

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Thème

La contribution de l'implémentation du CRM dans la
fidélisation des clients

(Cas : Mobilis)

Présenté par : BOUKHLIF Chérine

Encadré par : Dr. ROUANE Rafik

ANNEE 2015/2016

Remerciements

Tout d'abord je remercie mes parents ; mon frère Chakib et ma sœur Chahinez qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier Mr .Medjiah Abdelkader à ses précieux conseils, sa disponibilité, et l'attention qu'il m'a consacré tout au long de ce mémoire. Je le remercie ainsi que mon encadreur Mr. ROUANE Rafik pour leurs orientations pertinentes, l'aide et le temps qu'ils m'ont consacré malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Je remercie également le personnel de MOBILIS qui malgré l'emploi du temps chargé ont essayé de m'aider dans la limite du permis.

Enfin, J'adresse mes plus sincères remerciements à mes collègues IBRAHIMI Youssef KHERBACHE Khouloud ; LOUNICI Malek et BELHAMRI Zineb qui m'ont soutenu et encouragé.



Merci à toutes et à tous.

RESUME

Actuellement ; sous l'influence de la réforme du secteur des services en général et celui des télécommunications en particulier ; les technologies se succèdent à un rythme très rapide ; et les offres se multiplie.

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des opérateurs mobile et des réflexions académiques et surtout d'une transformation du système marketing en Algérie.

Le but de cette étude est de tirer au clair les motifs réels qui ont poussé Mobilis à revoir son système informatique ; dont le CRM est l'une des applications qui sera introduite pour garder son positionnement de leader sur le marché algérien en vue de faire face à la concurrence rude.

Mots clés:

Service ; télécommunications ; gestion relation client ; marketing ; Mobilis ; CRM ; application ; leader ; concurrence.

ABSTRACT

Currently; under the influence of the reform of the general service sector, and the telecommunication service in particular; the technologies follow one another with a very fast rate; and the offers multiplies.

The emergence of customer relationship management concept is the result of a slow evolution of the mentality of mobile operators, academic reflections and in particular the transformation in Algerian marketing system.

The purpose of this study is to clear up the real motives which pushed Mobilis to review its IT system; which includes CRM is one of the applications that will be introduced to keep its leading position in the Algerian market in order to face the tough competition.

Keywords:

Service; telecommunication; customer relationship management; marketing; MOBILIS; CRM; applications; leader; competition

ملخص

في الوقت الراهن؛ تحت تأثير إصلاح قطاع الخدمات عموماً و الاتصالات على وجه الخصوص؛ التقنيات التي تتوالى بوتيرة سريعة جداً، والعروض في تضاعف.

ظهور مفهوم إدارة علاقات العملاء هو نتيجة التطور البطيء لذهنية مشغلي شبكات الهاتف النقال والانعكاسات الأكاديمية وقبل كل شيء التحول في نظام التسويق في الجزائر.

والهدف من هذه الدراسة هو اظهار الدوافع الحقيقية التي دفعت موبيليس الى الالتزام بمراجعة نظام الحاسب الآلي لديها. بما في ذلك إدارة علاقات العملاء هو أحد التطبيقات التي سيتم تقديمها للحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق الجزائرية لمواجهة المنافسة الشديدة.

كلمات المفتاح

الخدمات، الاتصالات، إدارة علاقات العملاء، التسويق، موبيليس، ترضية، التطبيق، الرائد، المنافسة

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE	PAGE
1	Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation	7
2	La différence entre la fidélité et la fidélisation	15
3	La différence entre la rétention et la fidélité	17
4	Plan du CRM d'ATM	24
5	Aperçu des différentes fonctionnalités SFA/GRC	30
6	Les 10 principes clés du CRM	39

LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS

N°	TITRE	PAGE
1	Les missions du marketing relationnel	8
2	Stratégie défensive vs stratégie offensive	11
3	Un programme de rétention des clients	16
4	Les principales caractéristiques de la satisfaction	21
5	La stratégie de CRM véhicule la structure et la technologie	24
6	Le développement d'une stratégie client	27
7	Les fonctions du CRM	32
8	Matrice d'analyse SWOT	45

LES ABREVIATIONS

CRM	Customer Relationship Management
GRC	Gestion de la Relation Client
NGBSS	Next Generation Business Support System
B to B	Business to Business
SAV	Service après- vente

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES.....	5
SECTION A : DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL.....	6
SECTION B : LA GRC AU SEIN DE MOBILIS.....	12
CHAPITRE II : LA SOLUTION CRM COMME OUTIL DE FIDELISATION DES CLIENTS	22
SECTION A : LA DEMARCHE DE L'IMPLEMENTATION DU CRM.....	23
SECTION B : L'APPORT DE LA MISE EN PLACE DU CRM	34
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION.....	43
SECTION A : METHODOLOGIE ET ORGANISATION DES ENTRETIENS	45
SECTION B : L'ANALYSE DES RESULTAT DE RECHERCHE ET LES PERSPECTIVES	54
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	



Introduction générale

Introduction

Du fait d'une concurrence rude du marché des services, les aspects d'une politique de fidélisation et de relation client sont déterminants pour conserver une part de marché et assurer la pérennité de toute organisation.

Les entreprises de service en général ; et des opérateurs de la téléphonie mobile en particulier ont de plus en plus recours à une approche de type de CRM, afin de se différencier. En effet, l'exigence accrue du client conduit les entreprises à faire évoluer leur offre dans le sens d'une plus grande personnalisation. Afin de parvenir à cet objectif, l'entreprise surtout celles de la téléphonie mobile sont tenues de s'adapter à la multiplication des offres.

Pour réussir dans cet environnement hostile ; les entreprises étatiques doivent pouvoir se différencier des autres concurrents. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles connaissent mieux leur client et qu'elles parviennent à entretenir avec ce dernier une relation privilégiée, basée sur le long terme et la fidélité.

Les entreprises qui détiennent les meilleures données restent sur le marché. Les facteurs classiques de production, capital, main d'œuvre, technologie, perdent de leur valeur stratégique dans l'économie de la mondialisation.

L'implémentation d'une solution CRM est devenue indispensable. L'information client et les relations de confiance sont devenues les facteurs rares de l'économie. Les entreprises qui rassemblent les données autour des clients et les utilisent pertinemment pour entretenir des relations de confiance qui dure dans le temps finissent par renforcer leur positionnement sur le marché.

Le choix et l'intérêt du sujet :

Nous avons choisis d'aborder le thème de la contribution de l'implémentation du CRM sur la fidélisation des clients, thème que nous jugeons pertinent et d'actualité dans la mesure où les entreprises de la télécommunication déploient tous leurs moyens pour assurer une qualité de service irréprochable et ce pour garder leurs parts de marché ; dans un environnement très fluctuant ou le client est devenu très exigeant.

Alors, mon stage a été effectué au sein de l'entreprise MOBILIS qui est l'une des filiales d'Algérie Télécom ; elle occupe une place de leader dans le marché algérien des télécommunications.

Notre problématique est la suivante :

« Quelle est la perception et les enjeux de l'introduction d'un CRM dans le processus de fidélisation des clients? »

En se basant sur une recherche bibliographique : des ouvrages ; des articles et des sites ; et sur la lecture des documents internes fournis par l'entreprise ainsi que l'observation ; la triangulation entre les trois sources nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

Q1 : Quel est l'impact de la gestion de la relation client (GRC) appliquée à MOBILIS ?

Q2 : Quel est l'apport de l'installation d'une solution CRM sur la fidélisation des clients?

Les hypothèses se présentent comme suit :

Hypothèse 1 : la gestion de la relation client est basée sur la satisfaction.

Hypothèse 2 : L'implémentation de la solution CRM à MOBILIS vise d'accélérer la performance commerciale pour gérer la relation client au plus près.

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de diviser ce mémoire en trois chapitres :

- ❖ Le premier chapitre porte sur la GRC avant l'installation de la solution CRM ; nous allons commencer par le marketing relationnel et ses missions ensuite nous passons à une présentation de l'entreprise ATM Mobilis et l'intérêt de son programme de fidélisation.
- ❖ Le deuxième est dédié à la gestion de la relation client après l'installation du CRM : Ce chapitre met la lumière sur la démarche de sa mise en œuvre ; ensuite les différents enjeux et contraintes rencontrés.

- ❖ Le troisième chapitre sera consacré à la discussion des résultats tirés des entretiens effectués auprès du personnel de MOBILIS et les différentes recommandations et perspectives.

CHAPITRE 1

**LE FONDEMENT DU
MARKETING
RELATIONNEL ET SES
PERIMETRES**

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

SECTION A : DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL :

Le domaine des services et plus précisément des télécommunications a connu un bon nombre de mutations, du fait de la concurrence accrue, des réglementations, des changements d'habitudes de la clientèle plus exigeante. Le marketing direct a donc très vite gagné du terrain dans cette activité pour attirer les clients. Le client est devenu alors le centre de préoccupation des entreprises de service, étudier ses besoins qui évoluent constamment et se mobiliser afin de les combler.

Actuellement, l'entreprise ne peut plus miser uniquement sur son offre produits/services mais doit valoriser son offre et proposer un plus pour se démarquer.

Le succès repose désormais, sur la fidélisation et l'entretien de la relation client. Elle doit établir une politique client pour survivre et assurer sa rentabilité. Il existe cependant des techniques de base qui constituent des pratiques indispensables pour concevoir les démarches de fidélisation et instaurer des politiques de gestion efficaces.

Dans ce 1^{er} chapitre ; nous allons commencer par le marketing relationnel et ses missions ; ensuite dans la deuxième partie nous introduirons la stratégie de la relation client déjà existante à MOBILIS.

I.A.1 DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL :

Aujourd'hui les recherches démontrent que les entreprises sont passées d'une orientation produit à une orientation client, ou le transactionnel cède progressivement place à un marketing relationnel, parfois de plus en plus poussé vers la personnalisation.

Les entreprises qui suivent cette orientation relationnelle développent des stratégies à long terme. Elles privilégient l'échange continu et place le client au cœur de l'analyse stratégique. Leur but est de préserver les clients les plus rentables.

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

Tableau N°1 : le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation¹

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de clientèle
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit pour le client	Mise en avant de la valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service clientèle	Beaucoup d'importance accordée au service clientèle
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort à satisfaire la clientèle
Contact avec les clientèles modérées	Fort contact avec clientèle
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout personnel

I.A.2 LE MARKETING RELATIONNEL :

DEUMEURE Claude définit le marketing relationnel comme suit : « *il n'a pas un objectif de prospection, mais de fidélisation. Il s'adresse aux clients de l'entreprise et peut se définir comme l'utilisation d'un ensemble d'outils de communication principalement hors medias. Destiné à établir et développer une relation individualisée; interactive et durable avec un client .Il vise à améliorer la relation avec un client pour augmenter son chiffre d'affaires et sa profitabilité* ² »

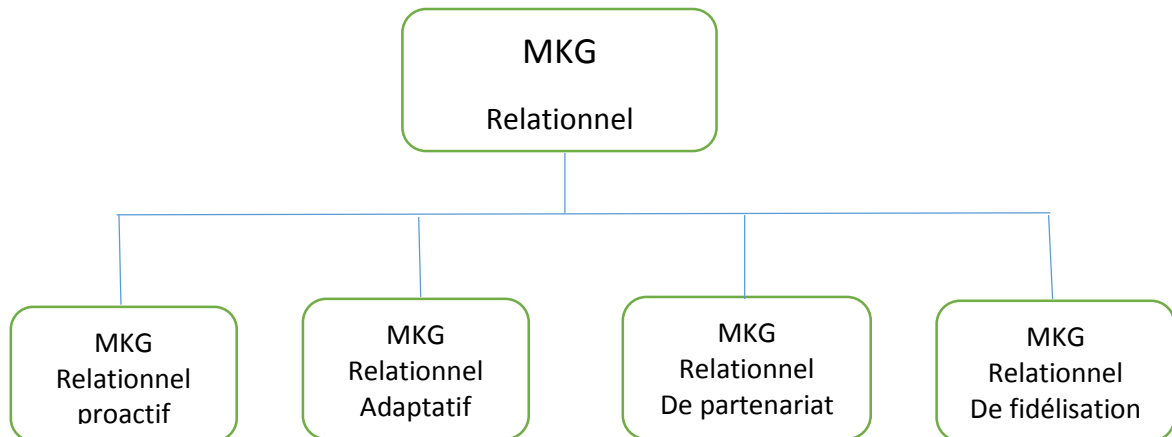
I.A.2.1 LES MISSIONS DU MARKETING RELATIONNEL :

Le marketing relationnel a quatre (04) missions principales, qui sont schématisées comme suit :

¹ PAYNE et al ;ERIC LAMARQUE, management de la banque, 2eme Edition, Pearson éducation ;2008 ;p98

²Claude Demeure, Marketing,5^{ème} Edition, DALLOZ Sirey, Collection Aide-mémoire ,Paris,2005,P35.

Schéma N°1 : Les missions du marketing relationnel³



I.A.2.1.1 LE MARKETING RELATIONNEL PROACTIF :

La dimension proactive du marketing relationnel met l'accent sur le contact de l'entreprise avec la cible qui a pour objet de proposer les dernières modifications apportées au produit qui existent déjà sur le marché et de recueillir les idées de nouveaux produits ; l'entreprise doit aider le client à repérer, ou à reconnaître ses besoins.

I.A.2.1.2 LE MARKETING RELATIONNEL ADAPTATIF :

L'entreprise prend l'initiative d'aller vers ses clients afin de s'informer et pour s'assurer que le produit comble parfaitement les besoins et les désirs des clients. Elle prend aussi en considération toutes les suggestions d'amélioration ainsi que les remarques et réclamations dans le but d'adapter au mieux son offre aux attentes de ses clients.

Relationnel adaptatif se base essentiellement sur la construction et le maintien d'un dialogue. Une chose que MOBILIS a pu le réaliser à travers l'utilisation des réseaux sociaux comme : Facebook ;Twitter.

I.A.2.1.3 LE MARKETING RELATIONNEL DE PARTENARIAT :

Cette mission du marketing relationnel consiste à considérer le client comme un étroit collaborateur de l'entreprise. Elle a pour but de développer le sentiment de complicité entre l'entreprise et ses clients afin que ces derniers deviennent des partenaires et participent dans la

³ A. Addioui, « Le livre d'or du Marketing relationnel », mémoire de licence, ENCG, Marrakech, p. 23

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

conception de nouveaux produits de manière à mieux satisfaire leurs propres besoins. Une chose que MOBILIS l'a compris en prenant en considération la suggestion d'un de ses clients qui a voulu avoir accès à l'internet partout ; ce qui a été la genèse de la clé MOBILIS .

I.A.2.1.4 LE MARKETING RELATIONNEL DE FIDELISATION :

La dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations répondant instantanément aux problèmes, créés en permanence de la valeur pour le client Le marketing relationnel de fidélisation a pour but de bâtir, développer et maintenir des relations de longue durée qui soient réciproquement bénéfiques entre l'entreprise et le client. Afin de réaliser sa mission, le marketing relationnel de fidélisation s'est muni d'outils dont le principal est la gestion de la relation client (GRC ou CRM).

Le client, à présent, est au cœur de l'organisation de l'entreprise, et toutes les fonctions de cette dernière seront orientées vers ce client. Synonyme d'individualisation, le marketing "one to one" a fait évoluer les stratégies marketing vers plus de personnalisation. La connaissance du comportement des clients, grâce à la performance des bases de données, est un élément clé de la réussite . Le datawarehouse et datamining représentent un pré requis, indispensable, au traitement différencié du client, qui suppose l'existence de bases de données perfectionnées pour segmenter de façon simple la clientèle.

I.A.2.2 LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE SECTEUR DES SERVICES :

Selon Grönroos ⁴ , l'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée au secteur des services et par conséquent, au secteur des télécommunications . En nous inspirant des arguments de l'auteur, nous proposons les trois raisons principales suivantes :

✚ La nature même du service rend la relation entreprise - client fondamentale :

L'entreprise inscrit ses échanges avec son client dans le long terme et vise à lui proposer un service de qualité, ce qui favorise la fidélisation. Le marketing relationnel est un élément

⁴ C. Grönroos, From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing , Management Decision, 1994; p32.

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

de réponse incontournable à cette problématique car il permet au client de mieux connaître son fournisseur.

✚ Le secteur des télécommunications en Algérie a connu bien des changements ses dernières années :

Ceci a donc durci les conditions de la concurrence et le consommateur s'est vu offrir un large choix.

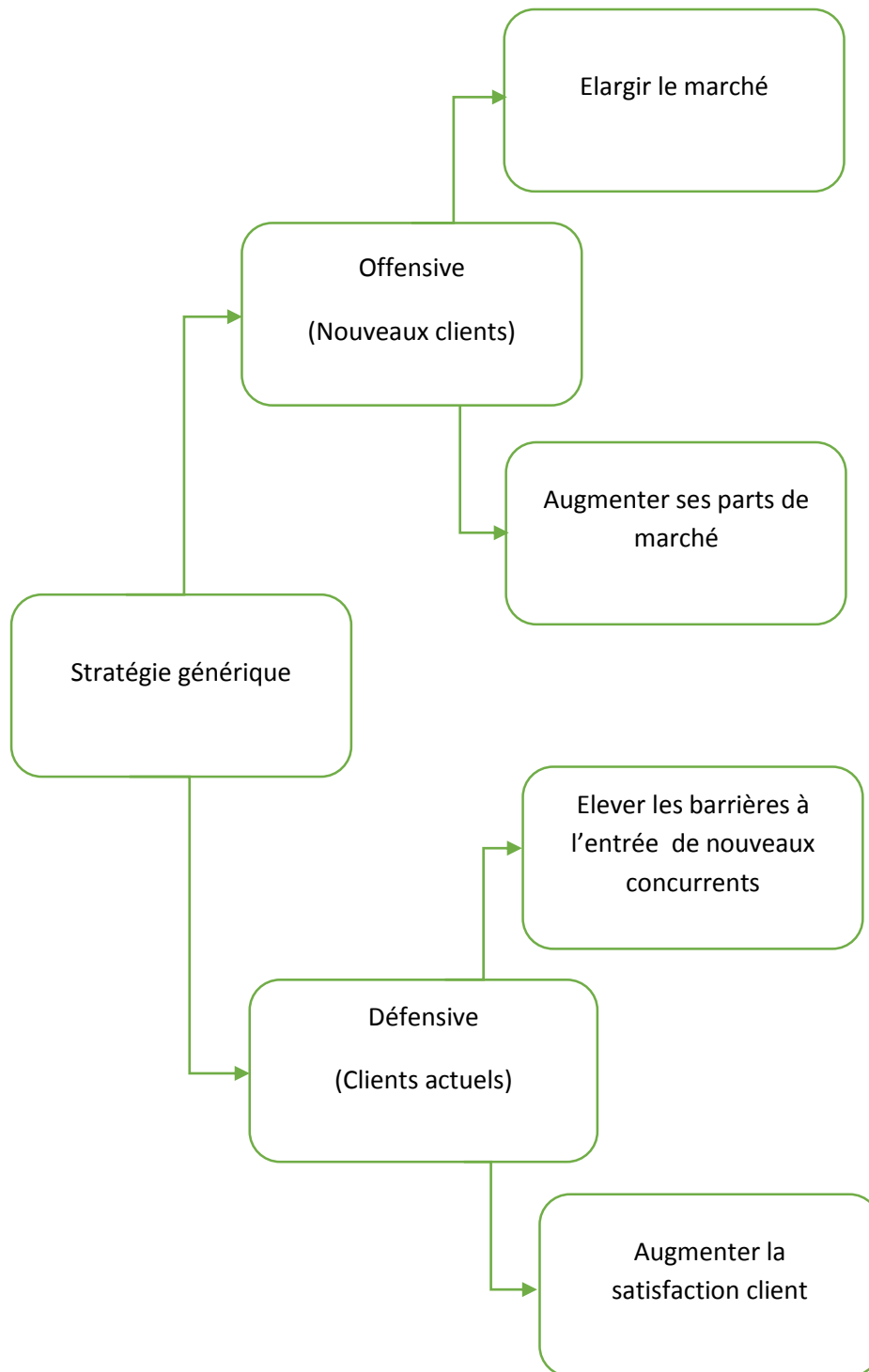
✚ Le client aime bénéficier de reconnaissance :

Le marketing relationnel permet de rassurer le client mais aussi de lui conférer un statut valorisant.

Les pratiques de marketing ont connu des évolutions importantes ces vingt dernières années. Le marketing relationnel - l'établissement de relations durables entre une entreprise et ses clients - s'est imposé comme une alternative nouvelle au marketing transactionnel, focalisé sur l'adaptation de l'offre produit-service au marché. Ce changement d'approche caractérise également le passage d'un marketing offensif, basé sur l'acquisition de nouveaux clients, à un marketing défensif, marqué par le souci de fidélisation des clients.⁵

⁵ Aubert Benoît, Ray Daniel, « Former ses clients pour les fidéliser », L'Expansion Management Review 2/2005 (N° 117), p. 100-105

Schéma N° 2 : Stratégie défensive vs stratégie offensive⁶



⁶ F. Jallet, E. Stevens, P. Volle ; op, cit ;p49

SECTION B : LA GRC AU SEIN DE MOBILIS :

I.B.1 PRESENTATION D'ATM MOBILIS :

Filiale d'Algérie Télécom, MOBILIS est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

Depuis sa création, MOBILIS s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 Million d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, MOBILIS travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, MOBILIS est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

MOBILIS offre aussi :

- ✚ Une couverture réseau totale de la population.
- ✚ Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 174 Agences MOBILIS.
- ✚ Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- ✚ Plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS).
- ✚ une Plateformes de Service des plus performantes.
- ✚ et d'autres offre et services : « *Gosto, Sellekni, GPRS MMS, 3G...* » et les rechargements électroniques " *Arsselli, Racimo et la Carte Internationale prépayée* ".

MOBILIS, s'affirme autant qu'une entreprise dynamique, innovante, loyale et transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel ou le sérieux,

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

la crédibilité et la proximité sont les clés de sa réussite ; MOBILIS optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.⁷

On trouve parmi les offres de MOBILIS qui sont considérées parmi les offres et les services les plus innovants du marché la WIN.

I.B.2 PRESENTATION DE L'OFFRE LA WIN :

La plus avantageuse des offres « la WIN » en ce moment sur le marché et par laquelle MOBILIS a pu devancer ses deux concurrents.

Avec la WIN on peut bénéficier d'une multitude d'avantages : Appels illimités, Connexion internet gratuite, SMS offerts, Numéros Favoris, Bonus vers l'international. Qui permet de communiquer en toute liberté sans être coupé et sans recharger des prix avantageux qui permet de communiquer sans calculer ; la limite de consommation permettra de réguler la facture et facturation à la seconde après la première unité de 30 secondes ; et on trouve dans la même offre plusieurs options :

- ✚ Les prix vers les destinations internationales sont ceux appliqués pour Le Post-paid existant avec le même palier de facturation locale.
- ✚ L'achat de l'offre Win est conditionné par le dépôt d'une caution local et international de 1000 DA.⁸
- ✚ La particularité de cette offre c'est le post -paid qui est une nouvelle alternative pour MOBILIS ; qui a dû changer son ancien ERP « Eppix » pour introduire de nouvelles offres comme la Win.Son nouveau ERP est le « NGBSS » dont l'une de ses applications est le CRM qui s'inscrit dans sa stratégie visant le renforcement de sa relation avec ses clients.

Selon Halim Chettibi Chef de département Affaires communes reporting et Qualité (ATM MOBILIS) :«La Relation Client s'appuie sur une stratégie marketing client »⁹

Pour MOBILIS ; le client est au centre de ses intérêts ; ça doit permettre aux responsables de l'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services en vue de créer de la valeur pour ces derniers.

⁷ www.mobilis.dz

⁸ Document interne

⁹ La revue de MOBILIS N°08 ; p22

I.B.3 DEFINITION DE LA RELATION CLIENT :

Le marketing relationnel traite massivement sur la nécessité de fidéliser sa clientèle en tissant avec elle des relations étroites.

Avant de traiter la gestion de la relation client .Il est important de préciser ce que veut dire « *une relation client* ».

La relation client désigne : « l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ce client »¹⁰.

Cette définition met l'accent sur le maintien de la relation avec le client sur le long terme pour diverses raisons¹¹ :

- ✚ Le client génère encore des revenus.
- ✚ Le client offre des perspectives de ventes supplémentaires.
- ✚ La nécessité d'offrir un suivi du service ou le produit vendu.

I.B.4 LE CAPITAL CLIENT :

L'étude de capital client est destinée au client que l'entreprise souhaite préserver ; des clients qui sont susceptible de renouveler l'acte de l'achat ou de recommander la marque.

I.B.5 LA FIDELISATION :

Selon Jean- Mark Lehu ; la fidélisation n'est que « la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité. »¹²

Fidéliser, c'est un travail de long terme, un travail quotidien qui implique toutes les ressources de l'entreprise. Les outils de fidélisation sont innombrables, ils sont aussi divers que variés, ils dépendent bien souvent de la cible. Une cible qui rapporte des profits sur le long terme.

Dans le tableau suivant nous allons présenter la différence entre la fidélité et la fidélisation :

¹⁰Sylvain WASTERMAN, l'organisation relation clients, édition Dunod, 2001, p 3

¹¹ IDEM

¹² Jean- Mark LEHU, La stratégie de fidélisation, édition d'organisation, Paris 2003 ; p31

Tableau N°2 : La différence entre la fidélité et la fidélisation¹³

Fidélisation	Fidélité
Est initiée par l'entreprise	Reflète le choix délibéré du client qui est le résultat de sa confiance vis-à-vis du service
On est dans une logique promotionnelle.	On est dans une logique émotionnelle.

I.B.5.1 L'INTERET DE LA FIDELISATION :

« La fidélisation est devenue un vecteur essentiel pour assurer une entrée privilégiée dans l'univers de la personne et donc capter son attention. Le consommateur est supposé plus attentif à des offres qui sont pré-formatées par rapport à ses goûts, à ses habitudes, et on le renforce dans ce sens »¹⁴.

Certains auteurs comme Jones et Sasser¹⁵ se sont penchés sur la relation satisfaction / fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité, car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'une autre entreprise, tester un autre produit ou profiter d'une offre qui s'avère plus intéressante. Par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise.

Fidéliser c'est inciter les clients actuels à choisir de nouveau un produit ou un service ; sans oublier que ce client peut devenir l'ambassadeur de la marque en la recommandant à son entourage étant donné qu'il a confiance ; cette dernière a été définie par Soulez¹⁶: « *comme la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit* ». Toutefois, il convient de ne pas confondre les notions de fidélisation et rétention qui sont, certes, très liées mais qui ne reflètent pas la même chose. La fidélité se rapporte à un niveau individuel de mesure ; quant à la rétention est réalisée simplement par le fait de maintenir une clientèle existante ; on l'appelle aussi « *la fausse fidélité* » parce que c'est dû à un comportement d'achats répétés, lié à l'absence d'alternatives.

¹³ Elaboration personnelle à partir du site: <http://c-marketing.eu/fidelisation-et-fidelite-client/>

¹⁴ Boullier Dominique, « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion », Réseaux 2/2009 (N° 154), p. 231-246 ; URL : www.cairn.info/revue-reseaux-2009-2-page-231.htm.

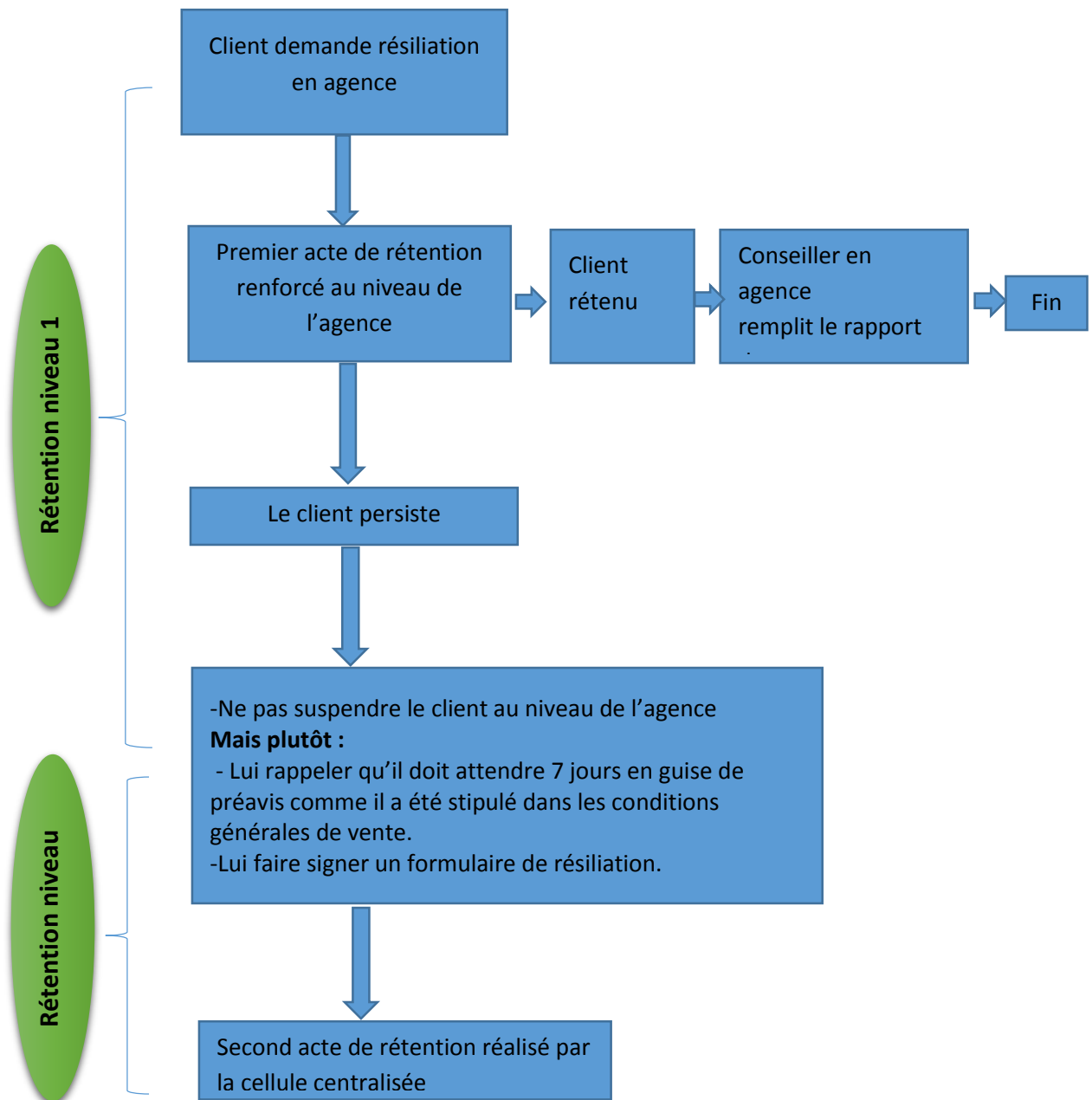
¹⁵ Reichheld. F et Sasser W.E, « Zero defections quality comes services », Harvard Business Review, Vol.68, September/October, 1990. Pp: 105-111.

¹⁶ Sébastien Soulez ; le marketing; 4 édition ; lextenso éditions ; 2014-2015 ;p141

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

MOBILIS a mis en place tout un programme de rétention des clients qui est schématisé comme suit :

Schéma N°3 : Un programme de rétention des clients¹⁷



Alors ; l'engagement est la principale caractéristique qui distingue la rétention de la fidélité. L'engagement est défini comme étant un désir constant dans le temps de maintenir une relation dite importante pour le consommateur ; cet engagement peut être affectif ou calculé.

Le tableau ci-dessous présente les principales différences entre la rétention et la fidélité

¹⁷ document interne

Tableau N°3 : La différence entre la rétention et la fidélité¹⁸

	Dépendance	Engagement	Ré-achat
Fidélité		X	X
Rétention	X		X

I.B.5.2 LES PROGRAMMES DE FIDELISATION :

La fidélisation clients reste l'élément clé d'une activité commerciale rentable. Les coûts de fidélisation sont significatifs. Autant les réserver aux bons clients ainsi qu'à ceux qui sont susceptibles de le devenir. Une stratégie de fidélisation doit être parfaitement ciblée.

« Les programmes de fidélisation permettent en outre le développement d'une relation presque individuelle avec le client, dans des secteurs où rappelons-le, le marketing de masse est la règle depuis de nombreuses années. »¹⁹

L'installation du CRM est peu efficace s'il est employé seul .Il doit compléter et non remplacé d'autres moyens de fidélisation plus fondamentaux et plus puissants .Mieux comprendre les besoins ; mieux segmenter les clients en fonction de leurs besoins ;mieux adapter son offre à ses attentes ;proposer des innovations qui créent de la valeur aux yeux du client .Se soucier de la qualité des produits et du service ; évaluer la satisfaction des clients encourager les salariés à écouter et satisfaire les clients ; sont autant de moyens de mieux satisfaire et de mieux fidéliser les clients .La fidélisation des clients passe d'abord par la qualité de l'offre et du service par leur adaptation constante aux besoins et aux attentes .Si ces fondamentaux ne sont pas assurés ; un bon programme de fidélisation ne servira à rien .

Selon Morgat il y a deux objectifs principaux²⁰ :

- ✚ Développer la valeur client par le renforcement du lien entre le client et la marque ;

¹⁸ Élaborée par l'étudiante

¹⁹ « Les cartes de fidélité fidélisent-elles la clientèle ? » par Nathalie Demoulin et Pietro Zidda ; Reflets et perspectives de la vie économique 2/2008 (Tome XLVII), p. 03; URL : www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2008-2-page-35.htm

²⁰ Pierre Morgat, Fidélisez vos clients, 3ème édition, Edition d'Organisation, 2004, op. cit, p114-115

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

✚ Optimiser la valeur et la satisfaction client.

Particulièrement, on peut utiliser le programme pour effacer une mauvaise expérience du client, en offrant une réponse individualisée ou sur mesure.

I.B.6 LA DEFINITION DU CRM :

« Le CRM se définit ainsi comme un ensemble de processus qui s'appuient sur les technologies permettant la relation profitable ; durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation »²¹.

«Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier ; d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients; en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfices»²².

A partir de ces définitions ; le CRM regroupe tous les outils permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise en accordant une attention accrue au client afin de répondre au mieux à ses désirs tout en soulevant le point de rentabilité dans le but de bâtir et de maintenir un lien durable.

La réussite de cette démarche passe par un effort permanent d'instaurer une relation personnalisée lors de chaque contact plus un traitement spécial.

I.B.7 LA STRATEGIE GRC :

Le CRM est un terme fédérateur pour définir un objectif commun à des fonctions encore trop souvent cloisonnées.

De ce fait, on définirait le CRM comme une stratégie globale qui vise à maximiser l'utilisation des ressources, compétences et outils disponibles dans la poursuite de la compréhension, de l'anticipation et de la réponse aux besoins des clients actuels et potentiels via une gestion et un partage optimal de l'information dans une optique de maximisation de la profitabilité.

²¹ Jérôme Billé et Richard Soparnot ; La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale ; janvier-février 2006 ; La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 217 — Ressources humaines ;p2

²² Jean- Mark LEHU, La stratégie de fidélisation, édition d'organisation, Paris 2003

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

Cette stratégie repose sur un principe fondamental selon lequel "*Les clients ne sont pas égaux*". Cette inégalité s'exprime tout aussi bien au niveau de la rentabilité du client que sur celui de ses besoins. L'entreprise doit par conséquent identifier les clients les plus importants et ensuite mieux comprendre leurs besoins et attentes dans le but de construire une relation personnalisée avec chacun d'eux.

Privilégier la notion de capital client ; c'est également considérer que la fidélisation peut être une source de rentabilité à moyen et long terme d'où l'intérêt de développer des stratégies de CRM qui y répondent.

A MOBILIS ; on trouve une direction spécialement dédiée à la relation client ; elle est composée de quatre sous-directions :

Sous-direction back-office (1^{er} niveau) : qui assure le support aux agences, en terme de besoin d'informations ou de traitement (2^{ème} niveau des demandes/ réclamations) qui n'ont pas pu être traité au 1^{er} niveau. Le réseau directe de MOBILIS est constitué de points de présences en plus des 174 agences), un élargissement du réseau se fait régulièrement pour assurer la proximité avec les clients en se rapprochant le plus d'eux sans oublier le réseau indirect (Points de vente agréés).

FRONT-OFFICE : Assure le volet métier pour les deux pôles front -office en contact direct avec le client qui sont : le centre de contact et les agences. Ex : Elaboration de procédure de traitement des demande et/ ou réclamations clients ainsi que les argumentaires lors d'un lancement d'une nouvelle offre ou service contenant un descriptif détaillé. Elaboration de procédure relatives à l'assistance technique (Problème terminal- Utilisation d'un service haute technologie Ex la 3G). Elaboration de procédures pour le traitement des demandes de résiliations/rétention clients. Lancement d'actions de fidélisations. Traitement des réclamations clients reçues au niveau de la direction générale par courrier.

Sous-direction de recouvrement : Chargée du volet métier relatif au recouvrement de la créance générée par le parc post-payé, elle établit les plans de recouvrement et instaure les procédures à appliquer. Un centre de contact recouvrement est rattaché à cette structure chargée du contact client pour recouvrer les créances. Y a des téléconseillers qui ont des portefeuilles client.

CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES

Il y a aussi le service « gestion des risques » : Chargé du suivi des consommations clients pour éviter tout risque de surconsommation et donc de génération d'une charge importante sur la facture que le client ne pourra pas payer par la suite.

Sous-direction de planification ; production et pilotage : Assure le support pour les autres directions en terme : d'outils ; nouvelles solutions ; nouveaux systèmes

Le centre d'appel est y rattaché : il est chargé du recrutement des téléconseillers ; gère les pics d'appels ; c'est une nouvelle organisation qui est récemment érigée ; elle est composée de deux niveaux :

1^{er} niveau :

- Le temps de traitement est réduit ;
- Recevoir le max de client ;
- Oriente le client ;

2^{ème} niveau :

- Traitement des appels transféré du 1^{er} niveau par des groupes de compétences dédiés (Fidélisation/gestion commerciale/Assistance technique/ mailing) : on trouve plus de planification de campagnes d'émission d'appels à ce niveau ;

Ces groupes auront à contacter les clients dans le cadre d'opérations bien définies et ciblées Ex : Campagne de mesure de satisfaction ;

- Rendre le call center plus performant.

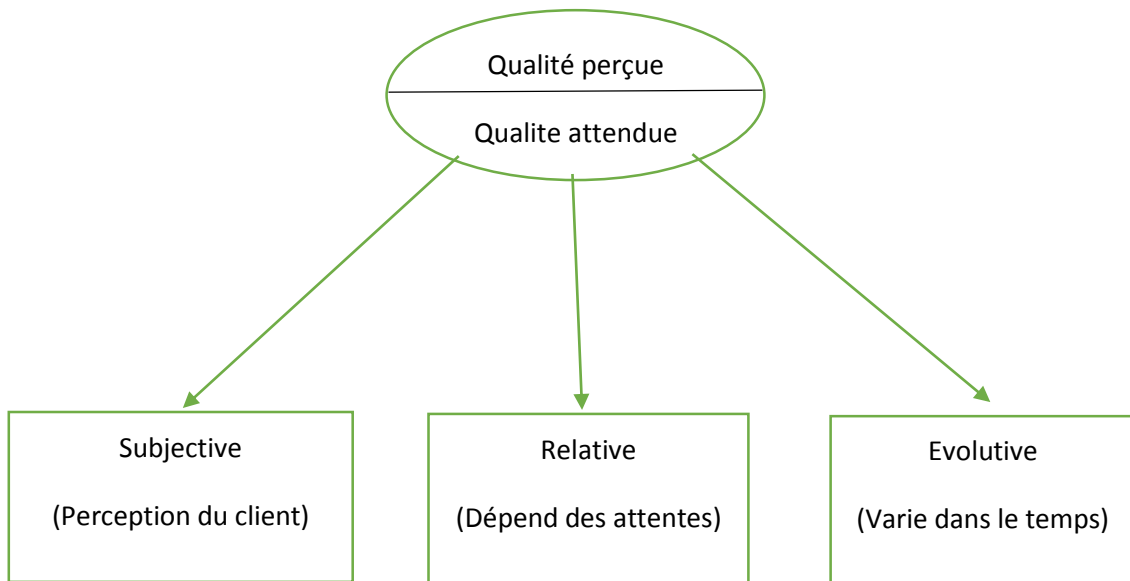
Pour fidéliser les clients : il y a un espace client via le site ou le client peut accéder à une meilleure qualité de service client (un service gratuit ex : une facture online qui permet au client de suivre sa consommation) sans se déplacer aux services en plus des agences ; et les centres d'appel).

Il faut donc reconnaître et récompenser les clients les plus précieux en échange d'informations ce qu'on appelle le feed-back que MOBILIS peut l'utiliser pour créer des produits et des services qui correspondent au mieux à leurs besoins et à leurs attentes.

I.B.8 LA SATISFACTION :

La relation personnalisée est au centre de la GRC. C'est via celle-ci que l'entreprise vise à augmenter la satisfaction de sa clientèle et transformer cette satisfaction en loyauté. Une relation personnalisée requiert non seulement une attention particulière au client mais aussi l'établissement d'un respect et d'une confiance mutuelle et d'un engagement réel des membres de la relation.


Schéma N°4 : Les principales caractéristiques de la satisfaction²³



Telle est la devise de MOBILIS qui déploie tous ses efforts pour garantir la satisfaction de sa clientèle ; l'entreprise a lancé une formation au profit de ses téléconseillers du centre d'appel d'EL Biar pendant un mois ; Le directeur de la relation clients grand public, M. Lahcene Mahloul a déclaré : *«le téléconseillers doit refléter, fidèlement, le principe sacré d'ATM MOBILIS : La satisfaction client. Nous devons remettre ce client au centre de nos préoccupations afin de comprendre ses attentes pour mieux le satisfaire »*²⁴ ; en effectuant des enquêtes régulièrement.

²³ Daniel Ray, mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, 2000, p29

²⁴ La revue de Mobilis N ° 10; 2010 ; p28



CHAPITRE **2** **LA SOLUTION CRM COMME
OUTIL DE FIDELISATION DES
CLIENTS**

Selon (Mithas, Krishnan et Fornell, 2005) : « *La mise en place de l'outil CRM n'a pas d'impact direct sur la satisfaction .En revanche, l'outil permet d'améliorer la connaissance client qui, à son tour, permet d'améliorer la satisfaction de ces derniers vis-à-vis de l'entreprise.* »¹⁷

L'objet de la mise en œuvre d'une politique de GRC passe souvent par la mise en place de solutions CRM sous la forme d'un logiciel de GRC. Le but est de rendre profitable chaque interaction entre l'entreprise et le client durant toutes les étapes de la relation.

Dans ce chapitre ; qui est scindé en deux sections nous allons aborder ; la démarche de l'implémentation d'un logiciel CRM et la deuxième section sera dédiée à l'apport de cette solution sur ATM MOBILIS.

SECTION A : LA DEMARCHE DE L'IMPLEMENTATION DU CRM

II.A.1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA GRC :

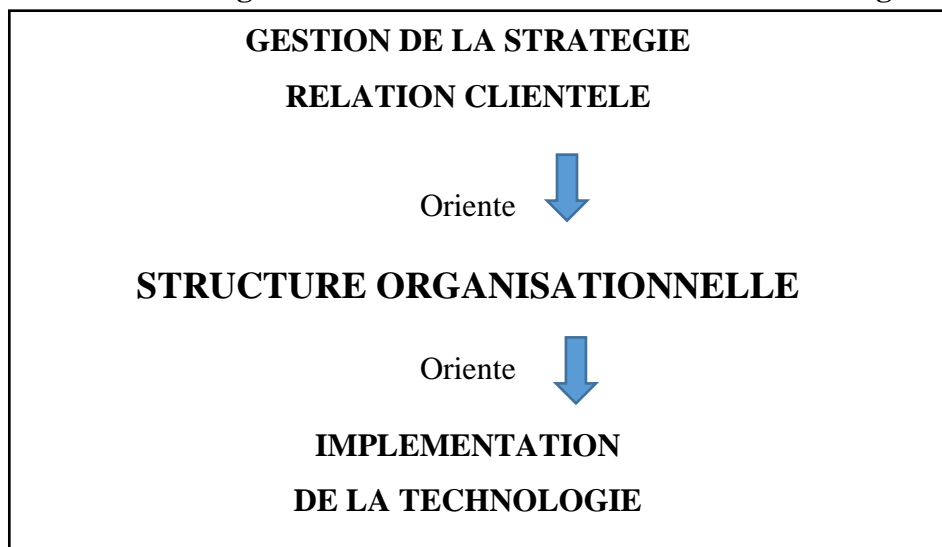
Selon Gartner¹⁸ , une firme de recherche et de conseils en informatique, a publié en 2010 un rapport intitulé Three Steps to Create a CRM Strategy (les trois étapes de la création d'une stratégie de GRC). Il définit les étapes clés suivantes de la création d'une stratégie de GRC fructueuse :

1. Établir clairement les résultats souhaités en matière de GRC, déterminer les étapes menant à la réalisation de cette vision et surveiller les progrès accomplis vers ces objectifs.
2. La stratégie de GRC devrait être intégrée au modèle d'entreprise global et s'aligner sur les stratégies des autres secteurs de l'entreprise, comme le marketing.
3. La stratégie de GRC devrait comprendre les huit aspects suivants : vision, stratégie, expérience du client, collaboration organisationnelle, processus, renseignements sur le client, technologie et indicateurs.

¹⁷ Frédéric Jallat ;Ed Pellen ;Eric Stevens ;Pierre Volle :Gestion de la relation client Total Relationship Management Big data et Marketing Mobile ;4^e édition ;Pearson ;p255

¹⁸ Source : www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Gartner-Outlines-3-Steps-to-a-Successful-CRM-Strategy-66669.aspx

Schéma N°5 : La stratégie de CRM véhicule la structure et la technologie¹⁹



La GRC existe sous des formes très simples (tableur ou base de données contenant des renseignements sur vos clients – un « *système de gestion des contacts* ») ou très complexes (applications en ligne qui se lient automatiquement avec vos systèmes spécialisés).

« *Il est aujourd'hui essentiel pour les entreprises d'adopter un dialogue avec les consommateurs et de s'adresser à chacun de manière personnalisée au moment adéquat* »²⁰.

Un système de GRC intégré peut comprendre ce qui suit :

Tableau N°4 : Plan du CRM d'ATM²¹

Objet	Moyens d'actions
Connaitre le client	Base de données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web
Les écouter	Enquête, service clients, centre d'appels,...
Les récompenser	Cartes et points de fidélités
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forum

Cette nouvelle vision implique un bouleversement profond au sein de MOBILIS, parce qu'elle suppose, en premier lieu, de savoir intégrer la relation client comme une politique permanente. C'est pour cela qu'elle adopte le CRM approprié pour les entreprises qui disposent d'un parc clients important pour aboutir au marketing one to one.

¹⁹ La revue de Mobilis ; N°03 ; 2008 ; p28

²⁰ Philip Kotler ; Bernard Dubois ; Kevin Keller ; Delphine Manceau ; Marketing Management ; Pearson Education 13 édition

²¹ La revue de MOBILIS, N°3, 2008, p27

II.A.2 LE MARKETING ONE TO ONE :

Dans l'approche "one to one", la segmentation ne repose plus sur des critères sociodémographiques ou géographiques, mais sur les besoins du consommateur et sur ses comportements d'achats, afin de prévoir le comportement futur du client « vaut mieux prévoir que guérir ». Sur un même segment, les clients ne seront pas forcément traités de la même façon. Le risque est de pousser la personnalisation trop loin, en finissant par avoir un nombre important de segments impossible à exploiter. Le marketing personnalisé ou le "one to one" renforce également la notion de valeur du client. Les outils statistiques et de modélisation actuels, permettent de calculer la valeur du client sur une période donnée.

Tous les clients ne présentant pas le même potentiel de rentabilité, le défi de l'entreprise est de connaître le client est de l'identifier et de retenir ceux qui apporteront le plus de valeur sur le long terme. Chaque client est traité individuellement en fonction de sa valeur pour l'entreprise.

Donc, cette approche va permettre à l'entreprise de fournir le service adéquat avec les attentes du client. La structure concernée de la production travaille à côté du marketing. Le système d'information de l'entreprise doit communiquer avec la production. Afin de personnaliser selon les besoins du client.

Enfin, le marketing pourra éventuellement mettre des campagnes publicitaires personnalisées, et ceci selon le feed-back du client.

En ce qui concerne les ventes, la structure concernée, n'aura pas besoin d'intermédiaire, car elle pourra atteindre le client directement. Les bases de données centralisées vont permettre aux forces de vente et au marketing de partager l'information.

Le suivi de la performance se fait par rapport à la fidélité du client et à la valeur qu'il apporte à l'entreprise. Le succès d'un programme de fidélisation ne sera plus évalué par rapport à un gain de part de marché, mais par rapport à son influence sur le renforcement de la relation client. Et enfin, l'entreprise doit réorganiser ses processus marketing par type de client et non par produit.

II.A.3 LES PHASES DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT:

La gestion de la relation client passe généralement par quatre phases :

Phase 1 : Connaître le client :

Cette première phase consiste en la collecte de toutes les informations relatives aux Clients permettant à l'entreprise de les décrire et de les caractériser. Ces données sont ensuite stockées dans une base de données (BDD).

Phase 2 : Choisir le client :

Afin de choisir ses clients, l'entreprise doit d'abord procéder à l'analyse des données contenues dans les bases de données. Cette exploitation est possible grâce aux techniques du Datamining .Elles permettent d'analyser et d'interpréter les informations clients afin de dégager des tendances et de formuler une stratégie marketing opérationnelle appropriée.

L'entreprise doit choisir ses clients selon deux variables; leurs besoins ainsi que leurs participations aux résultats de l'entreprise (leurs rentabilités). De cette façon l'entreprise optimisera sa segmentation.

Phase 3 : Conquérir les clients :

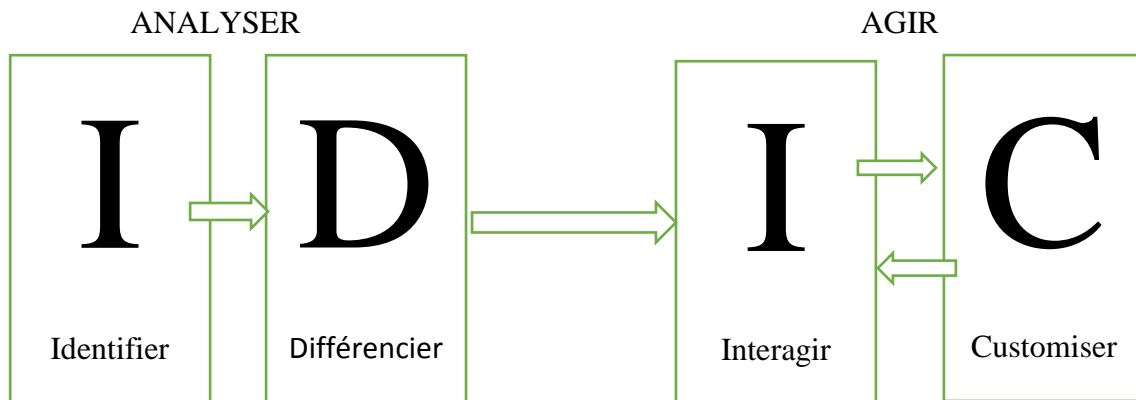
Cette troisième étape tourne autour de l'acquisition de nouveaux clients. L'entreprise doit concentrer ses efforts afin de rendre sa force de vente plus efficace.

Phase 4 : Fidéliser les meilleurs clients :

Dans cette dernière phase, l'optimisation de la relation client devient l'objectif prioritaire de l'entreprise. Elle se doit de tout mettre en œuvre dans le but de créer une relation privilégiée avec chacun de ses clients le service après-vente (SAV) devient alors un très important pour construire une relation durable avec la clientèle.

On peut schématiser les phases de développement d'une relation client selon la méthode IDIC élaborée par les deux grands théoriciens du CRM : Peppers et Rogers ; elle consiste à identifier, à différencier pour interagir et customiser.

Schéma N°6 : Le développement d'une stratégie client (d'après Peppers et Rogers)²²



Consciente à la norme ISO 9001 V 2008 concernant l'écoute client, MOBILIS assure que l'exigence des clients sont déterminée et respectée afin d'accroître leurs satisfaction .

Pour connaître le niveau de satisfaction de ses clients sur les prestations qu'elle offre.

L'entreprise réalise des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de ses clients ils répondent a un questionnaire prédéfini .Elle réalise aussi des campagnes de satisfaction (questionnaire en ligne) à l'aide des centres d'appel.

Encore l'entreprise utilise différents canaux qui vont lui permettre de cerner l'information client quelle que soit sa nature afin de le satisfaire, comme :

Registre des doléances : les doléances des clients sont une source précieuse pour l'amélioration des services offerts.

Réseaux sociaux : exemple de MOBILIS sur Facebook.

Forums sur le net : le forum de discussion peut aider l'entreprise a mieux écouter les besoins de ses clients ...etc.

« Il ne s'agit pas d'essayer d'avoir plus de clients mais c'est de les fidéliser qui est le plus important. Pour ce faire, il suffit de donner toujours une meilleure qualité de service et beaucoup d'avantage aux clients. Toujours le meilleur et rester très à l'écoute de nos abonnés »²³; voilà une déclaration de l'entreprise ATM .qui a compris que le passage d'une situation d'acquisition de nouveaux clients a une situation de conserver les clients existant est un impératif ; vu la phase de maturité du marché dont MOBILIS occupe une position

²² René Lefebure-Gilles Venturi ; Gestion de la relation client, édition 2005, p63

²³ la revue de Mobilis ; N °02 ; op.cit ; p23

stratégique. Pour cela, l'importance doit accorder l'entreprise à la stratégie de fidélisation déjà, elle a lancé en 2012 un nouveau programme de fidélité « *FIDELIS* » permettant de cumuler des points selon les consommations et de les convertir en appels et SMS gratuits.

II.A.4 INTEGRER LE CRM AU SYSTEME D'INFORMATION GLOBAL AVANT LA MISE EN ŒUVRE DU CRM :

En plus du facteur humain, dont la prise en compte est une des clés de réussite, il faut en plus intégrer son CRM dans son système d'informations de manière plus globale.

Cela se met en place en :

- ✚ Partageant les données entre le CRM et la gestion commerciale (devis, contacts...).
- ✚ Intégrant le CRM au cœur du site Web institutionnel (extranet clients, formulaires de contacts...)
- ✚ Validant la qualité des données saisies initialement dans le CRM (si au départ les données ne sont pas fiables, le CRM ne sera jamais fiable ni adapté).
- ✚ Gérant les ventes et les communications de manière multicanaux (ex : saisie des coordonnées recueillis des points de vente, saisie des données en Mobilité chez le client).
- ✚ Raccordant son CRM à son système informatique (Outlook...).

C'est pourquoi il faut valider que son outil de CRM soit ouvert (Web Services, import de fichiers...),

Même si elle est délicate, l'intégration du CRM au système d'information de MOBILIS. Son intégration était étape par étape .Avant tout l'application doit pouvoir communiquer avec l'ERP déjà existant . Il est préférable de réaliser une extraction en temps différé de la base de données de l'ERP et assurer régulièrement le rafraîchissement des données extraites plutôt que de donner aux utilisateurs du CRM directement accès aux données de l'ERP. Le commercial peut ainsi savoir où en est le règlement d'une facture de son client sans perturber l'outil de gestionnaire. L'intégration avec des logiciels dédiés à des métiers spécifiques est également à prendre en compte.

En termes de systèmes d'information, cela signifie que toutes les applications (back-office et front-office) doivent être intégrées de façon à communiquer de manière fluide. Les

données recueillies sur le client par les commerciaux ou par le centre d'appels sont alors disponibles en temps réel à tous les autres départements de l'entreprise en contact avec le client.

Dans le programme de fidélisation à MOBILIS on trouve deux types de programme : l'ancien qui fait partie du logiciel « Eppix » :

« *FIDELIS* » : C'est un programme de fidélité par points qui est basée sur un nombre de points cumulés ; quand on atteint un certain seuil de points on sera récompensé par des SMS gratuit ou d'autres cadeaux; c'était dans le but de retenir les clients et éviter toute résiliation possible.

Le nouveau est le CRM qui est basé sur la communication et l'accompagnement du client, en assurant le suivi permanent de ce dernier en étant attentif à ses attentes et prendre en considération ses réclamations ; ces mécanismes permettent la notion de dimension relationnelle d'un programme, pour les distinguer de la dimension transactionnelle, centrée sur le système de récompenses.

Dans la perspective de renforcer la relation avec ses clients ; MOBILIS a introduit quatre nouvelles applications en plus de celle du CRM qui sont comme suit :

CBS : Convergent Billings Système : Ce module est relatif à la gestion des charges et balance, facturation et plan de recouvrement.

CAMPAGNE : Ce module gère le lancement de campagne ciblant des segments de clients bien définis. Ex : Proposition d'une offre/service pour une cible restreinte de clients. Via ce module, un SMS sera envoyé aux clients concernés en plus de la gestion des réponses et choix effectués par les clients.

LOYALTY : Ce module gère le programme de fidélité par points. Le client pourra cumuler des points en fonction de ses consommations et d'un barème à point prédéfinis qu'il pourra échanger contre des cadeaux.

CRM : Customer Relationship Management, contenant les informations sur le profil clients (Ex : « *Nom/prénom-date de naissance-adresses mail etc* » ; « *Type d'offre- services activités* » ; « *Factures payées/créance*»). Toute modification apportée sur le compte du client est enregistrée sur le système avec indication de la date/heure de l'opération, l'utilisateur ayant effectué le changement.

II.A.5 LES FONCTIONNALITES DE LA GRC :

La GRC est une démarche globale qui intègre tous les outils qui viennent en appui à ceux qui existent déjà ; tel que l'automatisation des forces de vente (SFA),

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre les différentes fonctionnalités assurées par SFA et la GRC :

Tableau N°5 : Aperçu des différentes fonctionnalités SFA/GRC²⁴

	SFA	GRC
VENTES		
Planification /prévision annuelle.		X
Base de données clients	X	X
Key account management		X
Channel management		X
Tracking concurrence		X
Gestion des contacts	X	X
Préparation des offres		X
Gestion des opportunités		X
Gestion/prise des commandes		X
Gestion des rendez-vous/agenda reporting	X	X
Telesales/call center	X	X
E-sales		X
Analyses/évaluations		X
Utilisation en remote des notebooks	X	X
Echange/synchronisation de données	X	X
Communication/email	X	X
MARKETING		
planification/prévision annuelle		X
Marketing direct	X	X
Database marketing	X	X
Segmentation du Marche		X
Telemarketing /call center		X
Gestion des campagnes		X
Encyclopedie marketing		X

²⁴ Source : A flueckiger, op, cit, p.16

Controlling		X
E-marketing		X
SERVICE planification/prévision annuelle		X
Tel service/call center		X
Help desk		X
Gestion des réclamations		X
Gestion de la qualité		X
Service-clients technique		X
E-service		X
INTERFACES Configuration produit		X
MS office (word.excel...)	X	X
Lotus notes ERP	X	X
Data Warehouse		X
OLAP		X
Workflow		X
Gestion des documents		X
Système d'information géographique		X

Un logiciel de GRC bien exploité représente, un levier indispensable à la transformation des processus et à la collaboration de l'ensemble des acteurs au service du développement d'une relation mutuellement profitable avec le client.

Le CRM désigne une solution qui permet l'intégration de différentes applications aptes à automatiser l'ensemble de la relation client ou prospects. La mise en œuvre de ce type de solution a pour objectif principal de centrer les activités de l'entreprise sur le client.

La stratégie adoptée ici vise à améliorer la rentabilité individuelle du client et à le fidéliser en transformant cette relation en investissement durable par une politique de service, d'offre et de coût personnalisable et ajustable.

Au niveau de ses applications existe des fonctionnalités qui permettent la gestion de contacts : saisissent, stockent et récupèrent les informations client.

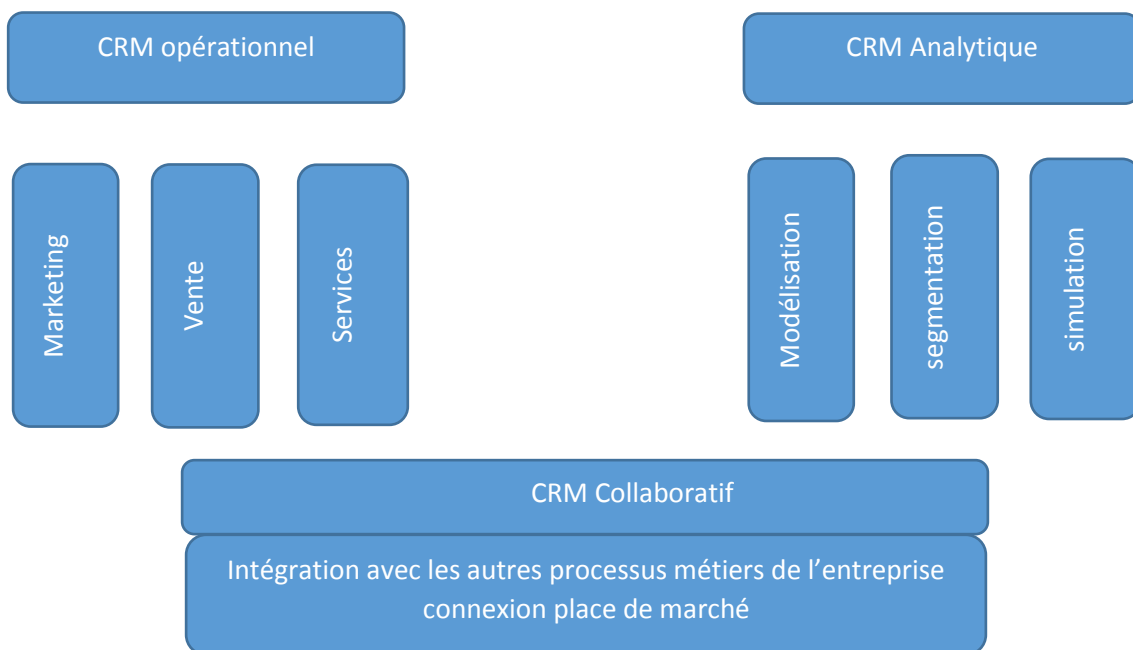
« Au niveau plus opérationnel, le CRM est constitué de trois sous-systèmes: le CRM collaboratif qui regroupe les canaux d'échange avec le client, le CRM analytique qui permet

*l'analyse des informations recueillies et le CRM opérationnel qui vise à industrialiser les contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients au travers de processus préétablis ».*²⁵

II.A.6 Les FONCTIONS DU CRM :

Les fonctions du CRM sont principalement subdivisées en trois grandes catégories : Opérationnelle, analytique et collaborative. Le schéma ci-dessous résume ces fonctions :

Schéma N°7 : Fonctions du CRM²⁶



CRM opérationnel :

Il englobe l'ensemble des processus métier et des technologies contribuent à industrialiser (traitements automatiques, workflow, vue étendue des données clients.....) et les contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients²⁷. Cette formalisation du processus peut cibler plusieurs départements tels que le commercial ,marketing ,et le service client.

²⁵ Jérôme Billé ; Richard Soparnot ; La gestion de la relation client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale ; janvier-février 2006 ; La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 217 — Ressources humaines ; p3

²⁶ Nicolas Saint Cast , Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière MAXIMA, 2003, P50

²⁷ Nicolas Saint Cast ; op.cit; P51

CRM analytique :

Il comprend tous les mécanismes d'analyse des données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseurs « Ces derniers acteurs constituant l'écosystème CRM »²⁸. Le CRM consiste donc à stocker et à analyser les données pour aider l'entreprise à prendre les bonnes décisions en concevant des modèles comportementaux et en segmentant sa clientèle.

CRM collaboratif :

Le rôle du CRM à ce stade est d'interagir avec les clients par le biais de tous les canaux de communication possibles. Il faut multiplier les contacts avec les clients pour dialoguer avec eux (messagerie électronique ; face à face, web, sms, ...).

SECTION B : L'APPORT DE LA MISE EN PLACE DU CRM

II.B.1 LES OBJECTIFS DE LA GRC :

Avant d'exposer les différents objectifs visés par une stratégie de GRC, rappelons que la raison d'être d'une organisation à caractère lucratif est de conquérir, conserver et satisfaire ses clients dans le but d'optimiser ses profits.

Afin d'atteindre sa finalité, l'entreprise se fixe des objectifs globaux qui sont ensuite traduits en sous-objectifs.

En ce qui suit ; un aperçu sur les objectifs fondamentaux d'une stratégie GRC ; ces objectifs appellent l'emploi d'outils particuliers tout en sachant que la GRC est source d'avantage et peut être confronté à des dysfonctionnements.

1. Objectifs globaux de l'entreprise :

- ✚ Accroître la PDM et le CA
- ✚ Accroître la productivité
- ✚ Maîtriser les interactions clients
- ✚ Renforcer la chaîne de valeur

2. Objectifs commerciaux :

- ✚ Prospection, fidélisation, rétention et développement des clients
- ✚ Meilleure maîtrise et gestion du portefeuille clients
- ✚ Accroissement des PDM et du CA

3. Objectifs marketing:

- ✚ Up-selling, down-selling et cross-selling
- ✚ Segmentation, typologie et ciblage
- ✚ Optimisation des campagnes

²⁸ Nicolas Saint Cast ; op.cit; P51

- ✚ Connaissance du marché

4. Objectifs management :

- ✚ Pilotage et autopilotage
- ✚ Management en fonction de la valeur client
- ✚ Valorisation des portefeuilles clients
- ✚ Optimisation de la chaîne de valeur

5. Objectifs financiers :

- ✚ Réduction des coûts
- ✚ Augmentation de la rentabilité

II.B.2 LES OUTILS DU CRM :

La mise en œuvre d'une stratégie de CRM et sa réalisation, implique le recours à un système composé des différentes applications suivantes :

- ✚ Les applications de FRONT-OFFICE : elles regroupent les canaux de relation qui permettent un lien direct avec les clients et les partenaires de l'entreprise. Elles englobent le système d'automatisation de la force de vente, les centres d'appels, les serveurs vocaux interactifs (SVI), les sites web.
- ✚ Les applications de middle-office : appelées aussi middleware, elles désignent les applications intermédiaires entre le front et le back-office. Elles se constituent :

D'entrepôt de données (DATA WAREHOUSE ou DATAMART) qui rassemble toute information concernant client et prospect (profil, historique, états des achats et des commandes, exigences particulières) ; des systèmes de gestion de contenus²⁹ et des outils d'extraction et de transformation des données³⁰.

- ✚ Les applications de back-office : ce sont celles qui soutiennent les applications de front-office et qui restent invisibles pour le client. Les applications de back-office assurent la gestion des devis et des contacts. Elles rassemblent :
 - ✓ Les outils d'aide à la décision tels que, les configurateurs qui vérifient la compatibilité entre les composantes de l'offre, et les encyclopédies qui fournissent des informations détaillées sur le produit, les produits des concurrents et le marché.

²⁹ F.Jallat, E.Stevens, P.Volle ; Gestion de la relation client Total Relationship Management Big data et marketing mobile 4 édition ; pearson ; op.cit, p324.

³⁰ F.Jallat, E.Stevens, P.Volle : Gestion de la relation client Total Relationship Management Big data et marketing mobile 4 édition ; pearson ; op.cit, p324.

- ✓ Les applications d'automatisation de marketing qui englobent les outils nécessaires pour l'application du marketing direct tels que les outils de reporting, de datamining....etc.
- ✓ Les bases de données externes : elles alimentent le back-office marketing grâce à des applications géomarketing, des questionnaires, des enquêtes, des panels, des études qualitatives et/ou de satisfaction.

Il existe différents outils d'aide à la GRC à MOBILIS qui touchent aussi bien à la gestion des services, des ventes mais aussi à celle des actions marketing. Ces nombreux outils vont du centre d'appel à l'automatisation du service après-vente, en passant par le commerce électronique, l'automatisation de la force de vente ainsi que celle du service marketing.

II.B.2.1 LE CENTRE D'APPEL TELEPHONIQUE :

La mise en place d'un centre d'appel téléphonique permet la création d'un lien direct entre l'entreprise et son client. Ces appels peuvent être à double sens (entrant et sortant) et sont automatisés grâce aux technologies rendent possible l'intégration dans le système d'information. Ainsi, un client est identifié dès son appel et toutes les informations le concernant apparaissent sur l'écran d'ordinateur de l'agent téléphonique.

II.B.2.2 LE E-COMMERCE :

Les interactions virtuelles « *via site web* » gagnent de plus en plus de place chaque année. Une bonne visibilité dans les moteurs de recherche est devenue primordiale pour les entreprises qui se doivent d'inclure ce nouveau paramètre dans leur stratégie marketing. Un site d'entreprise qui s'affiche dans les premiers résultats permet d'agir sur quatre axes majeurs³¹.

Communication : Il permet à l'entreprise de faire connaître ses produits, services, nouveautés ainsi il reflète son image de marque et son positionnement

Acquisition : Il permet aux personnes qui ne connaissent pas la marque de la connaître ainsi l'entreprise recrutera des prospects qualifiés et enrichira son portefeuille clients.

Fidélisation : Maintenir un contact indirect avec la cible en apparaissant sur les expressions réellement recherchées.

³¹ Leila Chaibi, Le petit livre rouge du marketing version 4^{ème} Edition, Elenbi Editeur, Paris, 2007, p 135.

Transformation : Agir sur les 3 axes précédemment identifiés permet à l'entreprise d'accroître son taux d'efficacité de toute la stratégie marketing online et influence le taux de conversion sur le site.

Grâce au Web (www.mobilis.dz), MOBILIS a développé une grande interactivité avec ses clients, lui permettant de définir les profils, personnaliser les offres et réaliser des opérations commerciales via le paiement électronique par exemple de la facture tout en réduisant les coûts structurels.

II.B.2.3 L'AUTOMATISATION DE LA FORCE DE VENTE (SALES FORCE AUTOMATION : SFA)

Cet outil englobe l'ensemble des techniques permettant au personnel commercial de structurer et de partager les données « *client* ». La SFA vient en appui à la force de vente en optimisant la prospection, la gestion des contacts, des ventes ainsi que le suivi des actions en cours. Ce procédé permet une visibilité sur chaque client grâce à des fiches détaillées et automatisées.

II.B.2.4 L'AUTOMATISATION DU SERVICE MARKETING :(ENTREPRISE MARKETING AUTOMATION : EMA)

L'EMA ou automatisation des campagnes marketing permet l'optimisation des actions marketing. Elle offre une vision globale et précise de chaque phase de la campagne prospection, segmentation, conception et réalisation de l'offre, choix des circuits de distribution, choix des canaux de communication mais aussi permet de traiter et d'analyser les résultats de chaque campagne comme celle de la WIN.

II.B.2.5 L'AUTOMATISATION DU SERVICE APRES-VENTE : (AFTER-SALES SERVICE AUTOMATION : ASA)

Cette automatisation a permis d'assurer le suivi pour assurer un service après-vente(SAV) de qualité. C'est devenu possible grâce à l'utilisation des nouvelles techniques de communication. Le choix de la bonne application (outil) est critique. Mais c'est la stratégie de CRM qui avise quelle application sera exacte pour l'entreprise. Avoir une base de données de client n'est pas la même chose qu'ayant une stratégie.

La stratégie de CRM véhicule la structure et la technologie : c'est-à-dire la gestion de la stratégie relation clientèle oriente la structure organisationnelle et l'implémentation de la

technologie d'où la nécessité de poser la question suivante : « est- ce que le CRM est un effet mode ou une nécessité? »

Ces dernières années y a un grand engouement à l'implémentation du CRM effet de mode ou une nécessité ça reste à juger selon la taille de l'entreprise et la concurrence.

Les entreprises sont intrinsèquement orientées produits ; seul le front office est tourné vers le client ; l'installation de CRM nécessite tout un basculement de la culture existante ; ça va apporter des changements considérables dans les structures organisationnelles et informationnelles afin que le ROI soit au rendez-vous.

Le marché ultra concurrentiel de la téléphonie mobile a atteint sa maturité (saturation), ou les coûts de recrutement sont plus élevés que ceux associés à la rétention.

Le passage d'une " *approche produit* " ou stratégie de pénétration à une " *orientation client* " est au cœur des préoccupations de MOBILIS.

Il ne suffit pas, seulement, que cette idée soit intégrée dans les plans d'actions stratégiques, mais sa mise en œuvre opérationnelle qui nécessitera des efforts importants. Car cette nouvelle vision implique un changement profond au sein de MOBILIS, parce qu'elle cela repose sur l'intégration de la relation client comme une philosophie, et non pas comme une mode passagère. Au-delà des moyens traditionnels attribués au marketing et à la vente, les esprits en interne doivent évoluer pour apprendre à mieux créer de la valeur. Il faut apporter une nouvelle vision à tous les niveaux de l'entreprise, parce que le client constitue le capital le plus précieux, et parce qu'il a fallu atteindre un niveau de recrutement clientèle raisonnable pour permettre la compétition.

II.B.3 LES FACTEURS CLES DU SUCCES D'UN PROJET CRM :

- ✚ Susciter l'adhésion du personnel .La gestion du changement est primordiale dans un projet pareil ;
- ✚ Impliquer tous les services concernés : chacun doit accepter l'idée que la réussite dépend de la participation de tous ;
- ✚ Faire appel aux membres de l'entreprise qui connaissent le mieux l'activité de l'entreprise pour que la solution CRM envisagée soit adéquate avec les besoins quotidiens des utilisateurs ;
- ✚ Respecter le plan de mise en œuvre du projet CRM afin de le terminer dans les délais et effectuer des ajustements du plan par rapport aux objectifs fixés à l'origine ;

- ✚ Encourager la participation des collaborateurs : les meilleurs résultats sont obtenus quand le personnel est impliqué dans le projet. De plus ; cela permettra un accueil plus favorable de leur part ; d'où l'intérêt de les faire participer aux réunions et aux tâches de développement ;
- ✚ Tirer profit d'une personne fédératrice ; celle-ci sera en charge d'informer le personnel des changements et d'expliquer le projet envisagé ;
- ✚ Motiver le personnel pour créer une ambiance propice au travail ; car la mise en place d'un projet CRM est longue ;
- ✚ Assurer une communication en continu .Dès le début du projet ; il faut mettre en évidence le bénéfice attendu par l'ensemble des collaborateurs ;
- ✚ Ne pas sous-estimer le besoin en formation .Les entreprises ont tendance à négliger les lacunes de leur personnel en matière informatique ;
- ✚ Privilégier les applications fonctionnelles avec une solution technique simplifiée ;
- ✚ Introduire progressivement la solution CRM ; les informations sur l'état d'avancement du CRM doivent être connue par tous et en l'occurrence par la force de vente ; et les tenir au courant de tous les détails (assurer une formation continue) ;
- ✚ Afficher les premiers résultats pour encourager l'adhésion au changement et convaincre les collaborateurs que le projet mérite leurs efforts ;
- ✚ Personnalisation de la solution selon la nécessité de l'entreprise car chaque entreprise a ses spécificités et besoins.

Tableau N°6 : Les 10 principes clés du CRM³²

Principes	Description
Segmentation	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoins du client, les préférences, le comportement, le potentiel économique dans le but de fournir une base nécessaire à l'allocation des ressources, aux décisions marketing, de vente et de service.
Mémoire institutionnelle	Lorsque le client interagit avec l'entreprise, n'importe qui est en mesure de connaître les interactions précédentes avec ce client, les problèmes particuliers ainsi que les opportunités.
Collaboration	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design et/ou la livraison du résultat
Les points de contact adaptés	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, ses valeurs et ses attentes.
Un seul contact	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact
Accès à l'information en temps réel	Les employés doivent avoir accès en temps réel à la bonne information afin de prendre des décisions en fonction du client et résoudre de façon immédiate le problème
Carte de pointage (Scorecard) du client	Les employés doivent être en mesure de créer des comportements spécifiques chez le client comme capturer une plus grande part de ces dépenses, augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesurer de façon explicite ces aspects
Boucler la boucle	Intégrer les systèmes du front et du back office afin de s'assurer que le processus permet d'atteindre la conclusion logique de la transaction, clore celle-ci ainsi que de capturer le maximum d'information tout au long du processus.
Écouter et apprendre	À l'aide de forums, faciliter le partage d'information ainsi que l'apprentissage entre les clients afin de les aider à faire des affaires avec l'entreprise, ainsi que de participer à l'amélioration des processus d'affaires et des opérations.
Gestion de l'expérience client	On doit être en mesure de connaître tous les points de contact entre le client et l'entreprise et s'assurer de fournir une expérience d'achat de haute qualité et constante qui donne au client une valeur ajoutée

II.B.4 L'apport DU CRM SUR LA FIDELISATION DES CLIENTS :

Cette politique a pour but l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale.

Le CRM permet de tisser des liens étroits avec les clients et construit l'avenir de l'entreprise, son retour sur investissement (ROI) est rapide, et permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre de clients, de faire chuter le coût commercial et d'améliorer la satisfaction client. Il optimise aussi la valeur client.

³²Gemini, Cap (Ernst & Young), The art of the possible: Principle of Effective Enterprise Management Paul Cole (knowledge Web Oct 1999)

La politique CRM va placer le client au centre de l'entreprise, repérer les bons des mauvais clients, donner de la valeur au client. La mise en place du CRM n'est pas aisée parce qu'elle modifie l'organisation en profondeur.

D'une part, la circulation de l'information et la communication en temps réel dans l'ensemble des structures de l'entreprise sont indispensables à son activité ; d'autre part, le processus de vente est le suivant : l'entreprise répond au client dès le premier contact, maximise sa satisfaction, le fidélise, augmente les recettes et diminue les coûts. Par conséquent ; le conseiller clientèle doit prodiguer des conseils personnalisés et résoudre des problèmes à une réelle rapidité.

Pour pouvoir anticiper et suivre des nouvelles opportunités de profit, les commerciaux ont à leur disposition des outils technologiques performants. Toutefois, pour tirer un gain, encore il doit y avoir les compétences pour l'utilisation de ces technologies.

En plus ces résultats, ce processus doit procurer d'autres avantages : amélioration de la communication externe et interne, allongement de la relation client, augmentation de la productivité et surtout amélioration du service.

Il est indispensable de planifier et d'exécuter de manière impeccable la totalité du processus commercial, de la conception d'une stratégie au service après-vente, en passant par la politique de marque et par la gestion des campagnes de marketing.

II.B.5 LES ECUEILS RENCONTRES LORS DE LA MISE EN PLACE DU CRM :

« Selon l'étude Sage IDC³³ le principal problème d'un projet CRM c'est le facteur humain... Puis viennent les problématiques de récupération de données et d'intégration au système d'information de l'entreprise. »

LA RESISTANCE AU CHANGEMENT :

L'introduction d'un CRM modifie en profondeur l'entreprise et la gestion de sa relation client.

L'échec des CRM est en grande partie dû à quatre causes des points suivants :

³³Source : www.idc.fr/ Source : IDC/Sage 2005

- ✚ La mise en œuvre de ce projet est perçue comme un changement uniquement opéré dans le département informatique .Or ; il ne s'agit pas d'un processus isolé.
- ✚ Un manque de ressources est significatif .L'adoption d'un projet CRM demande d'énormes ressources financières et humaines qui sont parfois sous-estimées ; sans exclure le temps passé à l'installer.
- ✚ Etant donné ; que le CRM représente une transformation importante dans l'entreprise ; beaucoup d'attente est placée dans ce projet qui est parfois irréaliste.
- ✚ La formation des utilisateurs du projet CRM ; n'est pas suffisante et réduit leurs performances à cause de leurs efforts divisés entre leurs tâches principales et la mise en place du CRM.

II.B.6 LES ENJEUX :

Selon Philip Kotler³⁴ certaines entreprises sont mieux placées que d'autres pour tirer profit à court terme du CRM. Notamment, celles qui appartiennent aux secteurs financiers et des télécoms, car elles ont accumulé un grand nombre de données sur les comportements d'achat de leurs clients.

- ✚ la construction de la fidélisation des clients
- ✚ La détermination de la Life Time Value des clients
- ✚ La croissance des revenus
- ✚ La maximisation du profit
- ✚ L'augmentation de la part de marché
- ✚ L'amélioration du taux de retour sur investissement commerciaux
- ✚ La conquête de clients
- ✚ La réduction des couts

-L'enjeu pour l'entreprise dans un contexte CRM est de se doter de moyens nécessaires face aux enjeux économiques et concurrentiels en alignant son organisation, ses processus et son système d'information sur la stratégie de l'entreprise.

Un progiciel de GRC gère divers applications (historique d'achats, analyses statistiques de données, édition de courrier, transfert automatique vers des services spécialisés...etc).

³⁴Source : www.idc.fr/ Source : IDC/Sage 2005

Chaque progiciel comprend une base de données ciblée contenant des informations nominatives sur les clients. Il peut être relié en temps réel à des terminaux, à des calculateurs et à des entrepôts de données extérieurs par Internet ou Intranet.

L'implémentation d'un progiciel de GRC repose sur une infrastructure technique complexe. Par conséquent, les entreprises abordent généralement le CRM par parties, en ciblant une, voire deux fonctions et rarement dans une démarche globale d'intégration d'une suite complète.

Et dans le cas de MOBILIS ; L'enjeu pour l'entreprise est de mieux servir ses clients et assurer une écoute permanente de leurs besoins et attentes qui doivent être traités ainsi que leurs réclamations dans les meilleurs délais et ça par les mesures suivantes :

- ✚ Identifier les clients (du nom & prénom jusqu'à leurs préférences)
- ✚ Enregistrer et traiter les doléances clients (traçabilité & efficacité)
- ✚ Vendre en ligne (convaincre les prospects et retenir les clients)
- ✚ Collecter les informations clients (tendances)
- ✚ Prendre en charge un événement (tel que les lancements d'offres)
- ✚ Réaliser des campagnes de satisfaction (questionnaire en ligne)
- ✚ Formuler une offre (du client à l'entreprise et le contraire)
- ✚ Fidéliser les clients (retenir et récompenser les clients potentiels)

Ex : le centre d'Appels (MOBILIS) peut traiter plus de 14 000 Appels entrants par jour.³⁵

³⁵ La Revue de Mobilis N°8 ; 2011 ; p23

CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE ET DISCUSSION

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

“Ce ne sont pas les entreprises les plus intelligentes ni les plus fortes qui survivent, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement de leur environnement”⁴³

Charles DARWIN

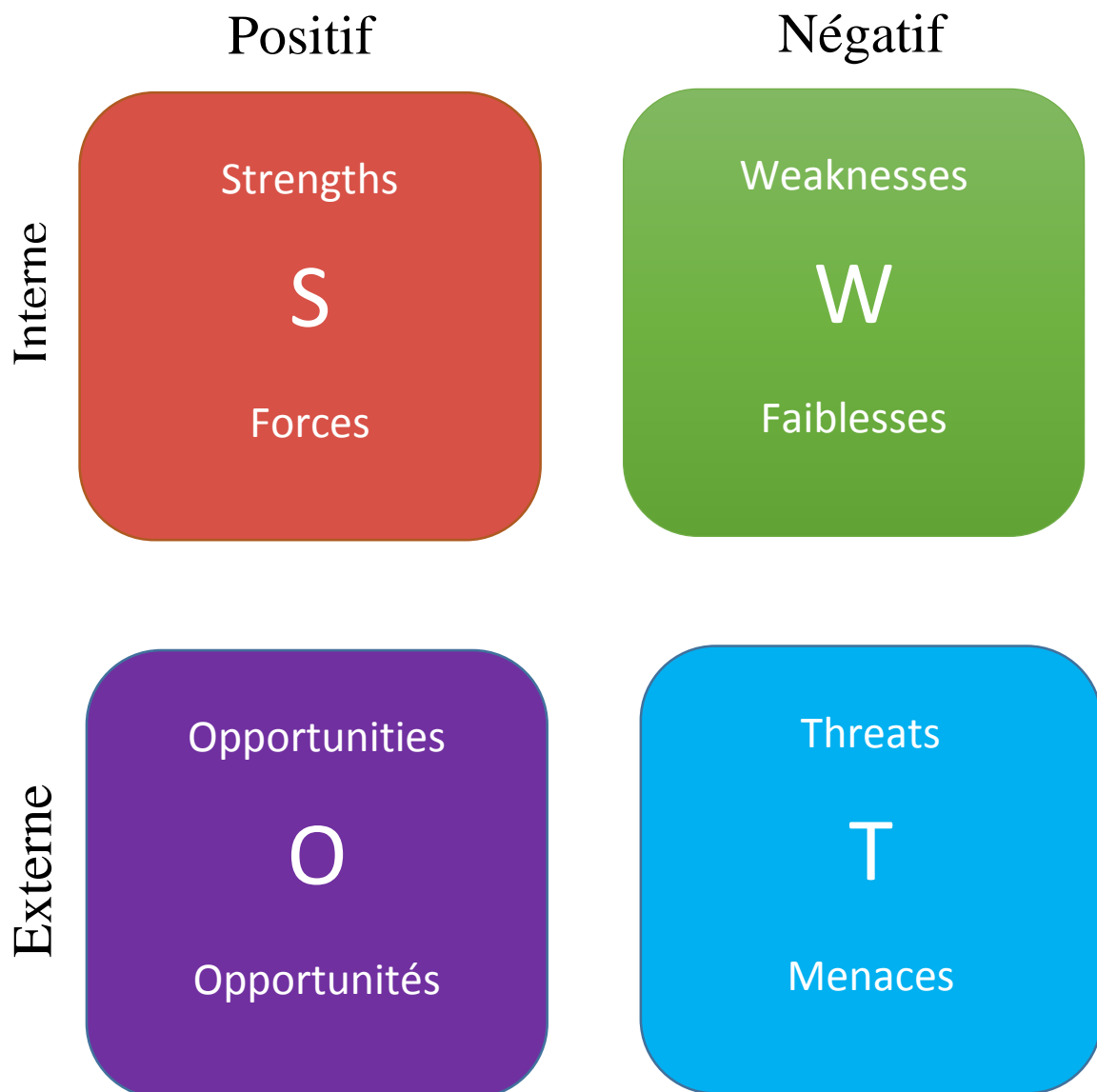
La présente étude s'inscrit dans le domaine des services et plus particulièrement des télécommunications avec tous les changements qui s'en suivent ; pour une meilleure compréhension de la contribution d'un CRM sur la fidélisation des clients dans ce contexte. La première partie a permis de dévoiler la stratégie de la gestion de la relation client existante à MOBILIS ; et dans la deuxième partie ; nous avons abordé les spécificités du à l'implémentation d'une solution CRM. L'objet de ce dernier chapitre est de présenter la procédure et les résultats de la recherche qualitative selon le point de vue du personnel de MOBILIS. Il se scinde en deux sections: une section méthodologique qui se focalise sur les aspects méthodologiques de l'étude réalisée, et une section empirique qui expose les résultats de l'analyse réalisée.

⁴³ Revue de Mobilis N° 03 ; p25

SECTION A : METHODOLOGIE ET ORGANISATION DES ENTRETIENS

Avant de passer aux détails de l'enquête menée auprès du personnel d'ATM ; nous allons entamer notre étude par l'analyse SWOT⁴⁴ de l'entreprise :

Schéma N°8 : Matrice d'analyse SWOT



⁴⁴ « L'analyse SWOT est un outil d'audit marketing de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. C'est la première étape de la démarche d'analyse marketing. Elle aide votre entreprise à se concentrer sur les questions clés. » Selon le site : www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/analyse-swot

III.A.1 L'ANALYSE SWOT D'ATM MOBILIS :

III.A.1.1 LES FORCES :

- ✚ Son positionnement de leader sur le marché des télécommunications.
- ✚ Présence sur tout le territoire national avec un réseau de 174 agences commerciales qui se trouvent à proximité des clients.
- ✚ Qualité de service en constante amélioration.
- ✚ Une grande expérience du marché algérien.
- ✚ Personnel expérimenté dans le domaine des réseaux des télécommunications.
- ✚ Diversité des produits et services, tel que la téléphonie fixe, l'ADSL, l'Internet haut débit sans fil, les solutions entreprise ; la Win.
- ✚ Introduction des nouvelles technologies comme «le CRM».

•

• LES FAIBLESSES :

- ✚ Mauvaise image due aux longues listes d'attente pour l'obtention d'une ligne téléphonique.
- ✚ Bureaucratie et lenteur des procédures pour différentes sortes de souscription.
- ✚ Confusion pour les consommateurs entre Algérie Télécom, Mobilis et Algérie poste.

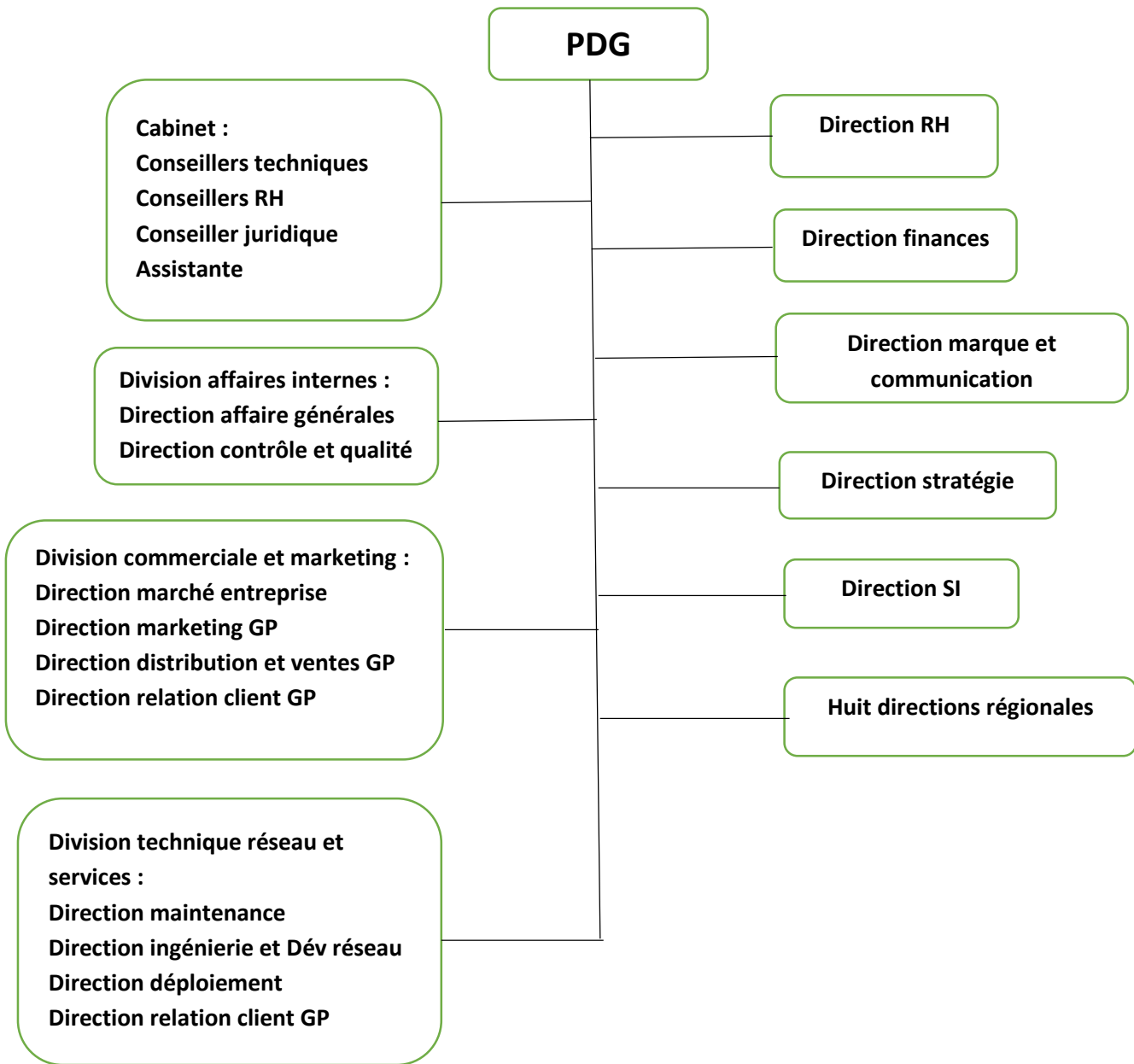
III.A.1.3 LES OPPORTUNITES:

- ✚ Marché des télécommunications porteur et ayant un potentiel considérable en constante évolution en Algérie.
- ✚ Nombre important de clients potentiels, notamment pour la téléphonie IP, l'ADSL et l'Internet haut débit sans fil.

III.A.1.4 LES MENACES:

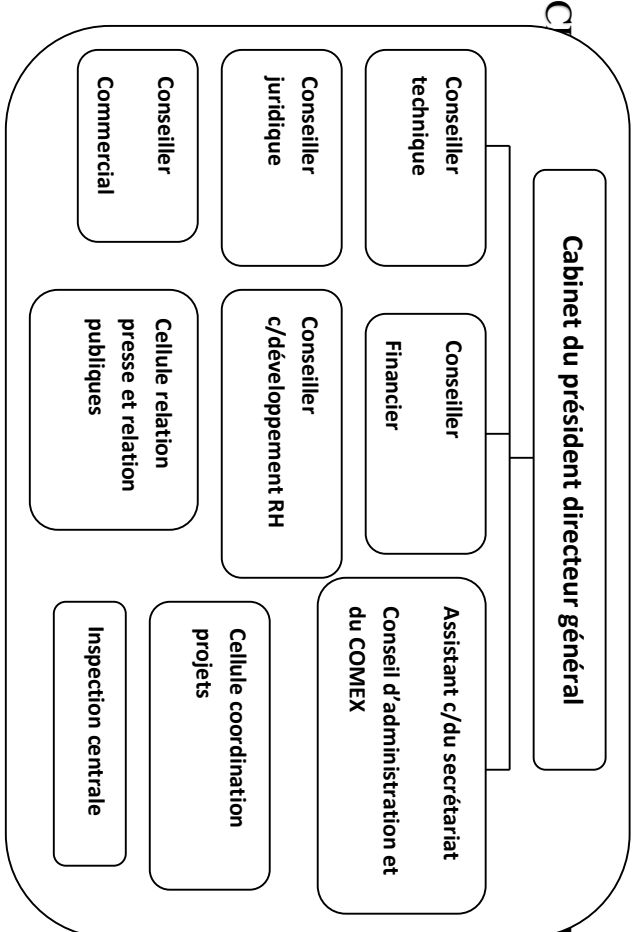
- ✚ Basculement du trafic de communication « *téléphonie fixe* » vers le réseau mobile « *les opérateurs mobiles s'avèrent être de sérieux concurrents pour Algérie Télécom* ».
- ✚ des Expansions du réseau Internet sans fil.
- ✚ Marché de plus en plus concurrentiel notamment pour le secteur « *corporal* » des PME/ PMI.

III.A.2 ORGANISATION GENERALE D'ALGERIE TELECOM :



Cet organigramme (2015) est l'ancien avant qu'ATM ne décide de décomposer la division commerciale et marketing en deux divisions indépendantes pour faire face aux différents enjeux ; parmi lesquels nous trouvons celui de répondre à l'installation d'un CRM efficace qui permet de gérer au mieux la relation entreprise /client.

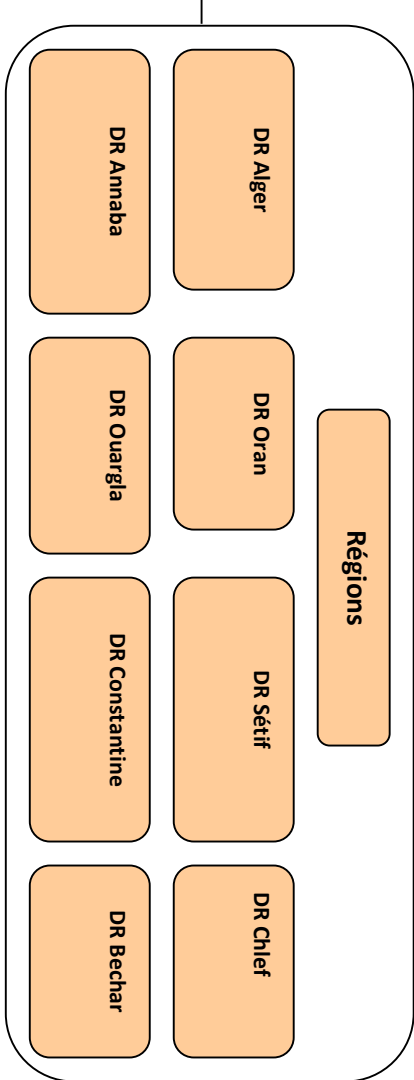
III.A.3 LE NOUVEL ORGANIGRAMME :



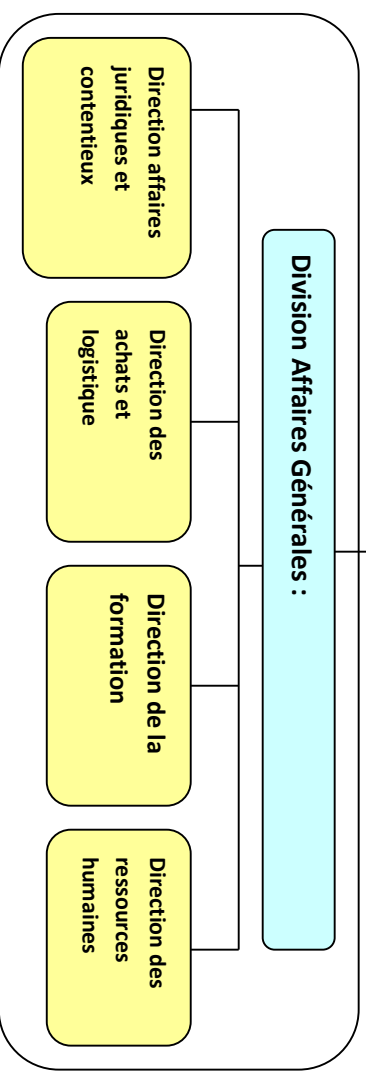
Président Directeur Général

Assistantes

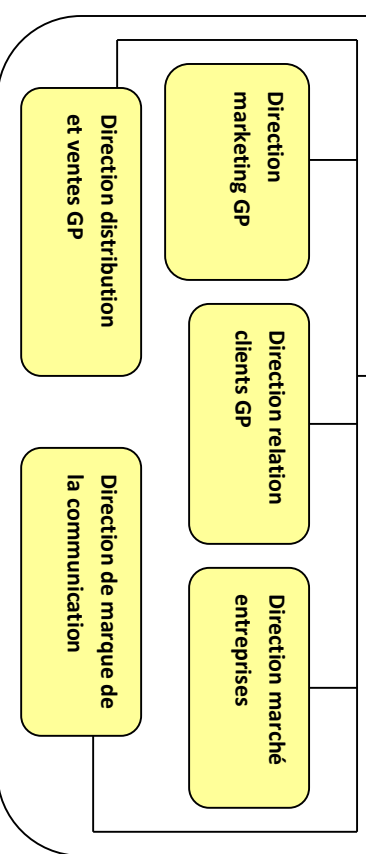
Direction de l'audit



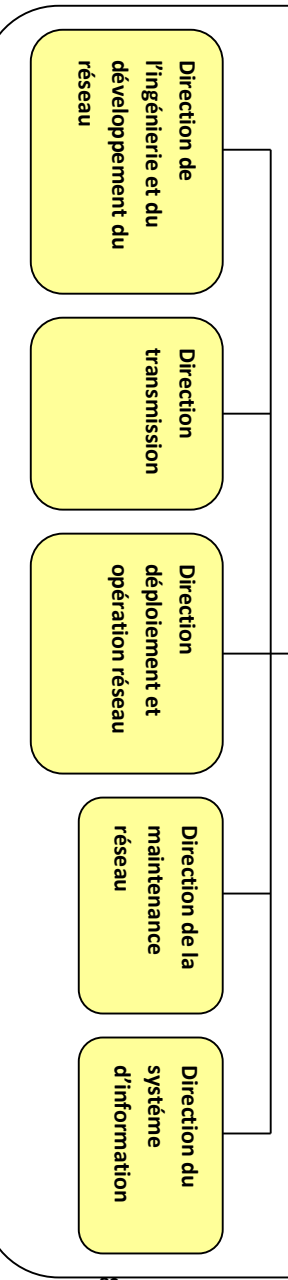
- Direction stratégie, programmation et performance :
- Direction finances comptabilité :
- Direction protection du patrimoine et de sécurité :
- Direction de la qualité :



Division commerciale et marketing :



Division réseau et services :



III.A.4 L'OBJECTIF DE L'ETUDE :

L'ancien système qui existait « Eppix » était spécialement pour les offres post paid ; c'est un système limité ; il y avait des fonctionnalités nécessaires et qui étaient non incluses ; ce qui a poussé MOBILIS à introduire un nouveau système « NGBSS » pour gérer les deux « *pré- paid et le post- paid* » ; et réaliser de nouvelles offres comme la WIN.

Le NGBSS détient une rubrique qui s'appelle le CRM ; y a d'autres modules de fidélisation que nous avons cités auparavant ; il a été implémenté par HUAWEI son fournisseur chinois.

L'initiateur de l'idée est le top management.

III.A.5 LES SERVICES CONCERNES :

- ✚ Direction de la relation client « *centre d'appel ; back office* »
- ✚ Vente et distribution
- ✚ Marché entreprise « *B to B* »
- ✚ Structure technique
- ✚ Marketing
- ✚ Informatique

En d'autres termes ; les concernés sont ceux qui s'occupent de la maîtrise d'ouvrage ; c'est-à-dire les interfaces avec la structure amenée à travailler sur le système ; et qui est chargée d'élaborer des procédures liées aux supports : pour orienter les employés des agences et des centres d'appels.

Exemple : le type de réclamation ; le SAV en plus de la gestion commerciale il se charge de l'élaboration de la procédure il émet les ordres ; et les agences exécutent.

Quand il y a une offre ; des argumentaires sont élaborés par la direction dont on trouve la description et le fonctionnement ex : la migration d'offre : quand le client veut changer son offre de *post-paid en pré-paid*

III.A.6 LE MODE OPERATOIRE DE L'OPERATION :

Schématiser pour faciliter l'exécution d'une quelconque opération SAV ; par exemple dans le cas d'une suspension d'une ligne téléphonique ou un changement d'offre ; changement de numéro ; ou bien une résiliation.⁴⁵

Le nouveau système NGBSS inclut l'application CRM dont on trouve des informations sur les clients qui visent :

- ✚ Une meilleure connaissance de la gestion de la relation client.
- ✚ lancement de nouvelles offres adaptées aux besoins des clients ex : l'offre existante du post-payé ne permet pas de proposer la portabilité du numéro c'est-à-dire le client peut garder le même numéro tout en changeant l'offre du prépayé au post payé ou le contraire « *c'est l'un des nouveautés que MOBILIS compte l'appliquer bientôt* ».
- ✚ Entretenir la relation client, préserver son image de marque et sa notoriété.
- ✚ Accroître ses ventes par la découverte de nouvelles offres ; de services et de diverses promotions.

III.A.7 DEMARCHE DE LA REALISATION DE L'ENTRETIEN :

Pour toute étude d'analyse ; une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur ; elle repose sur :

- ✚ La définition du problème à résoudre ;
- ✚ L'élaboration d'un guide d'entretien ;
- ✚ Le déroulement des entretiens ;
- ✚ L'analyse du résultat.

⁴⁵ Une résiliation : « extinction des effets d'un contrat au cours de son exécution » dictionnaire Larousse

III.A.7.1 DEFINITION DU PROBLEME A RESOUDRE :

Notre recherche porte sur la perception et les enjeux liés à la mise en œuvre d'un CRM au sein de MOBILIS pour cela, il nous faudra connaître le point de vue de plusieurs catégories du personnel de MOBILIS.

Nous avons visé trois catégories d'employés à MOBILIS :

1. l'initiateur de l'idée « *le top management* »; pour connaître les motifs de l'installation de CRM ;
2. les opérationnels : le FRONT-OFFICE ceux qui traite directement avec les clients et qui peuvent avoir leur feed-back ;
3. les concepteurs afin de connaître les spécificités intégrés au CRM de MOBILIS.

Le rapprochement entre les différents points de vue des entretenus pourra nous permettre d'avoir une vision plus claire sur la perception du personnel d'ATM MOBILIS vis-à-vis l'implémentation du logiciel et ses performances.

III.A.7.2 L'ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN:

Notre guide d'entretien est composé de trois parties. Nous avons commencé par une introduction afin de donner à l'entretenu une idée générale sur le sujet de l'entretien ; ensuite nous avons le corpus de l'entretien avec les différentes questions classées par catégorie ; et à la fin une fiche d'identification.

III.A.7.3 GUIDE D'ENTRETIEN :

Bonjour, nous vous remercions de nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre aux questions suivantes dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude « *Master* » dont le but est de connaître l'apport de l'implémentation du CRM sur la fidélisation des clients à MOBILIS.

POINT DE VUE DES CONCEPTEURS DU CRM « LES INFORMATIENS »:

- Quels sont les aspects qui ont été améliorés après la mise en place du CRM?
- Quels sont les indicateurs choisis pour installer la solution CRM ?
- Quels sont les processus qui sont automatisés ?

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

- Comment positionnez-vous la solution CRM installé par rapport à celle déployés par les deux concurrents OOREDOO et DJEZZY ? pourquoi ?

POINT DE VUE FRONT-OFFICE « CENTRE D'APPEL ; ou LES OPERATIONNELS » :

- Quelles sont les principales fonctionnalités de ce logiciel?
- Comment le logiciel vous permet- il d'améliorer la relation avec le client?
- Comment a été votre réaction dès la décision de la mise en place du CRM ?
- Quelle saura votre réaction si un problème « technique ou autre » apparaît avec le logiciel ?

POINT DE VUE DU TOP MANAGEMENT « L'INITIATEUR DU PROJET » :

- Quelles étaient les raisons qui ont déclenché la décision de l'implémentation du CRM ?
- Est-ce que les agences ont été des parties prenantes dans la décision de mise en place de cet outil ?
- Après plus de 6 mois de la mise en place du CRM, avez-vous constaté des améliorations?
- Pourriez-vous mentionner à quoi sont dus les dysfonctionnements rencontrés lors de la mise en place du CRM ?
- quel est votre vision concernant la gestion de la relation client pour les 3 prochaines années?
 - Avant le démarrage du projet CRM, avez-vous pensé : Comment allaient réagir les salariés et leur degré d'adaptation à cette nouvelle solution CRM?

Nom et Prénom :

Poste occupé :

La direction :

Merci pour votre collaboration

III.A.7.4 LES CONDITIONS DE L'ENTRETIEN :

Pour le type ; nous avons opté pour un entretien semi-directif au lieu d'un directif pour pouvoir extirper le maximum d'informations de l'enquêté en lui accordant plus de liberté pour s'exprimer ; un choix du aux difficultés rencontrés pendant la période du stage.

III.A.7.5 LES DIFFICULTES RENCONTREES :

-Le manque de coopération constaté de la part de la personne chargée de l'encadrement au niveau de l'entreprise et son indisponibilité ; m'a induit en erreur et m'as fait perdre beaucoup de temps ; nous étions dont l'obligation de changer plusieurs fois le thème ;

-En plus du retard accusé pour signer les conventions ;

- Le non accès aux documents internes sous le prétexte de la confidentialité est la cause du manque de données chiffrées.

III.A.7.6 LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS :

L'entretien a déroulé à MOBILIS avec 6 personnes ; les dates étaient fixées à l'avance ; chaque entretien a duré entre 1 heure à 2 H et demi ; les interviewés sont à la fois des directeurs ; des chefs de départements et membres du groupe formé pour la mise en œuvre du CRM.

SECTION B : L'ANALYSE DES RESULTATS DE RECHERCHE ET LES PERSPECTIVES :

III.B.1 L'ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION:

Dans cette partie, nous allons traiter le guide d'entretien à partir des réponses reçues par les enquêtés.

Nous précisons ; que les questions de l'entretien porte sur deux axes, le premier est relatif à la fidélisation ; tandis que le deuxième axe est plutôt orienté vers l'analyse du rôle de CRM dans l'amélioration de la fidélisation des clients.

Nous avons été dans l'obligation de garder l'anonymat en ce qui concerne les identités des interviewés ainsi que les postes occupés par ces derniers ; suite à leurs exigences de ne rien divulguer ; vue la sensibilité de leurs postes ; surtout après leurs signatures sur une charte de confidentialité dont on trouve parmi les clauses des sanctions allant d'un dédommagement d'une somme colossale à l'emprisonnement .

III.B.1.1 LES ASPECTS AMELIORES APRES LA MISE EN PLACE DU CRM :

Le CRM est une opération transverse à de nombreux départements et fonctions (par exemple, des centres d'appel pour les clients, des services en ligne, la formation des employés et les départements informatiques), aux programmes (des programmes commerciaux et de fidélité, le lancement de nouveaux services, les ventes croisées et les opérations de promotion).

Les dirigeants d'ATM MOBILIS confirment que l'implémentation du CRM joue un rôle important dans l'amélioration de la stratégie de gestion de la relation client ; et qu'il y aura toujours des améliorations apportées au CRM pour optimiser son fonctionnement a déclaré l'un des dirigeants : « *il y aura des améliorations au fur et à mesure* »; un CRM a pour but de :

- ✚ donner une offre sur mesure aux clients ; chose indispensable par rapport à l'hostilité de la concurrence et les diversités des produits et services offerts par les concurrents ;
- ✚ Il permet de gérer le parc client qui est en évolution constante ;

- ✚ les services diversifiés offerts aux clients ex : le client aura accès au site via internet pour changer son offre : « *un accès limité bien sûr* »;ou effectuer un chargement d'un numéro favoris ;
- ✚ Renouveler une technologie qui était devenu obsolète: c'était le cas d'Eppix qui était installé depuis dix ans ; mais aujourd'hui il est dépassé nous a déclaré un entretenu : « *ce qui marche il y a 10 ans ne l'est pas aujourd'hui ; Eppix est dépassé* » ;
- ✚ l'évolution des exigences des abonnés ; l'abonné veut régler les choses sur place ; s'il n'est pas satisfait de l'offre il pourra changer facilement d'opérateur ; les clients sont devenus de plus en plus exigeants ; selon Sir Richard Greensbury, directeur de Marks & Spencers venturi : « *Le client était roi, maintenant, le client est dictateur.* »⁴⁶.

III.B.1.2 LES INDICATEURS INTEGRES A LA SOLUTION CRM :

Le CRM est un système pour la gestion des interactions de l'entreprise avec les clients actuels et futurs. Elle implique souvent l'utilisation des technologies permettant d'organiser ; d'automatiser et de synchroniser les ventes ; le marketing ; le service clientèle ; et fournit le support technique.

Pour les indicateurs intégrés on trouve:

- ✚ Le chiffre d'affaire(CA) ;
- ✚ Le type de clients : un client Gold ne va pas être traité de la même manière qu'un simple client ;
- ✚ La segmentation :
 1. **grand public/entreprise** : le traitement diffère selon l'importance de l'entreprise ou l'organisme MOBILIS traite avec de grandes entreprises nationales qu'on appelle VIP comme SONATRACH ainsi que les ministères et les wilayas.
 2. **Traitement pré-payé ou post-payé** : les clients qui utilisent le post-paid aura toujours des privilèges par rapport à celui qui utilise le pré-paid.

⁴⁶ René Lefébure - Gilles Venturi ; Gestion de la relation client ; Edition 2005 ; édition Eyrolles ; P225

3. **Le type de réclamation :** Voix « *pour les appels* » ; ou bien data « *pour la connexion* » ;
4. La résiliation ;
5. la rétention client ;
6. Nombre de SIM vendus.

Il y aura d'autres indicateurs ; le processus est en amélioration continue comme l'a déclaré l'un des entretenu : « *c'est un travail séquentiel* ».

III.B.1.3 LES CONTRAINTES RENCONTREES LORS DE LA MISE EN PLACE DU CRM :

Comme nous l'avons précisé auparavant MOBILIS détenait un ancien système qui est EPPIX ; pour pouvoir introduire le CRM et d'autres applications l'entreprise a dû revoir tout son système ; selon un dirigeant : « *pour pouvoir installer le CRM ; il a fallu revoir tout le système informatique* » ; « *l'ancien système ne permet pas l'intégration du CRM* » confirme un autre.

L'implémentation d'un nouveau système informatique est une opération très délicate dont les résultats sont incertains. Dans ce cadre, des études faites sur l'installation des systèmes informatiques ou tout autre projet de grande envergure montrent régulièrement qu'il y a un long délai entre la conception de l'idée initiale et le moment où le projet est fini; ce retard est dû aux facteurs suivants :

- ✚ Le risque d'échec d'un projet s'élève, selon la complexité de sa réalisation ;
- ✚ Une bonne idée n'aboutit pas forcément à un projet réussi ;
- ✚ Les pertes d'un projet échoué sont de plus en plus lourdes, selon les coûts investis à sa réalisation.

Et pour éviter tous ces aléas ; MOBILIS a pris du temps pour bien choisir son fournisseur qui est HUAWEI dont le cahier des charges répondait à toutes les requises de l'entreprise.

Selon un dirigeant le retard accusé est dû au lancement de l'appel d'offre : « *il a fallu lancer un appel d'offre conformément aux code des marché ce qui a pris tout ce temps pour sa mise en place* ».

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Parmi les autres contraintes qu'ATM MOBILIS a rencontré lors de l'installation de NGBSS ; le prix élevé du projet ; un projet de telle envergure exige une capacité financière importante ; ce qui le confirme l'un des entretenus ; « *c'est trop cher ; c'est très onéreux* » ; « *c'est une application énorme qui coute cher* » selon un autre.

MOBILIS a du mobiliser aussi le groupe de projet constitué de ses meilleurs éléments pour mener convenablement cette mission ;selon le témoignage de l'un des responsables l'évaluation des cahiers de charge qui a pris beaucoup de temps dans le projet de l'intégration du nouveau système vue son importance : « *la constitution des cahiers de charges a pris un an ;les cadres supérieurs chargés de l'évaluation ils ne faisaient que ça ;ils étaient remplacés par d'autres intérimaires* » ; a déclaré l'un des entretenus .

Une équipe de cadres supérieurs composés presque d'une quinzaine de personnes a été désigné par la direction pour mener à terme le projet de la mise en place du système informatique et dans le CRM est l'un des plates-formes fournis ;entre temps ils étaient remplacés par des intérimaires pour assurer leurs taches momentanément ;le temps que le projet soit finit et le groupe sera dissout : chacun va regagner son poste qu'il occupait auparavant ; parmi les taches assurées par le même groupe en plus de l'élaboration des cahiers de charges :

- ✚ La publication des cahiers de charges ;
- ✚ la préparation de la soumission ;
- ✚ L'évaluation des offres ;
- ✚ La sélection du fournisseur.

L'un des enquêtés a confirmé que l'évaluation des offres a pris beaucoup de temps presque 3 ans : « *la sélection d'un fournisseur ; les négociations avec des fournisseurs étrangers de grosse pointure ca a pris vraiment du temps* » ; parmi les fournisseurs : HUAWEI bien sûr ; ALCATEL le fournisseur de OOREDOO et ; ZTE et d'autres.

III.B.1.4 LA REACTION DES EMPLOYES D'ATM MOBILIS PAR RAPPORT A L'IMPLEMENTATION DU CRM :

La plupart des personnes questionnées ont confirmés leur adhésion à l'idée d'utiliser une nouvelle application ;y a même certains qui ont confirmé qu'ils attendaient ça depuis longtemps « *il était temps* » a déclaré l'un des entretenus ;cet engouement revient à la

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

facilitation des tâches engendrées par l'utilisation du CRM « *le CRM donne des informations en temps réel sans passer par d'autres personnes* » ; un autre cadre a déclaré : « *le CRM permet de ne pas commettre des erreurs ; il donne des informations précises ; rapides et fiables* » ; selon certains l'ancien système était « *ennuyeux ; long* » ; « *très fatigant ; c'était manuel* » a déclaré un autre .

Malgré l'approbation de la plupart concernant l'intégration du CRM ; une des entretenues a exprimé une certaine réticence par rapport au changement ; qui est vite transformée en un soulagement dès qu'elle a commencé la formation ; il était clair dès le départ même qu'une période d'adaptation était nécessaire notamment pour le personnel front-office qui opère directement sur cette solution, à leur tour, ils ont exprimé leur crainte quant à la manipulation du nouveau système « *risque d'erreurs* », a déclaré un responsable.

Ceci dit qu'il y avait pas une résistance au changement ; le CRM est venu comme une réponse à un besoin tant attendu.

III.B.1.5 L'IMPLICATION DES EMPLOYES PAR RAPPORT A L'INTEGRATION DU CRM :

La non implication des collaborateurs est considérée comme l'une des erreurs classiques de l'implémentation du CRM d'après le groupe Gartner, le taux d'échec est de 55 % et Accentué le situe à 60 %. L'une des raisons principales de ce taux d'échec élevé est le fait que les entreprises supposent que l'installation d'un système de CRM leur fournira une stratégie de relation client. Ils ont omis le détail que le système n'est qu'un outil pour optimiser la gestion de la relation client.

Un point que MOBILIS a pu déjouer comme le témoigne l'un des responsables : « *le plus important c'est la stratégie ; il faut avoir une culture de gestion relation client pour réussir l'installation du CRM ; et leur laisser le temps pour s'y adapter* ».

L'implication des collaborateurs est indispensable afin d'éviter toute résistance au changement et faciliter l'introduction du CRM . A cause des réclamations répétitives des agences et centre d'appels des dysfonctionnements et de la lenteur de l'ancien système ; y avait même « *des procédures manuelles* » confirme un entretenu ; un point qui a affecté le personnel ainsi que le client qui devait attendre longtemps pour régler un problème ou des fois même acheter une simple puce ; ce besoin exprimé par les opérationnels a poussé le top

management à remédier à ce problème par l'intégration du CRM afin de mettre un terme aux différents dysfonctionnements et contraintes que l'entreprise fait face ; en d'autre terme à travers les informations reportées à la direction générale que les dirigeants ont pris en considération pour adapter la nouvelle solution selon les besoins de ses agences .

III.B.1.6 LA FORMATION SUR LE CRM EST-ELLE EFFICACE OU PAS :

La formation est indispensable pour mener à bien la mise en œuvre du CRM ; si les personnes qui déploient l'outil ne sont pas compétentes ; ça va affecter les résultats et il y aura des pertes même si l'application est parmi les plus moderne ; ça nécessite toujours des personnes qualifiées pour la manier et l'utiliser de la manière la plus efficace qu'il soit.

Afin d'avoir une bonne maîtrise du logiciel CRM il y avait des formations .D'après la plupart des entretenus « *la formation était intéressante* » ; « *la formation est obligatoire pour le personnel de MOBILIS ; y a toujours une actualisation ; effectivement, des formations ont été dispensées à tous les personnels concernés en commençant par les agences, le centre d'appels, le Back office, le recouvrement, les équipes vente, DMK. En plus de manuels d'utilisation élaborés et diffusés aux structures concernées*».; et l'équipe qui assure cette formation apporte à chaque fois des améliorations et essaye d'actualiser les informations par rapport à ce qui était déjà fait; au début la formation était dédiée spécialement aux personnes concernées c'est-à-dire celles qui auront plus besoin de l'utiliser; ensuite d'autre workshops ont été programmés au reste du personnel ;mais nous avons constaté une grande satisfaction par rapport les séances de formation effectuées jusqu'à aujourd'hui ;il y a toujours des workshops qui se font au sein de l'entreprise en attendant de programmer d'autres sessions à l'avenir.

**pour la réaction des employés face aux problèmes techniques :*

Y a des formations qui ont été dispensé, des manuels aussi en plus de la création d'une cellule support ; pour les assister les utilisateurs de l'application afin de réduire au maximum les erreurs comme vient de le confirmer l'un des interviewés « *rapidité à transmettre ce dysfonctionnement au service technique pour une prise en charge immédiate* »et en plus d'assurer une formation continue jusqu'à une bonne maîtrise de l'outil.

III.B.1.7 LES DIFFERENCES ENTRE LES TROIS OPERATEURS :

« Les équipes techniques affirment que la nouvelle solution dont dispose aujourd'hui MOBILIS est plus performante que celle des deux concurrents » ; a déclaré l'un des interviewés.

En ce qui suit nous allons aborder les raisons :

OOREDOO et DJEZZY se sont toute les deux filiales de grandes multinationales ;selon l'un des enquêtés : « OOREDOO a 25 filiales dans le monde ;ils ont de l'expertise ;la compétence et la maîtrise » ; contrairement à MOBILIS qui est une entreprise publique qui n'a pas assez d'expérience par rapport à des deux concurrents ;selon un autre enquêté ; « il fallait du temps pour la recherche » a déclaré l'un des dirigeants ; MOBILIS devait prendre plus de temps pour prendre la décision adéquate .

Aussi ; y a une autre différence qui consistent aux « code des marchés » comme le même enquêté tenait à le préciser : MOBILIS est soumise à un code des marchés ; pour chaque décision prise y a un risque ; l'entreprise doit prévoir le retentissement de chaque décision ; ce n'est pas le cas des autres concurrents vue leur statut de multinational qui ont une grande marge de manœuvre par rapport à une entreprise étatique comme ATM MOBILIS.

III.B.1.8 LA VISION DE LA GESTION RELATION CLIENT DANS LES ANNEES PROCHAINES :

L'un des dirigeants nous a déclaré que l'intégration de la solution CRM vise dans les années à venir :

- ✚ Une amélioration du traitement des besoins clients ;
- ✚ Amélioration de la satisfaction client ;
- ✚ Augmentation de la fidélisation client ;
- ✚ Amélioration de la qualité des offres et des services ce qui va engendrer une augmentation du parc client et une minimisation ou bien une réduction du taux de résiliation.

III.B.2 LES SUGGESTIONS :

A la suite des résultats obtenus dans notre travail sur l'analyse de l'entretien en plus de notre observation effectuée pendant la période du stage, nous proposons ce qui suit :

- ✚ MOBILIS doit se pencher plus sur le facteur de formation de ses employés des centres d'appels et les agences pour servir de mieux en mieux ses clients ; en vue d'optimiser l'utilisation du CRM ;
- ✚ Assurer une amélioration constante du programme de fidélisation pour ses abonnés afin d'assurer de maintenir son positionnement de leader sur le marché ;
- ✚ Impliquer plus son personnel dans les décisions prises et les mettre au courant des détails du projet pour éviter tout dysfonctionnement ou ambiguïté concernant la solution ;
- ✚ MOBILIS doit être plus attentif aux besoins de ses salariés afin d'éviter leur démotivation ;
- ✚ Le personnel doit être formé et sensibilisé quant à l'importance de l'utilisation du CRM clientèle ; par assurer une formation continue qui est indispensable après l'installation d'une nouvelle plate-forme pour éviter toute réticence ou crainte.

III.B.3 LES PERSPECTIVES :


Nous avons opté pour une seule cible qui est le personnel de l'entreprise au lieu de faire un guide d'entretien avec les clients ; étant donné que l'objectif de ce mémoire est de connaître la vision des différentes catégories du personnel d'ATM MOBILIS quant à l'implémentation d'une solution CRM ; ce qui laisse la perspective à l'avenir aux autres étudiants de faire une thèse miroir en élaborant un guide d'entretien avec les clients. Ou de futures recherches pourront apporter des réponses qui manquent dans ce sens,

-L'objectif de l'entretien d'avoir le maximum d'information a été atteint : grâce à la coopération des interviewés ; la majorité du personnel sollicité ont accepté de répondre à nos questions malgré leurs programmes chargés.

**L'entretien nous a permis de confirmer nos hypothèses suscitées :*

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

l'implémentation du CRM a reçu une acceptation par l'ensemble du personnel surtout qu'il répond à un besoin longtemps exprimé par le personnel de MOBILIS ; ce qui va impacter la qualité du service surtout au niveau des point de vente ; un point qui était longtemps reproché à MOBILIS et qui lui a coûté la perte de ses clients ; un niveau de qualité de service amélioré qui permettra par l'occasion la satisfaction des clients dans le but de mieux gérer la relation entretenue avec la clientèle . MOBILIS a déployé tous ses efforts pour réussir ce changement radical de plate-forme par les formations dédiées aux utilisateurs du système en général et le CRM en particulier.



Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Avec l'ouverture du marché d'une part et la mondialisation d'autre part, les entreprises nationales vont devoir faire face à cette situation qui accentuera de plus en plus la concurrence.

Le secteur des services n'échappe pas à la règle et connaît de rapides mutations. De nos jours le client est devenu de plus en plus volatile à la recherche toujours de la meilleure offre. En effet, il a aussi évolué et est devenu plus exigeant face aux multiples sollicitations des entreprises, spécialement à travers leurs offres proposées.

Il est donc important, dans un environnement toujours plus concurrentiel, qu'une entreprise dispose d'outils adéquats pour gérer efficacement sa relation client afin d'acquérir, de comprendre et de satisfaire au mieux sa clientèle pour espérer la fidéliser.

Ceci explique le recours de beaucoup d'entreprises nationales aux nouvelles technologies comme le CRM qui est considéré comme un investissement stratégique. En revanche, une plate-forme efficace basée sur de puissants référentiels de données, sur les moteurs d'analyse et de segmentation, de personnalisation, de diffusion et d'interaction constituent rapidement un avantage concurrentiel.

MOBILIS a dû améliorer sa vision des choses, en apportant des modifications à son organisation, mais surtout en se fixant des objectifs à atteindre de plus en plus adaptés à la situation actuelle et future du marché, et l'un des objectifs est de mieux gérer sa relation avec ses clients.

Malgré le retard accusé à introduire le CRM ; MOBILIS a pu se rattraper en mettant en place un nouveau système par rapport à ses concurrents ; à titre d'exemple OREEDOO ; son principal concurrent détient le BSS « Business Support System » c'est un système informatique dont le CRM fait partie ; MOBILIS a pu procurer une version plus actualisée qui est le NGBSS « Next Generation Business Support System ».

Dans le monde informatique acquérir un outil plus sophistiqué constitue un avantage concurrentiel qui peut s'avérer déterminant pour une entreprise.

Cette stratégie de MOBILIS : mettre le client au cœur de ses intérêts lui a valu sa position de leader sur le marché algérien des télécommunications en devançant OREEDOO qui était pendant longtemps et reste toujours un concurrent redoutable à cause de sa politique de gestion relation client qui lui permet d'avoir un parc clientèle important ;grâce à ses efforts permanents pour satisfaire ses clients .

La satisfaction est généralement étroitement associée à la gestion relation des clients. Dans ce contexte ; les efforts fournis par MOBILIS pour développer des études de satisfaction dans l'espoir de déceler les éventuels besoins individuels clients afin de leur réserver un traitement particulier.

Etre à l'écoute de ses clients apparait comme le meilleur outil permettant à la fois d'engager un dialogue permanent, en vue de recevoir le feed-back et mesurer la satisfaction client des offres présentées sur le marché, et de mettre en place une stratégie adéquate.

Pour se faire, notre travail de recherche mené sur MOBILIS et plus précisément sur l'implémentation du CRM nous a permis non seulement d'évaluer la perception de la politique gestion relation client mais également de cerner les enjeux d'une telle transformation .

Ce travail nous a permis de constater à quel point l'introduction du logiciel CRM va modifier la politique marketing d'ATM; un outil qui vient de répondre à un besoin longtemps exprimé par le personnel de MOBILIS pour renforcer et apporter une réelle valeur ajoutée à la stratégie de la gestion relation client déjà instaurée.

En guise de conclusion ;nous pouvons souligner que MOBILIS ;doit mobiliser tous les moyens requis en plus de ce qui est déjà déployés afin de bien accompagner ce changement énorme dans son système ; que ce soit par l'intensification des formations pour maîtriser la nouvelle solution CRM ou plus d'implication de son personnel ;pour réussir ce basculement ;qui vise de fidéliser sa clientèle en tissant des relations plus étroites et garder sa position sur le marché algérien et une image de marque irréprochable .

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- A. Addioui, Le livre d'or du Marketing relationnel, mémoire de licence, ENCG, Marrakech ;
- Christian Grönroos , From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing, Management Decision, 1994;
- Claude Demeure, Marketing, 5^{ème} Edition, Dalloz Sirey, Collection Aide-mémoire, Paris, 2005 ;
- Daniel RAY, mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, 2000 ;
- (Ernst & Young) ; Gemini, Cap, The art of the possible: Principle of Effective Enterprise Management Paul Cole (knowledge Web Oct 1999);
- Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, Ed Pellen :Gestion de la relation client Total Relationship Management Big data et marketing mobile 4 édition ;pearson ;
- Jean- Mark LEHU, La stratégie de fidélisation, édition d'organisation, Paris 2003 ;
- Leila ; CHAIBI : Le petit livre rouge du marketing version 4 édition, Elenbi Editeur, Paris, 2007 ;
- Nicolas SAINT CAST, organiser sa relation client aujourd'hui : le CRM nouvelle manière MAXIMA, 2003 ;
- PAYNE et al ; Eric Lamarque, management de la banque, 2^{ème} Edition, Pearson éducation ; 2008 ;
- Philip Kotler ; Bernard Dubois ; Kevin Keller ; Delphine Manceau ; Marketing Management ; Pearson Education 13 édition ;
- Pierre Morgat, Fidélisez vos clients, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, 2004
- René Lefébure - Gilles Venturi ; Gestion de la relation client ; édition 2005 ; édition Eyrolles ;
- Sébastien Soulez ; le marketing; 4 édition ; lextenso éditions ; 2014-2015 ;
- Sylvain Wasterman, l'organisation relation clients, Dunod, 2001.

Articles (revues ; rapport):

- Aubert Benoît, Ray Daniel, « Former ses clients pour les fidéliser », L'Expansion Management Review 2/2005 (N° 117) ;
- Boullier Dominique, « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion » Réseaux 2/2009 (n° 154) ;
- F.Reichheld et Sasser W.E, « Zero defections quality comes services », Harvard Business Review, Vol.68, September/October, 199;
- Jérôme Billé ; Richard Soparnot ; La gestion de la relation client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale ; janvier-février 2006 ; La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 217 — Ressources humaines ;
- La revue de Mobilis N°03 ; 2011 ;
- La revue de Mobilis N°08 ; 2008 ;
- La revue de Mobilis N°10 ; 2012 ;
- Nathalie Demoulin et Pietro Zidda ; « Les cartes de fidélité fidélisent-elles la clientèle? »; Reflets et perspectives de la vie économique 2/2008 (Tome XLVII).

Les sites web :

- www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Gartner-Outlines-3-Steps-to-a-Successful-CRM-Strategy-66669.aspx
- <http://c-marketing.eu/fidelisation-et-fidelite-client/>
- www.idc.fr/ Source : IDC/Sage 2005
- www.mobilis.dz
- www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/analyse-swot



Annexes

Les concepts clés:

ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) : *Un Progiciel de gestion intégré est un «logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. »*

BIG DATA (« grosse donnée » ou données massives) : *est une expression anglophone utilisée pour désigner des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données. C'est l'un des grands défis informatiques de la décennie 2010-2020.*

LE DATA MINING (ou exploration de données) : *a pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques. L'utilisation opérationnelle de ce savoir permet de résoudre des problèmes très divers, allant de la gestion de la relation client à la maintenance préventive.*

DATA WAREHOUSE : *Collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiées, organisées pour le support du processus d'aide à la décision.*

CHURN : *appelé Attrition, désigne le fait qu'un client arrête sa relation avec son fournisseur. Les efforts marketing visent à minimiser le taux d'attrition car le coût d'acquisition d'un client est souvent supérieur aux coûts pour le garder.*

CALL CENTER (CENTRE D'APPELS) : *Centre dédié et organisé pour prendre et gérer les appels émanant de clients internes ou externes. Il offre un point unique d'entrée aux clients*

ARGUMENTAIRE : *Document destiné à la force de vente, rassemblant tous les arguments techniques et commerciaux susceptibles de favoriser la vente d'un produit ou d'un service*

DIRECTION DE LA RELATION CLIENTS GRAND PUBLIC

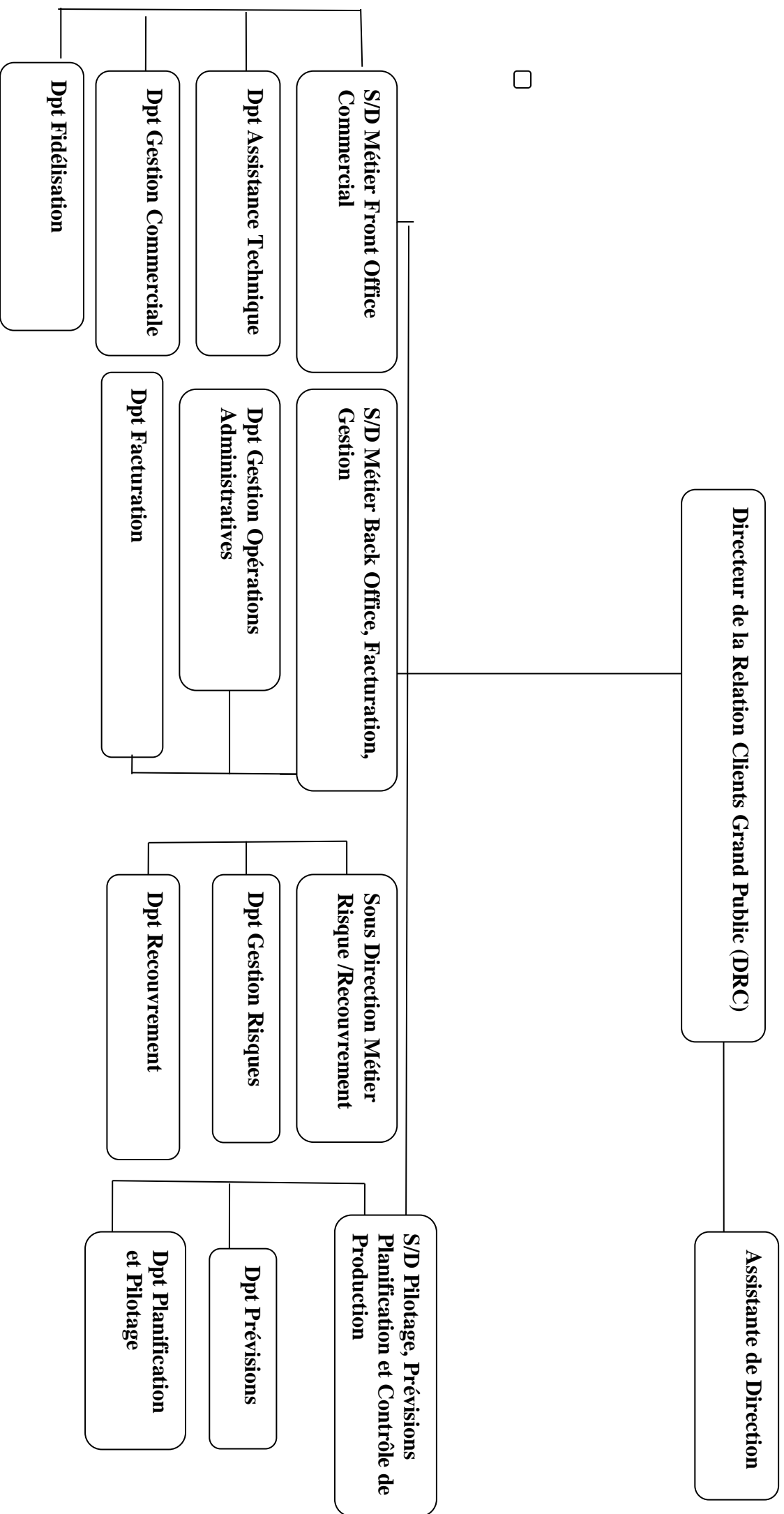


TABLE DES MATIERES

Remerciements

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : LE FONDEMENT DU MARKETING RELATIONNEL ET SES PERIMETRES	5
SECTION A : DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL	6
I.A.1 DU MARKETING TRANSACTIONNEL AU MARKETING RELATIONNEL.....	6
I.A.2 LE MARKETING RELATIONNEL	7
I.A.2.1 LES MISSIONS DU MARKETING RELATIONNEL.....	7
I.A.2.1.1 LE MARKETING RELATIONNEL PROACTIF.....	8
I.A.2.1.2 LE MARKETING RELATIONNEL ADAPTATIF	8
I.A.2.1.3 LE MARKETING RELATIONNEL DE PARTENARIAT	8
I.A.2.1.4 LE MARKETING RELATIONNEL DE FIDELISATION.....	9
I.A.2.2 LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE SECTEUR DES SERVICES.....	9
SECTION B : LA GRC AU SEIN DE MOBILIS	12
I.B.1 PRESENTATION D'ATM MOBILIS.....	12
I.B.2 PRESENTATION DE L'OFFRE LA WIN	13
I.B.3 DEFINITION DE LA RELATION CLIENT	14
I.B.4 LE CAPITAL CLIENT	14
I.B.5 LA FIDELISATION... ..	14
I.B.5.1 L'INTERET DE LA FIDELISATION.....	15
I.B.5.2 LES PROGRAMME DE FIDELISATION	16
I.B.6 LA DEFINITION DU CRM... ..	18
I.B.7 LA STRATEGIE GRC.....	18
I.B.8 LA SATISFACTION	21
CHAPITRE II : LA SOLUTION CRM COMME OUTIL DE FIDELISATION DES CLIENTS	22

SECTION A : LA DEMARCHE DE L'IMPLEMENTATION DU CRM	23
II.A.1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA GRC	23
II.A.2 LE MARKETING ONE TO ONE.....	25
II.A.3 LES PHASES DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT	26
II.A.4 INTEGRER LE CRM AU SYSTEME D'INFORMATION GLOBAL AVANT LA MISE EN ŒUVRE DU CRM	28
II.A.5 LES FONCTIONNALITES DE LA GRC.....	30
II.A.6 LA FONCTION DU CRM	33
SECTION B : L'APPORT DE LA MISE EN PLACE DU CRM	34
II.B. 1 LES OBJECTIFS DE LA GRC	34
II.B.2 LES OUTILS DU CRM.....	35
II.B.2.1 LE CENTRE D'APPEL TELEPHONIQUE.....	35
II.B.2.2 LE E-COMMERCE	35
II.B.2.3 L'AUTOMATISATION DE LA FORCE DE VENTE (SALES FORCE AUTOMATION : SFA)	36
II.B.2.4 L'AUTOMATISATION DU SERVICE MARKETING :(ENTREPRISE MARKETING AUTOMATION : EMA).....	36
II.B.2.5 L'AUTOMATISATION DU SERVICE APRES-VENTE : (AFTER-SALES SERVICE AUTOMATION : ASA).....	36
II.B.3 LES FACTEURS CLES DU SUCCES D'UN PROJET CRM	37
II.B.4 L'APPORT DU CRM SUR LA FIDELISATION DES CLIENTS.....	40
II.B.5 LES ECUEILS RENCONTRES LORS DE LA MISE EN PLACE DU CRM.....	40
*LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	40
II.B.6 LES ENJEUX	41
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION	43
SECTION A : METHODOLOGIE ET ORGANISATION DES ENTRETIENS	45
III.A.1 L'ANALYSE SWOT D'ATM MOBILIS	46
III.A.1.1 LES FORCES	46
III.A.1.2 LES FAIBLESSES	46
III.A.1.3 LES OPPORTUNITES	46

III.A.1.4 LES MENACES	46
III.A.2 ORGANISATION GENERALE D'ALGERIE TELECOM.....	47
III.A.3 LE NOUVEL ORGANIGRAMME	47
III.A.4 L'OBJECTIF DE L'ETUDE	49
III.A.5 LES SERVICES CONCERNES	49
III.A.6 LE MODE OPERATOIRE DE L'OPERATION.....	50
III.A.7 DEMARCHE DE LA REALISATION DE L'ENTRETIEN	50
III.A.7.1 DEFINITION DU PROBLEME A RESOUDRE	51
III.A.7.2 L'ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN	51
III.A.7.3 GUIDE D'ENTRETIEN	51
III.A.7.4 LES CONDITIONS DE L'ENTRETIEN.....	53
III.A.7.5 LES DIFFICULTES RENCONTREES	53
III.A.7.6 LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS	53
SECTION B : L'ANALYSE DES RESULTAT DE RECHERCHE ET LES PERSPECTIVES.....	54
III.B.1 L'ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION	54
III.B.1.1 LES ASPECTS AMELIORES APRES LA MISE EN PLACE DU CRM	54
III.B.1.2 LES INDICATEURS INTEGRES A LA SOLUTION CRM	55
III.B.1.3 LES CONTRAINTES RENCONTRES LORS DE LA MISE EN PLACE DU CRM	56
III.B.1.4 LA REACTION DES EMPLOYES D'ATM MOBILIS PAR RAPPORT A L'IMPLEMENTATION DU CRM.....	57
III.B.1.5 L'IMPLICATION DES EMPLOYES PAR RAPPORT A L'INTEGRATION DU CRM 58	
III.B.1.6 LA FORMATION SUR LE CRM EST-ELLE EFFICACE OU PAS.....	59
III.B.1.7 LES DIFFERENCES ENTRE LES TROIS OPERATEURS.....	60
III.B.1.8 LA VISION DE LA GESTION RELATION CLIENT DANS LES ANNEES PROCHAINES.....	60
III.B.2 LES SUGGESTIONS	61

III.B.3 LES PERSPECTIVES	61
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	