15 : l'évolution de l'indicateur FCR entre l'année 2020-2021.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

- En 2020 : l'objectif a été atteint avec un pourcentage de 87.71%
- En 2021 : contrairement à l'année précédente, on remarque que le pourcentage est diminué de 9%, ce qui est indiqué que l'objectif n'a pas été atteint.

L'entreprise devra être trouvée les causes premières des appels dont le résultat n'a pas été concluant au premier contact, et donc elle doit identifier les points faible de leur processus qu'elle suit afin d'améliorer cet indicateur qui entraine une amélioration de la satisfaction client, et donc fidéliser leurs clientèle sur la durée.

b) Le FRT : le temps de première réponse

• **Définition de l'indicateur FRT :¹**

Le FRT qui est le temps moyen entre une demande de support client et la première réponse d'un représentant du service client. Cela indique combien de temps un client doit attendre avant d'être aidé avec sa demande. Cela a une influence directe sur la satisfaction

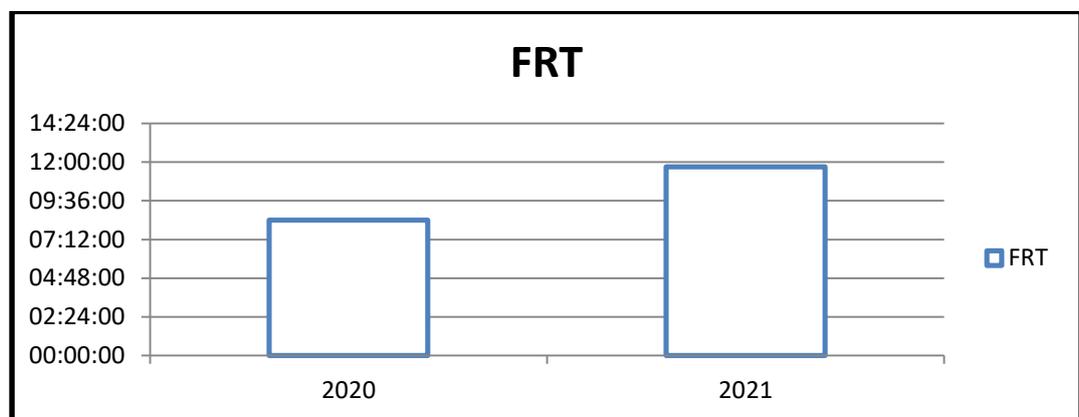
¹<https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/zendesk> (consulté 22/05/2021 à 16:45).

du client et c'est un grand défi dans la pratique commerciale de maintenir le FRT constamment bas, quel que soit le moment de la journée ou les jours de la semaine.

FRT : indique combien de temps le passager attend pour avoir une réponse. **L'objectif fixé est pour un délai moyen de 4 heures.**

Le graphe ci-dessous montre l'évolution de l'indicateur FRT entre l'année 2020-2021 :

Figure N°16 : l'évolution de l'indicateur FRT entre l'année 2020-2021.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que durant les deux ans, l'entreprise a dépassé le délai moyen de 4 h ce qui veut dire qu'elle n'a pas pu atteindre son objectif.

D'après ces résultats, on peut dire que l'entreprise doit être plus rapide de répondre sur les demandes des passages, car plus le support client est en mesure de résoudre rapidement des problèmes clients, plus ils seront satisfaits.

La cause principale de ces difficultés, ce que le personnel n'est pas suffisant pour gérer le volume de demandes vu que l'entreprise est en pleine évolution, et de jours en jours elle reçoit plus de demandes.

c) L'indicateur DMC : durée moyenne de traitement¹

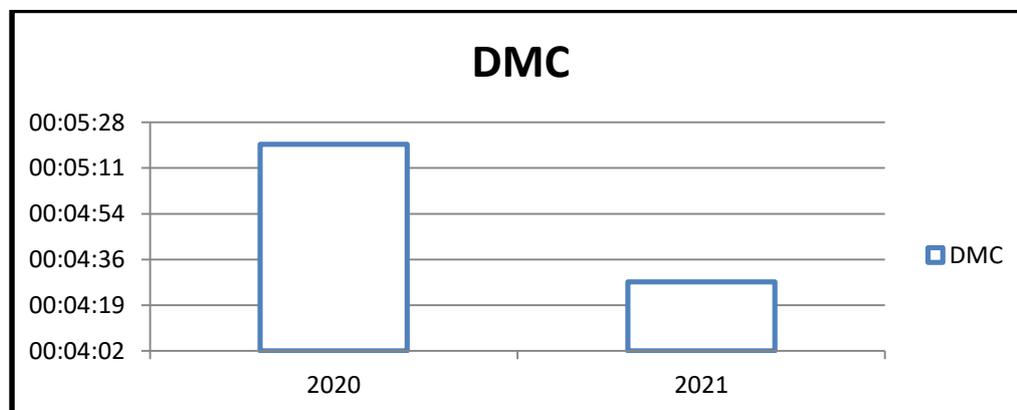
• Définition de l'indicateur DMC :

L'AHT (average handling time) ou DMT (durée moyenne de traitement) étant définie par la différence entre l'heure de fin de la conversation (clôture) et l'heure de début.

La durée nécessaire au traitement d'un contact qui, dans le cas d'un appel, additionne la durée de communication avec le client et le temps de traitement post-appel pour finir le dossier (renseignement administratif, opération de back-office ou tout simplement codification du contact pour analyse statistique).

DMC indique le temps moyen mis par le service client pour traiter et résoudre un problème après son ouverture, il est mesuré en heures. L'objectif fixé est de ne pas dépasser les 4 min.

Figure N°17 : l'évolution de l'indicateur DMC entre l'année 2020-2021.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque que :

¹<https://www.relaytion.net/question-reponse-relaytion/62/la-duree-moyenne-de-traitement-dmt-un-kpi-essentiel> (consulté le 03/06/2021 à 14:42).

En 2020 : l'objectif fixé n'a pas été atteint

En 2021 : la durée moyenne du traitement a été diminuée dont elle arrive à 4min et 28 sec, et donc l'objectif fixé a été atteint dans cette année, sachant que certaines procédures mettent plus de temps que d'autres.

La durée courte du traitement témoigne du travail assidu et productif de l'équipe de service client.

3.1.4. Mesurer la fidélité :

Afin d'analyser la capacité de l'entreprise à améliorer la fidélisation de ses clients ; on a opté de traiter deux indicateurs qui sont : taux de rétention client et taux d'attrition (churn rate).

3.1.4.1. La rétention des clients :

Heetch applique une stratégie de la rétention clients selon des différents segments. Le but de la segmentation et catégorisation de ses clients est de pouvoir les adresser efficacement tout au long de leur cycle de vie, En proposant des offres qui lui a permis de personnaliser ses offres promotionnelles.

Nous allons analyser la rétention des clients qui est exprimé en pourcentage, afin d'étudier la capacité de l'entreprise à retenir ses clients après qu'ils aient effectué leurs premier trajet.

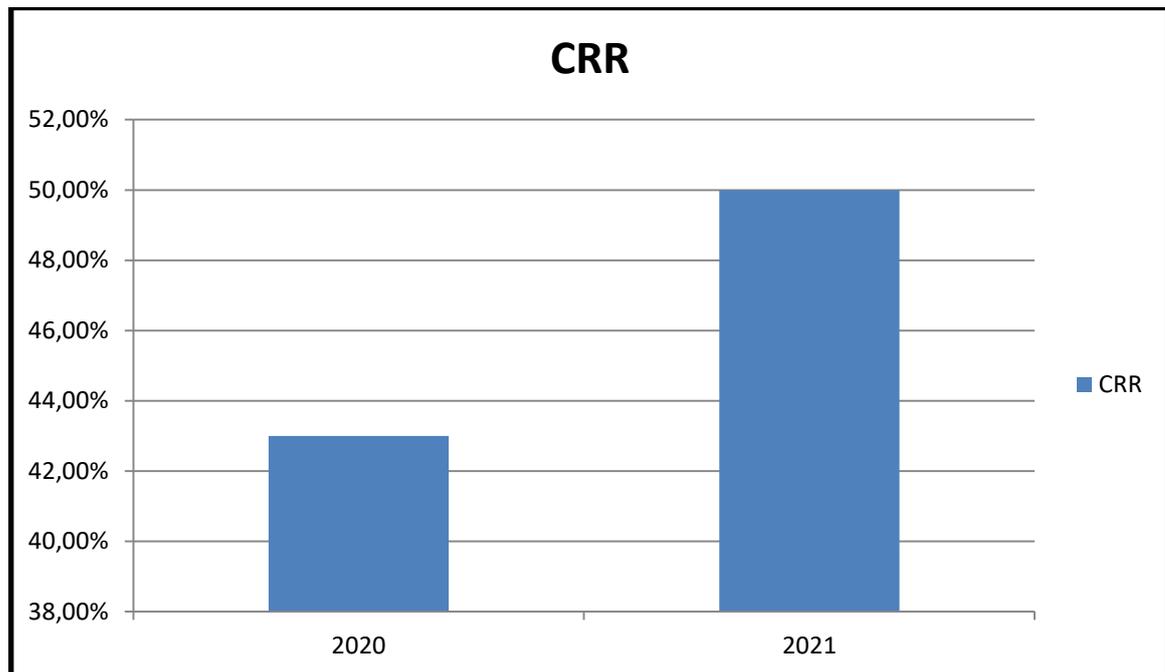
Les segments qu'on va analyser sont :

- Rétention = Demande effectuée par un utilisateur qui a déjà effectué une demande au cours des 14 derniers jours.
- Activation = Demande effectuée pendant les 7 premiers jours après la première demande du passager.

a) Segment 1 : Rétention

Ce graphique représente le taux de rétention clients durant les derniers 14 jours :

Figure N°18 : l'évolution du taux de rétention des passagers.



Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Commentaire :

D'après ces résultats, Nous remarquons une augmentation significative du taux de rétention par rapport à l'année dernière.

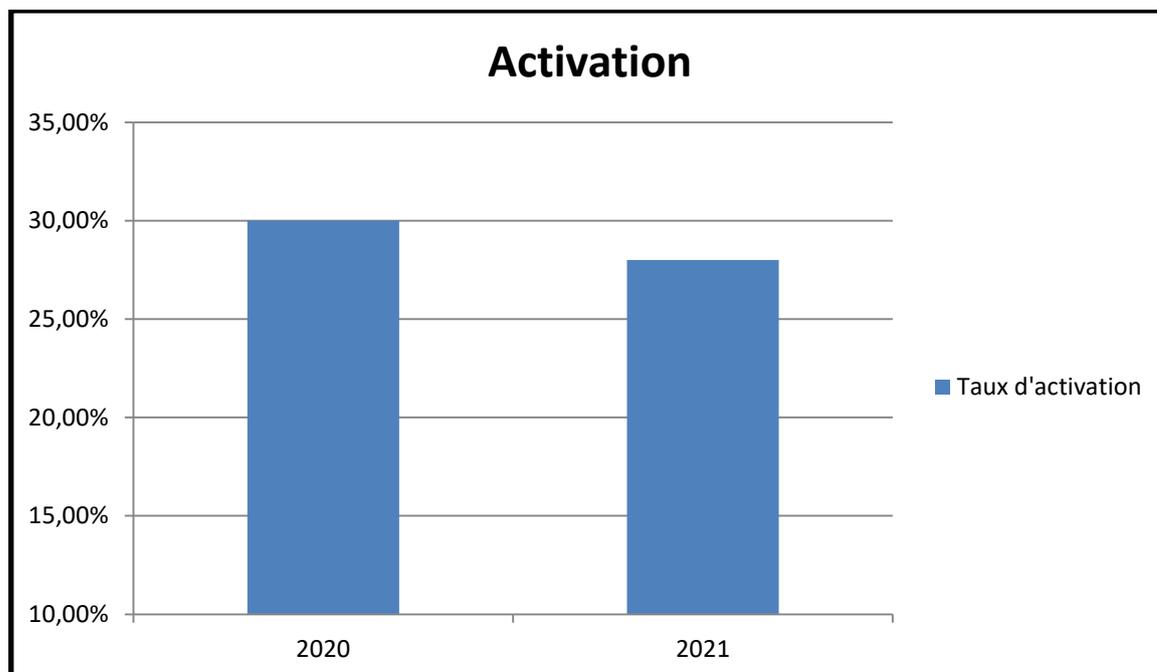
Cette augmentation s'explique par l'utilisation de l'entreprise des offres promotionnelle pour ses clients, parmi les : Des réductions de 20% à 30% sur les deux prochains trajets.

Par contre, la principale raison de la baisse du taux de rétention en 2020 revient à la crise sanitaire « covid 19 » qui a fortement impacté le marché du VTC, particulièrement touché par la réduction des déplacements, menant à une très forte baisse du nombre de trajets sur l'application Heetch. Ainsi elle a trouvé des difficultés de retenir ses clients.

b) Segment 2 : Activation

HEETCH utilise des campagnes d'activation afin d'inciter les passagers à passer du trajet n ° 1 au trajet n ° 2 qui ont eu effectué des demandes que les sept premier après la première utilisation de l'application.

Figure N°19 : l'évolution du taux d'activation des passagers.



Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Commentaire :

On remarque que le taux d'activation a connu une faible baisse de 2% par rapport à l'année 2020.

Heetch a ciblé cette catégorie de passagers afin de leurs offrir des offres promotionnel spéciales tels que :

- Des codes promo de -50% sur les deux prochains trajets.
- Au cours de son partenariat avec l'entreprise DJEEZY, elle a présenté plusieurs offres :
 - Réduction de 50% pour les premiers trajets.
 - Réduction de 200da pour les premiers utilisateurs de l'application HEETCH après l'introduction d'un code envoyé par SMS pour les mêmes utilisateurs qui sont à la fois des clients de l'opérateur téléphonique DJEEZY.

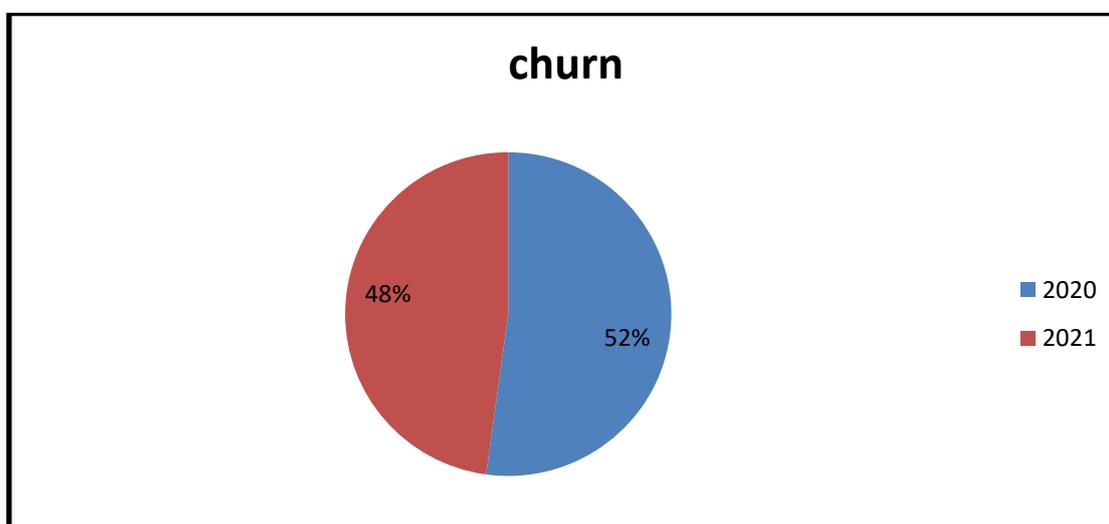
3.1.4.2. Churn : taux d'attrition :

- **Définition de l'indicateur : Churn/taux d'attrition :**¹

Le taux d'attrition (en anglais : « churn rate ») est un indicateur permettant d'évaluer le volume de clients ou d'abonnés perdus par une entreprise. Il contribue, en creux, à mesurer la satisfaction de la clientèle et sa fidélité à l'égard d'un produit ou d'un service.

- Le Taux d'attrition indique le passager qui a fait sa dernière demande de trajet il y a plus de 30 jours.

Figure N°20 : l'évolution du taux des passagers perdus (Churn).



Source : Élaborer par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Commentaire :

On Remarque que le taux d'attrition/churn est élevé pour les deux ans :

- En 2020 : un taux de 52% a été enregistré.
- En 2021 : par rapport l'année passée une petite diminution de 4% a été enregistrer.

On constate que l'attrition est forte, il est donc nécessaire de redoubler d'efforts pour tenter de la réduire.

¹<https://blog.hubspot.fr/marketing/reduire-taux-attrition> (consulté 31 mai 2021/ à 10:30).

D'une part, nous faisons référence à un point important, c'est que avant HEETCH pense à retenir ses clients et baisser le taux d'attrition, elle considère que l'acquisition des nouveaux clients est un passage important, car elle constitue un véritable potentiel de croissance pour l'entreprise, ainsi la fidélisation apparait insuffisante vue que l'entreprise vient de commencer ses activités dans le marché VTC.

Et donc afin d'enrichir la base de clients existants, l'entreprise applique des offres promotionnel :

- Des trajets gratuits pour le premier utilisateur de l'application HEETCH.
- Code de parrainage, HEETCH offre la possibilité de parrainer ses proches par un code de parrainage transmis dans l'application, dont le parrain il gagne un crédit de 150da ; et en contrepartie le nouveau utilisateur va gagner un crédit de 250da.
- Des codes promotionnels de 30% et 50.

3.2. Synthèse d'analyse :

Le marché du VTC en Algérie connaît une forte dynamique, et la concurrence entre eux fait rage, en effet la part de marché a augmenté parallèlement entre HEETCH et COURSA avec un pourcentage de 11%.

Le taux de contact est très faible (2%), ce qui indique que l'entreprise traite très peu de réclamations clients par rapport au nombre totale des trajets effectué, il est considéré comme un bon indicateur montrant le degré de satisfaction de clients lors de leurs trajets avec HEETCH

HEETCH a pu créer une relation durable avec les clients grâce à son expérience avec eux, ceci est évident dans le maintien d'un pourcentage élevé d'une bonne expérience client ; et un faible pourcentage d'une mauvaise expérience client durant les deux ans. Avec cela ils ont atteint l'objectif cherché, qui est centré sur la compréhension des raisons de l'insatisfaction client et les rendre satisfait.

L'objectif fixé pour la satisfaction client est atteint dans la dernière année (2021).

Selon l'analyse du tableau de bord et les indicateurs de qualité de service, il n'a pas atteint l'objectif spécifié, et cela n'a pas empêché une amélioration de la qualité de service qui a été observée en 2021. Cette dernière a contribué à améliorer le taux de satisfaction, qui a atteint 91% du même an.

L'état actuel de HEETCH face à la concurrence est critique, il est donc essentiel d'éviter de perdre plus de clients, et elle doit travailler sur l'accroissance du taux de rétention à travers l'amélioration de son programme de fidélisation, et de réaliser des études de marché concernant la satisfaction clients ainsi que les stratégies suivies par ses concurrents.

Enfin, Les efforts de HEETCH vont dans la bonne direction et il est évident qu'ils travaillent toujours à améliorer leurs services, afin que le client ait la meilleure et la plus réussie expérience possible.

3.3. Suggestions et recommandations :

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

➤ Concernant la qualité de service :

Tout d'abord nous soulignons que HEETCH fait des efforts de jours en jours pour améliorer leur qualité de service mais pour qu'elle maintienne cette amélioration en continue on propose de :

- Motiver l'ensemble du personnel et de le former à travers une formation de qualité afin d'améliorer la performance du centre d'appel et garantir une meilleur qualité de service, car le client attendent toujours d'être en contact avec les opérateurs compétent qui apporter une réponse rapide à leur demande.

➤ **Concernant le système CRM :**

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

- Exploiter et enrichir la BDD par l'intégration de nouveau flux d'information provenant de différentes sources et sur les différents supports en ligne, car il ne suffit pas d'avoir une BDD client mais l'importance est de la mettre à jour en permanence et savoir s'en servir pour une meilleure compréhension des clients.
- Installer un système CRM (logiciel..) plus performant pour aider l'entreprise à créer une vision globale de leurs clients et à adapter rapidement à l'évolution de leurs attentes.

➤ **Concernant le programme de fidélisation :**

HEETCH s'appuie dans son programme de fidélisation sur un système de parrainage et ce qui est insuffisant pour créer une relation durable avec ses clients ainsi de les fidéliser.

Donc elle doit développer son programme et intégrer d'autres actions tels que : des réductions et des cadeaux pour les passagers qui font plus de rides (trajets) avec eux.

➤ **Concernant la stratégie de HEETCH :**

Au cœur du marketing relationnel se trouve la gestion de la relation client qui permet de personnaliser prestation et de mieux fidéliser le client. C'est pourquoi HEETCH doit mettre un véritable cadre marketing relationnel, aussi développer des études de satisfaction pour détecter d'éventuels clients mécontents afin de leur accorder un traitement convenable, car les clients mécontents sont souvent une source d'informations pour l'entreprise, ainsi des capteurs qui détectent les défauts et fournissent un rapport détaillé des problèmes rencontrés à chaque fois, cela réduit le travail pour l'entreprise et peut résoudre les problèmes rapidement et prendre les bonnes décisions.

➤ **Concernant la communication :**

Elle doit assurer une communication en continu pour accroître sa notoriété et son image de marque, nous proposons :

- Interagir avec ses clients à travers la création des contenu de qualité sr les réseaux sociaux et qui permettra de générer des feedbacks positives qu'elle pourra les utiliser pour des actions à venir.

Plus sa stratégie de communication à travers les partenariats et les influenceurs, on suggère d'être plus active et d'animer ses réseaux sociaux afin de monter ses visions et ses valeurs, cela pour être plus près et à l'écoute de ses clients.

CONCLUSION GENERALE

L'intérêt de ce travail s'était d'étudier la contribution du CRM dans l'amélioration de la fidélisation des clients au sein d'une entreprise de service.

La gestion de la relation client se divise en deux parties, d'une part la collecte et le partage d'information client, et elle s'appuie sur la préservation de la satisfaction des clients actuel et potentiel pour mieux répondre à leurs attentes. D'autre part elle met l'accent sur la personnalisation des offres et la valorisation du capital client dont le but d'atteindre les objectifs commerciaux prédéterminés, et cela conduit à améliorer la relation avec ses clients, ainsi la performance commerciale et globale de l'entreprise.

Le stage que nous avons eu la chance d'effectuer au sein de la multinationale « HEETCH EL DJAZAIR », nous a permis d'apprendre le CRM sur terrain et son apport à l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation des clients, et de tirer de précieuses renseignements qui nous aidera à améliorer notre carrière.

Durant le stage nous avons pu constater que HEETCH est un acteur puissant dans le secteur de VTC, malgré qu'elle est arrivé avec deux ans de retard par rapport à ses concurrents, et vue la rude concurrence de ce marché, HEETCH opte pour une stratégie de prix dont elle assure aux passagers des trajets moins chers, et pour ce faire elle se charge d'ajuster les prix en temps réels grâce à l'utilisation de son propre Algorithme, cela permet d'être compétitif au niveau des deux acteurs (passagers et chauffeurs). Ainsi pour qu'elle puisse dégager un avantage concurrentiel et accroître sa part de marché, elle s'est trouvée dans la nécessité d'orienter sa stratégie vers le client en faisant appel à la mise en place d'un système CRM et à un lancement du programme de fidélisation.

Le point de départ de notre recherche consistait en la mesure de la contribution du CRM de HEETCH dans l'amélioration de la fidélisation de client, cela nous a amené à faire une étude qualitative afin d'expliquer comment HEETCH gère ses relations avec les clients « passagers » et de déterminer les outils CRM utilisée. D'autre part, afin de vérifier et évaluer l'efficacité de ces outils à fidéliser les clients, nous avons opté pour une étude quantitative qui s'appuie sur l'analyse des indicateurs de performance « KPI », dont ils influencent sur la fidélisation et satisfaction des clients.

Parmi les conclusions auxquelles nous sommes arrivées que les outils CRM mis en œuvre par HEETCH EL DJAZAIR tels que le SAV qui consiste à rassembler les feedbacks clients et les analyser dans le but de catégoriser les différents segments des clients selon leurs type de demandes/réclamation, ce qu'il facilite la personnalisation des offres, etc.... ; ont contribué d'une manière positive et directe sur la satisfaction ainsi la fidélité des clients. **Donc la première hypothèse est affirmée.**

Nous pouvons aussi constater que le CRM actuel de HEETCH pourrait contribuer à l'amélioration de la performance commerciale. Durant les des deux dernières années, nous avons remarqué un changement positif dans les indicateurs de performance, où ils ont pu atteindre des objectifs prédéfinis tels que le taux d'une bonne expérience client (taux de satisfaction) qui a atteint 91% en 2021, d'autre part, il y a celle qu'ils n'ont pas pu les atteindre mais ils ont connu une amélioration notamment ce qui concerne la qualité du service. Donc la **deuxième hypothèse est affirmée.**

Nous arrivons ainsi à **affirmer la troisième hypothèse** et à dire que HEETCH a fait appel à la mise en place d'un programme de fidélisation afin d'améliorer ses relations avec les clients. Mais nous faisons référence que ce programme se limite à une seule action qui est le parrainage, et donc elle doit développer son programme pour optimiser la relation avec ses clients, par conséquent elle va lui permettre de mieux piloter l'outil CRM d'une manière efficace.

Pour conclure, on peut dire que les efforts de HEETCH vont dans la bonne direction comme elle possède des managers qui travaillent toujours sur l'amélioration de leur qualité de service afin que le client ait la meilleure et la plus réussie expérience possible. Mais malgré les efforts fournis par « HEETCH EL DJAZAIR », la qualité de service n'a pas atteint à un niveau pouvant fidéliser sa clientèle.

De ce fait, pour mieux répondre aux exigences de la relation client qui évoluent constamment, et par la même raison éviter tout échec de la mise en place du CRM. Nous proposons certaines recommandations et suggestions pour aider HEETCH à améliorer ses services :

- Elle doit mettre en œuvre une véritable stratégie relationnelle qui entraîne l'amélioration de la qualité de service, tout en développant parallèlement son CRM.
- Deuxièmement ; ils doivent développer son programme de fidélisation en proposant des offres plus attractives afin de conserver les clients (améliorer le taux de rétention) sur le long terme, et limiter les risques de perte de clients, par conséquent optimiser le succès de l'entreprise.
- Troisièmement, Ne pas installer un logiciel CRM en utilisant tout son budget sans penser à la personnalisation et à la formation du personnel.
- Quatrièmement, ils doivent mettre en œuvre des méthodes de recherche avancées afin de comprendre chaque client, de lui proposer des offres personnalisées dans le bon moment, et ce qui est très important pour comprendre ce que même les clients ne savent pas sur leurs besoins et leurs attentes.
- Enfin, vu que le concept d'un service VTC est différent par rapport aux autres services, il séduit autant les chauffeurs que les passagers, HEETCH doit garder une bonne relation avec ses partenaires (chauffeurs). En effet, nous suggérons une formation appropriée pour leurs partenaires afin de mieux gérer les passagers, cela va améliorer indirectement la satisfaction des clients et par la suite offrir une expérience client réussie.

Enfin, il convient de dire que notre travail de recherche reste toujours notre première expérience qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique. Et nous espérons que les connaissances acquises et les résultats obtenus feront l'objet d'une base de départ pour d'autres travaux prochains. A cet égard, nous proposons par conséquent de nouveaux axes de recherches telles :

- la contribution de l'E-CRM à l'amélioration de l'expérience client.
- L'apport de l'amélioration de la qualité de service sur la fidélité des clients au sein d'une entreprise de service.

Bibliographie

Ouvrage :

- ALARD, Pierre. *CRM les clés de réussite*. Paris : Edition organisation, 2005.
- BROWN, (S) : la gestion de la relation client, Edition village mondiale, Paris, 2001.
- BROWN. STANLEY « CRM : Customer relation management », édition village mondial, paris, 2006.
- CRISTIAN BARBARAY, satisfaction, fidélité et expérience client, Dunod, Paris, 2016.
- Delacroix(J) : Cher Client, livre blanc, (S M I) février 2007.
- DEMEURE (C) : Aide mémoire marketing, 6édition, DUNOD, paris, 2008.
- GABRIEL(P), DIVARD(K), LE GALL-ELLY(M), PRIM-ALLAZ(I), Marketing des services, dunod, 2014.
- JALLAT (Frédéric), PEELEN (Ed), STEVENS (Eric) et VOLLE (Pierre) : Gestion de la relation client, Ed PEARSON 2014, France.
- KOTLER (P) &KELLER(K), MANCEAU(D), HAMONNET(A) : *Management marketing*, 16ème édition, nouveaux horizons, paris, 2019.
- LEHU (J-M) : stratégie de fidélisation, Editions d'organisation, deuxième édition, France, 2003.
- LENDREVIE(J), LÉVY(J), *Mercator*, Dunod, 10emeédition, Paris, 2012.
- MORGAT (P) : Fidéliser vos clients, Edition d'organisation, paris, 2000, P 109.
- NOYE (D), *Pour fidéliser les clients*, INSEP Consulting Editions, 2004.
- OUACHREINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociale, Taleb Impression, 1erEd, 2013.
- R. A. THIETAR et COLL, « *méthodes de recherche en management* », édition DUNOD, 2003.
- RENE (Lefébure) GILLES (Venturi) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005.
- Saint Cast (Nicolas) : Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière, édition Maxima, France, 2003.
- SOULEZ SEBASTIEN, « l'essentiel du marketing », LEXTENSO édition ; 9émé éd, paris, 2021.

- SOULEZ, (Sébastien) : Le marketing, LEXTENSO édition, 5eme édition, Paris, 2015.
- VAN LAETHEM (N) : Toute la fonction Marketing, Edition DUNOD. Paris, 2005.

Articles et scientifiques :

- ALLIOUCHE-LARADI (B), Lounici (N), «Mise En Place D'une Solution CRM Au Sein De L'opérateur De Téléphonie Mobile», Cas : Marhaba De Wataniya Telecom Algérie, Revue d'économie et statistique appliquée, Volume 13, Numéro 1.
- Aliyu O.A., Sany S.M.M, Rushami Z.Y., "The strategic impact of technology based CRM on call centers' performance", Journal of Internet Banking and Commerce, April 2011, Vol. 16, no. 1.
- Union des entreprises de Transport et de Logistique de France (TLF) : guide pratique mercatique, France, 2013.
- HAMMOUCHE (Djamila), ELHOUARI (Djamel), « l'effet de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client », Revue des sciences Economiques, de Gestion et sciences commerciales, volume : 11, N°02,2018.

Les travaux universitaires :

- MOKAIDECHE (M. Malik), « la place de la fidélisation dans la gestion de la relation client », KIA MOTORS Algérie, Mémoire Master en Marketing des sciences commerciales, Ecoles des Hautes études commerciales d'Alger. Juin 2014.
- BOUAROURI (L'Aid) : la fidélisation au cœur du CRM, cas : Crédit populaire d'Algérie, mémoire de Master (option marketing), HEC Alger, 2014.
- ZERTAL Farah, « L'impact de la gestion de relation client sur la performance commerciale au sein d'une compagnie aérienne », cas : AIR ALGERIE, mémoire de Master (option Distribution & Supply chain management), HEC Alger, septembre 2016.
- HADJ M'HAMED Djamel, « La mise en place d'un projet CRM au sein d'une banque et son apport potentiel dans la fidélisation des clients », cas : Banque National d'Algérie (BNA), mémoire de Master (option marketing), HEC Alger, Septembre, 2016.

- HAMIDI Abdelbasset, « The contribution of CRM in the Success of Customer Experience », cas: HEETCH ELdjazair, mémoire de Master (option marketing), HEC Alger, 2020.

Site web:

- <https://fr.scribd.com/document/131921894/Strategie-de-Fidelisation-Dans-Le-Marketing-Des-Service> .
- <https://www.buvetteetudiants.com/cours/47/introduction-aux-programmes-de-fidelisation>
- <https://www.sage.com/fr-fr/blog/choisir-logiciel-crm-erp/>
- <http://www.taxi-vtc.eu/>.
- <http://palimpsestes.fr/IUT/pmo/gmo16/pmo16/secteur/C.pdf>
- <http://sylabs-dz.com/le-vtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/>.
- <http://cherif-amokrane.com/les-vtc-en-algerie-face-a-limperatif-de-l'experience-client/>
- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm#>
- <https://www.relytion.net/question-reponse-relytion/62/la-duree-moyenne-de-traitement-dmt-un-kpi-essentiel>.
- <https://blog.hubspot.fr/marketing/reduire-taux-attribution>
- <https://fr.scribd.com/doc/94055267/Les-approches-theoriques-relatives-a-la-fidelisation>.
- <https://pascalkermarrec.com/2018/03/18/la-fidelisation> .
- <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/zendesk>

Autres :

- Cour de M.Demmouche, *Magistère en Management commercial, Doctorante en SFA Maitre-Assistant à HEC Alger (2014 /2015)*.
- Document interne de l'entreprise « HEETCH ELDjazair ».

Annexes

ANNEXE 01 : guide d'entretien

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

Notre recherche porte sur « *La contribution du CRM dans l'amélioration de la fidélisation de la clientèle dans une entreprise de service* ». Cas d'étude : « HEETCH ELDJAZIR ». Ce guide d'entretien a pour objectif de vérifier les résultats obtenus lors de notre étude qualitative.

Question :

Axe 01 : Description et identification du profil de l'interviewé

- Q1 : Quelle est votre poste actuelle ?
- Q2 : Depuis combien vous travaillez pour HEETCH ?
- Q3 : En quoi consiste votre travail ?
- Q4 : Décrivez nous en quelques mots HEETCH.

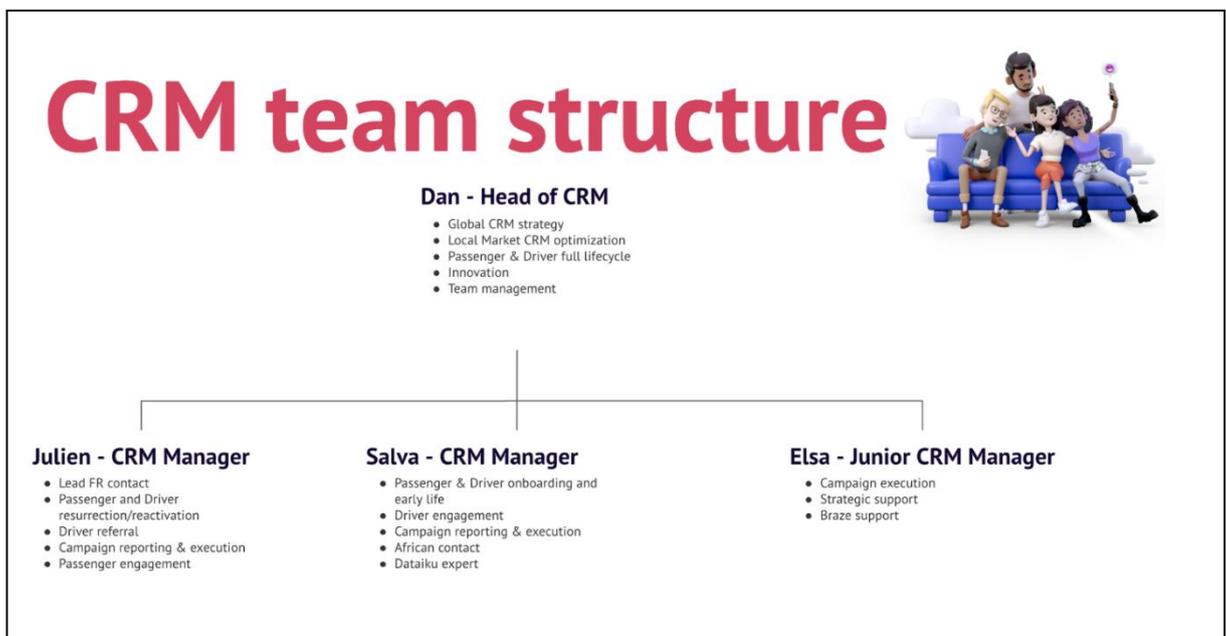
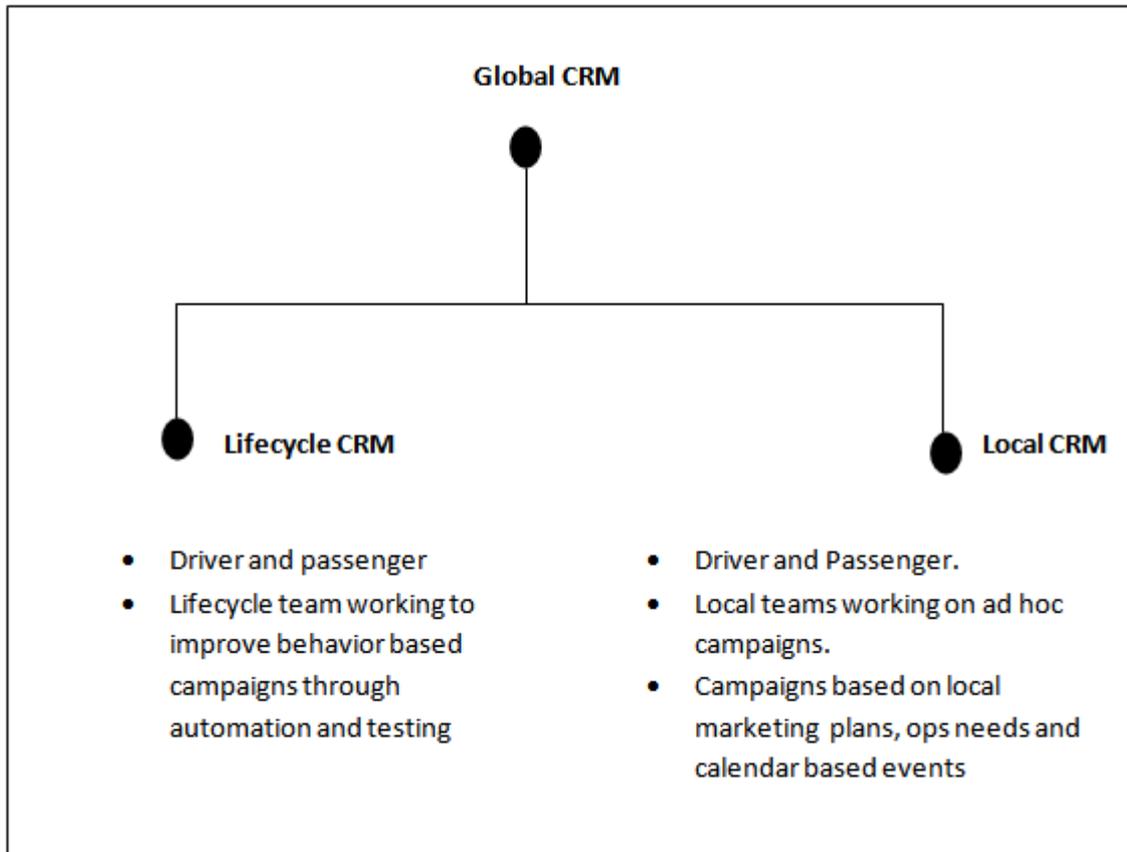
Axe 02 : la relation client chez HEETCH

- Q1 : Comment trouvez-vous la gestion de la relation client de HEETCH ?
- Q2 : Quels sont les canaux que vous utilisez pour remonter sur vos clients/ prospects
- Q3 : Quels sont les outils utilisés pour enregistrer et stocker les multiples informations de vos clients.
- Q4 : recevez-vous des réclamations de la part de vos clients ?
- Q5 : comment gérez-vous ses réclamations ?
- Q6 : lors d'une réclamation client, avez-vous des problèmes de traitement des données collectées ?
- Q7 : Avez-vous déjà perdu un client à cause de la mauvaise gestion ?
- Q8 : Comment gérez-vous une mauvaise expérience client ?

Axe 03 : CRM et programme de fidélisation

- Q 1 : est-ce que vous avez distingué la catégorie de vos clients que vous voulez fidéliser ? Et lequel ? ;
- Q 2 : Quel sont les outils ou les moyens commerciaux que vous avez mis en œuvre pour Satisfaire et fidéliser vos clients cibles ?
- Q3 : affirmez-vous avoir vu un changement dans les KPI, si oui quel type de changement ?
- Q4 : est-ce que ces outils que vous avez mis en œuvre ont réalisé ou atteint vos objectifs travers vos clients ciblés ?
- Q5 : avez-vous un programme de fidélisation ? Si oui quels sont les actions utilisées ?

ANNEXE 02 : structure CRM



ANNEXE 03 : Campagne E- mailing de HEETCH.

HEETCH



**-50%
SUR VOTRE
PROCHAIN
TRAJET.**

Hello Elsa,

Nous restons là pour vous accompagner en toute sécurité lors de vos déplacements autorisés.

Heetch c'est toujours : les prix les plus bas, les chauffeurs mieux payés.

Vous pensez que c'est trop beau pour être vrai ?

On vous offre -50%* sur votre prochain trajet, ça fait plaisir. Saisissez ce code dans la section *Promotions* de votre appli : **SOURCE**.

[J'ajoute mon code](#)

Valable sur un trajet réalisé en carte ou en espèce dans la limite de 5€ de réduction maximum. A saisir et utiliser avant le 26 mai, 23H59.

[CONTACT](#) [SE DÉSABONNER](#) 6BIS RUE JEAN MACÉ, 75011 PARIS

12:10

Slack

Parrainez un ami !

11E ARR.

2 mn

-50% sur votre prochain trajet

Si vous ne l'avez pas encore fait, ajoutez le code : **SOURCE** dans la section "Promotions" de votre appli, et bénéficiez de votre remise.

À saisir et à utiliser avant le 26 mai 23h59 sur un trajet payé en carte bancaire ou en espèce. Remises dans la limite de 5 euros par trajet.

[J'ajoute mon code](#)

max 2 passagers (à strictement foyer), uniquement à l'arrière. →
Attestation obligatoire pendant le couvre-feu.

Quel est votre point de départ ?

🔍 12 Impasse Franchemont 75011 Paris

[Confirmer](#)

HEETCH

-50% sur votre prochain trajet

Si vous ne l'avez pas encore utilisé, ajoutez votre code : **REBORN**, dans la section "Promotions" de votre appli ! Déplacez-vous sans prendre de risque et à prix réduit !

Table des matières

Résumé	
Abstract	
ملخص	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : la fidélisation de la clientèle.....	5
Section 01 : définitions et concepts de fidélisation.....	6
1.1. Définition.....	6
1.2. Concepts fidélité.....	8
- 1.2.1. La fidélité absolue et la fidélité relative.....	8
- 1.2.2. La fidélité objective et la fidélité subjective.....	8
- 1.2.3. La fidélité passive et la fidélité active.....	8
1.3. Approche de la fidélité.....	8
- 1.3.1. L'approche behavioriste.....	9
- 1.3.2. L'approche cognitiviste	9
1.4. Les raisons de la fidélité.....	10
1.5. Les principaux facteurs de la fidélisation.....	11
- 1.5.1. La satisfaction.....	11
- 1.5.2. Qualité perçus du produit.....	14
- 1.5.3. Prix relative du produit.....	14
- 1.5.4. Nature des services attachés.....	15
- 1.5.5. Notoriété du produit et de la marque	15
- 1.5.6. Mentions, certifications, et autres cautions du produit.....	15
- 1.5.7. Connaissances et expériences.....	15
- 1.5.8. Qualité du point de vente.....	15
- 1.5.9. Temps consacré à l'achat.....	16

Section 02 : la mise en place d'une stratégie de fidélisation..... 17

2.1. Les stratégies et la démarche de fidélisation.....	17
- 2.1.1. La démarche de la fidélisation.....	17
- 2.1.2. Les stratégies de fidélisation.....	19
-	
2.2. Les étapes d'une bonne fidélisation.....	21
2.3. Les avantages et les limites de la fidélisation.....	22
- 2.3.1. Les avantages de la fidélité.....	22
- 2.3.2. Les limites de fidélisation.....	24

Section3 : Les Programmes de fidélisation.....25

3.1. Définition et objectifs des programmes de fidélisation.....	25
- 3.1.1. Définition.....	25
- 3.1.2. Objectifs.....	26
3.2. Les grands principes d'un programme de fidélisation.....	28
- 3.2.1. Premier principe : créer un courant.....	28
- 3.2.2. Deuxième principe : accompagner les clients.....	28
- 3.2.3. Troisième principe : créer une zone de non-retour.....	29
3.3. La pertinence des programmes de fidélisations dans les services.....	29
3.4. Les outils de fidélisations.....	30
- 3.4.1. Lettres d'information, consumer magazines, sites Web et applications.....	30
- 3.4.2. Les blogs et réseaux sociaux.....	30
- 3.4.3. Les coupons et e- coupons.....	31
- 3.4.4. La carte de fidélité.....	31
- 3.4.5. Les clubs.....	31
- 3.4.6. Les cadeaux.....	32
- 3.4.7. Le service après-vente.....	32
- 3.4.8. Le service consommateurs	33
- 3.4.9. Le parrainage.....	34
Conclusion du chapitre 01.....	35

Chapitre 02 : la gestion de la relation client CRM dans le secteur des services.....37

Section 01 : le cadre conceptuel du CRM.....38

1.1. Apparition du CRM.....	38
1.2. Définition du CRM.....	39

1.3. Les leviers du CRM.....	41
1.4. Les objectifs et but du CRM.....	42
- 1.4.1. But du CRM.....	42
- 1.4.2. Les objectifs.....	43
1.5. Approches du CRM.....	44
- 1.5.1. Un SIM orienté client.....	44
- 1.5.2. Un outil d'amélioration de la performance d'entreprise.....	44
1.6. Les principales composantes du CRM.....	45
- 1.6.1. La connaissance du client.....	45
- 1.6.2. Les indicateurs de performance.....	45
- 1.6.3. La communication intégrée.....	45
- 1.6.4. La proposition de valeur individualisée.....	46
1.7. Les fonctions de la gestion de la relation client.....	46
- 1.7.1. Connaître le client.....	46
- 1.7.2. Choisir son client.....	46
- 1.7.3. Conquérir de nouveau client.....	46
- 1.7.4. Fidéliser les meilleurs clients.....	47
Section 02 : le processus de la mise en œuvre de CRM dans le secteur de service.....	48
2.1. Démarche du CRM.....	48
- 2.1.1. Identifier.....	49
- 2.1.2. Différencier.....	49
- 2.1.3. Interagir.....	51
- 2.1.4. Customiser.....	51
2.2. Les étapes de processus CRM dans le secteur des services.....	52
- 2.2.1. Etape 1 : La phase d'innovation.....	52
- 2.2.2. Etape2 : La phase de spécialisation.....	53
- 2.2.3. Etape3 : Les étapes multifonctionnelles.....	53
- 2.2.4. Etape4 : L'intégration des systèmes.....	54
- 2.2.5. Etape 5 : La communication one –to-one.....	54
2.3. Les outils du CRM.....	55
- 2.3.1. Data warehouse.....	56
- 2.3.2. Les datamarts et le datamining ou la fouille de données.....	56

- 2.3.3. ERP (Entreprise ressource planning).....	57
- 2.3.4. Les applications CRM.....	57
- 2.3.5. Les logiciels de géomarketing.....	58
- 2.3.6. Le portail d'entreprise.....	58
- 2.3.7. Les plates-formes E-CRM.....	58
- 2.3.8. L'EDI (Electronic data interchange).....	58
- 2.3.9. La SFA (Sales force automation).....	58
- 2.3.10. Les outils multi-canal et collaboratifs de la GRC.....	59
- 2.3.11. Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente.....	60
2.4. L'efficacité et la réussite d'un projet CRM.....	60
- 2.4.1. La mise en œuvre d'un projet CRM.....	60
- 2.4.2. Les habitudes de réussir un projet CRM	63
-	
Section3 : L'apport du CRM dans la fidélisation des clients.....	66
3.1. L'apport du CRM pour la force de vente.....	66
- 3.1.1. Aider à la vente.....	66
- 3.1.2. Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs.....	66
- 3.1.3. Accélérer les cycles de vente.....	66
3.2. L'apport du CRM pour l'entreprise.....	67
- 3.2.1. Elaborer des stratégies de fidélisation efficaces.....	67
- 3.2.2. L'optimisation de l'efficacité des actions marketing.....	67
- 3.2.3. Réduire les couts.....	68
- 3.2.4. Augmenter le résultat.....	68
- 3.2.5. Réduire l'attrition/Churn.....	69
- 3.2.6. Améliorer la qualité de l'information.....	69
- 3.2.7. Augmenter la valeur de l'entreprise.....	70
3.3. L'apport du CRM pour le client.....	70
- 3.3.1. Améliorer la qualité des contacts.....	70
- 3.3.2. Améliorer la fidélisation.....	71

- 3.3.3. Faire du client un ambassadeur.....	71
Conclusion du chapitre 01.....	72
Chapitre 03 : Analyse de l'efficacité des outils CRM au sein de l'entreprise HEETCH ELDJAZAIR.....	74
Section 01 : la présentation de l'entreprise HEETCH.....	75
1.1. Le marché VTC en Algérie.....	75
1.1.1. Le secteur de transport en Algérie.....	75
1.1.2. Définition du VTC.....	75
1.1.3. L'historique du VTC.....	77
1.1.4. Les principaux Acteurs de VTC en Algérie.....	78
1.1.5. Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien.....	79
1.1.6. Les défis des VTC en Algérie.....	80
2.1. Présentation de HEETCH.....	81
2.2. Fiche Technique de HEETCH.....	81
2.3. Historique.....	82
- 2.3.1. HEETCH ELDjazair.....	82
2.4. L'organisation de HEETCH.....	83
- 2.4.1. Service ressources humaines.....	84
- 2.4.2. Marketing & design.....	84
- 2.4.3. Drivers Operations « OPS ».....	84
- 2.4.4. Customer care.....	85
2.5. Les objectifs.....	85
2.6. Les valeurs de HEETCH.....	86
2.7. Les missions.....	87
2.8. La vision.....	88

Section 02 : présentation de la méthodologie de l'enquête.....	89
2.1. L'étude qualitative.....	89
- 2.1.1. Méthodologie de l'enquête.....	89
- 2.1.2. Objectif de l'entretien.....	90
-	
2.2. Présentation du guide d'entretien et de la population interviewé.....	90
- 2.2.1. interprétation des résultats obtenus.....	92
• 2.2.1.1. Définitions des profils interviewés.....	92
• 2.2.1.2. La gestion de la relation client chez HEETCH, outils et source d'information.....	93
• 2.2.1.3. CRM et programme de fidélisation.....	94
2.3. Analyse SWOT.....	95
 Section 03 : l'évaluation de l'efficacité de la gestion de la relation client (CRM)	98
3.1. Etude quantitative	98
- 3.1.1. L'analyse de la part de marché.....	98
- 3.1.2. L'évolution des réclamations client.....	100
- 3.1.3. Mesurer la satisfaction client.....	101
• 3.1.3.1. L'Analyse de l'expérience client.....	101
• 3.1.3.2. Analyser la qualité de service	103
- 3.1.4. Mesurer la fidélité.....	108
- 3.1.4.1. La rétention des clients.....	108
- 3.1.4.2. Churn : taux d'attrition.....	111
3.2. Synthèse d'analyse.....	112
3.3. Suggestions et recommandations.....	113
 Conclusion générale.....	117
 Bibliographie.....	121
 Annexes.....	125