

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Management Stratégique et Système d'Information »

Evaluation de la performance du système de gestion relation clients par le biais du Modèle d'Evaluation Fonctionnelle Cas : Direction Générale SAA

Elaboré par :

Nawrouze Zoulikha BOUNACEUR

Encadré par :

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année universitaire :

2022 / 2023

Résumé

Notre travail vise à évaluer la performance du système de gestion de la relation clients de la Direction Générale de la SAA, en utilisant le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF). Grâce au guide d'entretien effectué avec les dirigeants responsables direct de cette fonction, nous avons obtenu des indications précieuses pour définir les activités clés de cette fonction, en plus des questionnaires variés proposés par ce modèle. Les résultats de cette étude ont permis d'évaluer le niveau de performance de la fonction gestion de la relation clients de la Direction Générale de la SAA, qui c'est avérer satisfaisante et elle accomplit les activités qui lui sont assignées avec succès.

Mots clés : Évaluation de la performance, GRC, Modèle d'Évaluation Fonctionnelle

Abstract

Our work primarily aims to evaluate the performance of the customer relationship management system of the General Management of SAA using the Functional Evaluation Model (MEF). Through conducting interviews with the direct responsible executives of this function, we have obtained valuable insights to define the key activities of this function, in addition to the diverse questionnaires proposed by this model. The results of this study have allowed us to assess the performance level of the customer relationship management function of the General Management of SAA, which has proven to be satisfactory and successfully fulfills its assigned activities.

Keywords : Performance evaluation, CRM, Functional Evaluation Model

الملخص

يهدف عملنا إلى تقييم أداء نظام إدارة علاقات العملاء في الإدارة العامة لشركة الضمان الوطنية للتأمينات باستخدام النموذج الوظيفي للتقييم . من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الوظيفة، حصلنا على نصائح قيمة لتحديد الأنشطة الرئيسية لهذه الوظيفة، بالإضافة إلى الاستبيانات المتنوعة المقترحة في هذا النموذج. أتاحت نتائج هذه الدراسة إلى تقييم مستوى أداء وظيفة إدارة علاقات العملاء في الإدارة العامة لشركة الضمان الوطنية، والتي ثبت أنها مرضية وتنجز الأنشطة المكلفة لها بنجاح.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء ، إدارة علاقات العملاء ، نموذج التقييم الوظيفي.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Allah le tout puissant et le miséricordieux pour la force, le courage et la patience dont il m'a doté durant toutes ces années d'études.

Du profond de mon coeur, je remercie ma chère mère et mon cher père pour leurs soutiens, quelque soit les mots que je dédierai à leurs honneur, nul ne sera assez pour exprimer ma gratitude envers eux.

Je remerciais jamais assez ma grande mère pour toute ses prières et encouragement à mon égard, ainsi que mes petits frères qui étaient toujours à mes cotés

Par ailleurs, mes sincères remerciements sont adressés à mon cher professeur et encadreur, Monsieur Mehdi BOUCHETARA , pour la qualité de son encadrement, son suivi, sa rigueur et ses précieux conseils durant tous ces mois de travail.

Je tiens à remercier également Monsieur Adlene AHRIZ de m'avoir permis d'effectuer mon projet de fin d'étude au sein de la SAA et d'être à l'écoute pour mes moindres soucis.

Mes vifs remerciements vont aussi à Monsieur A.MECHAREK pour tout le temps qu'il m'a consacré durant la période de stage et pour sa patience et sa disponibilité.

Je tiens aussi à remercier tous les membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à mon projet en acceptant de l'examiner.

Au final, je remercie tous mes professeurs pour leurs soutiens, leurs enseignements et leurs conseils tout au long de ces années d'études, et tous mes amis et collègues qui ont contribué à ma formation et ont laisser leur marque dans ma vie et avec qui j'ai partagé d'agréable souvenirs.

Sommaire

Introduction	12
1 ÉTAT DE L'ART	17
1.1 Revue de littérature	17
1.2 Approche de la gestion relation clients et du marketing relationnel à dominance service	27
1.3 La gestion relation clients entre approche technologique et système d'information	33
1.4 Présentation du secteur des assurances et du Marché en Algérie	39
1.5 Performance et Systèmes de mesure et d'évaluation	43
1.6 Modèle d'évaluation Fonctionnelle	46
2 DATA ET MÉTHODES	51
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil	51
2.2 Methodologie de travail	53
2.3 Approche de la collecte de données	55
2.4 Guide d'entretien	59
3 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	63
3.1 Étude de l'existant	63
3.2 Analyse de l'étude	66
3.3 Résultats	80
3.4 Discussion	83
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	86
Bibliographie	89
Annexe A	100

Annexe B	102
Annexe C	104
Annexe D	108
Annexe E	110

Liste des acronymes

BADR Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BNA Banque Nationale d'Algérie

BDL Banque de Développement Local

CNA Conseil National des Assurances

CRM Customer Relationship Management

GRC Gestion de la Relation Client

KPI Key Performance Indicator

MEF Modèle d'Évaluation Fonctionnelle

SAA Société Nationale d'Assurance

SI Système d'Information

Liste des figures

1.1	Les cinq étapes de la gestion des relations clients	28
1.2	Du large public ver la personnalisation	29
1.3	Les trois chantiers clés du CRM	34
1.4	Les trois types du CRM	35
1.5	La cartographie globale du CRM	38
1.6	Production des assurances de dommages	42
1.7	Production des assurances de personnes	43
1.8	Le triptyque du pilotage	44
1.9	Le modèle d'évaluation fonctionnel	47
1.10	Les indicateurs de performance	49
1.11	Baromètre du taux de performance	49
2.1	Organigramme de la Direction Générale de la SAA	53
2.2	Tableau comparatif des Modèles d'évaluation	58
3.1	Organigramme de la Direction Planification et Veille Stratégique	64
3.2	Diagramme du Flux de données	65
3.3	Modélisation du tableau de bord GRC	66
3.4	Un cadre général d'analyse de l'offre d'outils de CRM	67
3.5	Courbe du taux de couverture des activités	75
3.6	Histogramme du taux global de maîtrise des compétences	79
3.7	Matrice d'analyse stratégique	82
3.8	Histogramme de l'évaluation fonctionnelles global	82

Liste des Tableaux

2.1	Liste des interrogés	60
2.2	Guide d'entretien semi-directif	61
3.1	Description des opérations	65
3.2	Les Métiers et Activités de la GRC	68
3.3	Évaluation des activités liées à la gestion de la base de données clients	70
3.4	Évaluation des activités liées à la gestion des interactions clients	71
3.5	Évaluation des activités liées à la gestion des campagnes marketing	71
3.6	Évaluation des activités liées à la gestion des ventes	72
3.7	Évaluation des activités liées à la gestion du service clients	72
3.8	Grille des activités réalisées	73
3.9	Taux de couverture des activités	74
3.10	Notation des différents types de compétences	75
3.11	Taux global de maîtrise des compétences	77
3.12	Taux de support structurel	78
3.13	Synthèse des évaluations fonctionnelles	81
3.14	Synthèse des niveau de performance fonctionnelle	84
3.15	Guide d'entretien semi-directif	101
3.16	Annex B	102
3.17	Annex C	104
3.18	Annex D	108
3.19	Annex E	110

INTRODUCTION

Introduction

Contexte et intérêt

Aujourd'hui, avec l'évolution et le passage d'un marketing transactionnel vers un marketing relationnelle, les entreprises reconnaissent l'importance fondamentale du client, qui fux au cœur de toutes les décisions stratégiques.

Les entreprises s'efforcent de répondre aux besoins et attentes de leurs clients de manière proactive, en veillant à déployer des stratégies centrées sur la gestion relation client pour améliorer leur satisfaction et les fidéliser (Lefébure and Venturi 2011).

La gestion de la relation client revêt une importance particulière dans le secteur des assurances, un secteur dans le quel les compagnies sont confrontées à une concurrence accrue (Bouaziz 2013) tout en offrant un service dit anxiogène (Parmentier 2017).Ce qui les oblige à mettre en place des stratégies hautement efficaces pour fidéliser leurs clients existants et espérer convoiter de nouveaux (Parmentier 2017).

Les systèmes de gestion relation client connue sous CRM représente l'outil incontournable pour veiller à la gestion des relations client, au rôle de centraliser les informations relatives aux clients pour but de la mise en place d'action marketing bien ciblé.

Toutefois, il est important de rappeler que le CRM n'est pas en mesure de garantir une relation client, d'où apparais la nécessité d'évaluer pour piloter (David and Valérie 2008), et donc il s'avère nécessaire d'identifier la performance du système de gestion relation client pour garantir un pilotage efficace, et d'identifier les points faibles et les points forts de ce dernier pour la mise en place d'une stratégie adapter.

Dans cette optique, le modèle d'évaluation fonctionnelle des systèmes d'information pro-

posé par David Autissier prend tout son sens. Ce modèle qui offre une approche structurée basée sur quatre axes d'évaluation qui sont l'activité, la compétence, l'organisation et le client, et permet de mesurer la performance des divers fonctions de l'entreprise en tenant compte de tous les facteurs pertinents liés à l'usage.

La garantie d'une gestion optimale de la relation clients, n'est pas possible sans l'évaluation des performances, le modèle d'évaluation fonctionnelle proposé par David Autissier parcourt l'intégralité des aspects relatifs à l'utilisation d'un CRM, à l'issue de cette évaluation les compagnies seront en mesure de piloter leurs CRM efficacement.

Objectif

Avec une concurrence de plus en plus forte, les entreprises doivent trouver des moyens pour fidéliser leurs clients et améliorer leur satisfaction.

Dans cette optique Les systèmes de gestion de la relation client (CRM) sont donc devenus incontournables pour les entreprises qui souhaitent optimiser leur relation clients.

Toutefois, pour qu'une solution CRM soit efficace, il est primordial d'évaluer et de mesurer sa performance.

Et donc dans ce cadre, notre étude vise à évaluer la performance de la solution de gestion relation client mise en place par la Direction Général de la Société Nationale d'Assurance d'Algérie en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) afin de mesurer l'efficacité de cette solution et proposer des améliorations.

Problématique

Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle représente une approche d'évaluation qui permet d'analyser la performance et l'efficacité des différentes fonctions au sein d'une organisation, ce modèle a été largement étudié et appliqué dans divers domaines et fonctions au sein des organisations, tel que l'évaluation de la performance de la fonction Ressources Humaines (David and SIMONIN 2009), de la fonction formation (MOKRANI 2012), et de la fonction système d'information (David and Valérie 2008) ainsi que de nombreuses autres fonctions clés.

Suite à cela et étant donné l'importance capitale que revêt la fonction gestion relation clients au sein des entreprises et l'étude de sa performance qui peut s'avérer complexe en raison de sa nature multidimensionnelle, le MEF semble être une approche intéressante afin de tenter d'évaluer la performance de cette dernière.

En prenant conscience de cela on met l'accent sur la problématique suivante :

Comment évaluer la performance du système de gestion de la relation client de la Direction Générale de la SAA en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle ?

Plus précisément, nous déclinons cette problématique générale en deux sous questions, inspirer de (David and Valérie 2008):

Question 01 : Quels sont les critères d'évaluation pertinents pour évaluer la performance du système de gestion de la relation clients de la Direction Générale de la SAA, en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle ?

Question 02 : Quelles sont les recommandations qui peuvent être formulées pour améliorer la performance de ce système ?

Méthode et Terrain de recherche

Pour trouver réponses à ces questions, nous utiliserons le MEF qui est un modèle d'évaluation permettant de mesurer la performance d'une fonction travers (David and Valérie 2008) avec une méthode qualitative, en nous appuyant sur des entretiens semi-directifs et également sur une analyse documentaire pour compléter notre étude.

Annonce du Plan

Ce travail est composé de trois chapitres et se termine par une conclusion générale dans laquelle nous allons présenter la synthèse de cette étude :

- Le premier chapitre sera consacré en premier lieu à une revue de littérature pertinente au sujet de notre étude, puis nous exposerons les concepts principaux de notre étude, ensuite des généralités sur le secteur d'assurance en Algérie, puis on abordera les concepts de performance et de sa mesure et on finira par mettre l'accent sur le MEF;

- Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise SAA , puis la description de notre démarche et modèle d'étude ainsi que notre méthodologie de travail et collecte de données, et pour finir nous avons justifier notre choix du modèle, et notre guide d'entretien;
- Le troisième et dernier chapitre sera consacré à la présentation des résultats de notre étude, la discussion de ces résultats;
- Pour clôturer notre travail, on as élaborer une conclusion dans la quel nous avons synthétiser les résultat de notre étude, et des recommandations que nous proposons pour de futur amélioration;

ÉTAT DE L'ART

Chapitre 1

ÉTAT DE L'ART

1.1 Revue de littérature

Selon leur champ de compétences spécifiques, de nombreux chercheurs ont apporté leurs contributions à l'enrichissement des connaissances dans le domaine des stratégies de gestion relation clients et des technologies CRM, ainsi que leurs apports sur la performance organisationnelle et stratégique.

Dans cette partie nous nous sommes intéressées aux différents travaux déjà élaborés sur notre sujet, donc notre revue est divisée en cinq sections. Une première qui abordera l'évolution de la CRM comme stratégie et solution technologique, une deuxième qui expliquera les diverses approches CRM considérés par les chercheurs, une troisième partie pour expliquer la légitimité d'avoir un système de gestion relation clients pour veiller à la pérennité de l'organisation, puis une quatrième partie où on abordera la relation entre les systèmes banques et assurances et la CRM et pour finir une dernière partie pour faire le point sur les enjeux et limite de la CRM.

1.1.1 Évolution du Customer Relationship Management

Le CRM a déployé exponentiellement l'intérêt des entreprises dans tous les secteurs et a axés de nombreuses recherches scientifiques (Vicente Guerola-Navarro et al. 2020).

Afin de mieux comprendre cette notion il est important de revenir sur l'histoire de la recherche en terme de gestion relation clients qui est souvent identifié au marketing personnalisé (Peppers and Rogers 2000) et son adoption au sein des entreprises.

La notion CRM a vu son émergence en 1970 comme étant un outil de gestion d'entreprise axé dans un premier temps sur l'automatisation de la force de vente (BUTTLE 2004).

Comme le soulignent Lefébure and Venturi 2011 la gestion de la relation clients est apparue progressivement suite à une lente évolution de la mentalité des entreprises. Car par le passé, les entreprises se concentraient principalement sur l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, ce qui leur a fait perdre de vision l'objectif principal de leurs offres : les clients.

Alors on parle désormais de l'ère du clients qui marque le passage d'une orientation produit ou transaction à une orientation clients et la recherche de satisfaction par le développement d'offres personnalisées (JABRAOUI and GABER 2020).

Cette approche clients est considérée par Peppers and Rogers 2000 comme étant un processus qui peut être intégré à tous les niveaux de l'organisation, à la fois stratégiques et opérationnels.

Le système de gestion de la relation clients a vu son développement en particulier après l'innovation en matière d'infrastructure de réseau, de technologie informatique et des applications de veille stratégiques. Cette évolution a conduit les entreprises à une dépendance des systèmes de gestion de la relation clients dans le but de fournir à leurs clients des services optimiser et performants (Mosa et al. 2019).

Pour y parvenir, Gefen and Riding 2002 insiste sur le fait que le système de gestion de la relation clients doit relier les applications de front office et de back office afin de maintenir correctement les relations clients.

À l'ère numérique actuelle, l'information et les données sont primordiales pour obtenir un avantage concurrentiel durable et les organisations comptent sur la gestion de la relation clients pour atteindre une analyse significative des données des clients (Nguyen, Jaber, and Simkin 2022).

Mosa et al. 2019 rappelle que la gestion de la relation clients n'est pas un nouveau concept, mais elle est basée sur les derniers développements en matière de logiciels de gestion

d'informations de l'entreprise.

Avec l'avènement de la technologie telles que les médias sociaux, le big data et l'intelligence artificielle, de nouvelles façons de gérer les données existent qui n'étaient pas envisageables auparavant. Ces nouvelles technologies ont offert à la CRM des opportunités de soutenir les entreprises et de renforcer les sociétés (Nguyen, Jaber, and Simkin 2022).

L'ensemble des articles étudiés montrent que la technologie CRM a connu une évolution significative au fil des années, pour passer d'un simple outil de management relationnel à une solution d'aide à la prise de décision avec l'adoption croissante de nouvelles technologies telles que l'analyse de données, les technologies mobiles et sociales, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique.

1.1.2 Approches de la gestion relation clients

Bien que les chercheurs aient porté de l'intérêt aux systèmes de gestion de la relation clients depuis les années 1990, il n'existe actuellement pas de définition généralement admise sur ce que représente réellement un système "CRM" cela en raison de l'absence d'un cadre conceptuel universellement accepté (Camélia and Cristina 2013).

Kim and Ko 2012 soulignent que la recherche en CRM est souvent interdisciplinaire, faisant appel à des domaines tels que le marketing, la psychologie et la technologie de l'information, ce qui peut expliquer les différentes approches pouvant être associées à la CRM.

Benavent 2004 considère les attributs du CRM d'un point de vue de gestion, où il définit le CRM comme étant une approche stratégique de fonctionnement organisationnel qui place le clients au centre de ses préoccupations.

De même Starkey and Woodcock 2002, indiquent que la GRC peut être représentée comme une approche stratégique centrée sur la satisfaction du clients, et que les entreprises qui adoptent cette vision intègrent généralement le clients, ses préoccupations, ses besoins et surtout sa valeur dans le processus de formulation stratégique.

D'un autre point de vue Chen and Popovich 2003 définissent le CRM comme la combinaison des processus, du capital humain et des technologies mise à disposition pour subvenir à la compréhension des clients. Une approche considérée obsolète par V. Guerola-Navarro, R. Gil-Gomez H. O.-B., and al. 2022 compte tenu de l'évolution récente des outils de CRM.

En revanche, une autre perspective toute aussi importante axée sur la technologie est considérée par Plakoyiannaki and Tzokas 2002 où ils notent que le CRM peut être défini comme un système d'information qui permet d'identifier, de développer et d'intégrer toutes les informations relatives à la clientèle d'une entreprise.

Cette solution technologique a évolué d'une approche initiale de base à une vision globale de la gestion intégrale de l'information pour gérer plus efficacement les interactions avec les clients, mais aussi pour la gestion des connaissances et la compréhension du comportement organisationnel King and Burgess 2008 pour devenir aujourd'hui l'outil de management des systèmes d'information le plus populaire.

L'approche actuelle du CRM en tant qu'outil de gestion des affaires consiste à établir des canaux et des méthodes de gestion de l'information centrée sur le clients afin d'améliorer les performances de l'organisation et d'obtenir ainsi de meilleurs résultats commerciaux (R. y. Guerola-Navarro V. O.-B. and H. Gil-Gomez 2020). Lorsque la fidélisation des clients et la gestion des relations représentent l'objectif principal de l'entreprise (Vicente Guerola-Navarro et al. 2020).

En conjonction avec les solutions de planification des ressources d'entreprise Raul et al. 2019 affirment que le CRM est l'un des outils de gestion d'entreprise les plus modernes pour établir des canaux et des méthodes efficaces de gestion de l'information centrée sur le clients. Dont le principal objectif est d'améliorer les performances organisationnelles afin d'optimiser les résultats commerciaux (Vicente and Hermenegildo 2020).

Pohludka and Štverková 2019 considèrent que le CRM est non seulement une technologie, mais un changement de philosophie de l'entreprise qui vise à construire et à soutenir des relations durables avec les clients. Et du même avis se penche Chen and Popovich 2003 en considérant qu'au-delà d'un logiciel à installer le CRM représente une véritable réinvention de la façon dont le clients devient le centre de tous efforts fournis par l'entreprise.

1.1.3 La gestion relation clients comme outil incontournable pour la pérennité de l'organisation

Aujourd'hui la part de marché se fut remplacer par la part du clients, et ainsi la richesse et la puissance des firmes résident dans ce dernier. MEZAOUR, BENDJEROUA, and CHAOUKI 2021 considèrent la CRM comme étant un choix stratégique pour atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente. En outre ils notent que la CRM s'agit d'un changement fondamental de la perspective axée sur la réalisation des objectifs, grâce aux opérations, vers une perspective axée sur le clients.

Pohludka and Štverková 2019 notent que si l'entreprise n'est pas en mesure de déterminer combien de clients elle a, quels produits possèdent ses clients, quel est le taux de déposition de plaintes, quel est l'échelle de l'évolution de leur volume total de transactions ou de leur chiffre d'affaires au cours des dernières périodes, le CRM devient une nécessité.

Dans ce contexte JABRAOUI and GABER 2020 souligne que la CRM trouve toute sa légitimité à la fois en tant que processus qui incarne les principes fondamentaux du marketing relationnel à dominance services, et en tant que technologie qui appuie et renforce cette relation par son usage.

Et donc la rétention et le développement de la CRM sont devenu des dimensions clés pour la prise de décision dans l'entreprise V. Guerola-Navarro, R. Gil-Gomez H. O.-B., and al. 2022 et avec son impact particulièrement pertinent la CRM s'est avérée être à la fois une stratégie de management d'entreprise très influente et une solution technologique puissante de gestion d'entreprise.

L'utilisation efficiente de cette solution apparaît dans les études comme un lien fort entre la gestion et les résultats de l'entreprise, elle a contribué à stimuler la croissance et les attentes futures et a donné d'excellents résultats en termes de retour sur investissement partout où elle a été mise en œuvre(V. Guerola-Navarro, R. Gil-Gomez H. O.-B., and al. 2022).

La CRM est considérée par les entreprises comme facilitateur de rentabilité, suite au fait qu'elle permet de gagner la confiance et la fidélité des clients (Mosa et al. 2019).

Cela est dû à son impacte directe sur les processus de vente, de marketing et des services, où la CRM apporte des avantages importants en termes de performance économique et d'activité commerciale en général, et notamment la rentabilité globale des entreprises (R. y. Guerola-Navarro V. O.-B., H. Gil-Gomez, and Jose Antonio 2021).

Dans leur article R. y. Guerola-Navarro V. O.-B., H. Gil-Gomez, and Jose Antonio 2021 indiquent que l'amélioration de la gestion relation clients génère une meilleure expérience clients et donc un taux de satisfaction plus élevé, ce qui se reflète positivement sur les résultats et la rentabilité de l'entreprise, en obtenant un taux de fidélité clients très important, une stratégie marketing plus efficace et efficiente, un meilleur service et un soutien clients plus performant, en plus d'une réduction des coûts.

Actuellement, au-delà d'augmenter la rentabilité et la fidélité des clients l'objectif majeur de nombreuses firmes, repose sur la compréhension de leurs clients et anticiper leurs besoins, un objectif qui peut être atteint par la mise en place des technologies CRM qui sont considérées comme la clé pour répondre à ce besoin.

Comme indiqué dans son article Housna 2021 démontre que le CRM permet de construire une segmentation du marché grâce à l'historique des services et les contrats souscrits, ce qui met à disposition une image plus complète du clients qui permettra par la suite de proposer des offres adapter. En outre, cela permet aux entreprises de créer une vue à 360 degrés des clients afin de tirer des enseignements des interactions passées dans le but d'optimiser les interactions futures.

Un avis partagé par V. Guerola-Navarro, R. Gil-Gomez H. O.-B., and al. 2022 qui considère que l'importante du CRM repose sur le fait qu'il représente un outil d'aide à la prise de décision qui favorise l'adaptation des efforts de marketing aux besoins les plus pertinents des clients de l'entreprise.

Il est important de réaliser que les solutions de CRM affectent à la fois les ventes et le marketing, tout en maintenant la satisfaction des clients. En outre la clé d'une initiative de CRM réussie est de disposer de données clients correctes, cohérentes accessibles en temps réel sur l'ensemble de l'infrastructure informatique ce qui fait que, de nos jours, le système CRM soit interconnecté avec le système ERP de l'entreprise qui sont liés eux même au système financier,

marketing et commercial pour permettre un suivi optimiser et direct des statistiques de vente, des taux de vente actuels et des prévisions futur (Pohludka and Štverková 2019).

En sommes d'après les articles étudier et au-delà des divers perspectives technologiques, stratégiques, organisationnelles où informationnelles tel quels soient, l'objectif principale de la gestion relation clients et du CRM reste la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pertinentes pour gérer les interactions d'une organisation avec les clients actuels et potentiels.

Et ce dernier ne peut être atteint qu'avec l'alignement stratégique, organisationnel et technologique de l'entreprise et aussi l'engagement des dirigeants ainsi que la formation des employés.

1.1.4 La CRM au service du secteur des Banques et des Assurances

La richesse et la puissance des établissements bancaires et assuranciers résident aujourd'hui dans leurs clients. En effet, au cours du siècle actuel, le clients est devenu le pilier principal dans la réalisation des objectifs stratégiques des banques et des assurances à long terme, deux secteurs qui connaissent une concurrence croissante, où se différencier en offrant une expérience clients exceptionnelle qui peut être la clé pour gagner un avantage concurrentiel.

Dans son livre "Marketing performant de l'assurance" publié en 2005, Parmentier aborde le sujet des CRM (Customer Relationship Management) et explique leur importance pour les compagnies d'assurance. Il souligne que les entreprises doivent être en mesure de collecter des données sur les clients et les comprendre. Et donc parmi les indicateurs de la nécessité d'un CRM, on peut citer le chaos informationnelle – le résultat d'une mauvaise gestion de l'information et le manque de compréhension ce qui entraîne un silo d'information – l'incapacité d'évaluer la valeur des clients (Pohludka and Štverková 2019).

De grandes entreprises financières ont été valorisées sur la base de leur fichier clientèle, en considérant que chaque clients vaut beaucoup d'argent et que tout contact est une occasion d'écouter et de recueil de l'information sur le clients (Housna 2021).

Dans leur article qui examine comment les compagnies d'assurance Algériennes peuvent utiliser la CRM pour améliorer leur service à la clientèle et leur relation avec les clients Za-

Alia and Mohand 2022 considèrent qu'aujourd'hui le plus grand challenge, pour les compagnies d'assurance Algériennes qui cherchent à développer leurs stratégies, est d'avoir des informations en temps réel, afin de répondre aux besoins des clients et améliorer leur expérience globale, un objectif qui ne peut se réaliser qu'en améliorant la gestion de la relation clients par la mise en place des logiciels CRM permettant d'enregistrer et de traiter les informations des clients en temps réel.

De même dans son article qui explore l'utilisation des applications CRM dans le secteur bancaire et assurantiel marocain, Housna 2021 met en avant la nécessité de personnaliser l'offre de produits et de services du secteur bancaire et assurantiel en fonction des besoins des clients locaux et notamment la nécessité de maintenir une relation personnelle avec les clients tout en utilisant les nouvelles technologies.

Et comme la cité Parmentier 2017, les CRM permettent aux entreprises justement de collecter des données sur les clients et les comprendre pour, par la suite, les utiliser dans le but de personnaliser les offres et les services proposés, ce qui conduit à l'amélioration de la satisfaction des clients et l'évolution vers des ventes croisées et des ventes supplémentaires.

Une constatation partagée par JABRAOUI and GABER 2020 qui indique dans leur étude sur l'impact de l'utilisation d'un système CRM sur la performance commerciale d'une banque, que le système CRM permet d'améliorer la qualité de service, la personnalisation de l'offre et la gestion de la relation clients, qui se traduit par une augmentation de la satisfaction et de la fidélité des clients, une amélioration de la rentabilité et une augmentation de la productivité des employés.

Dans leur étude où ils explorent le rôle de la gestion de la relation clients (CRM) dans la réalisation d'un avantage concurrentiel pour les banques, MEZAOUR, BENDJEROUA, and CHAOUKI 2021 montrent que la mise en place d'une stratégie de gestion relation clients efficace a un impact positif sur la satisfaction des clients, la fidélité, la rentabilité et l'avantage concurrentiel des banques. En outre, l'étude met en évidence que la mise en œuvre d'une stratégie de CRM peut améliorer la qualité des services bancaires, réduire les coûts opérationnels et renforcer la confiance des clients.

Les nouvelles technologies CRM constituent alors un puissant moteur de changement dans

l'exercice des multi-métier telle que la pratique de la bancassurance, en particulier avec une décentralisation de la fonction marketing et une profonde mutation du management intermédiaire (Housna 2021).

Pohludka and Štverková 2019affirment qu'il devient clair que la gestion des relations avec les clients est extrêmement importante et influence l'excellence des banques et notamment les assurances. Cela s'explique par le fait que le principal objectif derrière la gestion des relations avec les clients est principalement de satisfaire le clients en lui offrant un service qui répond à ses attentes et à ses exigences, afin de construire et d'établir des relations à long terme basées sur la confiance et le respect, avec l'aide des derniers développements en matière de technologie de l'information et de la communication.

1.1.5 Enjeux du système de gestion relation clients

Comme élaborer dans les parties précédentes, la gestion de la relation clients est aujourd'hui d'une importance cruciale pour toute entreprise cherchant à maintenir une relation durable avec ses clients, et dans un secteur tel que la bancassurance qui connaît une croissance concurrentielle importante la CRM peut être d'une aide indispensable pour différencier une entreprise en offrant une expérience clients exceptionnelle. Cependant, cela ne se fait pas sans défis.

Dans leur article porter sur les facteurs clés de succès d'une stratégie CRM Camélia and Cristina 2013 définissent deux différentes perspectives : celle du marché des technologies CRM et celle du marché des services financiers.

Dans ce sens ils considèrent que l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe est toute aussi importante que l'harmonie organisationnelle accomplie par l'intégration technologique et organisationnelle, et l'atteinte de cette dernière repose sur le choix des fournisseurs de systèmes CRM, un choix qui influe notamment sur la structure de coûts, des arrangements structurels, et finalement la performance opérationnelle.

De leurs coté Preety and Purnima 2012 constatent que l'adoption de la technologie CRM dépend de plusieurs facteurs, tels que les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques du marché et les caractéristiques des clients.

En évaluation de performance de la CRM l'étude de Camélia and Cristina 2013 considèrent qu'il est difficile sinon impossible d'isoler, et de mesurer la part de l'avantage concurrentiel qui est due exclusivement à l'implantation du système CRM, ce qui rend l'évaluation du rendu de la CRM très compliqué.

Cette même étude a mis en évidence que d'une part la présence des facteurs de succès-clé d'un projet CRM n'élimine pas la possibilité d'un échec dans le cas où ces facteurs ne soient pas alignés correctement les uns avec les autres, et d'autre part elle détermine que les indicateurs de performance les plus significatifs sont plutôt ceux liés à la performance opérationnelle de l'entreprise, tel que le niveau de satisfaction de la clientèle, le taux de rétention des clients et les parts de marché, etc.

Pour une adoption et une utilisation réussie de la CRM, JABRAOUI and GABER 2020 recommandent que les entreprises soient attentives à la formation des employés et à la culture organisationnelle. De plus, les auteurs soulignent l'importance d'effectuer une évaluation régulière de l'impact de la CRM sur le système global.

Dans son livre de Parmentier 2017 met en garde contre les dangers d'une mauvaise mise en œuvre des CRM, qui peut entraîner des coûts élevés sans les bénéfices escomptés. Il souligne l'importance de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre des CRM, ainsi que la nécessité de disposer d'une infrastructure technologique adaptée et d'une culture d'entreprise orientée vers le clients.

Cependant, les défis associés à l'utilisation de la CRM sont souvent en relation avec la protection de la vie privée des clients et la nécessité de s'adapter aux changements rapides de l'environnement technologique (Preety and Purnima 2012).

Une perceptive prise en compte par Bang, Faten, and Lyndon 2020 qui ont mené une étude pour identifier les aspects problématiques liés à la CRM. Dans leurs articles ils montrent que la CRM peut avoir des conséquences négatives non négligeables pour les clients et les entreprises.

Les auteurs ont pu identifier plusieurs aspects problématiques tels que les risques de la collecte et l'utilisation de données clients qui peuvent susciter des préoccupations en matière de violation de vie privée et de sécurité des clients, aussi l'utilisation malveillante des données

clients, la surcharge informationnelle pour les clients et les employés, ainsi que les impacts négatifs potentiels sur la satisfaction des clients.

Pohludka and Štverková 2019 soulignent que l'efficacité de la gestion de la relation clients est également limitée par le fait qu'il n'est pas possible de créer un système de gestion de la relation clients généralisé où standard pour toutes les entreprises d'un secteur donné.

Mosa et al. 2019 rappelle qu'il est nécessaire de faire attention à ne pas être submergé par le nombre d'outils que les entreprise doivent intégrer et incorporer dans leurs systèmes de gestion de la relation clients, et ils soulignent que les entreprises doivent harmoniser leurs efforts en revenant à l'objectif fondamental de la CRM, à savoir la gestion des relations.

Dans la revue de la littérature académique sur la recherche en CRM entre 2007 et 2016, proposer par Shikha et al. 2018, ils constatent une augmentation significative du nombre de publications dans le domaine de la CRM au cours de cette période, qui a contribué à une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises peuvent améliorer leur relation avec leurs clients.

Cependant, ils soulignent également que la recherche en CRM est souvent centrée sur les aspects positifs et que les limites et les risques associés à la CRM doivent également être pris en compte, mais on peut actuellement dire que la gestion de données volumineuses, la personnalisation de l'expérience clients et la coordination interne sont des enjeux majeurs de la CRM.

1.2 Approche de la gestion relation clients et du marketing relationnel à dominance service

1.2.1 La gestion relation clients et le marketing relationnel

La gestion relation clients (GRC) et le marketing relationnel sont deux concepts étroitement liés qui visent à améliorer la relation entre une entreprise et ses clients. Bien que ces deux approches aient des objectifs similaires, elles diffèrent en termes de méthodes et d'outils utilisés pour atteindre ces objectifs.

La relation clients a souvent été assimilée à tort à l'outil informatique qui permet de la gérer, alors que la gestion de cette relation clients représente les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité (Baynast, Lendrevie, and Lévy 2017). Comme conseiller dans le Mercator 13 La technologie ne doit être qu'un soutien à une politique relationnelle : elle n'en constitue ni le principe, ni la finalité.

Et donc en autre terme la gestion relation clients consiste à utiliser les données clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, et à offrir des produits et des services qui répondent à ces besoins. Pour garantir une relation clients cohérente et continue, (Baynast, Lendrevie, and Lévy 2017) affirme que la relations clients peut être décomposée en cinq étapes expliquées dans la Figure 1.1.

Figure 1.1: Les cinq étapes de la gestion des relations clients



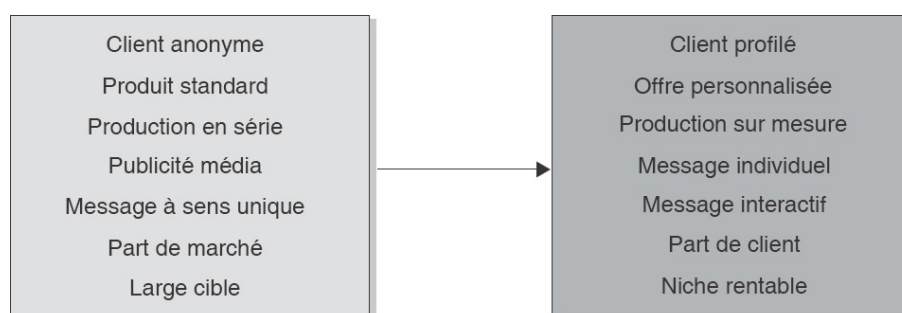
Source : Mercator 2017

Le marketing relationnel, quant à lui, est une politique visant 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. (Baynast, Lendrevie, and Lévy 2017). Il s'agit d'une approche centrée sur le clients qui met l'accent sur la création de valeur pour le clients à long terme, grâce à une connaissance individualisée des clients.

Les deux approches sont complémentaires et peuvent être utilisées conjointement pour atteindre des objectifs communs. La gestion relation clients est au service des stratégies relationnelles (Ray and Sabadie 2016) dans la mesure où elle vise à développer la connaissance clients afin d'identifier les plus profitables, puis mettre en place des actions pour maximiser la valeur créée avec eux.

Ainsi, pour l'atteinte de cet objectif, les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser les données clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, et par la suite offrir des produits et des services personnalisés qui répondent à ces besoins, en passant d'un mode anonyme destiné à un large public vers une approche plus personnalisée destinée à un client identifié (Jallat and Lindon 2016). (Figure 1.2). En communiquant régulièrement avec les clients et en répondant rapidement à leurs demandes, les entreprises peuvent renforcer leur relation avec eux et améliorer leur fidélité.

Figure 1.2: Du large public vers la personnalisation



Source : Le Marketing 2016

1.2.2 La gestion relation clients et le Marketing de service

Le marketing de service est une approche qui met l'accent sur les services proposés par l'entreprise et leurs qualités, plutôt que les produits. Cette approche a été introduite dans les années 1980 par Valarie, A., and Leonard L. 1985, et elle est particulièrement adaptée aux entreprises qui proposent des services complexes, tels que les compagnies d'assurance.

Selon Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985, la qualité de service correspond à l'écart entre les attentes d'un client à l'égard du service et les perceptions qu'il a du service obtenu, d'où ils proposent une conceptualisation de la qualité de service appelée ServQual¹, qui décrit que

¹ServQual: Conçue par Zeithaml, Parasuraman et Berry, est une méthode d'analyse qui permet d'analyser le gap entre le service attendu, le service perçu par le client et le service offert par l'entreprise.

la qualité de service se concentre sur les cinq dimensions suivantes : la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie (Gabriel, Divard, and Le Gall-Ely 2014).

La tangibilité concerne la qualité matérielle et physique du service, telle que la présentation des locaux ou des produits. La fiabilité concerne la capacité de l'entreprise à fournir des services de manière fiable et cohérente. La réactivité concerne la rapidité avec laquelle l'entreprise peut répondre aux demandes des clients. L'assurance concerne la compétence et la courtoisie du personnel de l'entreprise. Enfin, l'empathie concerne la capacité de l'entreprise à comprendre les besoins et les attentes de ses clients.

Les entreprises peuvent utiliser les outils de GRC pour améliorer chacune de ces cinq dimensions. Par exemple, en utilisant des outils d'enquête de satisfaction clients, les entreprises peuvent recueillir des commentaires des clients sur leur expérience avec l'entreprise, et utiliser ces commentaires pour améliorer la qualité de leurs services.

Les entreprises peuvent également utiliser des systèmes de gestion des contacts pour suivre les interactions avec les clients, veiller à la personnalisation de l'offre et la fidélisation, et ainsi améliorer la réactivité de leur service clients.

1.2.3 Le marketing des services assurantiels

Le marketing assurantiel est un domaine spécifique du marketing des services qui concerne les compagnies d'assurance. Le rôle du marketing dans les entreprises d'assurance est de créer de la valeur pour les clients et d'optimiser leur satisfaction en leur proposant des offres adaptées à leurs besoins (Philip and Gary 2013).

En outre son rôle principal est de développer et de mettre en œuvre des stratégies de marketing qui permettent aux entreprises d'assurance de rester compétitives sur un marché concurrentiel en offrant des produits et des services qui répondent aux besoins des consommateurs.

Spécificités du marketing dans les services assurantiels

Les spécificités du marketing dans les services assurantiels sont multiples et résultent de la nature même de ce secteur d'activité. En effet, contrairement à d'autres secteurs où la vente de produits est plus simple et directe, les services assurantiels sont complexes et nécessitent une

certaine expertise de la part des clients.

Les assureurs doivent donc faire face à des défis spécifiques en matière de marketing pour répondre aux besoins des clients. On peut résumer ces spécificités dans les points suivant:

- Premièrement, le marketing dans les services assurantiels doit tenir compte de la nature essentiellement intangible du produit. Les assurances étant des produits immatériels, il est difficile pour les clients de visualiser et de comprendre leur véritable valeur. Les entreprises d'assurance doivent donc mettre en place des stratégies de communication efficaces pour permettre aux clients de comprendre les avantages et les coûts des différents types de produits d'assurance.
- Deuxièmement, le marketing dans les services assurantiels doit également tenir compte de la complexité des produits et des exigences réglementaires spécifiques au secteur. Les produits d'assurance sont souvent complexes et difficiles à comprendre pour les clients, qui ont besoin d'être éduqués sur les différentes options disponibles. De plus, les assureurs doivent respecter des réglementations strictes en matière de vente de produits d'assurance, ce qui rend le marketing plus difficile et complexe.
- Troisièmement, le marketing dans les services assurantiels doit prendre en compte la relation à long terme entre les clients et les assureurs. Les clients achètent souvent des produits d'assurance pour une période de temps prolongée, parfois même plusieurs décennies. Les assureurs doivent donc être en mesure de maintenir une relation de confiance avec leurs clients sur le long terme en offrant des produits et des services de qualité.
- Le quatrième point est que le marketing dans les services assurantiels doit tenir compte de la nécessité de personnaliser les offres pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Les clients ont des besoins et des préférences différents en matière d'assurance, ce qui signifie que les offres doivent être adaptées en conséquence. Les assureurs doivent donc disposer de données précises sur les clients pour offrir des produits et des services adaptés à leurs besoins.

En somme, le marketing dans les services assurantiels est complexe et nécessite des approches spécifiques pour répondre aux besoins des clients. Les entreprises d'assurance doivent prendre en compte la nature intangible et complexe des produits, les réglementations spécifiques du secteur, la relation à long terme avec les clients et la nécessité de personnaliser les offres pour répondre aux besoins spécifiques des clients (Parmentier 2017).

La gestion relation clients comme outil incontournable dans le secteur des assurances

La gestion de la relation clients est un élément clé du marketing dans les services assurantiels. Les entreprises d'assurance doivent être en mesure de créer une relation de confiance avec leurs clients et de les fidéliser afin de garantir leur satisfaction et leur fidélité à long terme. En effet, dans les services assurantiels, la plupart des contrats sont des contrats à long terme, ce qui signifie que les entreprises ont besoin de fidéliser leurs clients pour maintenir leur activité.

Et donc la gestion de la relation clients dans les services assurantiels est primordiale dans un environnement où la concurrence est forte et où les produits proposés sont souvent similaires.

La gestion des relations clients dans les services assurantiels repose sur plusieurs éléments clés, tels que l'écoute active, la personnalisation des offres, la réactivité et la transparence. Elle implique aussi une communication régulière avec les clients, la gestion des réclamations et des litiges et la fourniture d'un service après-vente de qualité. Il s'agit donc de comprendre les besoins et les attentes des clients pour proposer des produits et des services adaptés, mais aussi de maintenir une relation de confiance à long terme.

Dans son ouvrage "Les grands principes du marketing de l'assurance", Parmetier et al. soulignent l'importance de la gestion des relations clients dans le secteur de l'assurance. Ils mettent en avant l'importance de la personnalisation des offres en fonction des besoins spécifiques de chaque clients. Ils soulignent également l'importance de la transparence et de la communication pour établir une relation de confiance avec les clients.

En outre, la gestion des relations clients dans les services assurantiels est souvent associée à une gestion efficace des réclamations. Les clients ont souvent recours à leur assureur en cas d'incident ou de sinistre, et il est donc important de traiter ces demandes de manière rapide et efficace. Cela peut contribuer à renforcer la confiance des clients et à fidéliser ces derniers.

1.3 La gestion relation clients entre approche technologique et système d'information

1.3.1 Approche technologique de la GRC

Au cours des années et avec la naissance d'Internet, la croissance fulgurante des réseaux sociaux, l'essor de la téléphonie mobile, l'avènement de la technologie et des objets connectés ont considérablement accru les opportunités à la fois commerciales, relationnelles et expérientielles pour les entreprises.

cette nouvelle ère à permit à la technologie de CRM d'évoluer de manière significative, permettant ainsi aux entreprises d'adopter des stratégies de gestion de la relation clients plus élaborées et avancées (Nguyen, Jaber, and Simkin 2022), grâce à l'intelligence artificiel, au big data et au plateformes de communication en ligne, telles que les réseaux sociaux et les chats en direct, ces outils permettent une communication rapide et efficace avec les clients.

(historique)

Avantage de la CRM

Selon une étude réalisée par Kim and Ko 2012, l'utilisation de l'approche technologique du CRM peut augmenter la satisfaction et la fidélisation des clients. Cela est du au fait que les outils de CRM sont utilisés pour collecter, stocker et analyser les données clients, et du même avis se penchent Badwan et al. 2017, qui affirment que l'utilisation d'outils de CRM améliore la qualité des données clients et permet de mieux comprendre les préférences et les besoins des clients.

En utilisant ces données, les entreprises peuvent personnaliser l'expérience clients en proposant des produits et services adaptés à leurs besoins. Cette personnalisation de l'expérience clients peut augmenter la satisfaction et la fidélisation (Parvatiyar and Sheth 2001).

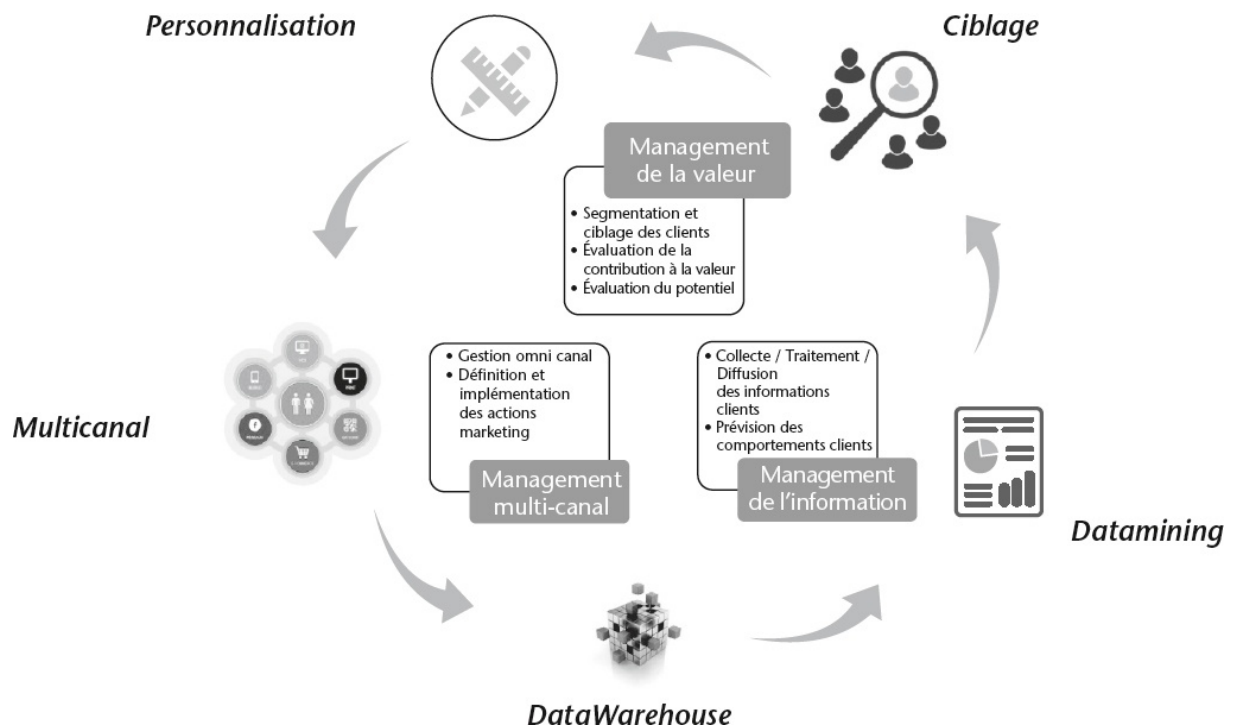
Ainsi, on peut conclure que l'importance de l'approche technologique de la GRC demeure dans l'utilisation des outils technologique et numériques pour optimiser cette relation, comme cité dans le livre Ray and Sabadie 2016 " Le Customer Relationship Management (CRM) est au croisement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et

du marketing relationnel. Il s'agit d'exploiter le potentiel des technologies de l'information afin de définir et d'implémenter des stratégies relationnelles."

Et donc le CRM représente des solutions qui permettent l'échange d'informations et de faciliter les interactions entre les entreprises et leurs clients, et pour construire la connaissance clients, il est utile de distinguer trois chantiers clés du CRM 1.3:

- Le management de l'information clients (Customer Information Management)
- Le management de la valeur clients (Customer Segment Value Management)
- Le management multicanal (Multi-Channel Management)

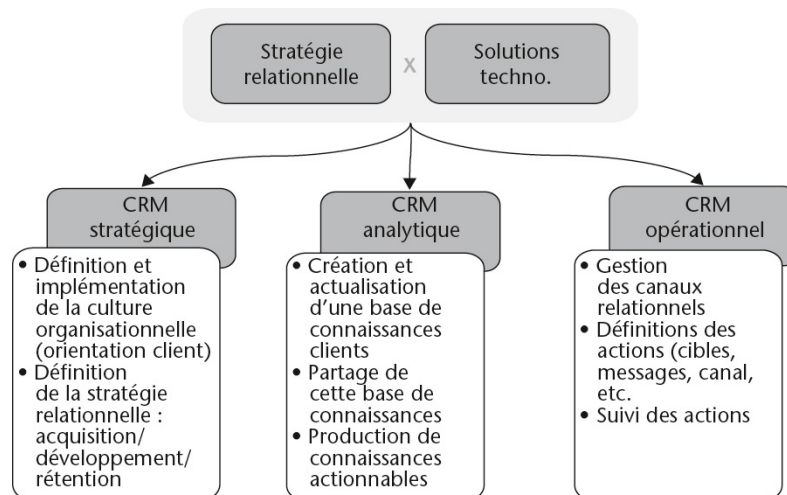
Figure 1.3: Les trois chantiers clés du CRM



Source : Marketing relationnel (2016)

Ray and Sabadie 2016 considèrent que le croisement des capacités technologiques et des stratégies relationnelles conduit à distinguer trois types de CRM selon les enjeux considérés : le CRM stratégique, le CRM analytique et le CRM opérationnel.1.4

Figure 1.4: Les trois types du CRM



Source : Marketing relationnel (2016)

Cependant, il est important de noter que l'approche technologique du CRM ne doit pas être considérée comme une solution miracle. Selon une étude menée par Barnes and Vidgen 2002, les entreprises doivent avoir des processus internes efficaces et des équipes compétentes pour gérer la relation clients, même avec l'utilisation d'outils de CRM.

1.3.2 La CRM et les SI

Le système d'information représente l'élément clé indispensable de la mise en œuvre réussie du CRM. Les entreprises utilisent souvent des systèmes de gestion de la relation clients pour collecter, stocker et analyser les données clients, ce qui représente le rôle principal d'un SI.

Les systèmes d'information permettent de centraliser les données clients et de les rendre facilement accessibles aux différents services de l'entreprise, suite à cela les équipes de vente pourront personnaliser leurs offres en se basant sur les informations clients, tandis que les équipes de marketing sauraient segmenter plus facilement leur audience en fonction des caractéristiques des clients et proposer des offres ciblées pour répondre à leurs besoins spécifiques, et tout cela dans le but d'améliorer l'expérience globale des clients avec l'entreprise (Chen and Popovich 2003).

Le CRM implique l'utilisation de données clients pour comprendre leurs besoins et leurs comportements, ainsi que l'utilisation de stratégies et de technologies pour acquérir, fidéliser et développer des relations rentables avec les clients, tout en automatisant ces tâches, afin

de réduire les coûts, gagner du temps et améliorer la qualité de leurs interactions avec les clients (BUTTLE 2009)

En outre, les systèmes d'information permettent l'automatisation de certaines tâches liées au CRM, telles que l'envoi d'e-mails personnalisés, la gestion des interactions sur les réseaux sociaux, la collecte de données clients sur les sites web et la segmentation de l'audience. Cette automatisation peut aider à rationaliser les processus de travail et à améliorer l'efficacité des équipes chargées du CRM (Naim and Alqahtani 2021)

La GRC s'appuie sur de nombreux outils, souvent proposés par des entreprises spécialisées en SI (Lefébure and Venturi 2011), les offres de logiciels peuvent être classées en trois catégories principales:

- **Logiciels (commerciaux) sous licence**

les ERP (entreprise resource planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) sont des logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité, logistique, paie et ressources humaines...);

la SFA (Sales Force Automation) est un logiciel visant à automatiser le cycle de vente (saisie des objectifs et prévisions, gestion des affaires, suivi des clients, reporting);

- **Programme Open Source**

les Plateformes e-CRM permettent une personnalisation des sites en temps réel, des actions de fidélisation on line, un support clients via le Web, la gestion des contacts par courrier électronique;

- **Offre de Saas (logiciel en tant que service, CRM en ligne)**

les applications CRM (IBM, Microsoft, Siebel, SAP, Oracle...) qui peuvent être en ASP (Application Service Provider, ou services logiciels loués en ligne);

Chen and Popovich 2003 soulignent l'importance des systèmes d'information pour la mise en œuvre efficace du CRM. Les auteurs insistent sur la nécessité de concevoir ces systèmes en prenant en compte les processus de l'entreprise ainsi que les attentes et besoins des clients, afin de maximiser leur utilité.

1.3.3 Les composant du CRM

La gestion de la relation clients (CRM) est une stratégie qui vise à améliorer les interactions entre l'entreprise et ses clients en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Suite à cela les composants de la CRM comprennent plusieurs éléments clés, tels que la gestion de la base de données clients, la gestion des interactions avec les clients, la gestion de la campagne marketing, la gestion des ventes et la gestion du service après-vente. Chacun de ces composants joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de la CRM.

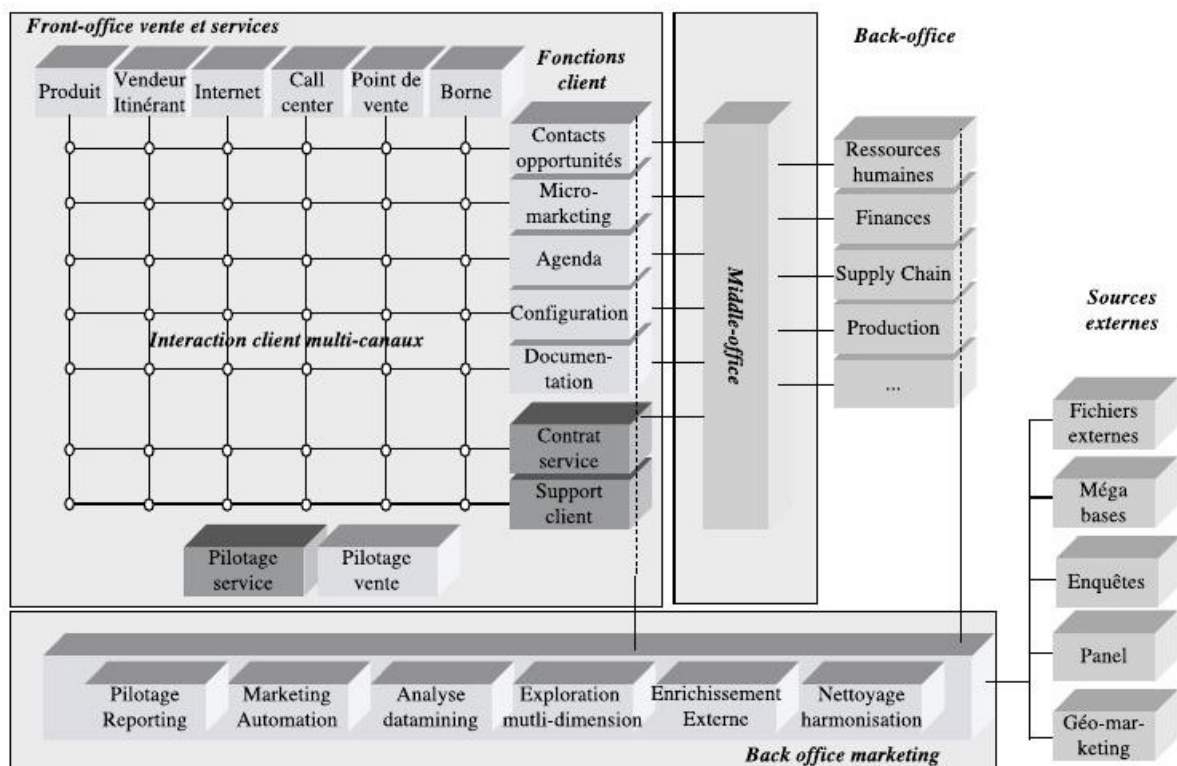
1. La gestion de la base de données clients (Customer Database Management) : Cette fonctionnalité permet de collecter, de stocker et de gérer les données clients. Elle permet également d'analyser et de segmenter ces données pour des actions marketing ciblées (Chen and Popovich 2003)
2. La gestion des interactions clients (Customer Interaction Management) : Cette fonctionnalité permet de gérer les interactions entre l'entreprise et ses clients à travers différents canaux de communication tels que les réseaux sociaux, les centres d'appels ou encore les emails. Elle permet également de suivre l'historique des interactions pour une meilleure connaissance du clients. (Li, Tan, Xie, 2002)
3. La gestion des campagnes marketing (Marketing Campaign Management) : Cette fonctionnalité permet de planifier, de mettre en place et de suivre les campagnes marketing pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle permet également de mesurer l'efficacité de chaque campagne pour une amélioration continue. (Mendoza, Mariussen, Tresierra, 2018)
4. La gestion des ventes (Sales Management) : Cette fonctionnalité permet de gérer toutes les activités liées aux ventes, telles que la prospection, la qualification, le suivi et la conclusion des ventes. Elle permet également de suivre les performances des commerciaux et de prévoir les futures ventes . (Li, Tan, Xie, 2002)
5. La gestion du service clients (Customer Service Management) : Cette fonctionnalité permet de gérer les demandes de support clients, les plaintes et les retours produits. Elle

permet également d'analyser les interactions avec les clients pour une amélioration continue de la qualité de service (Chen and Popovich 2003)

Et comme décrit dans le livre de Lefébure and Venturi 2011 une solution de CRM se construit autour des éléments suivants :

- les systèmes et les données de back office : supply-chain, ressources humaines, comptabilité, finance...
- des bases de données clients qui capturent l'ensemble des informations reliées aux clients, éventuellement unifiées sous la forme d'un data warehouse
- des canaux de relations qui permettent d'interagir avec les clients ou les fournisseurs
- des accès à des bases de données externes pour enrichir le système d'information
- des outils de gestion des données qui permettent d'assurer les fonctions stratégiques de pilotage et les fonctions tactiques pour réaliser les actions commerciales
- des outils de gestion de la connaissance pour transformer la donnée en information.

Figure 1.5: La cartographie globale du CRM



Source : (Lefébure and Venturi 2011)

1.4 Présentation du secteur des assurances et du Marché en Algérie

1.4.1 Notions générales des assurances

Définition de l'assurance

L'assurance est, par définition, une opération par laquelle une personne physique ou morale, dans le cadre réglementaire d'un contrat et moyennant le paiement d'une prime (ou d'une cotisation), acquiert pour elle ou pour un tiers (Assuré) un droit à prestation (ou indemnité) en cas de réalisation d'un risque (mutuelle 2011).

Sur le plan technique « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un sinistre, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risque, les compense conformément aux lois de la statistique » (François, Constant, and Michel 2003).

Le cycle de production d'une assurance

La première particularité de l'assurance est l'inversion du cycle de production. En effet, l'assurance vend un service dont elle ne connaîtra le prix de revient que beaucoup plus tard. Le tarif de vente est fixé bien avant la "production" proprement dite, contrairement à la plupart des autres activités industrielles ou de services (Parmentier 2017).

Malgré cela, la cotisation doit être perçue à l'avance et non à terme échu, car l'assureur doit percevoir le prix du risque dès que l'assuré est exposé à celui-ci. Ce processus constitue un inconvénient pour les assureurs, qui sont donc contraints de constituer des provisions pour être en mesure de faire face à leurs engagements (YANAT.S Novembre 2009).

Le produit d'assurance est anxiogène ². L'assurance est un produit subi plus que désiré. Un grand nombre de garanties ont un caractère obligatoire (assurance automobile, assurance du locataire, assurance chasse, assurance emprunteur...) ou sont vécues comme telle (assurance du

²Anxiogène signifie qui provoque de l'anxiété, de l'appréhension.

copropriétaire, assurance santé...), ou encore sont souscrites par d'autres au profit de l'individu (assurances collectives) (Parmentier 2017).

Rôle de l'assurance

En plus de couvrir les risques relatifs aux individus et aux biens, l'assurance joue un rôle majeur sur les plans économique et social.

- Rôle économique

Sur le plan économique, l'assurance est essentielle dans la constitution de capitaux, en indemnisant les préjudices résultant de la réalisation des risques et en permettant de compenser les pertes et les dommages. Elle ne se limite pas à la sauvegarde des patrimoines, mais devient un facteur de production important pour stimuler et renforcer l'économie nationale.(YANAT.S Novembre 2009)

- Rôle social

Sur le plan social, l'assurance offre une protection aux personnes et à leurs biens contre toutes sortes de risques, ce qui représente un acte de prévoyance important et permet aux individus de prendre conscience de leurs responsabilités.Elle apporte de la sécurité aux individus et assume de nouveaux risques.Cours de droit.net, Le rôle social et économique de l'assurance, 5 juin 2019 (n.d.).

Types d'assurance

On distingue deux grands types d'assurances, celles qui couvrent une personne physique appelées assurances de personnes et celles qui couvrent les biens appelées assurances de dommages.

- Assurances de dommages

Elle représente un contrat qui permet d'obtenir une indemnisation en cas de sinistre, et regroupe à la fois la protection de responsabilité (civile, civile familiale ou professionnelle) et de biens (véhicule, biens meubles ou immeubles)

- Assurances de personnes

Elle s'agit d'un contrat qui permet de couvrir les risques relatifs aux individus comme les accidents corporels, la maladie, le décès ou encore l'invalidité.Elle peut être souscrite à titre individuel ou à titre collectif et permet la constitution et le versement d'une épargne sous forme de capital ou de rente (cas d'une assurance vie)(Assurelan n.d.)

Formes et types d'un contrat d'assurance

Un contrat d'assurance est une convention entre l'assureur et l'assuré qui détermine les droits et obligations de chacun.

- Contrat d'assurance unique

Le contrat d'assurance unique est un contrat qui met en relation l'assureur et son assuré (consommation n.d.)

- Contrat de coassurance

C'est une participation de plusieurs assureurs à la couverture du même risque dans le cadre d'un contrat d'assurance unique (art 03 de l'ordonnance 95/07).

- Contrat ou traité de réassurance

C'est une convention par laquelle l'assureur ou cédant se décharge sur un réassureur ou cessionnaire de tout ou une partie des risques qu'il a assurés. En matière de réassurance, l'assureur reste le seul responsable vis-à-vis de l'assuré (art 04 de l'ordonnance 95/07).

Trois éléments sont nécessaires à la formation d'un contrat d'assurance (consommation n.d.)

- Prime (ou cotisation en mutuelles) : c'est la contrepartie que l'assuré s'engage à payer à l'assureur en échange de sa garantie.
- Risque : c'est l'évènement aléatoire (celui dont la survenance ne dépend pas de la volonté de l'assuré). Il s'agit de l'objet même du contrat d'assurance. L'aléa porte sur deux éléments : la réalisation de l'évènement et la date de la survenance de l'évènement.
- Prestation : il s'agit de l'exécution, par l'assureur, de sa garantie.

1.4.2 Évolution du marché des assurances en Algérie

Au long de son évolution le marché des assurances en Algérie a connu deux grandes périodes, la période coloniale et la période d'après l'indépendance.(Bouaziz 2013) Pendant la période coloniale, l'activité des assurances a été introduite en Algérie par l'administration coloniale, et le marché algérien était confondu avec le marché français. La première mutuelle spécialisée dans l'assurance contre les incendies en Algérie et dans les colonies a été créée en 1861, suivie de la Mutuelle Centrale Agricole en 1933 pour répondre à la demande des colons.

Après l'indépendance, le marché des assurances en Algérie est resté monopolisé par les entreprises françaises, avec 270 entreprises pratiquant des opérations d'assurance dont 30% avaient leur siège à l'étranger. L'évolution du marché algérien des assurances après l'indépendance s'est déroulée progressivement à travers plusieurs étapes.

1.4.3 Le marché des assurances en Algérie

Les études de marché des assurances est deviser par deux branches l'assurance de dommages et l'assurance de personnes

Assurance de dommages

En 2022, la production des assurances de dommages en Algérie a enregistré une augmentation de 4,7%, portant le chiffre d'affaires à 139,6 milliards de DA, soit une hausse de 6,2 milliards de DA par rapport à l'année précédente. Cette croissance est principalement due aux performances des branches "Automobile" et "IRD", avec des taux de progression respectifs de 4,7% et 3,7%, qui représentent 91% de la production totale des assurances de dommages, comme decrir dans la Figure 1.6

Figure 1.6: Production des assurances de dommages

En DA	Chiffre d'affaires		Structure du marché		Evolution	
	31/12/2021*	31/12/2022	2021	2022	En %	En valeur
Assurance Automobile	62 038 060 104	64 978 457 362	46,5%	46,5%	4,7%	2 940 397 258
IRD	59 950 029 666	62 166 888 782	45,0%	44,5%	3,7%	2 216 859 116
Assurances Agricoles	2 157 189 184	2 408 135 968	1,6%	1,7%	11,6%	250 946 784
Assurances Transport	6 668 654 022	7 212 831 019	5,0%	5,2%	8,2%	544 176 997
Assurances Crédit	2 559 254 409	2 844 850 718	1,9%	2,0%	11,2%	285 596 309
Total	133 373 187 386	139 611 163 850	100%	100%	4,7%	6 237 976 464

*Certains chiffres ont été estimés.

Source : CNA

Assurances de personnes

Au 31 décembre 2022, les compagnies d'assurances de personnes ont enregistré un chiffre d'affaires de 16,1 milliards de DA, soit une augmentation significative de 2,6 milliards de DA (19,7%) par rapport à la même période de l'exercice 2021 où elles avaient atteint un chiffre d'affaires de 13,5 milliards de DA. Cette croissance est due aux évolutions positives dans toutes

les branches d'activité des sociétés d'assurances de personnes, résultat des efforts déployés pour promouvoir leur activité. 1.7

Figure 1.7: Production des assurances de personnes

En DA	CHIFFRE D'AFFAIRES		STRUCTURE DU MARCHÉ		ÉVOLUTION	
	31/12/2021*	31/12/2022*	2021	2022	En %	En valeur
Accident	1 644 672 782	1 804 225 593	12,2%	11,2%	9,7%	159 552 812
Maladie	55 607 465	63 445 344	0,4%	0,4%	14,1%	7 837 879
Assistance	836 349 037	1 748 510 375	6,2%	10,8%	109,1%	912 161 338
Vie Décès	6 078 024 163	6 509 851 997	45,1%	40,3%	7,1%	431 827 834
Capitalisation	286 000	-	0%	-	-100%	-286 000
Prévoyance collective	4 862 723 781	6 010 706 192	36,1%	37,2%	23,6%	1 147 982 411
Total	13 477 663 227	16 136 739 501	100%	100%	19,7%	2 659 076 274

*Quelques données manquantes.

Source : CNA

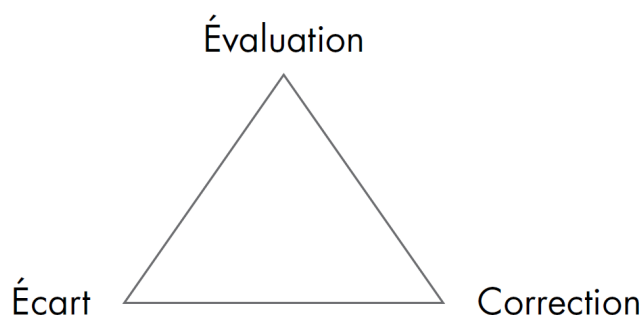
1.5 Performance et Systèmes de mesure et d'évaluation

1.5.1 La nécessité d'évaluer pour piloter

Dans le contexte des entreprises, le pilotage est une préoccupation essentielle. Il ne suffit pas seulement de réaliser des tâches, mais il faut aussi s'assurer qu'elles sont effectuées dans les meilleures conditions de coûts et de qualité, où la notion de performance a vu sa naissance, un élément est présumé performant quand il est réalisé selon les objectifs attendus (efficacité) et au moindre coût (efficience) (David and Valérie 2008) .

Suite à cela apparait la notion d'évaluation, qui représente l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. Elle consiste en la réalisation de mesures qui permettent d'objectiver la réalité et de la comparer à un objectif ou à d'autres repères pour établir des écarts et engager des actions nécessitant des ressources. Même si la valeur absolue de la mesure importe peu, sa définition et son évolution dans le temps sont essentielles pour prendre des décisions claires Figures 1.7.

Figure 1.8: Le triptyque du pilotage



Source : (David and Valérie 2008)

En somme, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance, en surveillant de près leur pilotage grâce à leurs mesure d'évaluation, où l'évaluation de la performance représente une nécessité pour la prise de décision.

1.5.2 La performance

Selon le livre "Mesurer la performance du système d'information" de David Autissier ³ et Valérie Delaye ⁴, la performance est définie comme étant "la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact sur son environnement" (David and Valérie 2008)

1.5.3 La performance SI

La notion de performance est essentielle pour toute organisation. En effet, elle permet de mesurer les résultats obtenus en comparaison avec les objectifs fixés. Dans le contexte des systèmes d'information (SI), la performance peut être définie comme la capacité du SI à fournir des informations de qualité, en temps voulu, à toutes les parties prenantes de l'organisation. En outre, c'est la capacité du SI à répondre aux besoins de l'organisation en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact sur son environnement.

La performance SI est donc un élément clé pour l'efficacité globale de l'entreprise. Et pour la mesurer, il est important d'utiliser des indicateurs de performance pertinents qui prennent en compte les spécificités de l'organisation et de son SI (David and Valérie 2008).

³David Autissier est maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université de Paris-Est Créteil, et Directeur de la Chaire ESSEC du changement et de la Chaire ESSEC IMEO, il enseigne le management, les systèmes d'information et la conduite du changement.

⁴Valérie Delaye est consultante en systèmes d'information et gestion des projets de changement ; elle enseigne le management et les systèmes d'information à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris XII et à l'ESC Rouen

1.5.4 La performance CRM

Dans le contexte de la gestion de la relation clients, la performance est également essentielle, Elle représente la capacité de l'organisation à maximiser la valeur de chaque clients en fournissant des services et des produits personnalisés et adaptés à leurs besoins. En outre elle se réfère à la capacité du système de gestion de la relation clients à améliorer la satisfaction et la fidélité des clients tout en augmentant la rentabilité de l'organisation.

La performance CRM peut être mesurée à travers plusieurs indicateurs clés de performance (KPI), tels que le taux de rétention des clients, le coût d'acquisition des clients, le taux de conversion des prospects en clients, etc (David and Valérie 2008).

1.5.5 Les indicateurs de performance

Pour mesurer la performance des SI et de la CRM, il est important d'utiliser des indicateurs de performance pertinents. Les KPI permettent de mesurer et de suivre la performance des SI et de la CRM, il est important d'utiliser des indicateurs pertinents qui prennent en compte les spécificités de l'organisation et de son SI, ainsi que de détecter les zones de faiblesse et d'opportunité pour améliorer la performance globale de l'organisation.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (par exemple, le taux de disponibilité du système) ou qualitatifs (par exemple, la satisfaction des utilisateurs du SI) (David and Valérie 2008).

1.5.6 Les modèles de mesure de performance

Il existe différents modèles de mesure de la performance, tels que le modèle Balanced Scorecard (BSC), le Navigateur Skandia et le MEF.

Le modèle BSC est basé sur quatre perspectives financière, clients, processus interne et apprentissage et croissance, vient pour garantir l'alignement stratégique qui permet la cohésion et la convergence des ressources sur la stratégie [CHABIN et NARO, 2004]. De son côté le Navigateur Skandia reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine (David and Valérie 2008). Et le MEF qui permet d'étudier la performance sur quatre axes, activité, compétence, ressource et organisation, et l'axe clients.

1.6 Modèle d'évaluation Fonctionnelle

1.6.1 Origine

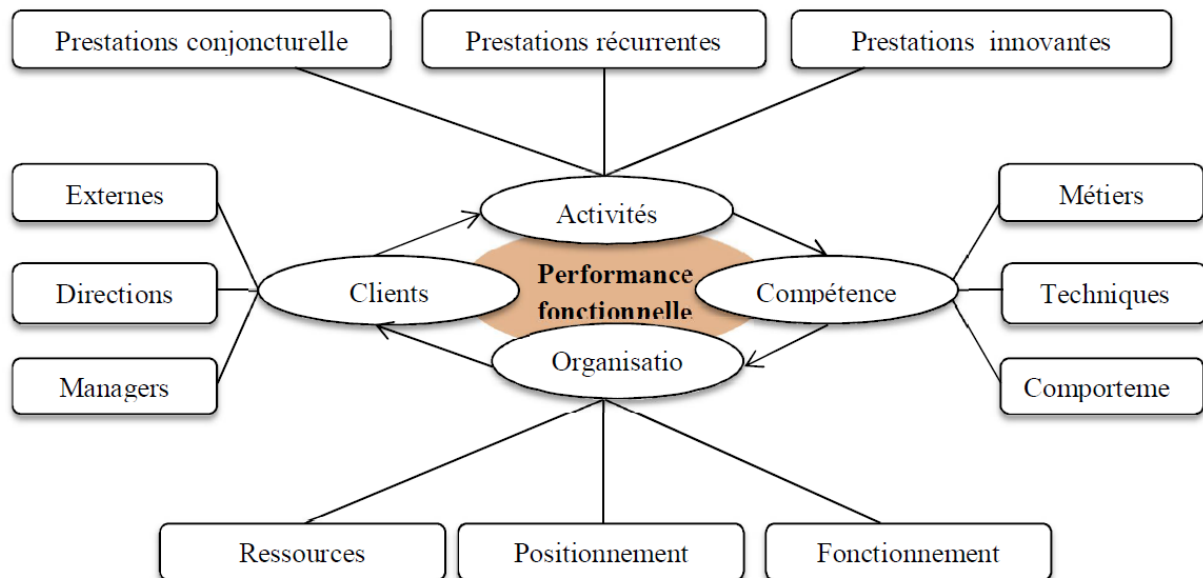
Comme le témoigne Guy Bullen Directeur du déploiement ITIL et ISO 20000 chez BT, l'histoire de la découverte du MEF s'est faite de manière fortuite lors de sa participation au comité de lecture du Prix du livre performance et qualité en 2007, ou il était chargé d'évaluer le livre Mesurer la performance du contrôle de gestion de David Autissier et Valérie Delaye .

Bien qu'il ne fût pas particulièrement intéressé par le sujet du contrôle de gestion, la lecture de ce livre a permis à Guy Bullen de découvrir le MEF où il le décrit "une méthode d'une grande clarté et d'une grande simplicité, qui permet d'évaluer une fonction de contrôle de gestion, trouver les points à améliorer, savoir aussi ce qu'il faut externaliser et ce qu'il faut garder."

Les fondateurs du MEF David Autissier et Valérie Delaye décrivent le modèle d'évaluation fonctionnelle comme une méthode qui permet l'évaluation de la performance des systèmes d'information, par le biais d'une approche systématique et structurée, qui permet d'analyser les fonctions support en évaluant leur efficacité et leur efficience et en identifiant les points à améliorer, afin de prendre des décisions éclairées sur les aspects à garder ou à externaliser.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle repose sur un ensemble de questions réparties en quatre axes : l'axe activité, l'axe compétence, l'axe ressource et organisation, et l'axe clients (Figure 1.9). Pour chacun de ces axes, une mesure qualitative est utilisée pour positionner la fonction évaluée sur une échelle de performance à quatre niveaux. Cette approche permet de réaliser un diagnostic de la performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

Figure 1.9: Le modèle d'évaluation fonctionnel



Source : (David and Valérie 2008)

En somme, le MEF est une méthode simple et efficace pour évaluer la performance des systèmes d'information et de déterminer la valeur ajoutée de chaque fonction support en évaluant leur contribution à l'entreprise, une méthode applicable à toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille ou leur niveau de complexité.

1.6.2 Les quatre pôles du modèle

Comme cité auparavant le modèle fonctionnel d'évaluation des systèmes d'information évalue la performance globale du système en se concentrant sur quatre axes clés : l'activité, la compétence, l'organisation et le clients.

Mesurer les activités d'une fonction support

Cet axe a été conçu pour déterminer si le système d'information correspondait aux besoins de l'activité de l'entreprise, cet axe nous aide à détecter la capacité du système à répondre aux besoins opérationnels, mais aussi à traiter des données pertinentes en relation avec des opérations sans oublier le fait d'assurer la continuité en cas de dysfonctionnement, pour pouvoir évaluer l'activité il faut d'abord comprendre les processus opérationnels de l'entreprise et après dire si ces processus sont traités de manière optimale et répondre à la question La fonction support réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ?

Mesurer les compétences d'une fonction support

Cet axe va se baser sur les compétences et connaissances nécessaires requises pour utiliser efficacement le système d'information. L'évaluation se focalisera sur l'aptitude d'un utilisateur à prendre en main et à comprendre et aussi à utiliser le système d'information, c'est primordial de déterminer si les utilisateurs sont en mesure d'utiliser efficacement les systèmes tout en ayant les compétences requises.

Mesurer les ressources allouées à une fonction support

Cet axe on évaluera la capacité de l'organisation à intégrer et à utiliser le système d'information efficacement, il va nous donner un retour sur la capacité de l'entreprise à intégrer le système aussi à le déployé dans leur écosystème, il est important d'identifier les ressources d'en dispose l'entreprise pour gérer le système en question. Les indicateurs clés de performance de l'axe Organisation peuvent inclure le coût de possession du système, la stabilité et la sécurité du système, ainsi que l'efficacité de la gestion du système.

Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support

Cet axe nous renverra le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis du système d'information, on évaluera la capacité du système à répondre aux attentes des clients, et les fonctionnalités pertinentes offertes et fournies aux clients, sans oublier l'expérience utilisateur, donc il est assez simple d'évaluer cet axe, car il suffira de déterminer si le système d'information répond aux besoins des clients. Les indicateurs clés de performance de l'axe clients peuvent inclure la satisfaction des clients, la rétention des clients et le taux d'adoption du système par les clients.

Il faut noter que ces quatre axes ne sont pas indépendants les uns des autres, il existe un lien entre eux et l'un peut impacter l'autre par exemple, l'axe Organisation peut avoir un impact sur la performance de l'axe Activité, car une mauvaise gestion du système d'information peut affecter la capacité du système à répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise.

En somme, en évaluant les performances de ces quatre axes de manière générale, les organisations sont en mesure d'avoir une vue d'ensemble sur les performances de leur système d'information. Cela les aidera dans la prise de décision en relation avec l'amélioration et la maximisation de son potentiel et accroître la satisfaction clients.

1.6.3 Les indicateurs de l'évaluation selon le MEF

Selon le livre de Davide Autissier, il est possible pour chaque pôle de calculer un indice de performance en se basant sur une série de questions permettant de positionner la fonction évaluée sur une échelle de performance globale et par thème.

Figure 1.10: Les indicateurs de performance

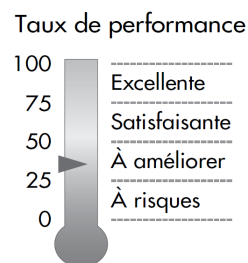
Taux	Pôles
Taux d'activité	Activités
Taux de maîtrise	Compétences
Taux de support structurel	Organisation
Taux de satisfaction	Clients

Source : (MOKRANI 2012)

- Le taux d'activité = La mesure de ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.
- Le taux de maîtrise = La mesure du savoir faire et faire faire
- Le taux de support structurel = La mesure du niveau octroyées à la fonction
- Le taux de satisfaction = La mesure de la satisfaction par rapport au prestation

Une fois ces indices calculés, une moyenne est effectuée pour obtenir le taux de performance global de la fonction évaluée. Ce taux est ensuite positionné sur un baromètre 1.11 de performance allant de 0 à 100, permettant d'avoir une indication qualitative de la performance de la fonction et de déterminer les pistes d'amélioration nécessaires.

Figure 1.11: Baromètre du taux de performance



Source : (David and Valérie 2008)

DATA ET MÉTHODE

Chapitre 2

DATA ET MÉTHODES

2.1 Présentation de l'organisme d'accueil

2.1.1 Identité de l'entreprise

Fondée la veille de l'indépendance en 1963, la Société Algérienne des Assurances est l'une des plus anciennes compagnies d'assurance en Algérie.

C'est une entreprise publique économique sous forme de société par actions, en 2023 elle a augmenté son capital social à 35 milliards de DA. Agréée pour toutes les branches d'assurance de dommages et de réassurance, elle possède plus de 510 points de vente, 15 directions régionales et embauche plus de 4140 personnes.

La SAA est un partenaire de trois banques nationales, à savoir BADR, BNA et BDL. La SAA est leader de l'assurance en Algérie, Le 2ème assureur à l'échelle maghrébine, Le 3ème assureur à l'échelle arabe et dans le peloton des six premiers assureurs du continent africain.

2.1.2 L'activité de la SAA

La Société Algérienne d'Assurance offre des solutions adaptées aux spécificités de diverses activités, la proximité, l'écoute et la disponibilité caractérisent les relations de la SAA avec ses assurés. L'activité de la SAA s'étend à de nombreux domaines et s'adresse à une large clientèle : Particuliers, professionnels, petites, moyennes et grandes entreprises et institutions ¹.

Les domaines couverts par la SAA sont nombreux, incluant:

¹Document interne à la SAA.

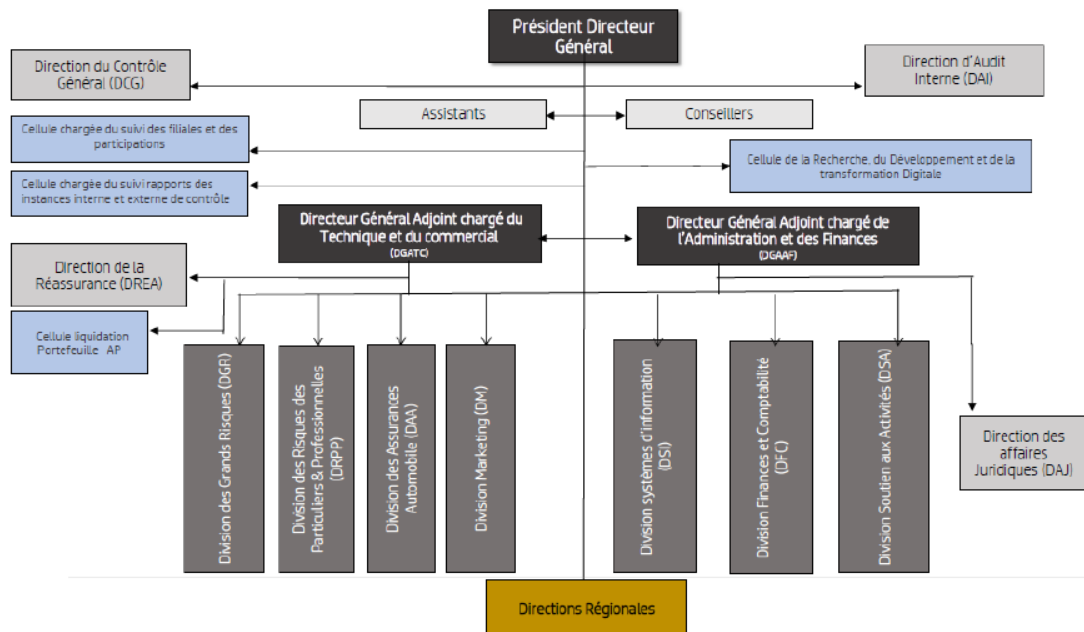
- La Couverture des biens en assurance dommage
- La Couverture en responsabilité civile
- Les Services
- La Couverture des risques industriels
- La Couverture des risques transports
- La Couverture en multirisque habitation, immeuble et locaux commerciaux
- L'Assurance automobile

2.1.3 Les axes stratégiques de la SAA :

- Retrouver les fondamentaux techniques : Par une formation ciblée et un accompagnement des collaborateurs.
- Accélérer le développement par la diversification : Tirer profit de toutes les opportunités d'affaires par une action marketing diligente.
- Faire de la taille un avantage : Augmenter le niveau d'activité en valorisant les avantages concurrentiels qu'offre la taille de la société.
- Capter des parts de marché en multipliant les canaux de distribution et de contact et en mettant à profit l'implantation de la société.
- Fructifier et renforcer les partenariats noués.
- Faire évoluer le management : renforcer gouvernance et préparer l'entreprise aux échéances futures (introduction en bourse, ouverture de capital, partenariat, etc.)

2.1.4 Organigramme de la direction générale SAA

Figure 2.1: Organigramme de la Direction Générale de la SAA



Source : Document interne SAA

2.2 Methodologie de travail

2.2.1 Approche épistémologique

Le choix épistémologique du chercheur est crucial pour la production de connaissances scientifiques solides et valables. Selon Guba and Lincoln 2005, le choix d'un paradigme ou d'une approche épistémologique affecte les méthodes de recherche et les interprétations des résultats obtenus.

Ainsi, il est important pour tout chercheur de se positionner épistémologiquement avant de commencer sa recherche.

Le questionnement épistémologique vise à clarifier la conception de la connaissance qui sous-tend la recherche et les méthodes qui seront utilisées pour justifier les connaissances produites. En effet, les choix épistémologiques ont une incidence sur l'ensemble du processus de recherche, de la collecte des données à la formulation des conclusions (Guba and Lincoln 2005).

Dans le domaine des sciences sociales, deux approches épistémologiques sont couramment utilisées : le positivisme et le constructivisme. Le positivisme prône une approche empirique et objective de la recherche, tandis que le constructivisme considère la connaissance comme un produit social et culturel qui émerge de l'interaction entre les individus et leur environnement (Avenier 2009).

2.2.2 Le paradigme constructiviste

Dans notre recherche, nous avons adopté une approche constructiviste car elle correspond mieux à notre objectif d'explorer et de comprendre les processus de construction de la réalité sociale dans un contexte spécifique.

Le paradigme constructiviste, que nous avons choisi pour notre projet de recherche, postule que l'intelligence se développe en agissant dans des situations concrètes et en réfléchissant sur les résultats obtenus (Piaget 1970).

2.2.3 Approche de recherche

Ce travail s'inscrit dans une approche inductive qui est un mode de raisonnement très utilisé en recherche scientifique. Cette méthode consiste à commencer à partir de données concrètes et à remonter jusqu'à des généralisations ou des théories au sens où l'on acquiert la compréhension du phénomène de manière progressive (Imbert 2010).

Elle est souvent utilisée pour explorer de nouveaux domaines, pour générer de nouvelles idées ou pour comprendre des phénomènes complexes.

Et donc cette approche constitue une phase initiale pour aider à formaliser des hypothèses dans le cadre d'un processus qui sera ensuite déductif.

2.2.4 Type de recherche

Notre recherche vise à évaluer la performance du système de gestion relation clients d'une organisation en tant que participant actif dans le processus de gestion et de résolution des problèmes organisationnels. Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter une approche de recherche-action, qui implique une étroite collaboration entre le chercheur et l'organisation dans laquelle la recherche est menée.

La recherche-action est définie comme une approche qui vise à établir une corrélation entre la théorie et la pratique en partant d'une vision de changement (Allard-Poesi and Perret 2017).

2.3 Approche de la collecte de données

2.3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse mis en œuvre pour résoudre une problématique donnée se compose généralement de plusieurs phases distinctes. Dans notre cas, et suite à l'approche considérée, notre modèle d'analyse se compose de trois phases :

La phase de préparation

Une première phase essentielle pour la réussite du projet d'analyse, elle consiste à clarifier la problématique à résoudre, définir les objectifs et rassembler les données et les informations nécessaires pour mener à bien l'analyse. Elle nécessite des recherches approfondies, des entretiens avec les concernés et des observations sur le terrain pour obtenir des données précises et fiables.

Elle nous permettra d'effectuer une étude de l'existant, avec une étude préliminaire de l'entreprise hôte, en se familiarisant avec ses missions, ses objectifs et ses activités. Nous allons également identifier les composants du système de gestion relation clients de l'entreprise et les quatre axes clés à évaluer : les activités, l'organisation, les compétences et les clients.

La phase réalisation

Cette phase consiste à mettre en place une méthodologie pour collecter les données et les informations nécessaires afin de déterminer les taux de performance des différents pôles évalués. Dans notre contexte, cette phase implique l'administration de questionnaires auprès des dirigeants concernés de l'organisme d'accueil pour obtenir les données nécessaires à l'évaluation de la performance de chaque pôle. Le questionnaire est élaboré en fonction des critères d'évaluation identifiés lors de la phase de préparation, qui sont le pôle activité, organisation, compétence et clients.

La phase de finalisation

Cette phase consiste à interpréter les résultats obtenus dans la phase de réalisation et faire un état des lieux de la situation actuelle ainsi que de proposer des pistes d'amélioration pour la performance globale de la fonction évaluée et par la suite formuler des recommandations pratiques pour résoudre les problèmes identifiés. Elle peut également impliquer la formulation d'un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations et suivre les résultats afin d'améliorer la performance des processus et de la fonction.

2.3.2 Méthodes et outils

Méthodes Qualitatives

Dans l'étude de la performance du système de gestion relation clients à l'aide du modèle d'évaluation fonctionnelle, et au plan épistémologique, la recherche qualitative appréhende l'objet d'étude de manière globale, proximale, directe et interprétative (Florence and Véronique 2009).

La recherche qualitative joue un rôle crucial. En effet, elle vise à explorer la connaissance du phénomène à l'étude et elle permet de collecter des données approfondies et détaillées sur les expériences et les opinions des parties prenantes, y compris les clients, les employés et les managers (John 2007).

La CRM est un domaine complexe qui nécessite une compréhension approfondie des attitudes et des comportements des parties prenantes. La recherche qualitative offre donc l'opportunité d'explorer ces aspects en profondeur, ce qui peut aider à identifier les problèmes clés et à proposer des solutions plus efficaces (Imbert 2010).

Outils de collecte de données

Dans les études qualitatives, l'analyse de la performance de la CRM peut être réalisée à travers des méthodes telles que l'observation participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. Ces méthodes permettent de collecter des données riches et pertinentes sur la manière dont la CRM est gérée et exploitée dans l'entreprise.

Pour collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons utilisé une variété de techniques et de méthodes adaptées au contexte et à la nature de notre recherche. Parmi ces méthodes, on peut citer :

- **La recherche documentaire**

La première étape de notre travail a été de mener une recherche documentaire approfondie. Nous avons examiné de nombreux documents et publications en ligne, ainsi que divers livres téléchargés où trouvés au niveau de la bibliothèque de l'ENSM qui traitent notre problématique de recherche sur l'évaluation de la performance du système de gestion relation clients, ainsi que le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF. Cette recherche nous a permis d'approfondir la compréhension de notre thème de recherche et de développer le cadre théorique de notre mémoire.

Pendant notre stage, nous avons également eu accès à des documents internes tels que les diagrammes organisationnels, les logiciels utilisés et les portefeuilles clients, ainsi que de la présentation de l'entreprise.

- **L'observation**

Cette méthode requiert un acte d'attention lors des nombreuses visites au sein de notre lieu de stage afin de recueillir des données pertinentes. Prendre le temps d'observer nous a permis de faire un état des lieux et comprendre l'optique de l'entreprise concernant la gestion de la relation avec ses clients, un constat qui par la suite nous permettra d'optimiser notre étude d'évaluation.

- **Les entretiens semi-directif**

L'entretien semidirectif ou l'entrevue semi dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes (Y.S 1995). Et donc l'entretien est l'outil que nous jugeant le plus adapté à la méthode de collecte de données que nous avons choisis.

Dans l'attention d'élaborer notre Guide d'entretien, nous nous sommes inspirés du livre de (David and Valérie 2008), et des échanges avec les maîtres de stage pour prendre en compte des questions pertinentes et réaliser notre Guide d'entretien 2.2 qui nous permettra d'acquérir une bonne compréhension du processus d'échange d'informations et des éléments techniques utilisés dans le système de gestion relations clients. Ce questionnaire nous servira aussi pour avoir une vision globale de la situation informatique et technologique du terrain de recherche, et nous fournira des informations cruciales pour la

poursuite de notre analyse.

2.3.3 Choix de la méthode d'évaluation

Dans leur travaux de recherche MOKRANI 2012, ont effectué un tableau comparatif des modèles d'évaluation cité dans le chapitre 01, le Balanced Scorecard, le Navigateur Skandia et le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle leur travail est synthétisée dans le tableaux 2.2suivant :

Figure 2.2: Tableau comparatif des Modèles d'évaluation

Critères	BSC	SKANDIA	MEF
La RH est au cœur de la performance de l'entreprise	-	++	+
Est un modèle théorique et un outil opérationnel de pilotage	+	+	++
Utilisé dans des entreprises de service	-	+	++
Intérêt particulier pour les fonctions support (transverses) de l'entreprise	-	-	+
Facilité d'implémentation dans l'organisation	-	-	+
Permet facilement de reconstituer une performance globale	++	+	+

N.B : (-) : peu adaptée, (+) : adaptée, (++) : très adaptée

Source : (MOKRANI 2012)

En prenant en compte ce tableau comparatif, la méthode la plus adaptée pour évaluer la performance de la fonction GRC dans une entreprise de services se révèle être le MEF.

Caractéristiques du MEF

Notre guide (David and Valérie 2008), nous à permis de prendre conscience des caractéristiques du MEF:

Le Modèle d'Evaluation Fonctionnel (MEF) est un modèle de pilotage qui se concentre sur les fonctions et activités transverses, qui sont souvent des centres de coûts difficiles à piloter car il est difficile de les relier à des produits . Contrairement au tableau de bord prospectif et au navigateur Skandia, qui mettent respectivement l'accent sur les aspects financiers et humains, le MEF place la performance au cœur du pilotage.

Le MEF est un modèle théorique de pilotage avec quatre axes et des outils opérationnels tels que des questionnaires, des indicateurs et des baromètres. Cette approche offre une dé-

marche méthodologique pour évaluer et quantifier les différents aspects des fonctions support de manière simple, claire et pertinente.

Le modèle MEF, propose une liste d'indicateurs qui constituent le contenu d'un tableau de bord spécifique d'une fonction support tel que la gestion relation clients.

Pour conclure, ce modèle de pilotage donne une approche simple et claire pour synthétiser la performance globale d'une fonction. Les différents taux obtenus peuvent être intégrés dans des tableaux de bord de la fonction ou bien dans les tableaux de bord de l'entreprise.

2.4 Guide d'entretien

2.4.1 Contexte

Dans le cadre de préparation de mon projet de fin d'étude, qui porte sur l'évaluation de la performance du système de gestion relation clients mis en place par la Direction général de la Société Nationale d'Assurance d'Algérie, je vous suis reconnaissante du temps consacrer pour répondre à cette entretien.

2.4.2 Présentation

Cette partie de recherche s'inscrit dans la phase de préparation elle nous permettra d'acquérir une bonne compréhension des éléments techniques utilisés dans le système de gestion relations clients et pouvoir, par la suite, le schématiser en Diagramme.

Interrogateur

Nawrouze BOUNACEUR, étudiante en deuxième année Master en management Stratégique et Systèmes d'Informations au sein de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa.

Interroger

Suite au fait que le système de gestion relation client soit considéré comme étant un système d'information, nous nous sommes concertés dans cette partie sur les aspects techniques des

informations recherchées, nous avons donc interrogé spécifiquement les responsables des interactions du système de gestion relation clients, dont les profils sont présentés dans le tableau suivant :

Table 2.1: Liste des interrogés

Personne	Fonction	Formation	Expérience
A.AHRIZ	Directeur Planification et Veille Stratégique	Diplomé l'École Supérieure Algérienne des Affaires	Plus de 12 ans
A.MECHAREK	Sous Directeur études et analyse de l'activité technique	Ingénieur d'état en statistique et poste graduation spécialisé en sciences actuarielles	Plus de 10 ans

Table 2.2: Guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien	
État actuel du système de gestion de la relation clients de l'entreprise	
Question 01	Quels sont les différents canaux que la SAA utilise pour interagir avec ses clients ? et comment sont-ils intégrés dans le système ?
Question 02	Quels outils de gestion de la relation clients l'entreprise utilise-t-elle actuellement ?
Question 03	Décrivez le flux de données (d'où vient l'information, vers qui elle s'envoie, qui la traite)
Question 04	Comment les employés accèdent-ils aux informations clients ? (par exemple, tous les employés ont accès à toutes les informations, l'accès est limité à certains départements ou employés)
Question 05	Que faites-vous avec ces données une fois obtenues ?
Question 06	Comment le système GRC est-il intégré aux autres systèmes d'entreprise ?
Evaluation de la performance du système GRC de l'entreprise	
Question 07	L'entreprise évalue-t-elle la performance de son système de gestion de la relation clients ?
Question 08	L'entreprise dispose-t-elle de KPI (indicateurs de performance clés) pour mesurer les résultats du système de gestion de la relation clients ?
La performance du système GRC de l'entreprise	
Question 09	Pensez vous que le système de gestion relation clients de l'entreprise est performant ?
Question 10	Pensez vous que le système de gestion de la relation clients actuel répond aux besoins des clients et de l'entreprise ?

Source : Elaboré par nous même

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Chapitre 3

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.1 Étude de l'existant

Avant d'évaluer et mesurer la performance, il est important de comprendre l'état actuel du système de gestion relation clients déjà mit en place.

Ainsi, nous avons mené une étude de l'existant [Table2.2] inspirer du MEF pour mieux comprendre et modéliser la fonction et le système de gestion relation clients.

Cette étude nous a permis d'analyser les processus et les outils utilisés dans la fonction gestion de la relation clients actuel, et de déterminer les entrées et sorties des flux de données.

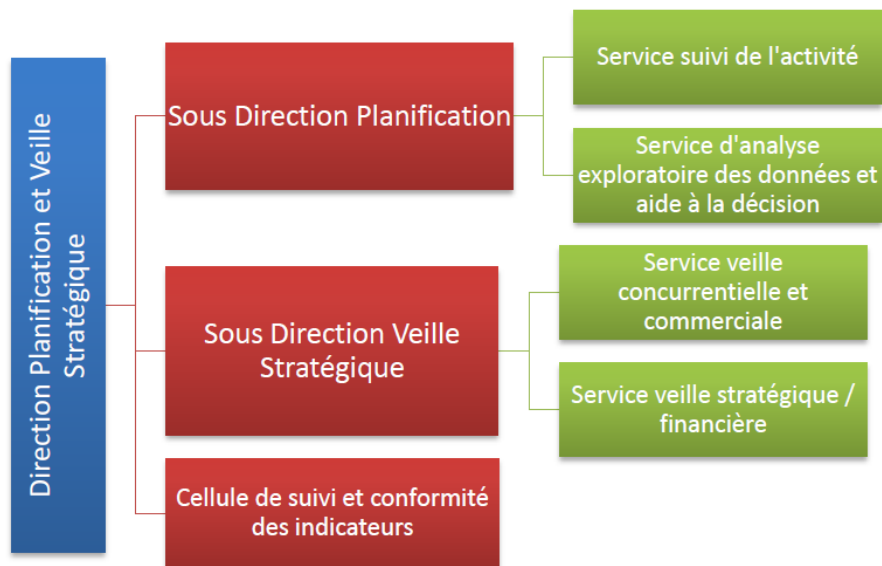
3.1.1 Présentation du champ d'étude

Notre travail va s'effectuer au sein de la direction de planification et veille stratégique suite à son implication primordial dans le processus de la fonction GRC.

Dans cette section nous allons présenter le champ d'étude de l'organisme d'accueil. Cette partie nous aidera à mieux comprendre le domaine d'étude et révéler les manques du système existant.

Organisation

Figure 3.1: Organigramme de la Direction Planification et Veille Stratégique



Source : Document Interne SAA

Situation informatique

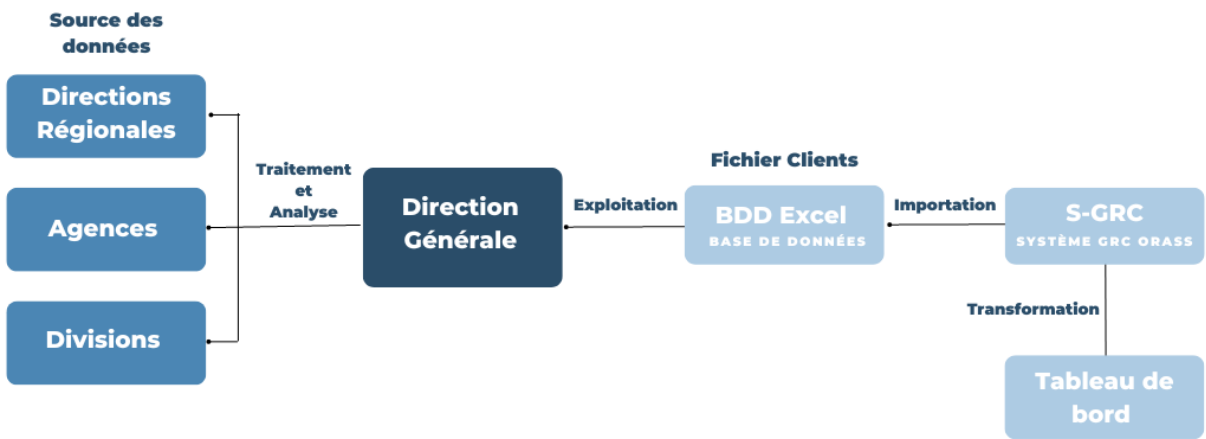
- **Site web** : www.ares-emballages.com
- **Logiciels et Applications**
 - Base données SQL standard
 - Logiciel métier "Orass" et une base de données Oracle
 - Un fichier clients grands comptes

3.1.2 Description du système de gestion relation clients de la SAA

Processus de Reporting et Flux de données

Avant de modéliser le système GRC, il est important de prendre conscience du Flux d'échange de données, ce dernier se résume dans un processus de reporting entre les parties prenantes, présent comme suit :

Figure 3.2: Diagramme du Flux de données



Source : Élaboré par nous même

Le tableau suivant explique les opération illustré dans la figure 3.2 :

Table 3.1: Description des opérations

Traitement et Analyse	Exploitation
Mise en forme	Indicateurs de gestion
Différentes opérations de calcul	Études de potentialités
Préparation des tableaux de bord	Fichier clients
Analyse et contrôle des données	Suivi décadaire et mensuel

Mission du système GRC actuel

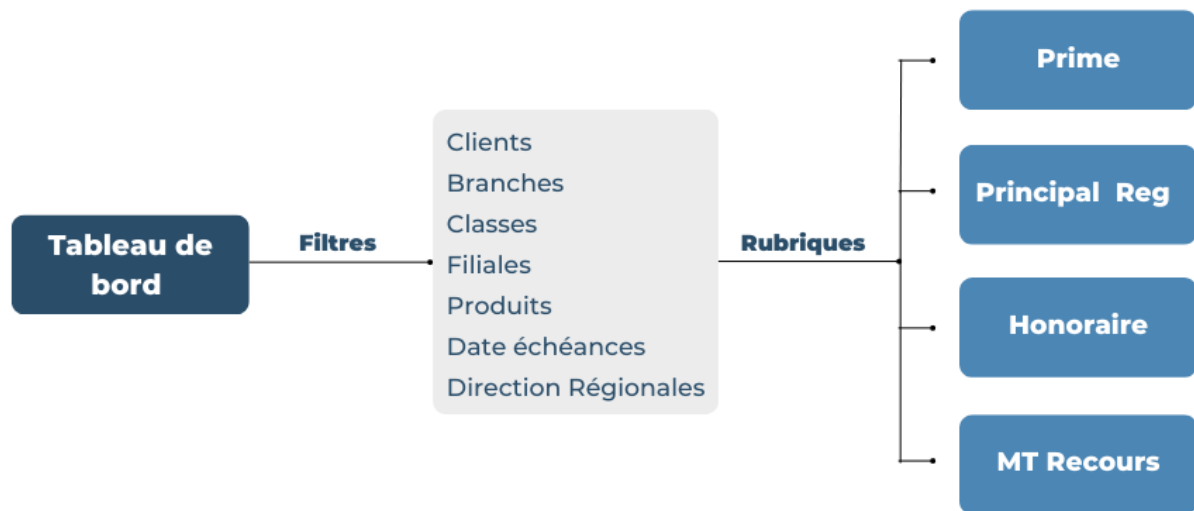
Suite aux réponses du formulaire 2.2, on peut conclure que la mission actuel que remplit le système GRC se résume à l'illustration d'un tableau de bord globale qui regroupe un ensemble de tableaux et graphes représentant les taux d'indicateurs de performances pris en compte par l'entreprise.

Les rubriques des KPI pris en compte par le tableau de bord 3.3 sont expliquées comme suit :

- **Prime (ou cotisation en mutuelle):** c'est la contrepartie que l'assuré s'engage à payer à l'assureur en échange de sa garantie.
- **Principal Reg :** c'est le principale règlement et il représente le montant que la compagnie verse à l'assuré
- **Honoraire :** c'est le le montant que la compagnie verse à l'expert

- **MT Recours** : c'est le montant que la compagnie reçoit de la compagnie adverse

Figure 3.3: Modélisation du tableau de bord GRC



Source : Élaboré par nous même

D'après les responsable les défis que l'entreprise rencontre actuellement en matière de gestion de la relation clients se résument à la digitalisation du parcours clients, avec l'intégration d'un outil CRM complet.

3.2 Analyse de l'étude

Comme abordé dans les chapitres précédents, les entreprises peuvent se baser sur les quatre axes du modèle d'évaluation fonctionnelle pour évaluer les performances globales de leurs systèmes de gestion relation clients.

Le taux de performance globale du système est obtenu par la moyenne des différents taux intermédiaires de performance (taux d'activité, taux de maîtrise, taux de performance et taux de satisfaction) à partir des questionnaires adaptés par ce modèle (David and Valérie 2008).

Dans cette partie nous allons expliquer en détail l'utilisation du modèle pour chaque axe.

3.2.1 Évaluation des activités de la fonction Gestion relation clients

Dans ses différents ouvrages qui traitent du MEF, Autissier [(David and Valérie 2008), (David and SIMONIN 2009)] propose une démarche très claire pour l'évaluation des activités basées

sur un questionnaire sous forme de tableaux.

Cette première phase de l'évaluation est cruciale, car c'est à partir de ces activités que l'évaluation du reste des axes sera basée. Il est donc essentiel de définir toutes les activités en veillant à ne pas en oublier.

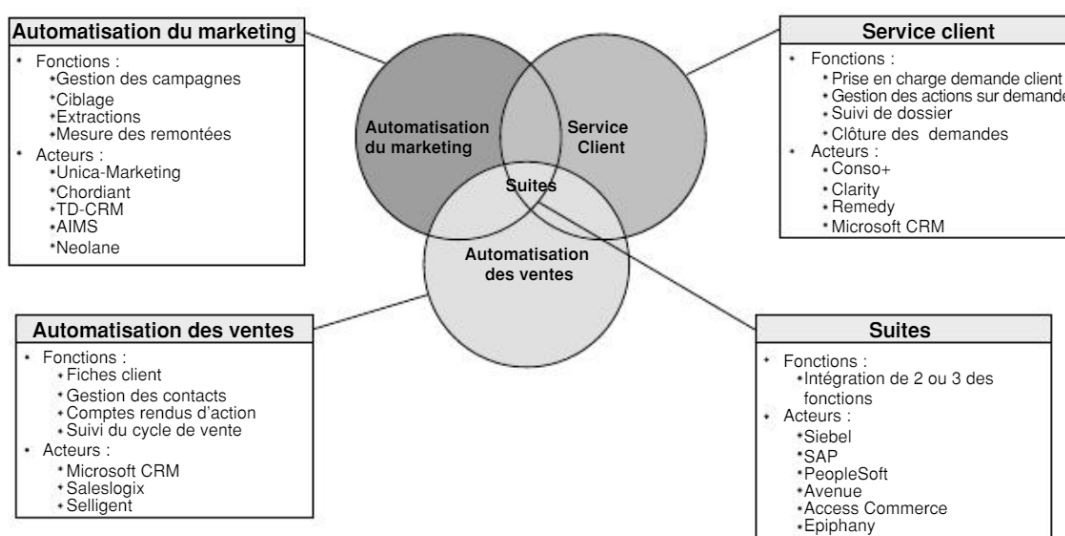
C'est là que réside toute la difficulté rencontrée lors de l'application de ce modèle et de son adaptation à notre cas spécifique. Nous avons dû identifier toutes les activités de la GRC de formation afin de relever ce défi.

Définition de la fonction gestion relation clients

Cette partie du travail vise à décrire les différentes prestations que peut offrir une fonction GRC, et donc en se basant sur notre recherche théorique nous avons élaboré un modèle d'activités organisé en rubriques métiers et activités pour mieux expliquer ces prestations.

D'après Lefébure and Venturi 2011 les solutions applicatifs des systèmes GRC englobent trois processus principaux, à savoir la vente, le marketing et le service clients, chacun correspondant à un segment de marché. Afin de couvrir plus de processus, outre ces trois segments originels, l'émergence d'un quatrième segment à vue jour, celui des logiciels intégrés, couvrant plus ou moins les différents processus 3.4.

Figure 3.4: Un cadre général d'analyse de l'offre d'outils de CRM



Source : (Lefébure and Venturi 2011)

Suite à cela et en plus de la partie du Chapitre 1 où nous avons abordé les différents composants de la GRC, on peut déduire que le système GRC peut être décomposé en cinq grands métiers complémentaires :

1. La gestion de la base de données clients
2. La gestion des interactions clients
3. La gestion des campagnes marketing
4. La gestion des ventes
5. La gestion du service clients

Tableau d'activité

L'évaluation des activités a été réalisée en nous appuyant sur ce qu'on a constaté en théorie et les informations récoltées des différentes entrevues avec les maîtres de stages [Directeur et Sous directeur].

Le tableau 3.2 regroupe les Métiers et Activités de la GRC, que nous avons pris en compte lors de notre étude :

Table 3.2: Les Métiers et Activités de la GRC

Activités	Descriptifs
La gestion de la base de données clients	
Collecte et stockage des données clients	La collecte de toutes les informations relatives aux clients (nom, adresse, adresse e-mail, numéro de téléphone, historique d'achat, etc.) et leur stockage dans une base de données appropriée.
Maintenance de la base de données clients	La mise à jour régulière des BDD pour garantir l'exactitude, la fiabilité et la non redondance des informations stockées
Gestion des profils clients	Les entreprises peuvent utiliser les données clients pour créer et gérer des profils clients détaillés.

Automatisation de la gestion de la base de données clients	Les entreprises peuvent utiliser des outils d'automatisation pour gérer leur base de données clients de manière plus efficace et efficiente.
Analyse des données clients	L'analyse des données clients permet d'identifier les tendances et les opportunités commerciales.
Protection des données clients	La protection des données clients est essentielle pour garantir la confiance des clients.
La gestion des interactions clients	
Choix du logiciel Help Desk	Ils intègrent des moteurs capables de gérer des questions-réponses dans l'objectif de résoudre un problème posé par le client.
Suivi et résolution des problèmes clients	Les problèmes des clients doivent être résolus rapidement et efficacement pour garantir leur satisfaction.
Automatisation d'envois de rappel de renouvellement de contrat	L'assureur se trouve dans l'obligation d'informer l'assuré de l'obligation
Gestion des demandes et des requêtes clients	Les entreprises doivent fournir des canaux de communication facilement accessibles aux clients pour répondre à leurs demandes et leurs requêtes
La gestion des campagnes marketing	
Automatisation et exécution de campagnes marketing	Les entreprises doivent planifier et exécuter des campagnes marketing efficaces pour atteindre leur public cible. Les canaux de marketing peuvent inclure des courriels, des publicités, des réseaux sociaux, des événements, etc.
Automatisation d'étude de satisfactions	Demander régulièrement l'avis des clients pour connaître leur niveau de satisfaction et par la suite pouvoir réaliser des programmes de fidélisation.
La gestion des ventes	
Établissement de devis	Automatiser afin de générer des devis rapidement et facilement.
Compte rendu des actions et mesure des KPI	Pour pouvoir évaluer la performance de vente et aussi faciliter le flux d'information vers les autres départements

Réalisation de tableaux de bord	Avoir des tableaux de bord en out put permet de suivre d'avoir une vue globale de la relation clients et entreprise
Gestion des processus de vente	Surtout l'automatisation de la partie rappelle des souscription des contrats
La gestion du service clients	
Formation des employés sur les pratiques de service clients et les politiques de l'entreprise	Les employés doivent être formés sur les étapes de vente, les politiques de l'entreprise, les outils de vente, etc
Les compagnie d'emails occasionnels	Une pratique qui permet de toujours garder le clients près de l'entreprise

Source : Élabore par nous même

Suite au difficultés rencontrées lors de notre stage pratique et la contrainte de temps nous avons pris en compte des aspects généraux sans rentrer en profondeur dans les aspects maintenance applicatif et technique du système.

L'analyse des activités

Dans cette partie nous allons présenter les différentes rubriques et leurs activités. Le questionnaire (Annexe B) englobe 18 activités, regroupées en cinq rubriques qui nous donnent un périmètre globale de la fonction GRC de la direction générale de la SAA.

Le tableau 3.3 permet d'évaluer les activités relatives à la première rubrique de la fonction GRC, nous avons pu identifier cinq activités relatif à cette étape.

Table 3.3: Évaluation des activités liées à la gestion de la base de données clients

Gestion de la base de données clients				
Activités	Réalisation		Importance	
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante
Collecte et stockage des données clients	X		X	

Maintenance de la base de données clients	X		X	
Gestion des profils clients	X		X	
Automatisation de la gestion de la base de données clients		X	X	
Analyse des données clients	X		X	
Protection des données clients		X	X	

Le tableau 3.4 suivant permet d'évaluer les activités relatives à la deuxième rubrique de la fonction GRC, dans la quel nous avons pu identifier quatre activités.

Table 3.4: Évaluation des activités liées à la gestion des interactions clients

Gestion des interactions clients				
Activités	Réalisation		Importance	
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante
Choix du logiciel Help Desk		X	X	
Automatisation d'envois de rappel pour le renouvellement de contrat		X	X	
Suivi et résolution des problèmes clients		X	X	
Gestion des demandes et des requêtes clients	X		X	

Le tableau 3.5 suivant permet d'évaluer les activités relatives à la troisième rubrique de la fonction GRC, où on a identifier deux activités principales.

Table 3.5: Évaluation des activités liées à la gestion des campagnes marketing

Gestion des campagnes marketing				
Activités	Réalisation		Importance	
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante

Automatisation et exécution de campagnes marketing		X	X	
Automatisation d'étude de satisfactions		X	X	

Le tableau 3.6 suivant permet d'évaluer les activités relatives à la quatrième rubrique de la fonction GRC, nous avons pu identifier quatre activités principales pour cette étape.

Table 3.6: Évaluation des activités liées à la gestion des ventes

Gestion des ventes				
Activités	Réalisation		Importance	
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante
Établissement de devis	X		X	
Compte rendu des actions et mesure des KPI	X		X	
Gestion des processus de vente		X	X	
Réalisation de tableaux de bord	X		X	

Le tableau 3.7 suivant permet d'évaluer les activités relatives à la dernière rubrique de la fonction GRC, on a identifier deux activités principales liées à cette rubrique.

Table 3.7: Évaluation des activités liées à la gestion du service clients

Gestion du service clients				
Activités	Réalisation		Importance	
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante
Formation des employés sur les pratiques de service clients et les politiques de l'entreprise		X	X	

Compagnie d'e-mailings occasionnels		X	X	
-------------------------------------	--	----------	----------	--

Une fois les questionnaires renseignés, on a procédé à l'évaluation de la performance des activités de chaque étape individuellement puis à celle de la performance globale de l'axe « activités ».

Pour notre analyse on a, dans un premier temps, calculé le taux des activités réalisées par attribution d'un point à toute activité réalisée.

Pour ce calcul on prend en compte le rapport entre le nombre d'activités réalisées et le nombre total d'activités pour chaque rubrique, comme tel :

$$\text{Taux d'activités} = \frac{\text{nombre des activités réalisées}}{\text{nombre des activités totales}} \times 100 \quad (3.1)$$

Ensuite, on réalise une deuxième évaluation qui consiste à déterminer le taux d'activités contingent, qui tient compte de l'importance de l'activité par l'attribution d'un coefficient (David and Valérie 2008) où une activité non réalisée et qui est jugée importante sera affectée d'un coefficient 3, exemple :

le dénominateur du taux de couverture de 10 activités est de 10. Si 9 de ces activités sont réalisées, et une qui est jugée importante ne l'a pas, elle sera compter pour 3 et on aura ainsi un taux de couverture d'activités de 12.

$$\text{Taux d'activités} = \frac{\text{nombre des activités réalisées}}{\text{Dénominateur}} \times 100 \quad (3.2)$$

Les résultats des tableaux précédents on permet de faire une synthèse sur un total de dix-huit (18) activités recensées, elles sont toutes jugées importantes dont dix (10) qui ne sont pas réalisées.

La synthèse des réponses a donné les résultats présentés dans le tableau 3.12 suivant:

Table 3.8: Grille des activités réalisées

R	Nb Ac-tivités	Réaliser	Réaliser Im-portante	Non Importante	Réaliser	Dénominateur ¹
01	6	4	4		2	10
02	4	1	1		3	10
03	2	0	0		2	6
04	4	3	3		1	6
05	2	0	0		2	6

Source : Élaboré par nous même

Les résultats de la synthèse des taux d'activités et des taux d'activités contingent pour chaque rubrique sont présentés dans le tableau 3.9

Table 3.9: Taux de couverture des activités

Activités	Taux d'activité ²	Taux d'activité contingent ³
La gestion de la base de données clients	66.67%	40%
La gestion des interactions clients	25%	10%
La gestion des campagnes marketing	0	0
La gestion des ventes	75%	50%
La gestion du service clients	0	0
Taux d'activité	33,334%	20%

Les faibles pourcentages obtenus expriment bien le fait que les activités liées à la gestion des campagnes marketing et la gestion du service clients sont très peu assimilées et non appliquées.

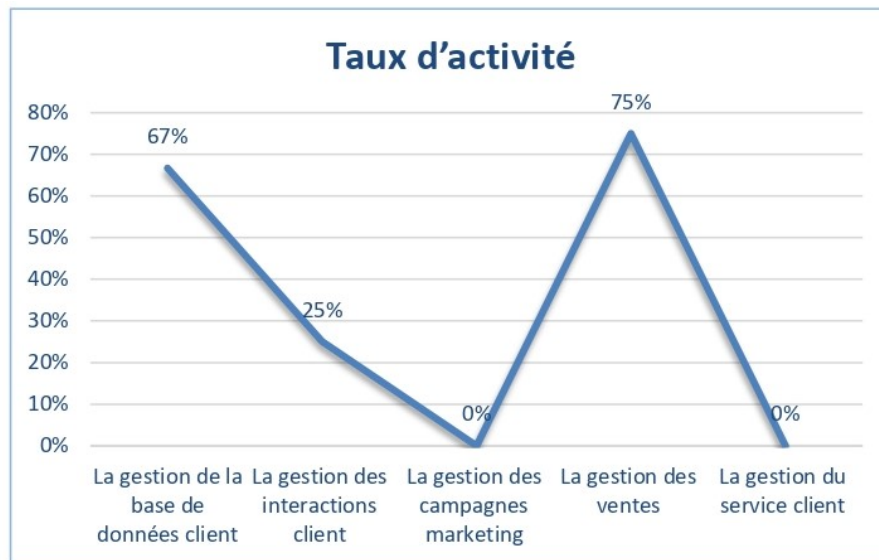
En revanche, la gestion de la base de données clients et la gestion des ventes représente les activités majoritaire de la fonction GRC avec un taux de 66.67% et 75%.

¹Non Réaliser Importante*3 + Réaliser

²(3.1)

³(3.2)

Figure 3.5: Courbe du taux de couverture des activités



Source : Élaboré par nous même

Selon David and Valérie 2008, un taux d'activité global compris entre 25% et 50% indique une "configuration restreinte" qui met en évidence un fonctionnement qui se focalise sur quelques activités qui, dans notre cas, sont la gestion de la base de données clients, la gestion des interactions clients et la gestion des ventes.

Les deux autres activités ne sont pas réalisées en raison de contraintes de ressources, de manque de qualification ou de choix stratégique, des contraintes qu'on pourra définir au long de notre étude.

3.2.2 Évaluation des compétences de la fonction Gestion relation clients

L'évaluation des compétences de la fonction GRC a été mise en place dans le but de mesurer le niveau de connaissances et de compétences des collaborateurs de l'entreprise.

Cette évaluation s'est basée sur un questionnaire (voir Annexe C), qui nous a permis d'identifier les taux de maîtrise des différentes compétences techniques, comportementales et métier au sein de l'entreprise.

Les compétences ont été évaluées selon les modalités de la Figure 3.10

Table 3.10: Notation des différents types de compétences

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et je l'utilise	4
Je pratique	ça peut aller	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement	3
Je connais	J'ai des difficultés	Je connais un peu	2
Je ne connais pas	Je n'y arrive pas	Je ne connais pas	1

Source : (David and Valérie 2008)

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante :

Somme des points aux différentes affirmations, divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage (David and Valérie 2008)

L'évaluation des compétences techniques est basée sur un questionnaire de degré de maîtrise des chargés du système gestion relation clients des activités citées à l'étape précédente. Pour chaque activité il faut sélectionner une des quatre options citées au tableau 3.10 volet « compétences techniques ».

Les questionnaires utilisés sont ceux proposés par la méthode MEF (David and Valérie 2008) en adaptant les compétences au cas de la gestion relation clients.

Nous avons fait renseigner ces questionnaires (Annex C) par les responsables et les chargés du système de gestion relation clients au niveau de la Direction, ce qui fait un effectif de 10 employés qui sont majoritairement des cadres entre Directeurs, Sous directeurs et Chef de département.

Nous avons analysé les questionnaires renseignés par chaque agent en appliquant la méthode de calcul suivante :

$$\text{Taux de maîtrise} = \frac{\text{Somme des réponses}}{\text{Maximum du questionnaire}} \times 100$$

Tel que:

$$\text{Maximum du questionnaire} = \text{Nombre de question} * \text{Nombre maximal de point (4)}$$

La synthèse des données recueillies suite au questionnaires d'évaluation de compétences est présentée dans le tableau suivant:

Table 3.11: Taux global de maîtrise des compétences

Taux de maîtrise	Nombre de points	Pourcentage
Compétences techniques	211	58,61
Compétences comportementale	331	82,75
Compétences métier	213	76,07
Taux de maîtrise globale	755	72.47

Source : Élaboré par nous même

Ces résultats sont à analyser de manière générale en prenant en considération le taux global de maîtrise des compétences relative à la fonction GRC.

Nous obtenons un taux de 72% compris entre 50% et 75% ce qui correspond à un taux de maîtrise « spécialisé » (David and Valérie 2008). Ce taux est au-dessus de la moyenne, faisant ainsi un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion de la relation clients ordinaires de l'entreprise.

3.2.3 Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction gestion relation clients

Après avoir évalué les activités et les compétences, notre attention se porte maintenant sur l'évaluation des ressources et de l'organisation attribué à la fonction GRC.

L'évaluation des ressources structurelles de la fonction se fait par le calcul d'un taux de support structurel. En analysant le positionnement, le fonctionnement, les enjeux et les ressources de la fonction, ce taux permet de mesurer les insuffisances structurelles du service et de proposer des solutions ciblées. (David and Valérie 2008).

Le questionnaire (voir Annexe D) reprend ces quatre variables structurelles, tel que pour chacune des questions, un nombre de points est attribué (4 pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non et c'est très dommageable ») permettant d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global (David and SIMONIN 2009)

En particulier, l'attribution des points de l'évaluation des ressources allouées à la fonction GRC se fait comme suit: 4 pour « exactement ou à 10 % », 3 pour « À 20 % », 2 pour « À 50 % » et 1 pour « Au-delà de 100 % » (David and SIMONIN 2009)

$$\text{Taux} = \frac{\text{Somme des réponses}}{\text{Maximum du questionnaire}} \times 100$$

La synthèse des données recueillies est présentée dans le tableau suivant:

Table 3.12: Taux de support structurel

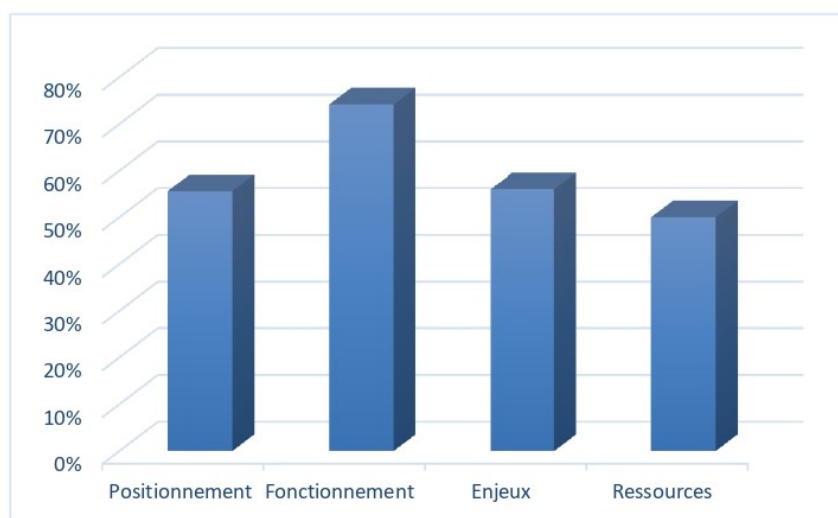
Organisation	Nombre de points	Pourcentage
Positionnement	89	55,62
Fonctionnement	89	74,16
Enjeux	67	55,83
Ressources	79	49,93
Taux de maîtrise globale	324	58,89

Source : Élaboré par nous même

Suite aux résultats obtenus, il s'avère que l'organisation de la fonction gestion relation clients est globalement maîtrisée, son positionnement et son fonctionnement avec des taux supérieurs à la moyenne 64,89%.

Le taux de maîtrise des enjeux est très proche de la moyenne 55,83% ce qui implique une maîtrise moyenne de ces derniers.

Figure 3.6: Histogramme du taux global de maîtrise des compétences



Source : Élaboré par nous même

Selon David and Valérie 2008, le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle de 0 à 100.

Le taux obtenu est presque de 59%; il est compris entre 50 % et 75% ce qui démontre une « optimisation structurelle ». Les différentes variables étudiées sont donc jugées acceptables et correspondent à l'activité.

3.2.4 Évaluation de la satisfaction clients de la fonction GRC

Dans le cadre d'une optique axée sur le client et sa satisfaction en tant qu'élément cruciale pour fournir une gestion optimale, l'analyse de la satisfaction joue donc un rôle clé dans l'évaluation de la performance.

Dans le Modèle d'évaluation fonctionnel, l'évaluation de la satisfaction clients consiste à évaluer les prestations et les modes relationnels offerts aux clients, principalement internes, en prenant en compte leurs besoins et attentes afin d'y répondre au mieux.

Dans le cas de notre analyse, les clients sont les utilisateurs du système de gestion relation clients. L'évaluation a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de satisfaction (voir Annexe E) distribué à un échantillon de 15 salariés, qui représentent les utilisateurs directes du système de gestion relation clients, provenant de différentes directions, présentant une diversité de grades

et occupant des postes variés entre directeurs, sous directeurs et managers.

L'analyse a révélé un taux de satisfaction de 48% avec 213 points, et donc dans un intervalle entre 25% et 50% ce qui place la satisfaction dans la catégorie "L'amélioration clients" selon David and SIMONIN 2009.

Ces résultats révèlent que les demandes des utilisateurs de la fonction GRC ne sont pas toujours prises en compte de manière satisfaisante et que les prestations du système ne sont pas toujours jugées pertinentes.

Cette constatation souligne la nécessité d'améliorer la prise en compte des besoins des utilisateurs et d'optimiser les prestations du système afin de mieux répondre à leurs attentes.

3.3 Résultats

3.3.1 Synthèse

Comme abordé précédemment l'intérêt de cette partie était d'établir une évaluation de la fonction gestion relation clients en utilisant des critères explicatifs.

La première étape était d'effectuer une analyse globale individuellement et en détail des quatre axes qui évaluent le périmètre des activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients abordés. Ces quatre taux sont par la suite combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle.

Ce taux global permet d'atteindre notre objectif principale et donc évaluer la fonction GRC, grâce au processus du MEF qui permet de situer la fonction GRC sur une échelle de 0% à 100% (David and Valérie 2008).

L'analyse globale des quatre axes nous permettra de calculer le taux de performance global, qui est égale à l'ensemble des taux précédemment calculés : taux de couverture d'activités, taux de maîtrise des compétences, taux de support structurel, taux de satisfaction clients le tous divisé par 4.

Le tableau suivant synthétise le taux de performance global:

Table 3.13: Synthèse des évaluations fonctionnelles

Thèmes d'évaluation	Évaluations
La gestion de la base de données clients	66,67%
La gestion des interactions clients	25%
La gestion des campagnes marketing	0
La gestion des ventes	75%
La gestion du service clients	0
Taux de couverture des activités	33,334%
Compétences techniques	58,61%
Compétences comportementale	82,75%
Compétences métier	76,07%
Taux de maîtrise des compétences	72.47
Positionnement	55,62% %
Fonctionnement	74,16%
Enjeux	55,83%
Ressources	49,93%
Taux de support structurel	58,89%
Taux de satisfaction clients	48%
Taux de performance global	53,17%

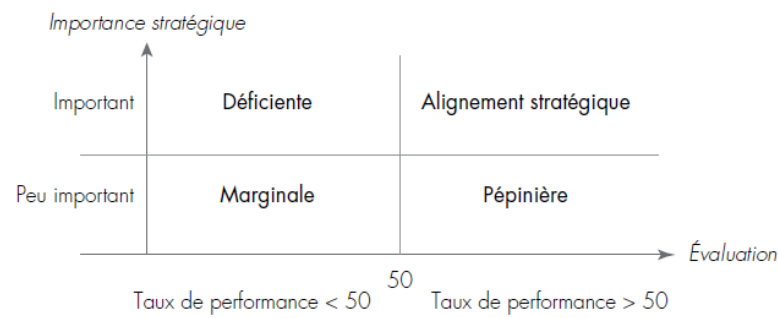
Source : Élaboré par nous même

Chaque taux obtenu correspond à un intervalle spécifique qui détermine un niveau de performance fonctionnelle.

Mais avant de juger la performance de la fonction GRC et analyser les résultat obtenue, nous devons prendre en compte un paramètre très important qui est la matrice d'analyse stratégique proposer par Autissier.

Cette matrice décrite dans la Figure3.7 représente un outil qui permet de visualiser la performance du système en fonction de son importance stratégique, elle se caractérise en utilisant deux axes : la performance du système d'information et son importance stratégique.

Figure 3.7: Matrice d'analyse stratégique

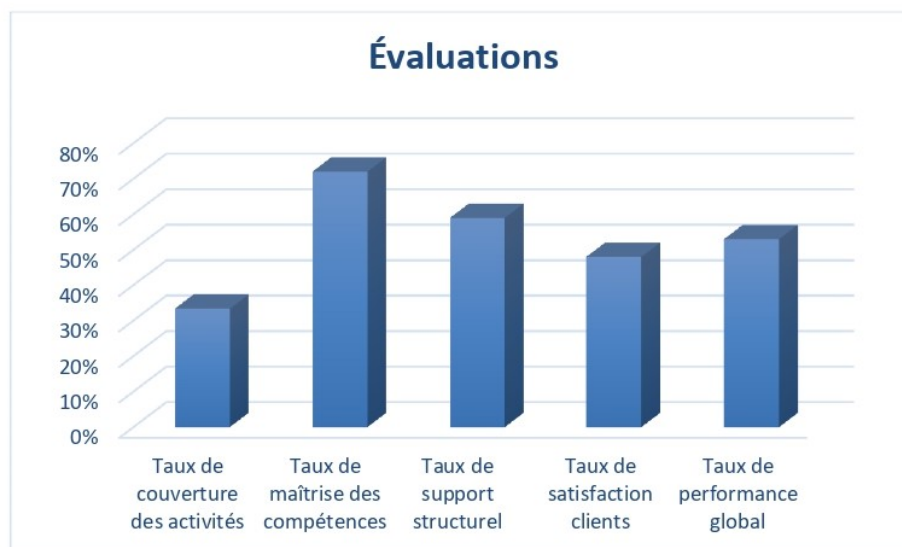


Source : (David and Valérie 2008)

Lors de nos entretiens, le directeur central de Planification, nous a confirmé que le positionnement stratégique du système d'information est d'une grande importance. Ainsi, la fonction du système de gestion relation clients est reconnue et positionnée comme une fonction stratégique au sein de l'entreprise.

Selon les standards, il est crucial que la fonction aspire à atteindre une situation d'alignement stratégique, avec un taux de performance supérieur à 50%.

Figure 3.8: Histogramme de l'évaluation fonctionnelles global



Source : Élaboré par nous même

Les résultats de notre analyse démontre que le taux de performance globale de la fonction gestion relation clients est de 53% , ce qui signifie que la fonction parvient à accomplir les activités qui lui sont assignées avec succès.

David and Valérie 2008 considère qu'un taux de performance globale compris entre 50% et 75% est jugé comme étant satisfaisant.

Nos résultats peuvent être dus à un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur d'autres (David and Valérie 2008).

3.4 Discussion

Rappelons que notre problématique est d'évaluer la performance du système de gestion de la relation clients de la Direction Générale de la SAA en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle, cela a été réalisé à l'aide de l'exploration des différentes utilisations du Modèle d'évaluation fonctionnelle dans l'évaluation de la performance des différentes fonctions au sein des entreprises, tel que l'évaluation de la performance de la fonction Ressources Humaines (David and SIMONIN 2009), de la fonction formation (Alissia 2012), et de la fonction système d'information (David and Valérie 2008).

Cela nous a permis d'attester que l'application du MEF pour l'évaluation de la performance de la gestion relation clients comme fonction support dans une entreprise de service comme la SAA s'est révélée tout à fait adaptée, et que cette méthode est claire et simple à implémenter.

Les résultats de notre première étude de l'existant nous ont permis de déterminer les activités réalisées par une fonction de gestion relation clients, et ainsi mettre en œuvre le MEF en évaluant en détail ses quatre axes qui évaluent le périmètre des activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients abordés. L'utilisation de ce modèle nous a permis l'obtention des différents taux de performance, synthétiser dans le tableau suivant

La discussion des résultats met en évidence plusieurs aspects importants concernant l'évaluation de la performance de la fonction gestion de la relation clients au sein de l'entreprise. L'obtention d'un taux de performance globale de 53% démontre que la fonction est capable d'accomplir efficacement les activités qui lui sont attribuées.

En examinant de plus près les résultats par axe du modèle d'évaluation fonctionnelle, nous pouvons constater que l'axe activité a obtenu un score de 33,334%, qui représente une configuration restreinte (David and Valérie 2008), et donc qui met en évidence un fonctionnement qui se focalise sur quelques activités et ignorant d'autres.

L'axe compétence a également obtenu un score de 72%, ce qui indique que notre fonction gestion de la relation clients dispose des compétences nécessaires pour mener à bien ses activités et qui est considérée comme un taux de maîtrise spécialisé et acceptable (David and Valérie 2008).

En ce qui concerne l'axe ressource, nous avons obtenu un score de 55,85%, ce qui implique une maîtrise moyenne et la prédisposition des ressources adéquates pour soutenir les activités de gestion de la relation clients. Cela englobe les différentes ressources de fonctionnement, des enjeux et des ressources.

Enfin, l'axe satisfaction clients a été évalué à 48%, ce qui met en évidence le niveau de satisfaction globale des collaborateurs de la fonction GRC s'inscrit dans l'amélioration clients. Cela reflète que les demandes des utilisateurs de la fonction GRC ne sont pas toujours prises en compte.

Table 3.14: Synthèse des niveau de performance fonctionnelle

Niveau de performance fonctionnelle	
Couverture des activités	Configuration restreinte
Maîtrise des compétences	Spécialiser
Support structurel	Optimisation structurelle
Satisfaction clients	L'amélioration clients
Évaluation fonctionnelles global	La fonction « Satisfaisante »

Source : Élaboré par nous même

Ces résultats confirment l'importance capital que représente la gestion de la relation clients constaté lors de notre recherche théorique, tels que son impact sur la fidélisation des clients (Mosa et al. 2019), l'amélioration de l'expérience clients, l'augmentation des ventes, la rentabilité de l'entreprise (Vicente and Hermenegildo 2020) ainsi que l'atteinte des objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente (MEZAOUR, BENDJEROUA, and CHAOUKI 2021).

Des défis et des enjeux liés à la mise en œuvre d'une stratégie de GRC efficace, ont aussi été remarqué tel que sa dépendance de plusieurs facteurs, comme les caractéristiques du marché et les caractéristiques des clients. On met l'accent aussi sur le fait que la complexité de la fonction GRC rend l'évaluation du rendement des système de GRC très compliqué (Camélia and Cristina 2013) .

Cependant, il est important de reconnaître certaines limites de notre étude, car les résultats obtenus sont basés sur des évaluations internes et pourraient bénéficier d'une validation externe ou d'une comparaison avec des données de références sectorielles. De plus, l'évaluation qualitative réalisée à l'aide des questionnaires pourrait être complétée par des données quantitatives pour obtenir une vision plus complète de la performance de la fonction gestion de la relation clients.

Pour conclure, les résultats de cette étude mettent en évidence les activités clé qu'englobe une fonction de gestion relation clients, ainsi que son taux de performance qui montre que la fonction de gestion relation clients est d'une performance satisfaisante (David and Valérie 2008).

Conclusion

À travers notre étude qualitative basée sur des questionnaires, nous avons cherché à comprendre le fonctionnement de la fonction gestion relation clients, afin d'évaluer son niveau de performance et répondre à notre problématique portée sur l'évaluation de la performance de la fonction gestion de la relation clients en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle.

Les résultats de notre étude ont mis en évidence l'importance de la gestion de la relation clients au sein de l'entreprise et ont permis de définir les activités principales de cette fonction, et aussi d'affirmer que l'utilisation du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) pour évaluer la performance de la fonction gestion relation clients en tant que fonction support dans une entreprise de services, s'est révélée parfaitement adaptée.

En utilisant ce modèle nous avons pu évaluer le niveau de performance de la fonction gestion de la relation clients en se basant sur les quatre axes : l'axe activité, l'axe compétence, l'axe ressource et l'axe satisfaction client.

Les résultats ont démontré que la fonction gestion de la relation clients parvient à accomplir avec succès les activités qui lui sont assignées, avec un taux de performance global de 53%. Cependant, des axes d'amélioration ont également été identifiés, tels que la prise de conscience des activités primordiales est mise à l'écart, l'optimisation des compétences du personnel, l'allocation adéquate des ressources et le renforcement de la satisfaction client.

Cette étude revêt une grande importance pratique car les résultats obtenus fournissent des bases solides pour prendre des mesures d'amélioration et renforcer l'efficacité de cette fonction clé, et on suggère la mise en place d'actions ciblées, telles que la formation du personnel, l'amélioration des processus et l'optimisation des outils technologiques.

Il est important de noter que notre étude présente certaines limites. Les résultats obtenus sont basés sur des évaluations internes et pourraient bénéficier d'une validation externe ou d'une comparaison avec des données de référence. De plus, l'évaluation qualitative réalisée à l'aide des questionnaires pourrait être complétée par des données quantitatives pour obtenir une vision plus complète de la performance de la fonction gestion de la relation client.

Des recherches futures pourraient étendre l'évaluation à d'autres secteurs ou entreprises, et combiner des approches qualitatives et quantitatives pour obtenir une vision plus complète de la performance de la fonction gestion de la relation clients.

En conclusion, ce mémoire a mis en évidence l'importance de l'évaluation de la performance de la fonction gestion de la relation clients et a démontré l'efficacité du modèle d'évaluation fonctionnelle dans ce contexte. Les résultats obtenus fournissent des indications précieuses pour améliorer la gestion de la relation clients et renforcer la compétitivité de notre entreprise sur le marché. dans la gestion de la relation clients et atteindre nos objectifs de croissance et de succès.

Bibliographie

Bibliographie

- [] URL: coursde-droit.net/le-role-social-et-economique-de-l-assurance-a121606612/.
- [AP17] Florence Allard-Poesi and Véronique Perret. “La Recherche-Action. Y. Giordano. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, EMS”. In: (2017).
- [Ass] Assurelan. *Les différents types d’assurances*, 27/03/2019., <assurland.com/assurance-blog/assurance-actualite/les-differents-types-dassurances116644.html>.
- [Ave09] M. J Avenier. “Epistemological issues in management research. In R. Westwood S. Clegg (Eds.), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*”. In: *Oxford: Blackwell* (2009).
- [Bad+17] Jehad Badwan et al. “Adopting Technology for Customer Relationship Management in Higher Educational Institutions”. In: (Apr. 2017).
- [BFL20] Nguyen Bang, Jaber Faten, and Simkin Lyndon. “A systematic review of the dark side of CRM: the need for a new research agenda, *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2019.1642939”. In: (2020).
- [BV02] Stuart Barnes and Richard Vidgen. “An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality.” In: *Journal of Electronic Commerce Research* 3 (Jan. 2002), pp. 114–127.
- [BLL17] Arnaud Baynast, Jacques Lendrevie, and Julien Lévy. *Mercator - 12e éd.: Tout le marketing à l’ère digitale*. DUNDO, 2017.
- [Ben04] C Benavent. “« CRM contrôle et apprentissage organisationnel », Séminaire CONDOR, Paris 10 juin 2004.” In: (2004).
- [Bou13] Cheikh Bouaziz. “« L’histoire de l’assurance en Algérie »”. In: (2013).
- [BUT04] Francis BUTTLE. *Customer Relationship Management: concepts and tools*. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2004.

- [BUT09] Francis BUTTLE. *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. Amsterdam, Elsevier, 2009.
- [CC13] Dumitriu Camélia and Butnaru Cristina. “La Stratégie CRM (Customer Relationship Management) dans les Banques de Détail : Les Facteurs-Clés de Succès, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing Rome-Italy, E-ISSN 2039-2117 Vol 4 No 9”. In: (2013).
- [CP03] Injazz Chen and Karen Popovich. “Understanding customer relationship management (CRM)”. In: *Business Process Management Journal* 9 (Oct. 2003), pp. 672–688. DOI: 10.1108/14637150310496758.
- [con] Institut national de la consommation. *LE CONTRAT D’ASSURANCE*, 20/06/2017. URL: inc-conso.fr/content/assurance/le-contrat-dassurance.
- [DS09] Autissier David and B SIMONIN. « *Mesurer la performance des ressources humaines* », (5ème de la Collection : *Les baromètres de la performance*), Ed. d’Organisation, Paris., 2009.
- [DV08] Autissier David and Delaye Valérie. *Mesurer la performance du système d’information*. EYROLLES, 2008.
- [FV09] Allard-Poesi Florence and Perret Véronique. “Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, dir. 3e édition, Paris, Armand Colin.” In: (2009).
- [FCM03] Couilbault François, Eliashberg Constant, and Latrasse Michel. *Les grands principes de l’assurance*. L’argus de l’assurance, 2003.
- [GDL14] P Gabriel, R Divard, and I Le Gall-Ely M and Prim-Allaz. *Marketing des services*. Paris: Dunod, 2014. Chap. 4, Concevoir un service de qualité pour satisfaire les clients. pp. 73–107.
- [GR02] D. Gefen and M. Riding. ““Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasiexperimental design study of social exchange theory.” *Journal of Information of Management System* 90, (1) 47 - 69. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045717>”. In: (2002).
- [GL05] E. Guba and Y. Lincoln. “Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences.” In: *The Sage handbook of qualitative research Thousand Oaks, CA: Sage*. (2005).

- [GG20] R. y. Guerola-Navarro V. and Oltra-Badenes and H. Gil-Gomez. "ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DEGREE OF INTRODUCTION OF CRM AND THE BENEFITS OF THE COMPANY THROUGH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND BUSINESS INNOVATION, 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. ISSN: 2254-3376 Ed. 41 Vol. 9 N.º 1". In: (2020).
- [GGJ21] R. y. Guerola-Navarro V. and Oltra-Badenes, H. Gil-Gomez, and Gil-Gomez Jose Antonio. "Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators, Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 34:1, 2669-2691, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1836992". In: (2021).
- [GGa22] V. Guerola-Navarro, R. Gil-Gomez H. and Oltra-Badenes, and al. "Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review, International Entrepreneurship and Management Journal May". In: (2022).
- [Gue+20] Vicente Guerola-Navarro et al. "Customer Relationship Management (CRM): A Bibliometric Analysis". In: *International Journal of Services Operations and Informatics* 10 (Jan. 2020), p. 1. DOI: 10.1504/IJSOI.2020.10030517.
- [Hou21] AÏSSAOUI Housna. "Les applications CRM dans le secteur bancaire et assurantiel marocain : mythe ou réalité?, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED) ISSN 2605-6461 Vol 4. N° 2". In: (2021).
- [Imb10] G Imbert. "L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. Recherche en soins infirmiers". In: (2010). DOI: doi.org/10.3917/rsi.102.0023.
- [JG20] Siham JABRAOUI and Hasnaa GABER. "L'IMPACT DU CRM SYSTEM SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE : CAS D'UNE ORGANISATION BANCAIRE MAROCAINE. Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion, No 3". In: (2020).
- [JL16] F Jallat and D Lindon. *Le marketing relationnel et la gestion de la relation client*. Paris: Dunod, 2016. Chap. 11, pp. 404–444.
- [Joh07] W. Creswell John. , *Second Edition, QUALITATIVE INQUIRY RESEARCH DESIGN Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, 2007.

- [KK12] Angella J. Kim and Eunju Ko. “Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand”. In: *Journal of Business Research* 65.10 (2012), pp. 1480–1486. URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbrese:v:65:y:2012:i:10:p:1480-1486>.
- [KB08] S.F. King and T.F. Burgess. “‘Understanding success and failure in customer relationship management’, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 4”. In: (2008).
- [LV11] René Lefébure and Gilles Venturi. *Gestion de la relation client, Edition 2005*. Eyrolles, 2011.
- [MBC21] amel MEZAOUR, hakim BENDJEROUA, and Chadli CHAOUKI. “The Impact of Customer Relationship Management Strategy on Achieving Competitive Advantage on the Banking Sector (Case of Local Development Bank BDL) in Hassi Messaoud from Ouargla State -Algeria-, *Journal of quantitative economics studies*, Volume 07 (Number 01), Algeria: Kasdi Marbah University Ouargla, pp. 449-462.” In: (2021).
- [MOK12] Alissia MOKRANI. “Evaluation de la performance du processus de formation Application : Air Algérie”. In: *Mémoire de Magister en Option : Génie Industriel* (2012).
- [Mos+19] Alokla Mosa et al. ““Customer Relationship Management: A Review and Classification”. *Transnational Marketing Journal (TMJ)* 2:187- 210.” In: (2019). DOI: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=840767>.
- [mut11] Assurance et mutuelle. *Définition assurance, 2011*. 2011. URL: <http://www.assurance-etmutuelle.com/assurance/definition-assurance.html>
- [NA21] Arshi Naim and Kholood Alqahtani. “Role of Information Systems in Customer Relationship Management”. In: *Pulse* 2.2 (2021), p. 18.
- [NJS22] Bang Nguyen, Faten Jaber, and Lyndon Simkin. “A systematic review of the dark side of CRM: the need for a new research agenda”. In: *Journal of Strategic Marketing* 30.1 (2022), pp. 93–111. DOI: 10.1080/0965254X.2019.1642939.
- [PZB85] A Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml, and Leonard Berry. “A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)”. In: *The Journal of Marketing* 49 (Jan. 1985), pp. 41–50. DOI: 10.2307/1251430.

- [Par17] Christian Parmentier. *Les grands principes du marketing de l'assurance, Du marketing traditionnel au marketing digital, 3e édition*. L'argus de l'assurance, 2017.
- [PS01] Atul Parvatiyar and Jagdish Sheth. "Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline". In: *Journal of Economic and Social Research* 3 (Jan. 2001), pp. 1–34.
- [PR00] D Peppers and M Rogers. "« Le one to one: valoriser votre capital client », Paris, Edition d'organisation". In: (2000).
- [PG13] Kotler Philip and Armstrong Gary. *Principes de marketing, 11eme édition*. Pearson, 2013.
- [Pia70] J Piaget. "Science of education and the psychology of the child." In: *New York: Orion Press* (1970).
- [PT02] E. Plakoyiannaki and N. Tzokas. "« Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective », The Journal of Database Marketing, March, vol. 9, no. 3, pp 228-237." In: (2002).
- [PŠ19] M. Pohludka and H. Štverková. "The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. Administrative Sciences, 9(1), 22." In: (2019). DOI: 10.3390/admsci9010022.
- [PP12] Awasthi Preety and S. Sangle Purnima. "'Adoption of CRM technology in multi-channel environment: a review (2006-2010)", Business Process Management Journal, Vol. 18 Iss: 3 pp. 445 - 471". In: (2012).
- [Rau+19] Oltra-Badenes Raul et al. "Is It Possible to Manage the Product Recovery Processes in an ERP? Analysis of Functional Needs, Sustainability 2019, 11, 4380; doi:10.3390/su11164380". In: (2019).
- [RS16] D. Ray and W. Sabadie. *Marketing relationnel: Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité*. Paris: Dunod, 2016. Chap. 2, Les fondamentaux du marketing relationnel, pp. 41–71.
- [Shi+18] Sota Shikha et al. "Customer Relationship Management Research from 2007 to 2016: An Academic Literature Review, Journal of Relationship Marketing, DOI: 10.1080/15332667.2018.1440148". In: (2018).
- [SW02] M. Starkey and N. Woodcock. "« CRM Systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of Customer Management», Journal of Database Marketing, 9(3), pp.267-275." In: (2002).

- [VAL85] A. Zeithaml Valarie, Parasuraman A., and Berry Leonard L. “Problems and Strategies in Services Marketing”. In: *Journal of Marketing* 49.2 (1985), pp. 33–46. DOI: 10.1177/002224298504900203.
- [VH20] Guerola-Navarro*and Raul Oltra-Badenes Vicente and Gil-Gomez Hermenegildo. “Customer relationship management (CRM): a bibliometric analysis , Int. J. Services Operations and Informatics, Vol. 10, No. 3”. In: (2020).
- [YS95] Lincoln Y.S. “Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. Qualitative Inquiry”. In: (1995).
- [YAN09] YANAT.S. « *Bases techniques de l’assurance* ». Novembre 2009.
- [ZM22] DENDANE Zakia and CHITTI Mohand. “LE MARKETING DES SERVICES SPECIFIQUE AUX COMPAGNIES D’ASSURANCE : CAS (SAA, CASH, CIAR, ET TRUST), Revue d’Economie de Gestion Vol 06, N 02 (2022), pp. 34-53.” In: (2022).

Table des matières

Introduction	12
1 ÉTAT DE L'ART	17
1.1 Revue de littérature	17
1.1.1 Évolution du Customer Relationship Management	17
1.1.2 Approches de la gestion relation clients	19
1.1.3 La gestion relation clients comme outil incontournable pour la pérennité de l'organisation	21
1.1.4 La CRM au service du secteur des Banques et des Assurances	23
1.1.5 Enjeux du système de gestion relation clients	25
1.2 Approche de la gestion relation clients et du marketing relationnel à dominance service	27
1.2.1 La gestion relation clients et le marketing relationnel	27
1.2.2 La gestion relation clients et le Marketing de service	29
1.2.3 Le marketing des services assurantiels	30
Spécificités du marketing dans les services assurantiels	30
La gestion relation clients comme outil incontournable dans le secteur des assurances	32
1.3 La gestion relation clients entre approche technologique et système d'information	33
1.3.1 Approche technologique de la GRC	33
Avantage de la CRM	33
1.3.2 La CRM et les SI	35
1.3.3 Les composant du CRM	37
1.4 Présentation du secteur des assurances et du Marché en Algérie	39
1.4.1 Notions générales des assurances	39
Définition de l'assurance	39

Le cycle de production d'une assurance	39
Rôle de l'assurance	40
Types d'assurance	40
Formes et types d'un contrat d'assurance	41
1.4.2 Évolution du marché des assurances en Algérie	41
1.4.3 Le marché des assurances en Algérie	42
Assurance de dommages	42
Assurances de personnes	42
1.5 Performance et Systèmes de mesure et d'évaluation	43
1.5.1 La nécessité d'évaluer pour piloter	43
1.5.2 La performance	44
1.5.3 La performance SI	44
1.5.4 La performance CRM	45
1.5.5 Les indicateurs de performance	45
1.5.6 Les modèles de mesure de performance	45
1.6 Modèle d'évaluation Fonctionnelle	46
1.6.1 Origine	46
1.6.2 Les quatre pôles du modèle	47
Mesurer les activités d'une fonction support	47
Mesurer les compétences d'une fonction support	48
Mesurer les ressources allouées à une fonction support	48
Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support	48
1.6.3 Les indicateurs de l'évaluation selon le MEF	49
2 DATA ET MÉTHODES	51
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil	51
2.1.1 Identité de l'entreprise	51
2.1.2 L'activité de la SAA	51
2.1.3 Les axes stratégiques de la SAA :	52
2.1.4 Organigramme de la direction générale SAA	53
2.2 Methodologie de travail	53
2.2.1 Approche épistémologique	53
2.2.2 Le paradigme constructiviste	54
2.2.3 Approche de recherche	54

2.2.4	Type de recherche	54
2.3	Approche de la collecte de données	55
2.3.1	Modèle d'analyse	55
	La phase de préparation	55
	La phase réalisation	55
	La phase de finalisation	56
2.3.2	Méthodes et outils	56
	Méthodes Qualitatives	56
	Outils de collecte de données	56
2.3.3	Choix de la méthode d'évaluation	58
	Caractéristiques du MEF	58
2.4	Guide d'entretien	59
2.4.1	Contexte	59
2.4.2	Présentation	59
	Interrogateur	59
	Interroger	59
3	RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	63
3.1	Étude de l'existant	63
3.1.1	Présentation du champ d'étude	63
	Organisation	64
	Situation informatique	64
3.1.2	Description du système de gestion relation clients de la SAA	64
	Processus de Reporting et Flux de données	64
3.2	Analyse de l'étude	66
3.2.1	Évaluation des activités de la fonction Gestion relation clients	66
	Définition de la fonction gestion relation clients	67
	Tableau d'activité	68
	L'analyse des activités	70
3.2.2	Évaluation des compétences de la fonction Gestion relation clients . . .	75
3.2.3	Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction gestion relation clients	77
3.2.4	Évaluation de la satisfaction clients de la fonction GRC	79
3.3	Résultats	80

3.3.1 Synthèse	80
3.4 Discussion	83
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	86
Bibliographie	89
Annexe A	100
Annexe B	102
Annexe C	104
Annexe D	108
Annexe E	110

ANNEXES

Annexes A

Guide d'entretien

Contexte

Dans le cadre de préparation de mon projet de fin d'étude, qui porte sur l'évaluation de la performance du système de gestion relation client mis en place par la Direction général de la Société Nationale d'Assurance d'Algérie, je vous suis reconnaissante du temps consacrer pour répondre à cette entretiens.

Présentation

Cette partie de recherche s'inscrit dans la phase de préparation elle nous permettra d'acquérir une bonne compréhension des éléments techniques utiliser dans le système de gestion relations clients et pouvoir par la suite le schématiser en Diagramme.

Interrogateur

Nawrouze BOUNACEUR, étudiante en deuxième année Master en management Stratégique et Systèmes d'Informations au sein de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa.

Table 3.15: Guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien	
État actuel du système de gestion de la relation client de l'entreprise	
Question 01	Quels sont les différents canaux que la SAA utilise pour interagir avec ses clients ? et comment sont-ils intégrés dans le système ?
Question 02	Quels outils de gestion de la relation client l'entreprise utilise-t-elle actuellement ?
Question 03	Décrivez le flux de données (d'où vient l'information, vers qui elle s'envoie, qui la traite)
Question 04	Comment les employés accèdent-ils aux informations client ? (par exemple, tous les employés ont accès à toutes les informations, l'accès est limité à certains départements ou employés)
Question 05	Que faites-vous avec ces données une fois obtenues ?
Question 06	Comment le système GRC est-il intégré aux autres systèmes d'entreprise ?
Evaluation de la performance du système GRC de l'entreprise	
Question 07	L'entreprise évalue-t-elle la performance de son système de gestion de la relation client ?
Question 08	L'entreprise dispose-t-elle de KPI (indicateurs de performance clés) pour mesurer les résultats du système de gestion de la relation client ?
La performance du système GRC de l'entreprise	
Question 09	Pensez-vous le système de gestion relation client de l'entreprise est performant ?
Question 10	Pensez-vous que le système de gestion de la relation client actuel répond aux besoins des clients et de l'entreprise ?

Source : Élaborer par nous même

Annex B

Les questionnaires d'évaluation des activités

Table 3.16: Annex B

Pôle Activité		
Gestion de la base de données client		
Activités	Réalisation	Importance
Collecte et stockage des données clients	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Maintenance de la base de données client	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des profils clients	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Automatisation de la gestion de la base de données client	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Analyse des données clients	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Protection des données clients	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des interactions client		
Activités	Réalisation	Importance
Choix du logiciel Help Desk	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Suivi et résolution des problèmes clients	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des demandes et des requêtes clients	Activité Réalisé	Activité importante

	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des campagnes marketing		
Activités	Réalisation	Importance
Automatisation et exécution de campagnes marketing	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des ventes		
Activités	Réalisation	Importance
Établissement de devis	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Compte rendu des actions et mesure des KPI	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion des processus de vente	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Réalisation de tableaux de bord	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante
Gestion du service client		
Activités	Réalisation	Importance
Formation des employés sur les pratiques de service client et les politiques de l'entreprise	Activité Réalisé	Activité importante
	Activité non Réaliser	Activité peu importante

Source : Elaboré par nous même

Annex C

Les questionnaires d'évaluation compétences

Table 3.17: Annex C

Pôle Compétance		
Compétences Techniques		
Vous maîtrisez es logiciels de gestion de bases de données clients	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous êtes capable de manipuler efficacement les informations de la base de données client	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous utiliser les techniques d'organisation et de mise à jour des données client	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Faire un suivi efficace des interactions avec les clients	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous avez des compétences en matière de gestion des plaintes et des requêtes des clients	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous êtes alaise avec avec l'utilisation des es logiciels d'automatisation marketing	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous êtes capable de gérer efficacement le processus de vente	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous avez une connaissance approfondie des logiciels de gestion du service client	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Vous êtes en mesure de fournir un support client de qualité et de résoudre les problèmes efficacement	Je maîtrise	Je connais
	Je pratique	Je ne connais pas
Compétences comportementales		
Rigueur dans le travail	Je maîtrise	Ça peut aller

	J'ai des diffi- cultés	Je n'y arrive pas
Organisation du travail	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Sens du service client	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Communication avec les parties prenantes	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Animation d'équipe	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Capacité de formalisation et de synthèse	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Capacité d'abstraction et de logique	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Capacité à convaincre et à négocier	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Intégrité	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Curiosité et créativité	Je maîtrise J'ai des diffi- cultés	Ça peut aller Je n'y arrive pas
Compétences métier		
Connaissance de la stratégie de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement

	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance des métiers de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance du secteur de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance de l'histoire, de la culture et du système de valeurs de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance du business modèle de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance des partenaires de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas

Connaissance des grands projets	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas
Connaissance du marché IT ⁴	Je connais et je l'utilise	Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement
	Je connais un peu	Je ne connais pas

Source : Elaboré par nous même

⁴Les technologies de l'information

Annex D

Les questionnaires d'évaluation des ressources de l'organisation

Table 3.18: Annex D

Positionnement de la GRC		
Le positionnement de la fonction	Oui tout à fait	Non
GRC vous paraît-il explicite	Oui en partie	Non et c'est très dom- mageable
Le positionnement de la GRC vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dom- mageable
Le positionnement de la GRC permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dom- mageable
Le positionnement de la GRC permet-il l'obtention des informations facilement ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dom- mageable
Fonctionnement de la GRC		
La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dom- mageable
Les fiches de postes de la fonction GRC sont-elles formalisées ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dom- mageable
Les processus de la fonction GRC sont-ils explicites et communiqués ?	Oui tout à fait	Non

	Oui en partie	Non et c'est très dommageable
Enjeux de la GRC		
Le système GRC réalisent-il tous les objectifs initiaux ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dommageable
La GRC est réactif face aux évolutions d'activité et de stratégie ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dommageable
Le système GRC améliore-t-il l'activité au quotidien ?	Oui tout à fait Oui en partie	Non Non et c'est très dommageable
Ressources de la GRC		
Le système GRC réalisent-il tous les objectifs initiaux ?	Exactement ou à 10% À 20 %	À 50% Au-delà de 100 %
L'effectif formé est-il suffisant ?	Exactement ou à 10% À 20 %	À 50% Au-delà de 100 %
Les dépenses en GRC sont-elles dans les normes ?	Exactement ou à 10% À 20 %	À 50% Au-delà de 100 %
La consommation du budget alloué est-elle dans les normes ?	Exactement ou à 10% À 20 %	À 50% Au-delà de 100 %

Source : Elaboré par nous même

Annex E

Le questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients

Table 3.19: Annex E

Satisfaction des Directeur et Managers		
Définir la stratégie GRC et les objectifs à atteindre	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Contractualiser avec un sous-traitant	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Organiser le suivi de la prestation	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer la performance	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer les coûts	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer les bases de données clients	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer les campagnes marketing	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer les ventes	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Gérer le service client	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait
Mesurer les KPI et calculer le taux de fidélité	Très satisfait	Peu satisfait
	Satisfait	Non satisfait