

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. POLE UNIVERSITAIRE de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management stratégique et système d'information

Analyse de la gestion de la relation client dans les assurances

CAS : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)

Élaboré par : M.Rabah BOUZID Encadré par : M.Hacene DERRAR

Année 2019 - 2020

RESUME

La compagnie algérienne des assurances et de réassurance "CAAR" est l'une des grandes entreprises d'assurance dans le pays, elle a eu pendant des décennies l'exclusivité du marché des assurances en Algérie avant de perdre le monopole, après l'ouverture du marché algérien à la concurrence, face à cette dernière, la CAAR doit fidéliser et sauvegarder son socle de clientèle et convaincre davantage de nouveaux prospects, en effet elle doit impliquer le client dans la prise de décision de l'entreprise en apprenant à le connaître mieux et en lui proposant un service adapté.

Cependant le développement d'une approche relationnel et pérenne avec les clients, impose l'utilisation d'un ensemble d'outils de la gestion de la relation client (GRC) et d'analyse, intégrés dans un système d'information, avec efficacité et efficience.

Mots clés : Fidéliser les clients, Prise de décision, Approche relationnelle client, Outils de GRC et d'analyse, Système d'information.

ABSTRACT

The Algerian insurance and reinsurance company "CAAR" is one of the large insurance companies in the country, it had for decades the exclusivity of the insurance market in Algeria before losing the monopoly, after the opening from the Algerian market to competition, faced with the latter, the CAAR must retain and safeguard its customer base and convince more new prospects, indeed it must involve the customer in the decision-making of the company by getting to know him better and by offering a suitable service. However, the development of a relational and lasting approach with customers requires the use of a set of customer relationship management (CRM) and analysis tools, integrated into an information system, with efficiency and effectiveness.

Keywords: customers, Decision-making, Customer relationship approach, CRM and analysis tools, Information system

ملخص

تعتبر شركة التأمين وإعادة التأمين الجزائرية "CAAR" واحدة من كبريات شركات التأمين في البلاد، فقد امتلكت لعقود من الزمان حصرية سوق التأمين في الجزائر قبل أن تفقد الاحتكار بعد الافتتاح، من السوق الجزائرية إلى المنافسة، وفي مواجهة هذا الأخير، يجب على CAAR الاحتفاظ بقاعدة عملائها وحمايتها وإقناع المزيد من الآفاق الجديدة، بل يجب عليها إشراك العميل في اتخاذ القرار في الشركة من خلال التعرف عليه أفضل وتقديم خدمة مناسبة.

ومع ذلك، فإن تطوير نهج علاقي ودائم مع العملاء يتطلب استخدام مجموعة من CRM وأدوات التحليل، المدمجة في نظام معلومات، بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: الاحتفاظ بالعملاء، اتخاذ القرار، نهج علاقة العملاء، إدارة علاقات العملاء وأدوات التحليل، نظام المعلومات.

REMERCIEMENTS

Je remercie, en premier lieu, Dieu de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce modeste travail à terme.

Je tiens exprimer ma profonde gratitude pour ma Mère et mon Père ; pour leurs sacrifices et de m'avoir offert tous les moyens pour réussir

Mes vifs remerciements vont à :

- Mon encadreur: à monsieur DERRAR pour sa disponibilité, confiance, orientations et tout ce qui m'a appris tout au long de mes deux années de master.
- Mr RACHEF et Mr OUBERRAN, pour leur accueil et considération.
- Mon ami et camarade Mr SALAH SMAIL SOFIANE pour son soutien et son aide et sa motivation qui m'a permis à accomplir ce travail

Je tiens à remercier chaleureusement mon enseignante Mme Cherkit , ainsi que tous ceux qui ont contribués de prêt ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

À la mémoire de mon grand-père « Hocine »

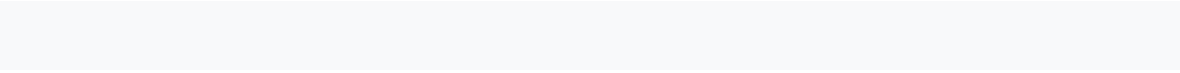
TABLE DES MATIÈRES

RESUME.....	I
ABSTRACT.....	I
ملخص.....	II
REMERCIEMENTS ET DÉDICACES.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Contexte	1
2. Problématique	2
3. Hypothèse.....	2
4. Organisation du mémoire	2
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	3
1. Revue de littérature	3
1.1. Le marketing relationnel	3
1.1.1. La définition du marketing relationnel.....	4
1.1.2. La qualité.....	4
1.1.3. La satisfaction	6
1.2. Définition et concepts de base liés à la GRC	9
2. Cadre conceptuel.....	10
2.1. Mise en œuvre de la gestion de la relation client	10
2.1.1. L'automatisation de la force de vente	10
2.1.2. Les étapes de mise en œuvre d'un CRM.....	11
2.1.3. Les outils de GRC	14
2.2. Les fonctions de la gestion de relation client et les facteurs de succès	19
2.2.1. Les fonctions de la gestion de relation client	19
2.2.2. Les facteurs de succès du GRC	21
2.3. Les enjeux et les limites de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service.....	25
2.3.1. Les enjeux de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service.....	25
2.3.2. Les limites de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service.....	28

3. Conclusion.....	30
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	31
1. Choix du terrain de stage.....	31
2. Choix du thème de recherche	31
3. Type de recherche	31
3.1. La recherche documentaire	31
3.2. L’entretien semi-directif	32
3.3. Traitement des données.....	32
4. Présentation de la CAAR	33
4.1. Historique	33
4.2. Dates phares	34
5. Activité de la CAAR.....	35
5.1. Activité d’assurance	35
5.2. Activité réassurance	36
5.3. Placements financier	36
6. Cadre organisationnel de la CAAR.....	37
6.1. La direction commerciale à la CAAR	37
6.2. La Direction des systèmes d’information (DSI) à la CAAR.....	38
CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE DE LA GRC POUR LA CAAR	31
1. Analyse de l’existant.....	39
1.1. Schéma de communication entre les acteurs internes de la CAAR.....	39
1.2. La gestion commerciale de la CAAR.....	40
1.2.1. Stockage de données	41
1.2.2. Le travail collaboratif	41
2. Étude des besoins	43
2.1. Synthèse	45
3. Proposition de la solution.....	46
3.1. Le système projeté.....	46
3.1.1. Description de la solution.....	47
4. Conclusion.....	51
CONCLUSION GENERALE	52
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	54
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES DE LA CAAR.....	545

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La distinction entre fidélité et satisfaction	8
Tableau 2 : Etat récapitulatif des besoins et objectifs	44



LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'impact du service sur la fidélisation.....	5
Figure 2 : Le modèle de satisfaction selon Oliver.....	7
Figure 3 : La relation service promis/ service perçu	8
Figure 4 : Mise en place d'une GRC.....	11
Figure 5 : Les étapes de la mise en œuvre du GRC	12
Figure 6 : Les fonctions de la Gestion de la Relation Client.....	21
Figure 7 : Les dates phares dans l'histoire la caar.....	34
Figure 8 : les dates phares dans l'histoire la caar	35
Figure 9 : L'organisation de la CAAR.....	37
Figure 10 : schéma d'interconnexion de la CAAR	40
Figure 11 : Architecture globale du système actuel	41
Figure 12 : les fonctionnalités du CRM	46
Figure 13 : le schéma applicatif d'un CRM complet	46
Figure 14 : implémentation d'une solution crm à la CAAR	47
Figure 15 : Fonctionnalités ORASS SMS & Mobile	48
Figure 16 : l'interface du module GED ORASS.....	49

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CRM : customer relationship management

ERP : entreprise ressources planification

GRC : gestion de la relation client

SI : système d'information

LTV : life time value

CAAR : compagnie algérienne d'assurance et de réassurance

FTP : file transfère protocole

LAN : local area network

TIC : technologies information et de la communication

WLAN : Wireless local area network

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ces dernières années avec l'avènement des nouvelles technologies, la démocratisation du Savoir et l'arrivée de nouveaux acteurs sur les marchés qui ont fait bondir l'offre, les économies mondiales, notamment l'économie algérienne ont connus des mutations et des variations incitant les entreprises à se restructurer et à adapter leurs orientations stratégiques vers un axe plus concurrentielle.

Ces évolutions obligent les entreprises à se passer d'une vision obsolète orientée « produit » vers une nouvelle conception orienté « client », une nouvelle approche qui vise à concevoir une relation d'attachement, de longue durée avec le client ; contrairement aux anciennes méthodes où la relation avec le client se résume à l'action de vente, cette nouvelle orientation offre aux entreprise un avantage concurrentiel qui découle du renforcement et de la fortification de son lien et sa confiance avec le socle de sa clientèle.

Dans cette perspective la notion du Marketing a beaucoup évolué pour passer du marketing de l'offre vers le marketing de la demande, d'un marketing produit vers le marketing clients, d'un marketing push vers marketing fidélisation de plus en plus relationnel.

En effet le marketing Direct qui sert comme un outil de conquête du client dans la logique « je te stimule, tu achètes » a donné naissance au marketing relationnel qui cherche d'avantage à étendre le champ de la relation avec le client et non à augmenter le nombre de clients touchés dans la logique « j'écoute j'analyse et je m'adapte».

De plus Dans le secteur des services, spécialement celui des assurances l'intangibilité des services oblige les sociétés à se converger vers une stratégie qui vise : la connaissance, la satisfaction et fidélisation du client c'est ce qu'on appelle la gestion de la relation client GRC ou CRM pour costumer Relationship management.

1. Contexte :

Par ailleurs la GRC dans le domaine des assurances représente un levier important qui permet se procurer un avantage concurrentiel considérable, il s'agit d'un outil qui participe à la réduction des coûts par l'efficacité des proposition qui se traduisent par l'amélioration du taux de transformation, et ajoute du capital pour l'entreprise en augmentant da valeur à vie des Clients, ce que les Anglo-Saxons appellent Life time Value ou LTV. Selon Bill Davidow dans son livre « Total Customer Service » « *Auparavant, dans l'économie, les biens corporels Représentaient 80 % de l'actif de la plupart des entreprises. Aujourd'hui, il est probable que ces 80 % soient constitués de biens incorporels : hommes, savoir et*

clients. Le défi, c'est de saisir la valeur de cet actif incorporel et de le transformer en bénéfices».

Dans le cadre de ce mémoire qui s'intitule « *l'analyse de la relation client dans les compagnies d'assurance* » nous allons analyser et décortiquer la GRC mise en place par la compagnie algérienne des assurances et de réassurance "CAAR", après un constat général nous allons essayer de la renforcer et l'améliorer.

2. Problématique :

Pour mener notre travail de recherche nous avons avancé la problématique suivante :

« *Quels est le système mis en place par CAAR pour sa gestion de la relation client* »

3. Hypothèse :

La réponse à cette problématique se décline en hypothèses qui au fur et à mesure de notre analyse seront confirmées ou infirmées.

- ✓ **Hypothèse 1** : Pour une gestion de relation pérenne la CAAR doit être muni d'un ensemble d'outils essentiels à sa démarche.
- ✓ **Hypothèse 2** : La CAAR possède les outils nécessaires pour sa démarche GRC.

4. Organisation du mémoire :

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces hypothèses nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « revue littérature et cadre conceptuel » est divisé en deux sections la revue littérature, où nous allons évoquer les travaux de recherche qui traitent la thématique « la gestion de la relation client » deuxième section le cadre conceptuel où nous allons définir les différents concepts théoriques liés à notre recherche.

Le deuxième chapitre intitulé « cadre méthodologique et organisation » sera consacré pour exposer notre méthodologie de recherche, ainsi qu'une représentation de l'organisme d'accueil. "CAAR" Enfin, le troisième et dernier chapitre sera consacré à l'analyse de l'existant et le système mis en place par la CAAR pour la GRC et la proposition des améliorations pour ce système.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature :

De nombreux travaux ont été réalisés sur le domaine de la gestion de la relation client. Cette première partie sera consacrée aux travaux et recherches effectuées par des chercheurs et doctorants sur ce domaine.

Plusieurs articles confirment que les entreprises prennent conscience de l'importance de la GRC dans leurs processus de création de valeur, ils ne sont plus indifférentes au sujet de plus en plus d'entreprises dans les services placent l'activité marketing et GRC au-dessus des autres activités et la proportion des sociétés qui vont prendre des initiatives vers l'adoption d'une GRC efficace explose c'est ce qui est affirmé par les deux articles scientifiques suivant :

« Les entreprises sont de plus en plus sensibles à leur "capital client". »¹

« Dans les cinq ou dix prochaines années, une révolution va se produire dans les entreprises. Jusqu'à présent, les organisations commerciales étaient focalisées sur un objectif : faire du chiffre. Un autre objectif plus large va apparaître : construire de la valeur à long terme. On est donc actuellement dans une phase de transition, où le comportement individuel du commercial est remplacé par la nécessité d'intégrer des process durables, où l'on va parler plus d'efficience que d'efficacité.»²

1.1. Le marketing relationnel :

Le concept de marketing relationnel peut être approché sous deux perspectives, en effet, il peut être considéré comme un concept très ancien qui remonte aux origines du marketing, ou bien comme un concept récemment formalisé.³

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

¹ Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999

² Idem

³ FLAMBARD Sabine, Marketing relationnel, Editions e-theque, Lille 2002, p.06

relationnel à accorder beaucoup plus d'importance au rôle du client dans la création de valeur ce qui a conduit les entreprises à reconsidérer le rôle du client.⁴

1.1.1. La définition du marketing relationnel :

Le marketing relationnel «est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque ».⁵

D'après cette définition, on peut dans un premier temps, extraire deux caractéristiques du marketing relationnel :

La première caractéristique, est le fait que le marketing relationnel utilise des moyens d'action au niveau individuel et qui sont interactifs, contrairement aux moyens destinés pour une masse de clients, qui sont impersonnels, comme par exemple la publicité qu'on retrouve dans les masses média. Pour la deuxième caractéristique, le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part, c'est ce qui montre une différence entre ce type de marketing et le marketing direct traditionnel, qui se concentre principalement sur la transaction plutôt que la relation.⁶

Une autre définition qui nous offre une autre vision du marketing relationnel mais toujours dans la même optique du relationnel, c'est celle de LAMBIN (2008) qui perçoit le marketing relationnel comme « une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriés avec des clients clés et des segments de clients ».⁷

Plusieurs notions sont reliées et sont considérés comme des mots clés pour le marketing relationnel, c'est dans ce sens qu'il est important de passer à la définition de ces notions comme le concept de qualité de service et la satisfaction.

1.1.2. La qualité :

Selon F.CANARD (2012) : « Une bonne qualité de service nécessite que l'on prenne en compte le point de vue du client à toutes les étapes de son parcours dans l'organisation. Il s'agit de se mettre à la place du client car c'est lui qui, au final, est le seul juge de la

⁴ RAY Daniel, SABADIE William, Marketing relationnel, Edition Dunod, p.42.43

⁵ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, op.cit, p.524

⁶ Idem.

⁷ LAMBIN Jean-Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, Marketing stratégique et opérationnel, Edition Dunod, Paris 2008, p.31.

qualité. L'entreprise de service doit également chercher à dépasser les attentes du client afin de le surprendre...tenir compte enfin de tous les détails susceptibles de satisfaire ou au contraire de déplaire au client...et prendre en compte les 5 sens du client... ».⁸

D'après cette définition, la qualité de service est plus compliquée que la qualité d'un produit, c'est le fait que l'évaluation de la qualité d'un service est difficile du fait de l'évaluation du sentiment, c'est dans ce cas que tout l'entourage d'un client compte, lorsqu'il s'agit d'émettre une prestation de service, le moindre détail peut tout changer, jusqu'à prendre en compte les cinq sens du prospect.

1.1.2.1. L'impact de la qualité de service sur la fidélisation :

La qualité de service à son rôle à jouer aussi dans ce qui est de la fidélisation et constitue un impact relativement important. La satisfaction reste une valeur subjective et dans le service la question qui se pose c'est de définir le degré de satisfaction que l'entreprise souhaite offrir lors du service au client et au marché d'une manière générale.

Si l'on accepte l'idée que les insatisfactions créent la plus part du temps l'infidélité, alors l'entreprise va s'orienter sur l'investissement qu'elle doit mettre à table afin d'éradiquer les insatisfactions qui pourraient arriver. Pour trouver ce qui est la valeur de la qualité de service il serait intéressant de se comparer à ses concurrents et trouver l'impact de ce service sur la fidélisation.⁹La figure suivante résume les quatre grandes situations.

Figure 1 : L'impact du service sur la fidélisation

	Impact du service sur la fidélisation	
	<i>Haute</i>	<i>Basse</i>
Qualité de service	2 <i>Service soigné</i>	1 <i>Service superflu</i>
	3 <i>Service en dessous de tout</i>	4 <i>Pas de service</i>
	<i>Basse</i>	

Source : CHETOCHINE Georges, Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients, p.59, Editions d'Organisation, Paris 2010

⁸ CANARD Frédéric, Management de la qualité, Edition Gualino, Paris 2012, p.30.

⁹CHETOCHINE Georges, op.cit, p.60.

D'après cette figure, il existe différents cas qui peuvent représenter les entreprises concurrentes. Par exemple le premier cas « service superflu » traduit une qualité de service client qui n'a pas eu l'impact attendu. Ainsi, nous pouvons dire que la qualité perçue d'un service joue un rôle essentiel et est en relation étroite avec la fidélité du client, car une prestation de service élaboré dans les normes, sans que le client ne manifeste une attente supérieure à la qualité du service perçue peut en effet conquérir le client.

Le deuxième concept qui va suivre, est relié, comme on vient de le voir précédemment, à la qualité, et tire toujours le client vers ce même objectif de l'entreprise qui est de le fidéliser.

1.1.3. La satisfaction :

La satisfaction c'est un gage de fidélité, c'est à travers la qualité que le consommateur se sent satisfait du produit ou service. La satisfaction peut être définie comme «...un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service et le service attendu».¹⁰

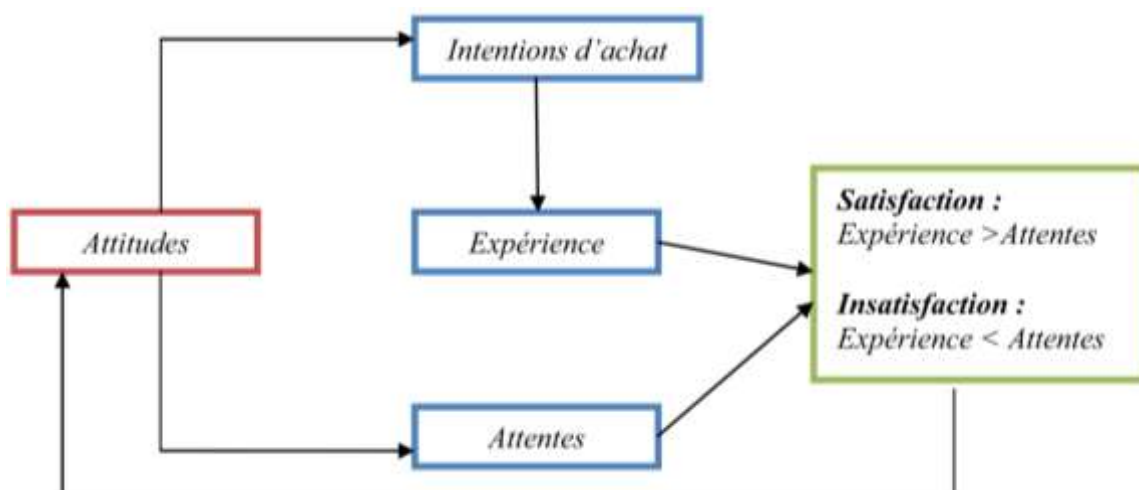
D'une autre manière, cette attente reflète un état psychologique, c'est d'ailleurs ce qu'avance l'une des premières définitions de la satisfaction, qui est de répondre aux attentes «La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation».¹¹

Ce type de satisfaction a été défini par RAY et SABADIE (2016) comme « La satisfaction dite relationnelle est un état cognitif et affectif résultant d'une évaluation globale et cumulative de l'ensemble des expériences d'achat et de consommation de la marque. Elle se distingue de la satisfaction transactionnelle qui est relative à un acte d'achat particulier».¹² Or, arriver à un état de satisfaction ou d'insatisfaction est un processus que nous allons présenter dans la figure suivante.

¹⁰ BARBARAY Christian, Satisfaction, fidélité et service client, Edition Dunod, Paris 2016, p.5

¹¹ Idem

¹² RAY Daniel, SABADIE William, op.cit, p.49

Figure 2 : Le modèle de satisfaction selon Oliver

Source : LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, op.cit, p.528

Ainsi, nous pouvons constater que le concept de satisfaction a son importance au sein du marketing relationnel puisque c'est l'un des moteurs par lequel l'étincelle relationnelle se crée, allant jusqu'à la fidélité, concept sur lequel la deuxième section de notre chapitre va se pencher.

1.1.3.1. La définition de la fidélité :

Plusieurs définitions ont été développées pour le concept de fidélité, elle peut être perçue comme « le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés». ¹³

Dans le cas d'une entreprise de service le concept de fidélité devient un peu plus délicat que dans le cas d'un autre type d'entreprise. En effet, dans les sociétés de service il faut tenir compte de certains éléments, d'abord la possibilité légale de transfert d'un dossier, ou d'un abonnement, et dans le cas où une personne souhaite résilier son contrat ou toute autre forme de liaison avec l'entreprise il faut attendre un certain temps ce qui traduit une différence entre la fidélité à un service et la fidélité à un produit, car dans le cas de ce dernier si la personne souhaite acheter un autre produit appartenant à une autre enseigne est une chose facile et elle peut même revenir le lendemain vers l'enseigne qu'elle vient de quitter ce qui est difficile dans les entreprises de service. ¹⁴

¹³ BARBARAY Christian, op.cit, p.6.

¹⁴ CHETOCHINE Georges, op.cit, p.33.34.

1.1.3.2. La relation entre fidélité et satisfaction :

« La fidélité client définit le temps pendant lequel l'entreprise va pouvoir garder l'exclusivité de son client et, par la même, la quantité de services qu'elle va pouvoir lui vendre. La satisfaction, elle, correspond à ce que le client pense de son fournisseur ou de sa marque... Si l'on est grandement satisfait de son fournisseur, l'offre de tentation devra être très importante pour faire basculer les intentions de rupture... si l'on est moyennement satisfait de son fournisseur, le tentateur n'aura pas trop de mal à nous faire changer d'avis». ¹⁵

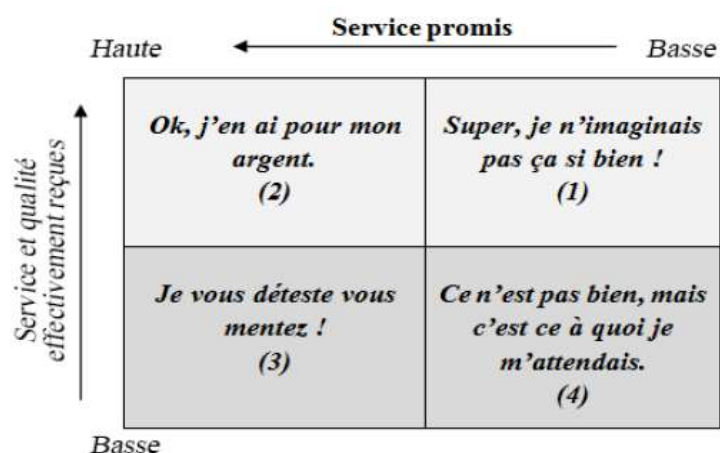
Tableau 1 : La distinction entre fidélité et satisfaction

Client	Peu fidele	Fidele
Peu satisfait	<p>Perdu</p> <p><i>Faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation... D'autres choix sont possibles</i></p>	<p>Captif ou grognard</p> <p><i>Peu de choix, cout élevé du changement, commodité (localisation), peu d'enjeux</i></p>
Satisfait	<p>Zappeur</p> <p><i>Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin</i></p>	<p>Comblé</p> <p><i>Par la qualité, le service, le prix...</i></p>

Source : NOYE Didier, Pour fidéliser les clients, Editions INSEP Consulting, Paris 2004, p.17.

Cette relation satisfaction/ fidélité peut aussi être influencée par un autre fait, c'est de promettre aux clients des services de moindre qualité que prévu, à travers les publicités, qui parfois ou dans la plus part des cas exagèrent, et cela se remarque lorsque le client compare entre la qualité du service promis et le service perçu.

Figure 3 : La relation service promis/ service perçu



Source : CHETOCHINE Georges, op.cit, p.53.

¹⁵ Idem, p.43

1.2. Définition et concepts de base liés à la GRC :

Le terme la gestion de la relation client, est relativement récente, les outils technologiques utilisés dans cette démarche, soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci rentre en relation avec les clients via internet ou le téléphone, les TIC utilisées dans la GRC ont pour objectif d'accompagner l'entreprise, dans l'individualisation et l'amélioration de gestion de ses canaux de distribution et plus généralement de ses clients, les avantages des TIC liées à la gestion de la relation client peuvent se présenter comme suit :¹⁶

- Augmenter la fidélité du client en lui fournissant un service de qualité mais aussi en lui proposant des offres individualisées ;
- Optimiser l'efficacité et réduire les coûts de l'activité marketing ;
- Permettre de regrouper des données venant de plusieurs sources externes en vue d'une bonne prise de décisions ;
- Permettre l'accompagnement à l'entreprise dans l'amélioration de la relation client, l'accompagnement dans les transactions, leur exécution effective ainsi que le service après vente ;
- Permettre de mettre en place une segmentation client suffisamment fine (datawarehouse), c'est le regroupement de données préparées pour l'analyse et la prise de décision qui facilitent la mise à la disposition d'information pour les décideurs ;
- Permettre l'enregistrement, le suivi de toutes les informations relatives aux clients afin de disposer de données fiables et actualisées qui seront à la base de toute sorte d'analyse (par téléphone, internet, e-mail).¹⁷

¹⁶P.VidalPlaneix Petit V, « système d'information », éd, Pearson, éducation, paris, 2005.p147

¹⁷P.Vidal, op.cit.p149

2. Cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel, tel que défini par Miles et HUBERMAN (2003), est une description narrative ou graphique d'un ensemble de concepts ou dimensions que l'on désire étudier dans une recherche, nous présentons ci-dessous les principaux concepts utilisés dans notre recherche.

2.1. Mise en œuvre de la gestion de la relation client :

Une technologie telle que le GRC est avant tout une stratégie d'entreprise qui permet de placer le client au centre de mécanisme stratégique. Pour cela la mise en œuvre d'une solution stratégique dans une assurance est un défi de taille, car pour assurer une bonne démarche elle doit être capable de supporter la gestion des processus touché.

En effet un GRC touche au cœur même de l'entreprise, à son business, et donc d'une part le GRC doit être adapté à l'entreprise du point de vue technique, mais en plus il doit être accepté par ses utilisateurs.

Dans ce chapitre on va expliquer la démarche de mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise de service.

Pour assurer que la mise en œuvre soit réussie, il faut assurer l'utilisation des nouveaux outils et des nouvelles technologies.

Il s'agissait de percevoir le modèle classique du cycle de la relation client qui passe par quatre étapes, par lesquelles il se présentera via une interface facile d'utilisation et automatisée, pour identifier, cibler, vendre et servir.

2.1.1. L'automatisation de la force de vente : ¹⁸

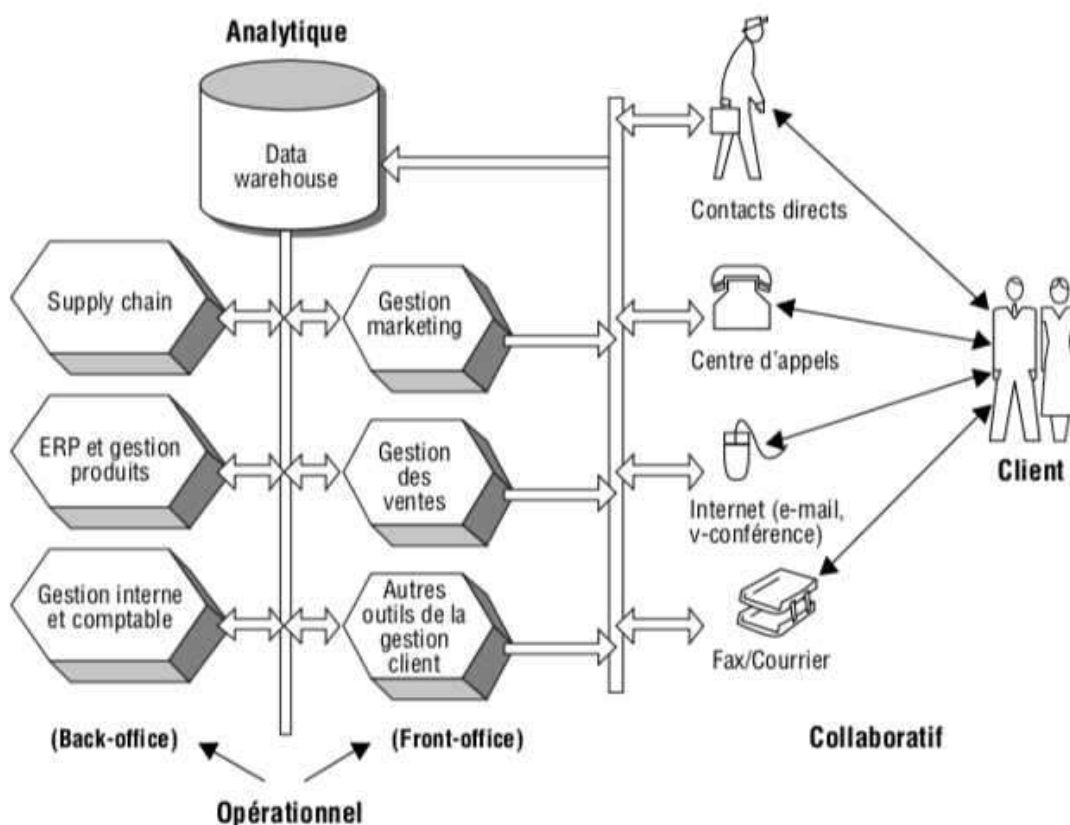
L'automatisation de la force de vente (SFA Sales Forces Automatisation) a été une de toutes premières utilisations des technologies pour assister les acteurs de la relation client. Ces premiers projets ont données naissance au concept de CRM. Depuis, le concept s'est étendu et couvre l'ensemble des processus de prospection, de vente et de service clients. Pour mieux en comprendre la portée, le Meta group propose une classification des outils de la CRM en trois sous-systèmes voir figure...

- **CRM Collaboratif** : Ce sont les canaux d'échange (e-mail, e-conférence...) avec le client ou entre les partenaires à propos du client. Ces échanges sont essentiellement destinés à améliorer la rentabilité et la fidélité client.

¹⁸ Alain FERNANDEZ, Le bon usage des technologies expliqué au manager, Editions EyrollesParis, 2001

- **CRM Analytique** : Analyse des informations collectées au sein du datawarehouse ou datamart, c'est le lieu de prédilection du Datamining approches statistiques.
- **CRM opérationnel** : Intégration et automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client (Front – Office : Ventes, Marketing, Services client) et avec le Back – Office (ERP). On retrouve dans cette catégorie tous les outils de front – office, de la force de vente et de gestion des campagnes marketing, sans omettre les centres d'appels.

Figure 4 : Mise en place d'une GRC

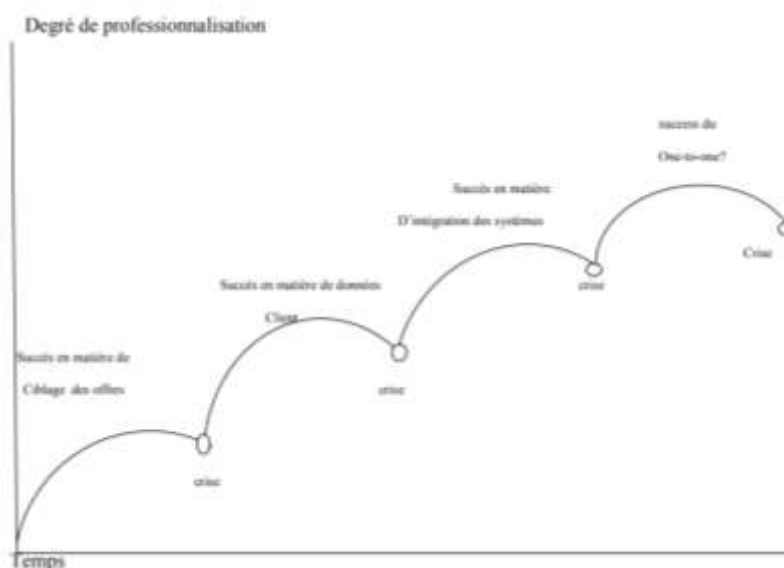


Source : Alain FERNANDEZ, Le bon usage des technologies expliqué au manager, EyrollesParis, 2001

2.1.2. Les étapes de mise en œuvre d'un CRM :

Les clients ne sont pas tous homogènes, et les entreprises non plus. Celles-ci doivent franchir cinq étapes, chacune donnant lieu à un traitement distinct du client.

Figure 5 : Les étapes de la mise en œuvre du GRC



Source : JALLAT Frédéric., STEVENS Eric, VOLLE Pierre. Gestion de relation client. 2^{ème} éd. Édition PEARSON Education, Paris, 2007

D'après cette figure, la démarche de mise en œuvre de la GRC est marquée par cinq grandes étapes qui sont comme suit : ¹⁹

- ✓ **Étape 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 marketing qui le fait à ses heures perdues, avec peu de ressources dédiées, en plus de ses tâches courantes.
- ✓ **Étape 2** : 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.
- ✓ **Étape 3** : 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 commerce, au cours de laquelle l'organisation de la gestion des bases de données est modifiée.

¹⁹JALLAT Frédéric, STEVENS, Eric, VOLLE Pierre. Edition Pearson education p114, Paris, 2007

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 contacts 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 contacts 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 front-office notamment ?

- ✓ **Etape 4** : 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 erreur cachée qui devient apparente et perturbe immédiatement le processus de communication. Elles font du tort et irritent les collaborateurs, notamment en front-office et doivent être mises en œuvre d'urgence.

- ✓ **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 peuvent pas traiter la complexité et ne disposent pas des informations dont elles ont besoin pour fournir des réponses utiles aux questions de leurs 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 parties du processus qui rapportent le plus et peuvent être mises en œuvre doivent devenir prioritaire.

2.1.3. Les outils de GRC :

Les outils du GRC sont regroupés en trois sous-systèmes que nous allons présenter comme suit :

a. GRC Analytique :

Ce sont tous les outils d'analyse des données collectées au sein d'un datawarehouse ou datamart tel que le datamining, outils statistiques...etc.²⁰

b. GRC Opérationnel :

Dans cette catégorie nous pouvons trouver tous les outils de front-office, et backoffice, tels que le marketing, service client, la force de vente, les centres d'appels...etc.²¹

c. GRC Collaboratif :

Ce sont tous les canaux d'échange (e-mail, e-conférence...etc.) 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.²²

²⁰Ibid, p103.

²¹Ibid, p 223.

2.1.3.1. Les outils de la GRC analytique :

Ils consistent à enregistrer, centraliser et analyser le maximum de données sur les clients, les prospects et les marchés afin d'en tirer des renseignements pertinents.²³

2.1.3.1.1. La base de données client

a. L'information utile Au sein d'une entreprise :

Les informations proviennent de sources internes et externes. il importe donc, de sélectionner les informations utiles, de les référencer et de stocker correctement. En effet, l'information utile est celle qui permettra à l'entreprise de prendre les bonnes décisions.

Tout le reste est superflu et coûteux car chaque donnée représente un coût lié à sa collecte, sa saisie, sa mémorisation, sa diffusion et son analyse.

b. Alimentation de la base de données client :

La base de données clients se prête à des traitements qui rendent possible des actions commerciales ciblées.

Elle peut être alimentée par :

- Les questionnaires complétés par le client et renvoyés à l'entreprise.
- Les enregistrements d'utilisation de coupons, de compte-rendu des entes...etc.

Ces informations, issues des contacts commerciaux sont généralement à elles seules suffisamment riches pour différencier les clients et pour en étudier leurs comportements. Aussi, l'alimentation d'une base de données peut se réaliser aussi par des fichiers externes proposés par des intermédiaires ou propriétaires de fichiers. Ces derniers, pouvant être loués ou achetés.

c. La gestion de la base de données relationnelle :

L'entreprise doit apprendre à gérer, organiser et intégrer de nouveaux flux d'information en provenance de différents canaux d'interactions (centres d'appels, internet, forces de vente...Etc.) or afin de pouvoir analyser l'ensemble de ces données, il faut pouvoir au préalable les structurer.

D'ou il ressort l'importance des outils ETT (extraction transport et transformation de données) qui lui donnent la possibilité de se concentrer sur le sens marketing des données

²² JALLAT, Frédéric., STEVENS, Eric., VOLLE, Pierre. Edition Pearson education p275, Paris, 2014

²³ BOUROUBEY, Soraya. Les technologies de la gestion de la relation client. Cas Algérie télécom. Thèse de magister en sciences commerciales, p17. Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2010

et de gérer toute la chaîne de transformation de l'information avant qu'elle ne soit intégrée dans la base.

2.1.3.1.2. Le système d'information :

Le système d'information de la relation client représente l'ensemble des outils utilisés pour gérer les flux d'information reliant l'entreprise et ses clients. Il comprend tous les outils aptes à diffuser et à traiter les flux d'information, il se compose également d'outils informatiques que les collaborateurs de la relation client utilisent pour traiter les demandes de leurs clients, il est aussi un système d'information marketing orienté client dont la principale fonction est de soutenir et d'exécuter les processus de la relation client.

2.1.3.1.3. le fichier client :

Le fichier client est l'ensemble des bases de données vérifiées, classées, enregistrées et nécessaires au suivi du développement de la clientèle. Il mérite une attention particulière car une fausse information ou un défaut de mise à jour le rendrait totalement inutilisable. Les informations consignées constituant le fichier peuvent être différentes des autres, suivant la politique de communication de l'entreprise et ses centres d'intérêts.

2.1.3.1.4. Le datamining :

Le datamining est un processus d'extraction de connaissances valides et exploitables à partir de grands volumes de données de différentes sources afin de dégager des tendances et de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques ainsi que pour formuler des hypothèses. Les techniques du datamining s'appliquent surtout à des problématiques de classification ou de prédiction. C'est l'outil par excellence, de composantes essentielles du marketing des bases de données.

2.1.3.1.5. Le textmining (TM) :

Le textmining s'apparente au datamining et s'associe en complément à ses principes en appliquant une méthodologie similaire. Celle-ci permet après saisie d'information textuelle disponible sous format électronique de les structurer en vue d'analyse pour faciliter la prise de décision. C'est une technique d'étude de documents pour rechercher des corrélations et des associations entre des termes et des concepts.

Le textmining multilingue des données non structurées comme les emails, les réponses à des enquêtes réclamation client (blogs) internet, news en ligne, chats...etc.

2.1.3.1.6. Le datawarehouse ou entrepôt de données :

L'entrepôt de données est une grande base de données où les informations sur les clients sont collectées à travers différentes sources, tel que : système de production (Transaction, comptabilité, logistique...), point de contact client (centre d'appels, internet, point de vent..), et externes (enquêtes...).²⁴

Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale. L'alimentation de cette base peut être automatisé (interaction internet, intégration avec le système d'information...), ou manuelle (remplissions des fiches à travers les commerciaux...).

2.1.3.1.7. Les datamarts et le datamining ou fouille de données :

Les datamarts sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui contiennent que les informations nécessaires à certain fonction de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels...etc.). On effet il est beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients.²⁵

Le datamining ou fouille de données, est un processus de découverte de corrélations, de relations, de tendances, qui passe par le traitement de grandes quantité de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques, pour comprendre les comportements.

2.1.3.2. Les outils GRC opérationnelle :²⁶

Les outils de GRC opérationnelle permettent l'intégration et l'automatisation des processus horizontaux en relation avec le client, avec le front-office et le back office. Cette catégorie comporte tous les outils dédiés au front-office, à la vente, à la gestion des campagnes marketing et aux centres d'appels.

2.1.3.2.1. Le centre d'appels :

Un centre d'appel est une entité dont la vocation de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects. Le centre d'appels peut se

²⁴ LEFFEBURE René, VENTURI Gilles. La gestion de la relation clientp.943-944. Édition Eyrolles, Paris 2005

²⁵ JALLAT Frédéric, STEVENS Eric, VOLLE Pierre. Edition Pearson education p148,Paris, 2007

²⁶BOUROUBEY, Soraya. Les technologies de la gestion de la relation client .cas Algérie télécom. Thèse de magister en sciences commerciales, p27. Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2010

définir comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et technique mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins des clients une réponse adapter.²⁷

2.1.3.2.2. Les techniques de fidélisation Avec l'essor des nouvelles technologies :

Les outils dédiés à la fidélisation offrent une dimension interactive qui semble donner des ailes à la créativité. Les différents outils de fidélisation utilisés par les entreprises de services sont comme suit :²⁸

a. La carte de fidélisation :

Désignée par carte de capitalisation, elle est un outil d'enregistrement des transactions effectuées par un client. Elle est efficace pour augmenter la valeur à vie du client.

b. Le couponing :

C'est un bulletin ou coupon de réduction distribué par un petit boîtier installé à chaque sortie de caisse, selon des critères prédéfinis. Il est considéré plus, comme complément que substitut à la carte de fidélisation. Son inconvénient réside dans l'insécurité du système de paiement et dans le traitement des retours.

c. La carte –coupon Suite :

À l'inconvénient du couponing, la carte-coupon a été lancée. Elle permet d'effectuer des promotions « au fil de l'eau » et de gérer un fichier comportemental. Ce système de fidélisation appelé « COUPONNING SYSTEME » comprend une banque de gestion des coupons, un carnet de coupons et un système de traitement appelé « SCANNING BACK OFFICE ». La base de données marketing issue des données de la carte –coupon permet de dresser une base de données comportementale irréfutable.

2.1.3.3. 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.²⁹

²⁷ ALARD Pierre. CRM les clés de réussite, p30. Edition organisation Paris, 2005

²⁸ BOUROUBEY, Soraya. Les technologies de la gestion de la relation client .cas Algérie télécom. Thèse de magister en sciences commerciales, p3. Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2010

²⁹ Ibid., p.41

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.

2.1.3.3.1. 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.

2.1.3.3.2. 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.

2.2. Les fonctions de la gestion de relation client et les facteurs de succès :

Le CRM ou GRC consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux.

C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou one to one. Il repose sur deux principes :

- Tous les clients ne se sont pas égaux.
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

2.2.1. Les fonctions de la gestion de relation client :

Les fonctions d'un GRC peuvent être résumées à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle : ³⁰

2.2.1.1. Connaître le client :

L'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments.

³⁰BORONWNSStanley. CRM Customer Relationship Management, P3. Edition Pearson education, Paris, 2006

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 GRC 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.

2.2.1.2. 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 à partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des repenses objectives sur les quelles fonder sa stratégie opérationnelle.

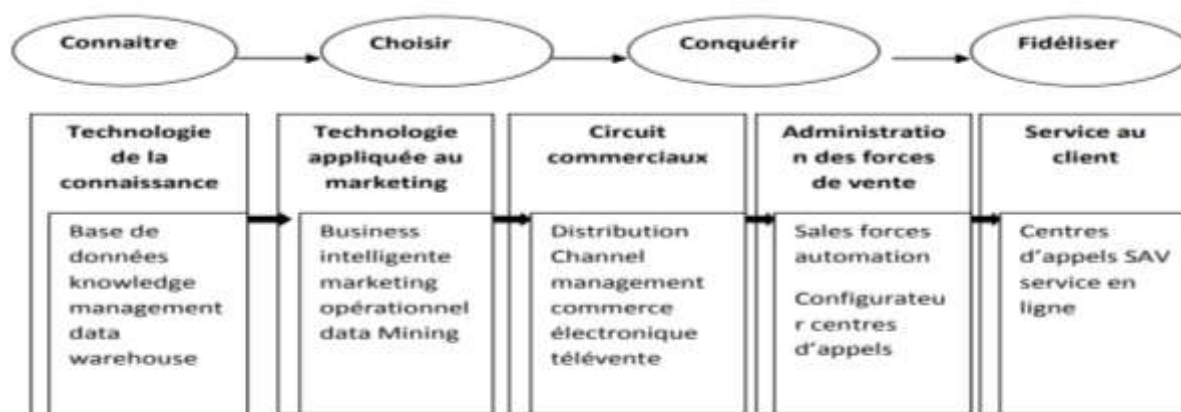
2.2.1.3. Conquérir de nouveau client :

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

2.2.1.4. 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 GRC :

Figure 6 : Les fonctions de la Gestion de la Relation Client



Source: BORONWN, Stanley, Customer Relationship Management, édition Pearson education, Paris 2006.

Les fonctions du GRC d'après BORONWN sont les quatre qui se présente comme suit; Connaitre 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.

2.2.2. Les facteurs de succès du GRC :

Les entreprises peuvent considérablement améliorer leurs chances de réussir en appliquant activement les concepts clés présentées ci –dessous, elles transformeront leurs activités et ouvriront la voie une réussite plus grande encore dans les années suivantes. Les spécialistes présentent la réussite d'un projet GRC lorsqu'il dépend pour vingt pourcent (20%)de l'outil et pour quatre-vingt pourcent (80%)de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise. Ces chiffres semblent être le reflet de la réalité et les principaux aspects à intégrer dans ces quatre-vingt pourcent (80%) sont les suivants :³¹

La définition précise des objectifs du projet Si les objectifs sont clairs, précis et présentes à l'ensemble des utilisateurs, ces derniers pourront les comprendre, en appréhender les enjeux et accepteront de contribuer à ce changement.

2.2.2.1. L'expression et la formalisation claire des besoins et des contraintes :

Deux objectifs amènent à ce fonctionnement :

- La maîtrise complète des besoins et des contraintes permettront de s'assurer de l'adéquation entre la solution choisie et le périmètre du projet.
- La formalisation des besoins évitera de démarrer, un projet et de devoir par la suite changer d'orientation.il est préférable de passer un plus de temps sur les phases de réflexion plutôt que de prendre le risque d'oublier des points importants.

³¹ ALARD Pierre. CRM - les clés de la réussite, p64.65. Édition Eyrolles, Paris, 2004.

2.2.2.2. Développer la vision GRC de votre entreprise :

Les études démontrent que le facteur décisif de la réussite pour une entreprise est sa capacité à démontrer précisément la valeur ajoutée qu'elle véhicule, et comment elle peut en tirer profit .la réussite d'une solution de GRC implique donc une vision claire permettant la mise en œuvre d'une stratégie de GRC et d'infrastructure correspondante.

2.2.2.3. Un plan d'action réalisable :

Le planning de réalisation et de mise en production doit être cohérent avec le périmètre du projet .certains projets sont avec une contrainte de date butoir pour la mise en production et temps imparti à chaque intermédiaire est décidé en fonction de cet impératif.

2.2.2.4. La création des tableaux de bord GRC :

La mise en place de tableau de bord, riche en informations destinées à certains employés peut avoir un fort impact sur les performances de l'entreprise. Les tableaux de bord sont motivants car ils présentent et combinent en un clin d'œil les informations d'une manière très visuelle qui souligne la productivité et l'efficacité des documents. Le tableau de bord donne une visibilité en temps réel sur les principaux indicateurs de performances du GRC comme nombre d'opportunités en cours, l'environnement concurrentiel, le nombre d'appels de service en cours et le temps moyen de résolution des problèmes.

2.2.2.5. Un plan de communication :

La mise en œuvre d'une solution GRC concerne un grand nombre d'utilisateurs au sein de l'entreprise .comme toute décision stratégique, une communication doit être prévue sur le projet et son état d'avancement.

2.2.2.6. La mise en exécution graduelle du projet GRC :

La réalisation de la solution idéale pour toute l'entreprise en une seule phase, il faut découper le projet en plusieurs lots afin de garantir une première mise en œuvre rapide. De plus, la mise en production de fonctionnalités complémentaires est souvent inévitable car les besoins peuvent évoluer au fur et à mesure de la maturité des utilisateurs et de la maîtrise de l'outil.

2.2.2.7. Les habitudes de réussir un projet GRC :

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.³²

a. En amont :

Savoir pourquoi le client vous a choisi et ne pas décevoir ses attentes Selon MICHEL Pirret responsable GRC 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 ».

b. 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.

c. S'assurer du soutien de la Direction :

Le soutien mais aussi l'implication de la Direction au projet GRC 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 GRC Martine Malapert, « Le projet GRC nécessite des investissements matériels 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 GRC 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».

³² DELACROIX Jérôme. Cher Client : Écouter, comprendre, servir. Livre blanc,p98-106, (S M I) 2007.

d. 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 GRC cohérent, en un bloc, qu'elle déploiera en une seule fois, ou au contraire à échelonner les déploiements. Et selon Michel Pierret, Responsable GRC chez Sony France, partage lui aussi l'idée d'aller pas à pas dans la réalisation de projet GRC : « 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 démontrer du concret à la Direction Générale, aux autres départements de l'entreprise, pour entretenir la dynamique et ne pas s'enliser ».

e. 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 GRC, 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 GRC nécessite d'abord une vraie vision du client partagée dans l'ensemble de l'entreprise, du PDG au vendeur. ».

f. 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 GRC, 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 GRC 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. »

g. 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. ».

2.3. Les enjeux et les limites de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service :

Un système de gestion de la relation client permet au secteur de service d'accroître son chiffre d'affaires, de fidéliser ses clients, de réduire ses coûts donc il faut comprendre les enjeux de la GRC permet d'en limiter les risques.

2.3.1. Les enjeux de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service :

L'avantage du GRC en tant qu'outil informatique est aussi, si l'on se réfère à la théorie de la richesse des informations, de « fusionner » des canaux d'information qui possèdent une richesse complémentaire. Quatre facteurs influencent la richesse de l'information : ³³

- La capacité du canal à transmettre des multiples signaux ;
- La capacité du canal à produire du feedback immédiat ;
- La diversité du langage utilisé et le focus personnalisé du canal ;
- Le GRC permet d'acquérir, de stocker de l'information, son analyse a pour but de produire de la connaissance.

L'information se distingue donc de la connaissance par le fait que celle-ci est stockable sous des formes diverses alors que la connaissance renvoie à une capacité d'analyse et de création.

³³ BILLE Jérôme, SOPARNOT Richard. La gestion de la relation client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. La Revue des Sciences de Gestion, 2006/1 n°217, p101-110

2.3.1.1. Le GRC permet pour entreprise de : ³⁴

a. Réduire les coûts :

L'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits, entraîne une diminution des coûts de marketing direct, sous réserve d'une industrialisation des coûts de conception.

Ainsi la mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs.

La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.

b. Augmenter les résultats :

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients, et aussi la mise en place des 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.

c. Réduire l'attrition :

L'attrition 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 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.

³⁴ LEFFEBURE René, VENTURI Gilles. Gestion de la Relation Client, p43-49, Édition Eyrolles, Paris, 2005.

d. 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.

Ainsi L'objectif même du GRC 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 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

Le GRC augmente la valeur de l'entreprise car il a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, (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 sa capitalisation boursière. Le GRC contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (notion de capital client).

2.3.1.2. Le GRC permet pour le client de : ³⁵

a. Améliorer la qualité des contacts : Grâce aux outils de GRC, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

b. Améliorer la fidélisation : Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de GRC, 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).

c. 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.

³⁵LEFFEBURE René, VENTURI Gilles. La gestion de la relation clientp.43-49. Édition Eyrolles, Paris 2005

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.

2.3.2. Les limites de la mise en œuvre de GRC dans secteur de service :

FOURNEL (2002) souligne toutefois les limites du GRC en précisant que le client cherche le plus souvent « un homme de confiance, en quelque sorte un médecin de famille ».

Le résultat des enquêtes de satisfaction montre que le client répond négativement à la question : « Faites-vous confiance à votre banque ? » et donne un avis favorable à la question « Faites-vous confiance à votre conseiller ? ».

- L'intégration de processus GRC dans le secteur de service modifie ses processus organisationnels
- Le principe même du GRC est de rationaliser la gestion de la relation client, ce qui comporte des limites majeures : la première est qu'il « tend à formaliser ce qui il peut aussi vouloir ce qu'il ne peut pas ».³⁶
- D'après pierre Etienne et Christopher Hog, la gestion de la relation client a des limites au-delà desquelles elle ne peut agir. Ces limites sont :
 - La difficulté, pour l'entreprise, de faire la distinction, dans ses parts de marché, entre le pourcentage dû au rachat de celui dû à une vente à un prospect.
 - La connaissance des clients engendre des coûts, d'où la nécessité de ne récolter que les informations jugées pertinentes.
 - La favorisation de rachat et le maintien des clients engendrent des coûts et ne permettent pas à l'entreprise de tirer profit des demandes spécifiques de son client lors de l'usage du produit qu'elle lui a vendu, et d'exploiter un marché existant.
 - Les pratiques de mise en dépendance des clients peuvent échouer, lorsque les entreprises tentent de les rentabiliser à long terme, en les exploitants d'une façon indue. En effet, si les clients se rendent compte qu'ils ont été exploité injustement, ils

³⁶BILLE Jérôme, SOPARNOT Richard. La gestion de la relation client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. La Revue des Sciences de Gestion, 2006/1 n°217, p101-110

envisageront de changer de fournisseurs, en choisissant un système souple qui leur donnera une certaine indépendance.

- Le GRC combine deux concepts distincts qui sont d'une part le développement de la relation, et d'autre part l'optimisation du contact à travers des mesures technologiques qui visent à la réduction des coûts et l'augmentation de l'efficacité du marketing direct. Dans le cas contraire, les activités de GRC risquent de se répercuter négativement sur la confiance et l'attachement de la clientèle, provoquant ainsi un affaiblissement de la relation client. Des contraintes peuvent être ressenties à travers la mise en place d'un projet GRC, tel que l'implication et la formation des utilisateurs, une grande capacité de changement de l'organisation, ressources financières, délais d'implantation, etc.
- Le principal problème est de savoir si l'entreprise est prête à intégrer un système GRC.
- Il constitue un projet management et non pas un chantier informatique caractérisé par l'accumulation de données non organisées et non exploitées par l'entreprise d'un point de vue stratégique.
- Il doit être personnalisé à chaque entreprise en fonction de sa stratégie et de sa problématique.

3. Conclusion :

À partir de ce chapitre, nous démontrons que la gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et conserver les clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise.

Nouer et développer des relations avec ses clients est un challenge, spécialement lorsque l'entreprise possède des milliers de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières.

Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou les services.

Ils doivent aussi permettre de partager des informations et des données collectées auprès de client et à travers les différents outils de GRC.

De là, la réussite de la mise en place de l'outil GRC nécessite des pré-requis au niveau du système d'information (SI) de l'entreprise. En effet, le système d'information doit garantir des référentiels de données uniques et partagés, la qualité des données et une architecture applicative cohérente.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de ce chapitre c'est de présenter l'organisme d'accueil, et de décrire la démarche méthodologique ainsi que les techniques de collecte et de traitements de l'information utilisée, afin de répondre aux questions données

1. Choix du terrain de stage :

Nous avons choisi notre terrain de stage pour plusieurs raisons :

- Il s'agit d'une grande société d'assurance d'ailleurs elle occupe le podium sur le marché algérien concernant la part du marché depuis des années, elle est la doyenne des sociétés d'assurance en Algérie
- Elle possède un SI évolutif mais complexe ;
- Elle supporte les nouvelles solutions SI, ainsi depuis 2010 ils ont lancé un projet de modernisation du SI existant au sein de la société.

2. Choix du thème de recherche :

En tant que leader du marché des assurance et de réassurance en Algérie et dans un marché qui a connus des restructurations multiple ces dernières année avec l'arrivée de nouveaux acteur notamment des multinationales comme AXA ASSURANCE, la CAAR doit investir pour conforter sa position, c'est pour cela elle cherche à maintenir et fidéliser le socle de sa clientèle , d'une part et à conquérir de nouveau clients d'autre part.

3. Type de recherche :

Dans ce travail nous avons opté pour une recherche **qualitative – descriptive**, nous allons essayer de comprendre en profondeur la nature et les caractéristiques de la gestion de la relation client au sein de la CAAR et détailler les différents cheminements de d'Information, sa disponibilité et sa pertinence au sein de la société. Aussi nous allons décrire et interpréter les relations entre les services concernés, les départements, les agences et les différents acteurs qui contribuent au processus.

3.1. La recherche documentaire :

Selon **DINET et PASSERAULT (2004)** « La recherche documentaire vise à identifier et localiser des ressources informationnelles déjà effectuées, soit par des individus soit par des machines. La recherche documentaire s'accompagne du qualificatif « informatisée » lorsque cette activité implique l'interaction entre deux systèmes, l'un humain (ie, l'utilisateur, l'utilisateur) et l'autre informatique (ie, une base de données) via un logiciel et une interface ».

Ainsi la recherche documentaire consiste à chercher et identifier des documents issus de sources fiables. Les informations récoltées seront utiles pour développer nos connaissances et comprendre en profondeur notre sujet traité, parmi les ressources utilisées :

- Les ressources issues des bibliothèques
- documents internes
- Les ressources issues d'Internet
- document officiel (loi, décret, règlement, marché public).
- Revues spécialisées, thèses et mémoires

3.2. L'entretien semi-directif : ³⁷

C'est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches. Il permet d'orienter en partie (semi-directif) le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs.

Nous avons pu interroger **M.Rachef** qui occupe la fonction de directeur commercial adjoint.

3.3. Traitement des données :

Nous avons procédé à l'interprétation et l'extraction de l'information à partir de ces données recueillies. Par la suite la formalisation, la classification, la purification, et la structuration de l'information décrite. Afin de faire une synthèse générale sur le système existant ce qui nous a permis d'identifier les irrégularités et de proposer des améliorations.

³⁷ Voir annexe 1

4. Présentation de la CAAR : ³⁸

4.1. Historique : ³⁹

La CAAR est la doyenne des compagnies d'assurances en Algérie. En effet, elle a été créée au lendemain de l'indépendance en 1963 en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance. Elle était chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'Etat Algérien de contrôler le marché des assurances.

Par la suite, les différentes phases de restructuration du marché algérien (monopole, fonctionnarisation du réseau, spécialisation, création de la Compagnie Centrale de Réassurance – C.C.R., création de la Compagnie Algérienne des Assurances – C.A.A.T.) ont déterminé les activités et les spécialités de la CAAR principalement dans la gestion des risques industriels.

Dans ce contexte, les dispositions de la nouvelle loi sur les assurances visent à assurer les conditions d'un marché favorisant une croissance réelle et une activité maîtrisée à travers les axes suivants :

- La stimulation de l'activité par la diversification des produits d'assurance avec en particulier la promotion des assurances de personnes, mais également la diversification des modes de distribution des produits avec la possibilité donnée aux compagnies d'assurance de distribuer leurs produits par le biais du réseau bancaire.
- Le renforcement de la sécurité financière et de la gouvernance des sociétés d'assurance, avec l'exigence aux acteurs d'une bonne solidité financière et d'un management de qualité, ainsi qu'à travers les mesures de sauvegarde des intérêts des assurés.
- La réorganisation de la supervision des assurances avec l'institution de la Commission de supervision des assurances chargée de contrôler l'activité d'assurance et de réassurance.
- Au contrôle du marché des assurances par le biais de la cession légale.
- Au monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances.
- A la cession de son portefeuille des assurances transport à la CAAT en 1985

³⁸ Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, siège social : 48.rue Didouche Mourad Alger

³⁹ <https://caar.dz/historique-la-caar/> consulté le 29/09/2020

Depuis sa création, il y a plus de cinquante ans, la CAAR a eu à assumer de multiples missions qui se résument, entre autres :

Le passage à l'autonomie des entreprises publiques ainsi que l'ensemble des réformes économiques menées depuis n'ont pas manqué d'avoir des répercussions sur le secteur des assurances parmi lesquelles il y a lieu de citer notamment :

- La levée de la spécialisation, avec comme implication directe, une concurrence entre les différents opérateurs.
- Le désengagement de l'Etat sur la gestion des entreprises publiques avec tous les aspects liés à l'autonomie de l'entreprise.
- La libération de l'activité et les opportunités offertes au secteur privé d'exercer dans le secteur des assurances.

La CAAR conformément à l'agrément obtenu du Ministère des Finances, a été habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurance y compris la réassurance.

En 2011, le secteur algérien des assurances connaît une nouvelle phase de son développement avec la loi 06-04 qui avait donné un délai de cinq ans pour séparer les assurances de personnes des assurances dommages : c'est ainsi que CAARAMA assurances voit le jour. Dotée d'un capital d'un milliard de dinars, la filiale a été agréée le 09 mars 2011.

4.2. Dates phares :⁴⁰

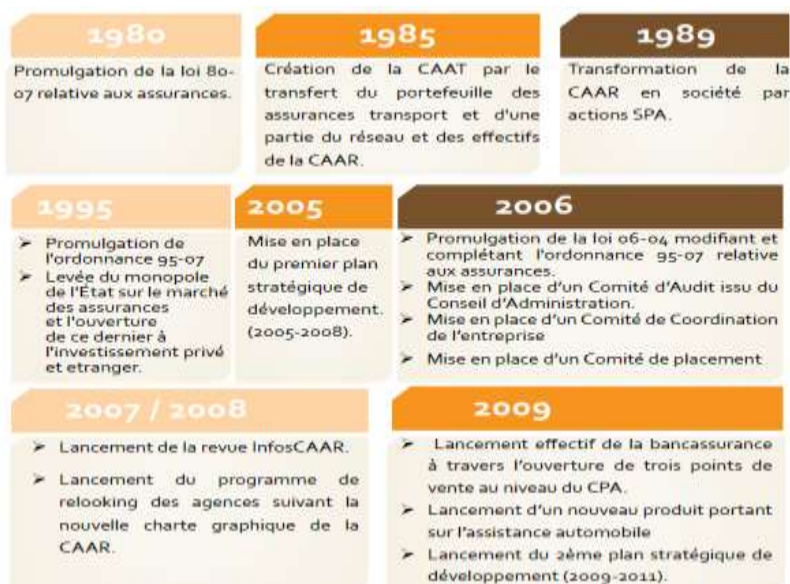
Figure 7 : Les dates phares dans l'histoire la caar



Source : caar.dz

⁴⁰ Présentation de la caar , 50 eme anniversaire 1963-2013

Figure 8 : les dates phares dans l'histoire la caar



Source : caar.dz

5. Activité de la CAAR :

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), compte 1939 employés à fin 2019 et 296 agences dont 152 agences agréés (directs et indirects) et 144 points de vente au titre de la bancassurance avec le Crédit Populaire d'Algérie CPA et la Banque Nationale d'Algérie BNA.

La CAAR propose des produits d'assurances variés et adaptés aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers, en conjuguant les efforts pour un service de qualité à la hauteur de la réputation. Son ambition est de proposer toujours un service de qualité pour satisfaire ses collaborateurs.⁴¹

5.1. Activité d'assurance : ⁴²

La compagnie commercialise une panoplie de produits à savoir :

- **Assurances automobiles.**
- **Assurance risques divers :** Tels que vol en coffre, vol sur la personne, bris des glaces, responsabilité civile générale, multirisques habitation et réparation à domicile, multirisques professionnelles des artisans, commerçants et professions libérales.
 - **Assurances des risques industriels**
 - **Assurances de transport** (maritime, terrestre, ferroviaire, arien).
 - **Assurances des catastrophes naturelles.**

⁴¹ Mot du directeur de la caar, caar.dz consulté le 29/09/2020

⁴² <https://caar.dz/caar-activite/>

En plus il y a les assurances de personnes qui sont gérées par CAARAMA assurances filiale de la compagnie spécialisée en produits et services d'assurances de personnes.

5.2. Activité réassurance :

La CAAR est dotée d'une Direction Centrale de la Réassurance depuis 1963. Cette direction est constituée d'une équipe de techniciens de la Réassurance ...Avant l'institution du monopole sur les opérations de réassurance, la CAAR procédait aux placements des risques directement auprès des réassureurs. Après la spécialisation des Compagnies nationales d'assurance en 1975, la CAAR a continué à maintenir le contact avec ses partenaires réassureurs pour le placement des affaires en portefeuille, en collaboration avec la Compagnie Centrale de Réassurance « CCR » : SCOR/Paris, SwissRe, Munich Re, Gerling Gruppe, Arig London

5.3. Placements financier :

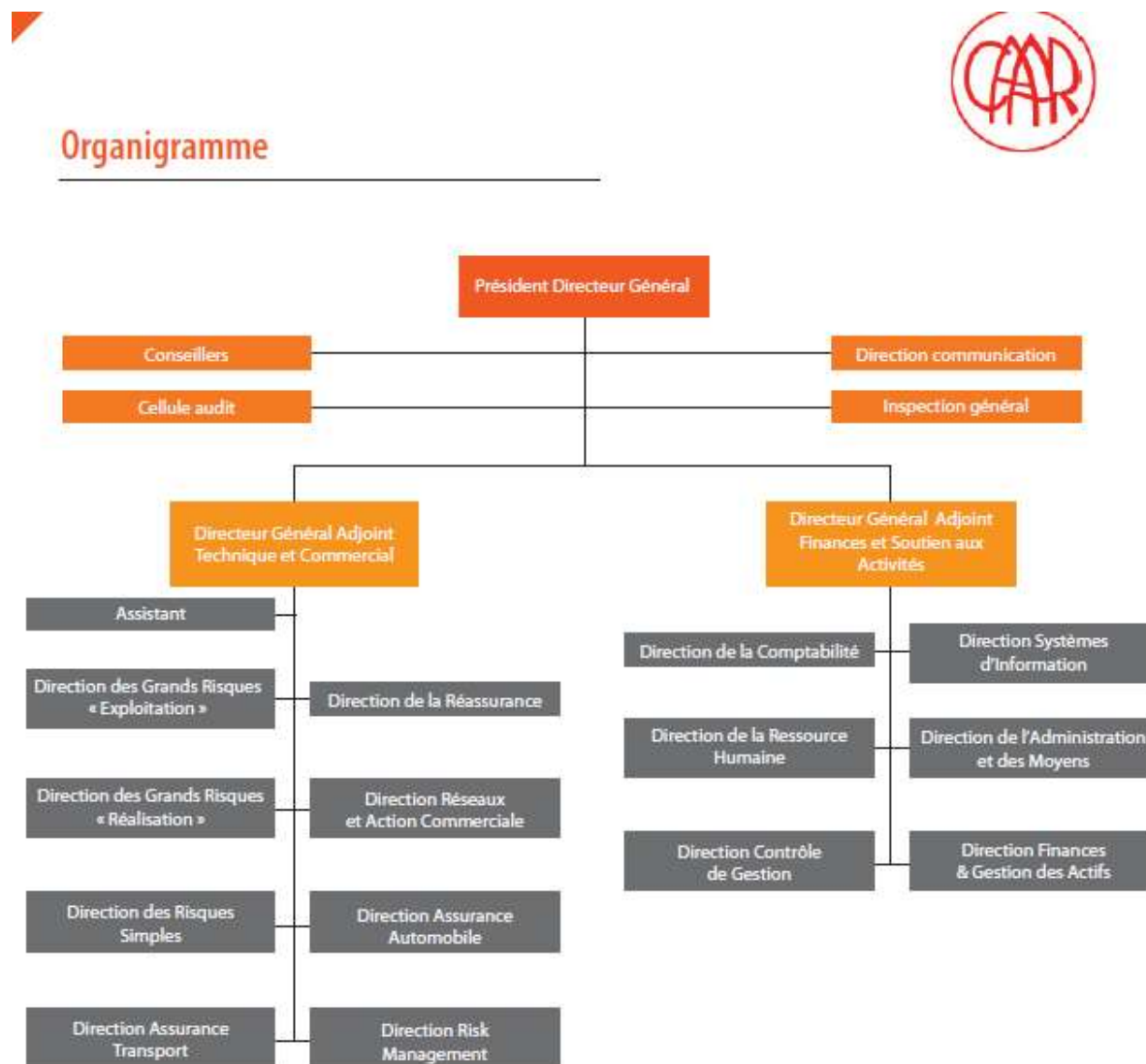
Activité concernant les placements financiers (bons du trésor- marché boursier, participations au capital,...).

La CAAR à l'instar des compagnies d'assurance du monde développe une activité dynamique de placements financiers. La démarche suivie, en la matière, repose sur deux principes tels que :

- La sécurité des placements.
- La rentabilité.

6. Cadre organisationnel de la CAAR :

Figure 9 : L'organisation de la CAAR



Source : caar.dz, consulté le 29/09/2020

6.1. La direction commerciale à la CAAR :

Elle est dirigée par le directeur général adjoint technique et commercial, elle est divisée en sous-directions respective à chaque fonction. Ses principales missions sont :

- la mise en place et au déploiement de la stratégie commerciale et de prospection, en accord avec la Direction Générale;
- Développer et gérer le chiffre d'affaires, la part de marché et la rentabilité du portefeuille clients;
- Identifier continuellement de nouvelles opportunités d'affaires afin de pérenniser la performance commerciale;

- Animer, former et suivre le réseau d'intermédiaires et les indicateurs de performance;
- Elaborer, suivre les budgets par point de vente et engager les actions d'ajustement nécessaires en accord avec la Direction Générale;
- Travailler en synergie avec l'entité technique dans l'élaboration et l'adaptation de l'offre et les produits;
- Analyser en continu les tendances du marché, veille concurrentielle, taux de pénétration, part de marché etc.
- Assurer le reporting à la Direction Générale et au groupe.

6.2. La Direction des systèmes d'information (DSI) à la CAAR :

La DSI qui est sous l'égide du directeur adjoint finance et soutient aux activités d'information a pour mission de définir et mettre en œuvre la politique informatique en accord avec la stratégie générale de l'entreprise et ses objectifs de performance. Il doit garantir la continuité du service informatique fourni aux utilisateurs et anticiper les changements et leurs impacts métiers sur le système d'information ses principales missions sont :

- Définir avec la direction générale et les membres du comité de direction les orientations stratégiques en matière d'informatique et de télécommunications.
- Définir la politique en matière de sécurité informatique : identification avec la direction générale des informations sensibles et des risques, proposition des mesures à prendre.
- Recueillir et étudier les besoins exprimés par les directions métiers de l'entreprise.
- Evaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins métiers exprimés en tenant compte de leur efficacité et de la maîtrise des risques.
- Assurer une veille technologique et juridique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information.
- Anticiper les changements et orienter les choix de la direction générale en matière de technologies de l'information (schéma directeur informatique).
- Concevoir une organisation optimale des flux d'information de l'entreprise.
- Assurer l'adéquation entre les besoins des clients de l'entreprise, la stratégie de la société et les outils informatiques.

**CHAPITRE III : IMPLEMENTATION
D'UN OUTIL DE LA GRC POUR LA
CAAR**

1. Analyse de l'existant :

L'analyse de l'existant nous permet de déterminer le système existant, afin d'accéder à une définition des besoins et les attentes en Information et comprendre le métier de la GRC et l'infrastructure SI, et de déterminer une solution optimale qui place le client au centre de la décision, aussi pour satisfaire les besoins et réponses des exigences des décideurs.

1.1. Schéma de communication entre les acteurs internes de la CAAR :

La CAAR se constitue d'un ensemble de réseaux informatiques distants et indépendants sans aucune administration centralisée. La Direction Générale, les succursales et les agences, chacune d'elle, possède un réseau LAN connecté à Internet via une connexion ADSL.

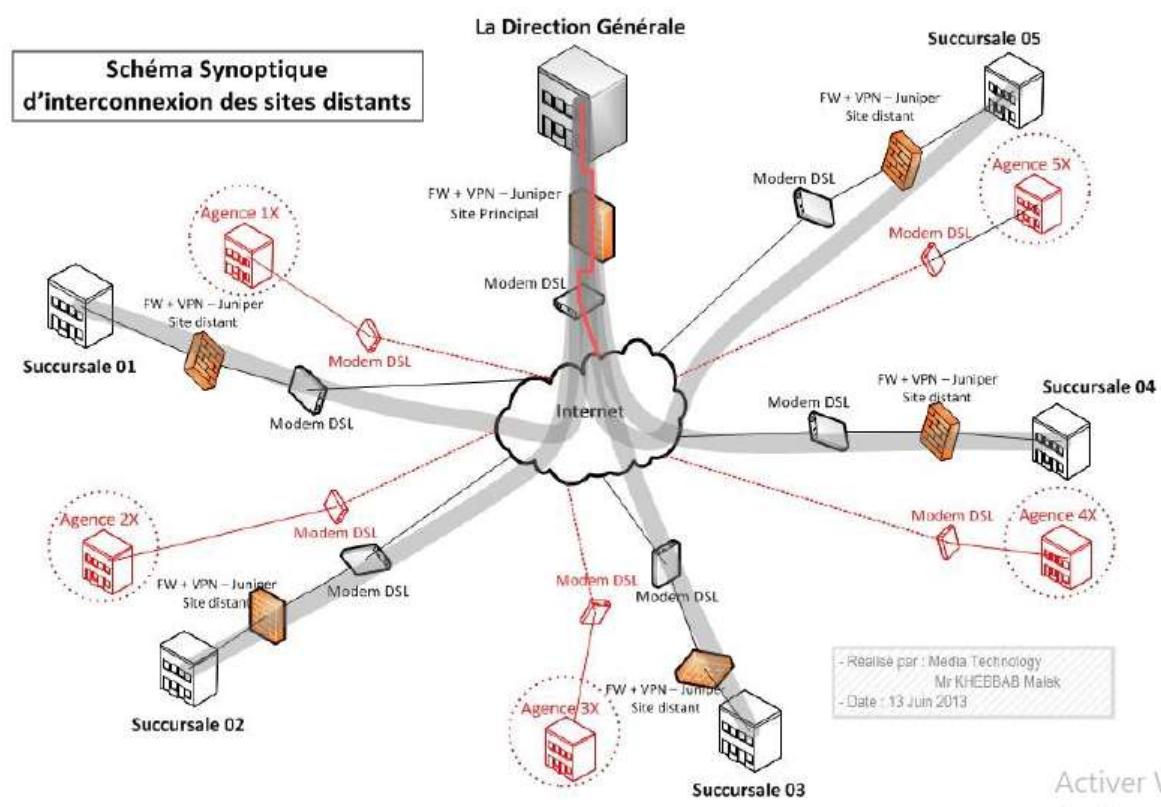
Il est à remarquer que, pendant la période de ma visite pour réaliser le présent Audit, l'équipement principal qui prend en charge l'interconnexion avec les succursales a eu des problèmes de configuration.

L'interconnexion des sites distants avec la Direction Générale avait comme fonction principale la consolidation des bases de données de l'ensemble des agences de la CAAR afin d'établir des états de synthèse pour toute l'entreprise. Chaque succursale utilise ses propres moyens pour préparer une base de données consolidée à partir des bases de données de ces Agences.

Les Agences CAAR sont informatiquement isolées par rapport à la succursale. Certaines Agences utilisent des outils d'interconnexion point à point via le support internet pour diminuer la charge du travail et éviter les déplacements vers les agences qui demande beaucoup d'effort, de moyen de transport et des pertes de temps énormes.

Ensuite, chaque succursale dépose sa base de données consolidée dans le serveur FTP afin que la Direction Générale récupère les bases de données consolidées des succursales dans le but de les consolider de nouveau vers une base de données unique de l'entreprise.

Figure 10 : schéma d'interconnexion de la CAAR ⁴³



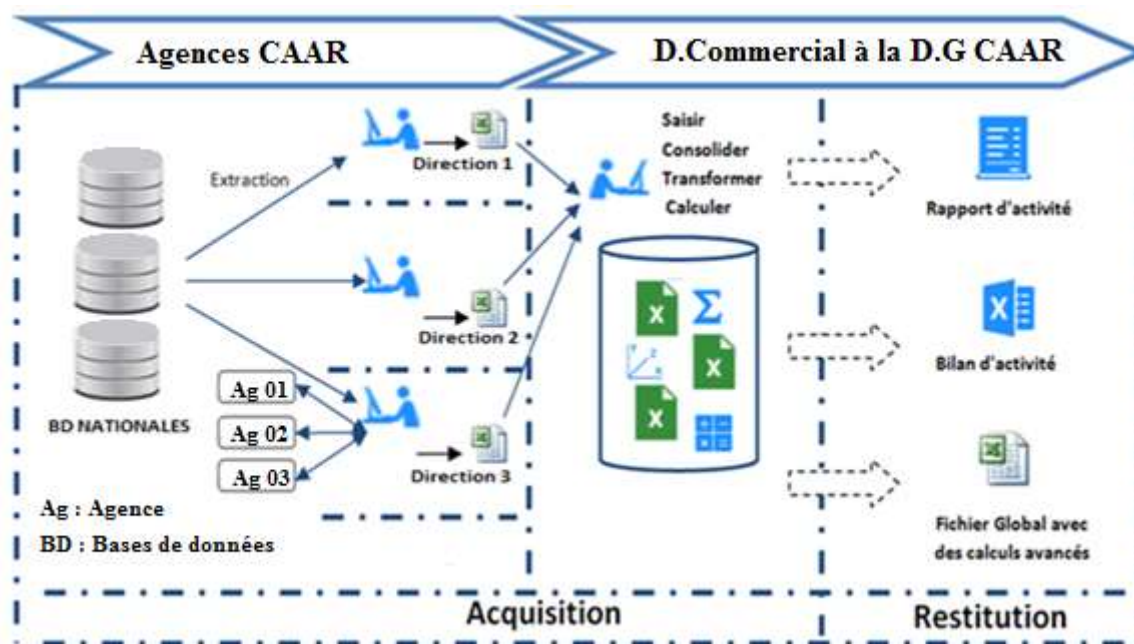
1.2. La gestion commerciale de la CAAR :

Le suivi de la gestion commerciale au niveau de la direction générale de la CAAR, relève particulièrement sur la collecte de données, pour l'évaluation des activités, à travers la consolidation des fichiers Excel, établis par ses différentes Agences, sous forme de canevas à la demande et périodiques, le traitement, l'analyse, la consolidation et la synthétisation se font manuellement, au niveau des agences puis ils sont communiqués à la direction commerciale au niveau de la direction générale sous forme de rapport explicatif des évolutions de la situation de l'activité au niveau de chaque agence, succursale, wilaya et zone.

Ces rapports se composent de données (Encaissement, Remboursement, dénombrements, totaux, sous totaux...) qui seront prise compte lors de la prise de décision des responsables

⁴³ Rapport d'audit 2013- CAAR

Figure 11 : Architecture globale du système actuel



Source : Réaliser par nous-mêmes

Les attentes en termes d'information pour le suivi commercial, que ce soit au niveau centrale de la Direction générale, ou au niveau des Agences des wilayas, par laquelle une demande est adressée, et qui s'achemine à travers l'ensemble des différentes structures rattachées.

La méthode de collecte d'informations est nécessaire, seulement il n'existe pas encore une méthode unifiée au niveau national. L'Agence renseigne les données requises, puis les envoie au niveau central pour la consolidation et l'exploitation avec les données des autres agences.

1.2.1. Stockage de données :

La CAAR possède un data center où est hébergé la solution *ORASS Suit*.

La plus part des données commerciales qui concerne les marchés, les clients et les collaborateurs sont soit stockés sur les différents supports (pc, papier ...) soit se retrouvent éparpillés dans la base de données.

1.2.2. Le travail collaboratif :

1.2.2.1. Serveur de Fichiers :

Le serveur de fichiers compte parmi les outils de travail collaboratif qui facilite fortement l'échange de documents de travail entre les utilisateurs. Le serveur de fichiers au niveau de la CAAR se réduit au niveau d'un serveur FTP. Ce serveur a été déployé pour résoudre le

problème de la consolidation des bases de données des différentes succursales. Donc, il n'est nullement considéré comme outils de travail collaboration car il est destiné pour les administrateurs de la base de données, il n'est pas exploité par les utilisateurs de l'entreprise.

1.2.2.2. Serveur de messagerie interne :

La messagerie interne compte parmi les outils de travail collaboratif les plus puissance. Elle présente des fonctionnalités spécifiques : une communication rapide, écrite, asynchrone, de un à plusieurs et comportant une mémoire de l'ensemble de l'entreprise ; c'est la combinaison de ces fonctionnalités qui en font un service particulier par rapport à autres services classique tels que le téléphone, la communication

La CAAR a tenté de mettre en place un serveur de messagerie sous Windows Exchange Server, mais hélas, cette action n'a pas réussi et d'ailleurs le serveur existe mais il n'est pas opérationnel.

1.2.2.3. Intranet de la société :

L'Intranet n'existe pas au niveau de la CAAR.

1.2.2.4. La solution ORASS au sein de la CAAR :

ORASS@Suite est un ERP spécialisé, qui fournit toutes les composantes pour la création et la gestion en production et sinistres des assurances des biens et des personnes

La couverture fonctionnelle et technique disponible vise à gérer des processus dans l'entreprise :

a. Contrats :

- Risques individuels et collectifs : auto, moto, habitation, RC, santé, prévoyance...
- Multi-tarifcation, devis, contrats, avenants, renouvellements en lots...
- Tarif multi-formules directement
- Devis d'avenant gérables
- Gestion tous les schémas de reversements de commissions
- Intégration d'un gestionnaire de demandes d'actions et workflow de toutes natures
- Gestion multi-adresses

b. Multi-entités :

- Gestion complète intégrée pour toutes les entités de la chaîne : distributeur, intermédiaire, gestionnaire, porteur de risque

- Gestion des droits et du cloisonnement qui en découle

c. Sinistres :

- Automobile : détection des cas IDA
- Prévoyance : gestion du sinistre arrêt de travail
- Notifications et alertes pour la gestion des tâches
- Workflows et circuits de validation en fonction de pouvoirs
- Interfaces avec la GED entrant

d. Comptabilité :

- Comptabilité technique, auxiliaire et générale complète
- Gestion automatisée des échanges de flux
- Import des écritures comptables

2. Étude des besoins :

Dans la perspective d'identification des besoins relatifs au suivi commerciale au niveau de la direction et des Agences, nous avons élaboré un questionnaire ⁴⁴ pour les responsables par des interviews, afin de définir les objectifs de la mise en œuvre d'un outil de gestion de la relation client pour l'analyse de données commerciales, et qui répond aux préoccupations des décideurs.

Nous déterminerons dans ce qui suit les principaux objectifs et besoins :

- Suivre le déroulement des applications des lois en termes des délais et respect du contrat de conventionnement.
- L'alignement des besoins activités commerciales, avec le système d'information.
- Standardisation des outils méthodes et outils nécessaires à la diffusion de l'information collecté et de collaboration
- Analyse des donnée et traitement des données récolté et établir des tableaux de bords pertinents

⁴⁴ Voir annexe A, Questionnaire destiné au directeur commercial adjoint de la CAAR

Le tableau suivant représente les besoins que nous avons identifiés :

Tableau 2 : Etat récapitulatif des besoins et objectifs

Direction	Activités	Besoins	Objectifs
Directeur de l'informatique	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte, traitement et stockage de l'information - Administration et gestion des bases de données. - Conception et implémentation de solutions pour les différents services - Suivi et gestion des installations et maintenances informatiques - help desk - automatisation des tâches répétées 	<ul style="list-style-type: none"> - infrastructure informatique - des ingénieurs et techniciens formés aux nouvelles technologies - Réaliser une base de données centralisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Numériser les services - Optimiser l'exploitation de données - Expansion du réseau informatique et modernisation des équipements et logiciels et le SI - assurer l'intégrité du SI - garantir le fonctionnement du SI - Garantir la sécurité et sauvegardes
Direction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Administration et gestion des comptes assurés - Gestion et suivi des contrats d'assurances - Gestion des risques - Suivi des délais des assurances - conception et vulgarisation des produits -relation client et prospection - participation à l'élaboration campagnes marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -Organisation et structuration du travail - stocker et organiser les informations liées au client et prospects - analyser les données des clients, marché et collaborateurs -Un travail collaboratif plus fluide - avoir une communication plus personnalisée avec le client - avoir des indicateurs clés et performant sur l'état des campagnes commerciales - gagner du temps dans l'exécution de certaines tâches -avoir une vision sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation du chiffre d'affaire - Réduction des dépenses commerciales et marketing - Diversifier les services et les produits -augmenter le portefeuille client -Veille sur marché - optimisation du processus de gestion - élargir son réseau et son implantation nationale

Source : Réaliser par nous-mêmes

2.1. Synthèse :

Le SI de la CAAR dédié à la gestion commerciale n'est pas efficace et efficient notamment la gestion de la relation client qui est à l'état basique, nous constatons que beaucoup d'éléments nécessaires et élémentaires pour l'implantation d'une gestion de relation moderne et efficace sont manquants tels que : la base de données centralisée, l'automatisation des tâches commerciales, la solution collaboration entre les acteurs de l'entreprise, l'absence de l'information à temps réel, la redondance des données, l'absence d'une solution CRM qui permet d'exploiter et d'automatiser recueil et l'analyse des données client et le profilage-client, et l'automatisation des campagne marketing ciblé et de faire des tableaux de bord exploitable par les décideurs, ajoutons à cela la lenteur d'exécution, et les erreurs dans les tâches commerciale réalisées par les différents acteurs (agences, commerciaux, collaborateur...) à cause du réseau de communication non uniforme et non standardisé dans la société. Pour ce qui est de la communication client elle est quasiment basique, la CAAR ne profite pas des nouvelles technologies des communications tels que l'emailing, les réseaux sociaux

D'ailleurs l'entretien (Voir l'annexe A) que nous avons eu avec directeur commercial adjoint monsieur RACHEF admet les manquements de ce côté et appui nos constatations.

En faisant le lien avec les affirmations de Madame Amel BAKIR qui est directrice des réseaux et de l'action commercial à la CAAR, dans un entretien publié par la revue *InfoCaar* sur le thème « le suivi et la veille du marché »⁴⁵, elle déclare que la direction générale porte un intérêt particulier pour le développement commercial et vise à élargir son portefeuille client, en élargissant son réseau de distribution, et en proposant des formules tendant à fidéliser le client et en engageant toutes les actions qui permettent l'amélioration de sa satisfaction , nous constatons que la CAAR est une dans une logique d'amélioration, de perfectionnement et d'épuration de sa gestion de la relation client

Dans ce cadre nous recommandons à la CAAR de passer vers un système de gestion de relation client normalisé, moderne avec l'utilisation des outils adaptés.

⁴⁵ Voir annexe B

3. Proposition de la solution :

La CAAR ne possède pas encore un système d'information commerciale efficace, cependant à partir du diagnostic et l'analyse du système commerciale nous avons aboutis à des résultats confirmant les limites et la fragmentation du système d'information actuel ainsi que sa non-automatisation et l'absence d'alignement stratégique entre le système d'information et les besoins de la direction commerciale, engendrant une dissymétrie, impactant la gestion de la relation client.

Notre recherche nous a guidés vers une solution basée sur l'adoption d'un système d'information commercial exhaustif, tel expliqué dans le chapitre 1 du mémoire, qui met le client au centre de la décision. et s'adaptant aux nouvelles exigences du marché en matière de la connaissance du client et ses attentes et sa fidélisation.

3.1. Le système projeté :

Nous recommandons de mettre en place un système d'information de CRM, complémentaire au SI existant, qui apporte des fonctionnalités manquantes et apporte des corrections au processus existant notamment l'automatisation des tâches.

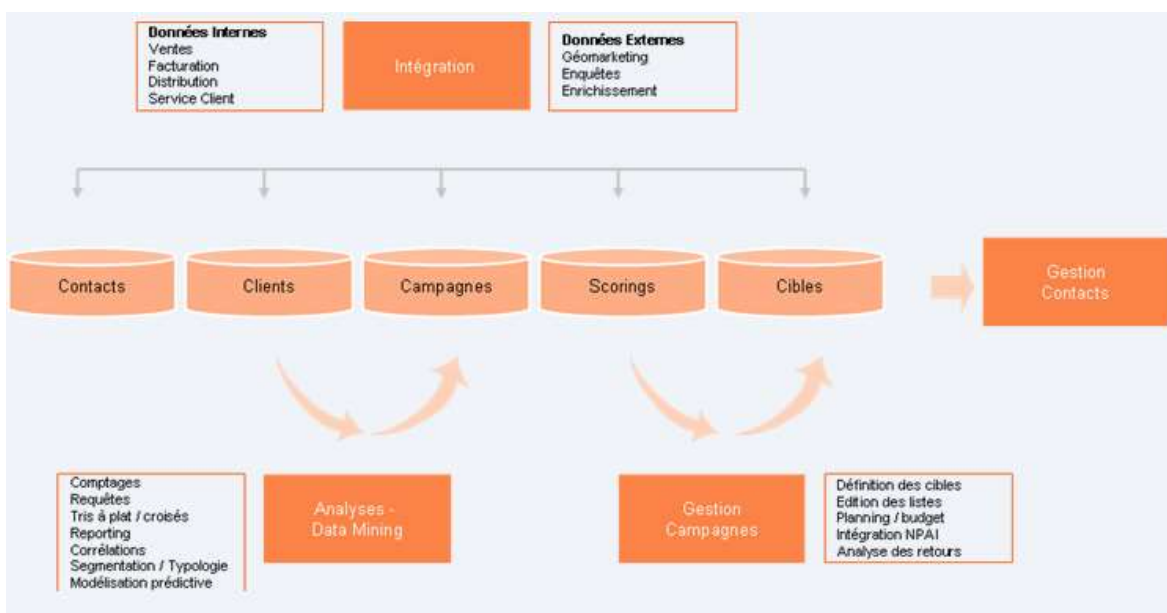
La solution doit comprendre et répondre aux exigences du marché ainsi les trois aspects du CRM (opérationnel, analytique et collaboratif) doivent faire partie intégrante du système, il doit aussi couvrir tout le processus de recrutement du client, sa conversion, sa connaissance et sa rétention comme l'illustre les figures suivantes :

Figure 12 : les fonctionnalités clés du CRM



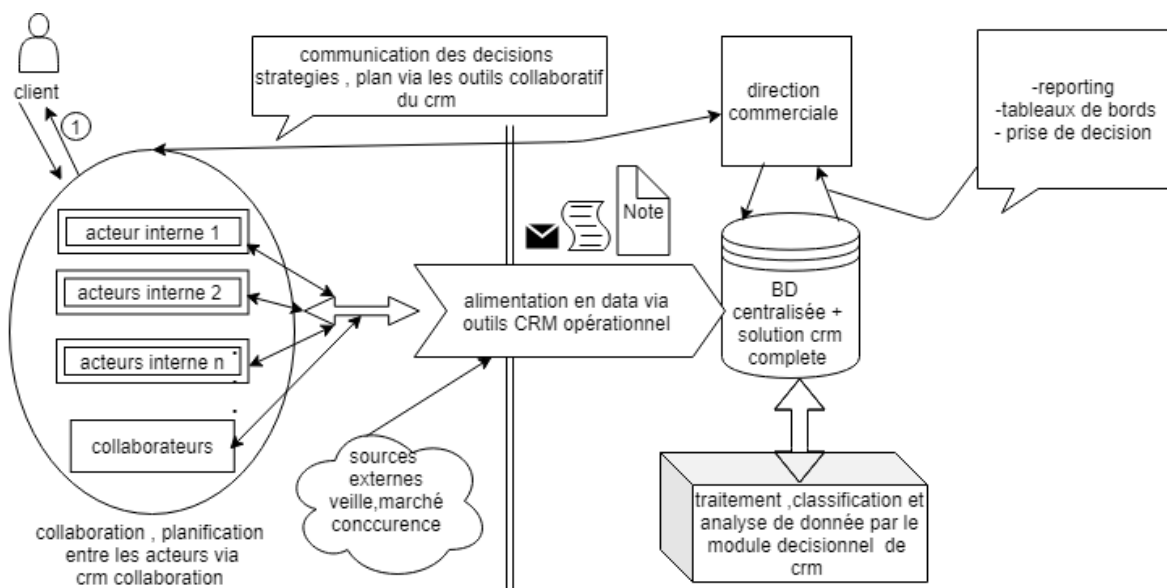
Source : Select Hub

Figure 13 : schéma applicatif d'une solution CRM complète



Source : <http://www.optima-tn.com/customer-relationship-management.php>

Figure 14 : implémentation d'une solution crm au sein de la CAAR



→ sens flux de donnée

① diffusion multi canal : site web , sms , publicité concours , dépliant ,RS, enquêtes ...

acteurs internes : agences ,succursale, partenaires , commerciaux ,responsable marketing ...

Source : réalisée par nous même

Description de la solution :

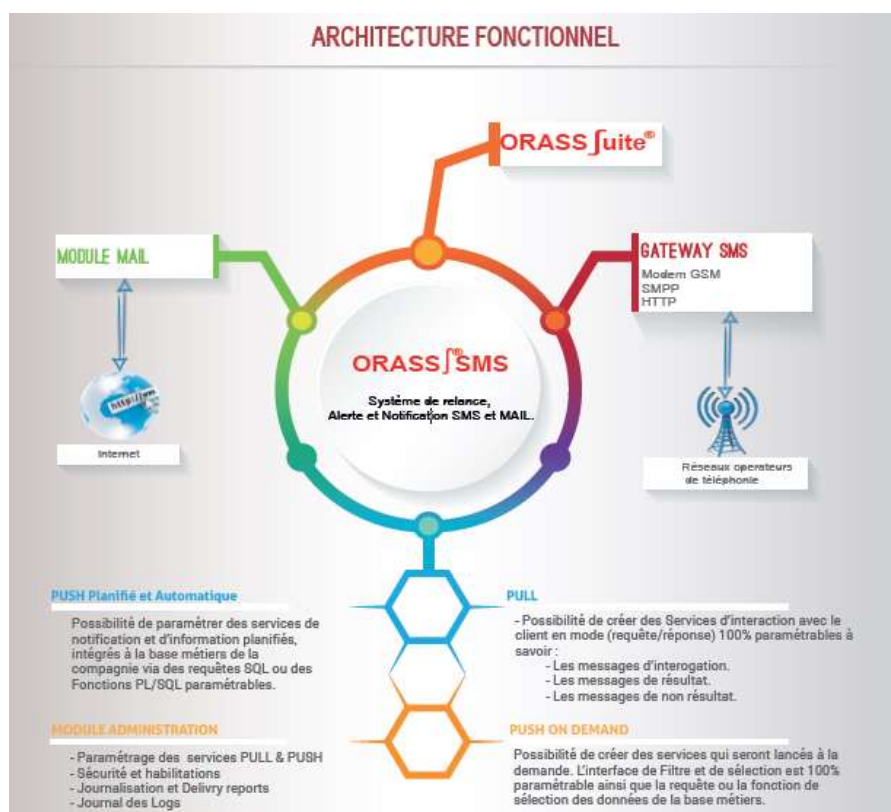
Ainsi nous avons opté pour la solution ORASS CRM, en effet c'est une solution qui propose une gestion exhaustive de la relation client, aussi son choix réduit les coûts d'intégration et de formation pour raison, la CAAR utilise déjà la solution ORASS-SUITE, **ORASS CRM** est une logicielles pour la gestion de la relation client regroupées en un ensemble de modules totalement intégrés et paramétrables.

3.1.1.1. Module Sms Assurance – Mobile Assurance :

Ce module permet aux compagnies d'assurances de faire du mobile marketing (m-mobile) à l'intention de leurs assurés et partenaires. Il est un canal relationnel entre une compagnie et ses assurés et donne la possibilité d'effectuer une communication proche des assurés de façon personnelle et ciblée.

L'application a donc pour objectif de faire réagir l'assuré par la transmission d'un message (SMS, MMS, SMS flash, Mails) ou la consultation d'informations à travers le téléphone mobile dans l'optique de l'attirer vers d'avantages d'informations dont lui seul est l'acteur.

Figure 13 : Fonctionnalités ORASS SMS & Mobile (source : guide orass 2019)



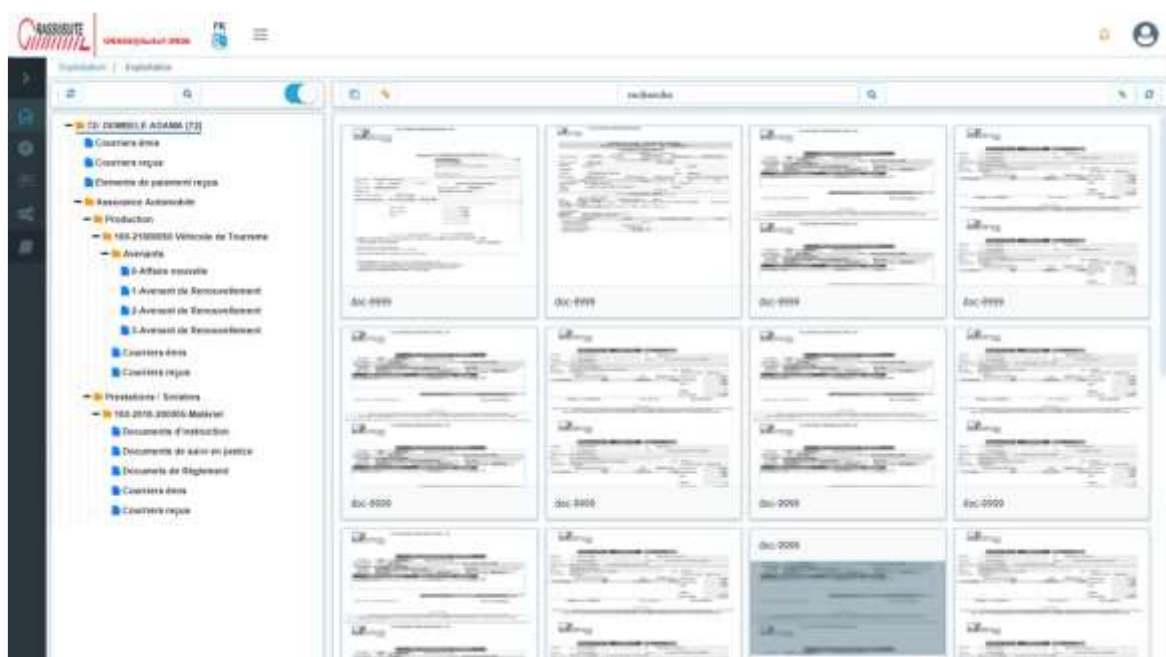
3.1.1.2. Module Tableau de bord et reporting :

Il permet de préparer permet entre autres d'avoir une fiche et une vision sur l'activité commercial et d'afficher les informations concernant les clients et les collaborateurs, ainsi qu'un état des lieux de l'activité marketing.

3.1.1.3. Module GED :

La gestion électronique des documents est définie sur la base d'une structure détaillée et organisée selon les besoins des métiers de la compagnie. Cette structure est prise en charge par le système et permet une organisation et classification logique des documents scannés par les métiers. Ainsi les images seront stockées dans des niveaux hiérarchiques identifiés et lisible selon la vision des métiers. Tous les documents scannés seront identifiés selon leur domaine puis nommés, indexés et affectés à leur niveau hiérarchique. L'exploitation de l'archive électronique offre énormément de possibilités de gestion et se trouve intégrée au système d'informations et interagit directement avec les données des métiers.

Figure 14 : l'interface du module GED ORASS



3.1.1.4. Module Administration et gestion de la sécurité :

Fournit les fonctionnalités avancées de gestion de la sécurité aussi bien d'accès aux différents traitements que de manipulation des données. Il est à signaler que ce module permet de gérer les accès et les habilitations des utilisateurs pour chaque module ORASS®Suite qu'il s'agisse d'utilisateurs internes ou distantes comme les agents

généraux de la compagnie ou les courtiers. A travers ce module on peut même restreindre d'une façon sécurisée la consultation, la mise à jour, la modification et la suppression de certains types de données.

3.1.1.5. Module décisionnel de Pilotage (Datawarehouse) :

Ce module se base sur la technologie OLAP. Il est fourni avec une série d'axes d'analyse et d'indicateurs pertinents qui y sont prédéfinis. Ces indicateurs permettent de :

- Piloter la performance des différents processus et activités de l'entreprise en exploitant les données consolidées en provenance des différents systèmes opérationnels qu'elles exploitent actuellement en particulier ORASS®Suite.
- Maîtriser davantage le fonctionnement des différentes activités, prévoir leur évolution dans le temps et anticiper les éventuels écarts,
- Surveiller les tendances (telles que la sinistralité par exemple) par l'implémentation d'indicateurs pertinents leur permettant ainsi de mettre en place les mécanismes correctifs et préventifs
- Il permet l'extraction des données depuis les systèmes sources (ORASS®Suite et/ou autre), leur consolidation, leur transformation et leur réorganisation thématique selon les sujets d'analyse propres au métier d'assurances. Parmi ces sujets d'analyse on peut citer contrats (stock, affaire nouvelle, sorties, etc.), primes (chiffre d'affaire, prime acquise, encaissements, impayé, etc.), les sinistres (stock, évaluation, réserves, règlements, recours,, etc.), les risques assurés, le réseau de distribution, le client.

3.1.1.6. Modules Extranets/Bancassurance :

Le module Extranet est une association fusionnelle entre la compagnie d'assurance et ces partenaires bancaires, Clients, commerciaux, et Agents, qui ensemble mettent leurs atouts structurels et institutionnels afin de pouvoir fortifier leurs intérêts communs en offrant à leurs clientèle une gamme de services, aussi bien bancaire que d'assurance, simple et étendue bien adaptée aux besoins communs à leur marché mutuel

3.1.1.7. Module ORASS APIs :

Ce module met à la disposition des compagnies d'assurances des interfaces ayant pour objectif l'interconnexion en temps réel des applications tierces avec les différents modules de base d'ORASS®Suite.

Parmi les APIs souvent personnalisés en fonction du contexte de l'application Tierce (application Web, Application Mobile Web, Application Mobile Native, Application USSD, Application WhatsApp Business, Application Opérateur de paiement, Application Agrégateur de paiement.....)

- **Note :**

Il existe plusieurs outils CRM performants autre qu'ORASS, on cite par exemple la solution SAP ou la solution SALESFORCE qui permettent une gestion global et performante de la GRC, elles ont même un avantage sur ORASS c'est qu'elles permettent d'externaliser le stockage de donnée vers le cloud, nous avons opté pour la solution ORASS pour les raisons suivantes :

- Le cout d'intégration d'ORASS au système actuel est nettement inferieur
- Le cout de formation du personnel sur ORASS CRM est moins couteux
- Le flou dans la juridiction algérienne dans les entreprises publiques qui restreint aux sociétés l'utilisation du stockage sur le cloud dans certains cas.

4. Conclusion :

Nous avons présenté dans ce chapitre une description des méthodes et outils utilisée au sein de la caar pour gérer sa relation avec le client, plusieurs sources notamment notre entretiens avec le directeur commercial adjoint, et les déclarations de la responsable de la veille des marchés ont confirmé des manquement et des dysmétries entre les objectifs et les solutions existantes , En fin nous avons présenté le système projeté et la solution adéquate selon la formulation des attentes des décideurs et la synthèse de leurs besoins.

CONCLUSION GÉNÉRALE

à travers les années et décennies le concept de marketing a connu des changements et évolutions ainsi il est passé du marketing de masse dans les années 70 au marketing personnalisé et ciblé au début des 2000, cette nouvelle forme est portée par l'avènement des TICs et d'internet et l'explosion de l'offre ; en effet les entreprises notamment dans le secteur de service à revoir leurs stratégies et impliquer le client dans leur vision.

la GRC qui est au service de la fidélisation et de la satisfaction du client est de plus en plus adoptée par les entreprises, cependant des outils et des restructurations sont nécessaires pour satisfaire les objectifs.

L'activité commerciale notamment la GRC au sein de la CAAR possède une attention particulière de la direction générale de l'entreprise, cette dernière réalisant l'importance du client dans le processus de création de richesse et de son implication de ses attentes dans sa prise de décision. Surtout avec un environnement de plus en plus concurrentiel, c'est pour cela elle établit des plans pour améliorer la valeur de sa prestation et ses modes de distribution tel que l'extension de son réseau national de distribution, et fortifier sa présence dans les pôles industriels, et accentue aussi sa communication pour maîtriser et animer son réseau et vulgariser ses produits afin de développer son portefeuille d'affaires.

Dans cet objectif et logique nous avons proposé un ensemble d'outils et méthodes afin de permettre à la CAAR d'atteindre ses objectifs commerciaux et de gérer sa relation avec ses clients d'une manière à augmenter leurs satisfactions et augmenter ses cycles de vie client en les fidélisant, dans un marché de plus en plus mouvementé.

Nous avons d'abord commencé par l'étude de l'existant en matière de GRC (communication, infrastructure et outils et méthodes) où nous avons constaté quelques incohérences et manquements dus à la non automatisation du processus, l'absence des outils adéquats et au manque de synchronisation entre les différents acteurs, ensuite nous avons extrapolé nos constatations avec les objectifs de la société qui nous a permis de conclure que la GRC au sein de la CAAR doit être repensée et améliorée afin de subvenir et reprendre aux stratégies de l'entreprise.

Ainsi nous avons proposé une solution qui va permettre de combler les manquements dans le processus et le système de GRC au sein de car et qui doit impérativement proposer entre autres :

- Synchroniser La collaboration en les différents acteurs

- Automatisation des tâches
- Centralisation des données (données clients, marché internes, collaborateurs...)
- Analyser les données et établir des reportings pour la DG
- Automatiser les campagnes marketing
- Suivi des projets commerciaux et marketing en cours en temps réel
- Communication directe avec le client
-

Après avoir passé en revue les outils qui permettent à la CAAR de perfectionner sa GRC nous avons choisi la solution ORASS CRM –une solution complémentaire à ORASS SUITE que possède déjà la CAAR - qui est une solution répondant parfaitement aux caractéristiques recherchées. Son avantage c'est que la CAAR possède déjà la version basique de ORASS, et donc un gain en frais de formation du personnel et en matière de coûts d'intégration par rapport à aux autres solutions CRM tels que SAP et SALESFORCE qui sont certes très fiables et robustes mais nécessitent un temps d'intégration, et un coût de formation nettement supérieur dans notre cas.

A noter que les circonstances sanitaires actuelles (COVID-19) et les conséquences qu'elle ont engendré en matière de réductions de mobilité, et de déplacements sur le terrain nous ont empêchées de mener une recherche beaucoup plus approfondie sur notre thématique, en effet plusieurs autres aspects de recherches prévus initialement ont été gelés tels que : l'étude de faisabilité de notre solution et la tester, les data warehouses, l'approfondissement dans l'analyse de données et ses techniques, analyser les méthodes de fidélisations au sein de la CAAR ...

Pour finir, ce travail m'a été bénéfique sur le plan professionnel en me permettant de découvrir l'environnement des assurances et d'élargir mes connaissances dans le domaine de la relation client, de plus ça m'a ouvert la voie pour tester et confronter le savoir théorique que j'ai accumulé durant des années en pratique, mais aussi du côté de l'aspect personnel j'ai appris à me gérer et à me concentrer sur mon objectif avec persévérance, à surtout en période de crise notamment sanitaire comme celle que nous vivons actuellement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGE :

FLAMBARD Sabine, Marketing relationnel, Editions e-theque, Lille 2002

RAY Daniel, SABADIE William, Marketing relationnel, Edition Dunod, Paris

LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, op.cit, p.524

LAMBIN Jean-Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, Marketing stratégique et opérationnel, Edition Dunod, Paris 2008

ANARD Frédéric, Management de la qualité, Edition Gualino, Paris 2012, p.30.

CHETOCHINE Georges, op.cit, p.60.

BARBARAY Christian, Satisfaction, fidélité et service client, Edition Dunod, Paris 2016

CHETOCHINE Georges, op.cit, p.33.34.

P.Vidal Planeix Petit V, « système d'information », éd, Pearson, éducation, paris, 2005

Alain FERNANDEZ, Le bon usage des technologies expliqué au manager, Editions Eyrolles Paris, 2001

JALLAT Frédéric, STEVENS Eric, VOLLE Pierre. Edition Pearson education, Paris, 2007

JALLAT, Frédéric., STEVENS, Eric., VOLLE, Pierre. Edition Pearson éducation, Paris, 2014

LEFFEBURE René, VENTURI Gilles. La gestion de la relation client, Édition Eyrolles, Paris 2005

ALARD Pierre. CRM les clés de réussite, p30. Edition organisation Paris, 2005

BORONWN Stanley, CRM Customer Relationship Management, Edition Pearson education, Paris, 2006

ALARD Pierre, CRM - les clés de la réussite, Édition Eyrolles, Paris, 2004.

DELACROIX Jérôme. Cher Client : Écouter, comprendre, servir. Livre blanc, (S M I) 2007.

SITES INTERNET :

<https://caar.dz/historique-la-caar/> consulté le 29/09/2020

Mot du directeur de la caar, caar.dz consulté le 29/09/2020

<https://caar.dz/caar-activite/>

Rapport d'audit 2013- CAAR

REVUES ET ARTICLES :

Extrait de l'article : Vision de l'entreprise du futur, décembre 1999

BILLE Jérôme, SOPARNOT Richard. La gestion de la relation client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. La Revue des Sciences de Gestion, 2006/1 n°217

Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, siège social : 48.rue Didouche Mourad Alger

Présentation de la caar , 50 eme anniversaire 1963-2013

THÈSE ET MÉMOIRES :

BOUROUBEY, Soraya. Les technologies de la gestion de la relation client. Cas Algérie télécom. Thèse de magister en sciences commerciales, Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2010

**ANNEXE A : QUESTIONNAIRE
DESTINÉ AU DERECTEUR
COMMERCIAL ADJOINT DE LA CAAR**

1. Nom – Prénom (Facultatif) :
2. Fonction :
3. Quelles sont les principales missions de votre structure ?
.....
.....
4. Quelles sont les données pertinentes, que vous utilisez pour la gestion commerciale ?
.....
.....
5. Quelle sont vos source d'information internes et externes ?
 - Rumeurs
 - Bases de données internes
 - Revue spécialisé
 - Internet
 - Autre
6. Utilisez-vous un système d'information, pour la collecte et le traitement de vos données ?

OUI NON
7. Pensez-vous que la mise en place d'un système d'information commerciale sera positive à l'amélioration des résultats ?

OUI NON
8. Si la réponse est oui, pourquoi ?
 - Amélioration du rendement
 - Faire face à la mondialisation
 - Etre plus compétitif
9. Qu'aimeriez-vous changer dans votre système actuel ?
.....
.....
10. Avez-vous un équipement informatique nécessaire et suffisant ?

OUI NON

11. Quelles sont les logiciels que vous utilisez, et quelles sont leurs fonctionnalités ?

.....
.....

12. Que représente pour vous la technologie de l'information et de la communication TIC ?

- Stock des données
- Ensemble des outils développés
- Créateur de la valeur

13. Pensez-vous que l'utilisation des TIC par votre société est nécessaire ?

OUI NON

14. À quelle fin internet est utilisé pour vous ?

- Pour l'information
- Pour la communication
- Pour la réalisation de travail
- Autres

15. Quel sont les outils que vous utilisez de communication internes et externes ?

- Contact direct
- Téléphone
- Courrier
- E-mail
- Autre

16. Pour quoi avez-vous choisi ce canal de communication ?

- Pour facilité
- Pour sécurisé
- Pour le moyen unique

17. Les informations collectées portent généralement sur :

- Les concurrents
- L'évolution technologique
- Les clients

18. Les informations collectées sont stockées sur :

- Support informatique
- Papier
- Les deux (2) à la fois

19. Vous est-il déjà arrivé de ne plus vous souvenir du nom d'un prospect (ou d'un client)

OUI NON

20. Passez-vous régulièrement plusieurs minutes à rechercher les coordonnées de contact d'un prospect ?

OUI NON

21. Pensez-vous que votre prospection est structurée et bien organisée sans CRM ?

OUI NON

22. Êtes-vous plusieurs dans votre entreprise à contacter des clients et/ou prospects ?



Mlle Amel BAKIR, Directrice des Réseaux et de l'Action Commerciale

Le suivi et la veille du marché



DANS CET ENTRETIEN, MLLE BAKIR, DIRECTRICE DES RESEAUX ET DE L'ACTION COMMERCIALE, EXPLIQUE LE ROLE DE L'ACTION COMMERCIALE AU SEIN DE LA COMPAGNIE QUI CONSISTE, ENTRE AUTRES, A SOUTENIR ET A ORIENTER LES DIFFERENTES DIRECTIONS POUR UNE MEILLEURE MAITRISE DU MARCHÉ ET DES OFFRES.

InfosCaar : Cela fait une année que vous êtes à la tête de la nouvelle direction, comment évaluez-vous le parcours?

Amel BAKIR : Ce parcours a permis de bien analyser l'environnement qui caractérise le marché des assurances, de situer les points forts et faibles de l'approche commerciale de notre compagnie et d'orienter les actions qui vont permettre le maintien et le développement du portefeuille. Il faut signaler que cet objectif représente plus qu'un défi à relever au regard de la concurrence accrue que connaît le marché des assurances en Algérie.

L'action commerciale doit jouer un rôle essentiel dans la préservation du portefeuille et dans l'amélioration des parts de marché en veillant au suivi permanent de l'environnement pour adapter ainsi toute la stratégie commerciale.

Notre objectif est de soutenir les directions techniques pour le développement du portefeuille d'affaires en mettant à leur disposition une banque de données leur permettant une meilleure compréhension de l'environnement externe, mesurer la rentabilité des affaires qui composent le portefeuille et appréhender le comportement des acteurs du marché.

Cette mission de soutien permettra non seulement d'orienter les actions des directions techniques en fonction des caractéristiques du marché et le comportement de ses acteurs, mais aussi

concentrer leurs efforts sur les missions principales qui leur sont confiées notamment le traitement des risques et leur cotation et la prise en charge des dossiers sinistres. Cela devra contribuer à raccourcir sensiblement les délais de règlement et par conséquent l'amélioration de la qualité de prestation qui représente l'une des conditions requises pour le maintien et le développement du portefeuille d'affaires.

C'est autour de ces objectifs que sont dirigées toutes les actions de notre direction notamment en matière de suivi et développement du réseau de distribution. L'atteinte de ces objectifs nécessite l'intervention de toutes les structures. On assure ainsi une fluidité et une rapidité dans la communication de l'information à tous les niveaux. La direction commerciale doit jouer un rôle non négligeable dans cette chaîne.

InfosCaar : Qu'en est-il de la composante humaine de votre direction?

A. B. : La réussite de la direction des réseaux et de l'action commerciale reste liée étroitement à la qualité de la composante humaine. Cette structure dispose de la maîtrise du volume important d'information qu'elle gère quotidiennement.

Notre direction est composée d'un personnel formé en techniques commerciales en sus des qualifications techniques requises pour le traitement des demandes de souscription



et la coordination entre les différentes directions techniques. C'est une équipe jeune, motivée et spécialisée dans le domaine. Toutefois, il reste à la renforcer en fonction des objectifs que nous fixe l'entreprise et le plan de charge de la direction. Mais, le choix de la composante humaine constitue pour nous une préoccupation majeure.

InfosCaar : Pouvez-vous nous présenter le bilan de la Direction Commerciale?

A. B. : Depuis sa mise en place, la direction commerciale a eu comme objectif principal, le suivi et la veille sur le marché des assurances, la saisie des opportunités offertes et surtout l'assistance au réseau dans ses démarches orientées vers le développement du portefeuille d'affaires. Nous pouvons citer quelques réalisations de la direction durant l'année écoulée :

- Analyse de l'environnement économique et concurrentiel de la CAAR
- Suivi rigoureux et permanent des appels d'offres en relation avec le marché des assurances.
- Etablissement de rapports périodiques sur la situation concurrentielle de l'entreprise, ses points forts et faibles et sa position dans le marché des assurances.
- Extension du réseau de distribution, notamment la bancassurance.

A cela, s'ajoutent les travaux de consolidation et d'évaluation des efforts fournis par le réseau pour le développement du portefeuille d'affaires.

InfosCaar : Quelles sont les actions engagées pour le développement du réseau commercial?

A. B. : Le développement des différentes branches d'activité nécessite la mise en place des moyens appropriés pour l'atteinte des objectifs tracés. Le réseau de distribution doit donc répondre aux spécificités des produits à commercialiser, notamment en matière de proximité et ce, dans le but de faciliter la commercialisation.

Certes, notre préoccupation reste étroitement liée au renforcement de la représentativité à travers le territoire national, notamment au niveau des pôles industriels, mais, nous nous sommes fixés comme objectif principal l'extension du réseau de la bancassurance en considérant les opportunités offertes dans ce cadre notamment en ce qui concerne les risques simples.

L'intérêt particulier qu'accorde la direction générale à ce segment de marché se traduit par la réorganisation de l'organigramme central et la mise en place d'une direction entièrement dédiée à la gestion de ces risques. Notre mission consiste, entre autres, à soutenir cette nouvelle direction en lui proposant un réseau approprié pour la commercialisation des produits d'assurance entrant dans cette panoplie de risques. Les actions engagées

dans ce sens ont été orientées vers l'extension du réseau de la bancassurance en étroite collaboration avec nos partenaires bancaires.

C'est ainsi que nous avons élargi ce canal de distribution pour atteindre 55 agences bancaires. Avec l'ouverture de 36 nouveaux points de vente, ces derniers, ont permis à notre compagnie de saisir des opportunités, notamment avec l'enveloppe allouée au crédit immobilier au niveau des banques.

Notre mission ne doit pas s'arrêter à ce niveau, la direction commerciale doit pouvoir maîtriser et animer ce réseau de distribution pour vulgariser les produits d'assurances destinés à ce segment de marché et développer le portefeuille d'affaires. Le concours de la direction de la communication est plus qu'indispensable pour permettre l'optimisation de l'exploitation de ce mode de distribution,

L'intérêt particulier que nous accordons au suivi du réseau de la bancassurance ne doit pas nous empêcher de donner l'importance voulue aux autres réseaux, nous poursuivons notre politique de renforcement de la représentativité de la CAAR à travers le territoire national en suivant de près le réseau des intermédiaires, notamment les courtiers. Une attention particulière est accordée à ce mode de distribution dans la mesure où ce dernier constitue une niche d'affaire à saisir. Nos relations doivent être entretenues en permanence et le développement du portefeuille d'affaires à travers ce canal doit être mis au centre de nos préoccupations.

InfosCaar : Le marché algérien des assurances connaît, aujourd'hui, un développement notable. Quelle sont les axes principaux autour desquels se construit la stratégie commerciale de la CAAR ?

A. B. : Les principaux axes autour desquels se construit la stratégie commerciale de notre compagnie s'inspirent des conditions qui caractérisent le marché dans lequel elle active.

Il faut signaler qu'en dépit de la multiplication des acteurs du marché et de l'évolution considérable enregistrée au courant de l'exercice 2012, notre compagnie arrive à maintenir sa position concurrentielle et ses parts de marché et contribue même dans le développement du secteur par la création d'une valeur ajoutée tant sur le plan de la prestation que sur le plan des modes de distribution.

L'objectif est d'améliorer nos parts de marché en se basant sur les éléments qui, à notre sens, constituent la clé de voute de la réussite. Il s'agit de proposer les formules tendant à fidéliser les clients en portefeuille, suivre et développer les différents modes de distribution, veiller sur l'observation et l'analyse du marché et de ses acteurs et engager toutes les actions qui permettent le maintien et l'amélioration de l'image de marque de notre compagnie.