

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en
« Management Stratégique Et Systèmes D'information »

La contribution du système de gestion de la relation clients à la performance commerciale Cas : Groupe SAIDAL

Élaboré par :

KELBOUZA Aimene

Encadré par :

Pr. TOUMI Djamila

Année Universitaire 2023/2024

Résumé

Dans un environnement commercial en constante évolution, les entreprises cherchent constamment à améliorer leurs performances et à se démarquer de la concurrence. La gestion de la relation client (CRM) est apparue comme un outil précieux pour atteindre ces objectifs. En centralisant les données clients et en automatisant les processus, le CRM peut aider les entreprises à mieux comprendre leurs clients, à améliorer leur service client et à augmenter leurs ventes.

Dans notre étude, nous visons à examiner l'apport du CRM sur la performance commerciale en utilisant des indicateurs de mesure de performance au sein de Groupe SAIDAL. Pour ce faire, nous avons utilisé une approche qualitative en réalisant des entretiens avec les responsables des systèmes d'information et le directeur de l'unité commerciale. Les résultats de cette étude ont permis d'évaluer l'impact de CRM sur les résultats commerciaux de Groupe SAIDAL, qui s'est avéré substantiellement contribué à l'amélioration de la performance commerciale de SAIDAL.

Mots clés : CRM, performance commerciale, indicateurs de performance.

Abstract

In constantly changing business environment, companies are looking to increase their performance and stand out from the competition. Customer relationship management (CRM) has appeared as a valuable method or a mean to achieve these purposes. By centralizing client's data and automating processes, CRM seeks to help business better understand their customers, improve customers service, and rise sales.

In our study, we aim to examine the contribution of CRM on commercial performance using key performance indicators within SAIDAL Group. To apply this procedure, we based on a qualitative approach through conducting interviews with headmasters. The study showed that is possible to evaluate the impact of CRM on the commercial results of SAIDAL Group, which confirmed to have contributed substantially to the improvement of SAIDAL's commercial performance.

Keywords: CRM, Commercial performance, Key Performance indicators.

ملخص

في بيئة تجارية متغيرة باستمرار، تسعى الشركات لتحسين أدائها والتميز عن غيرها من المنافسين، وقد برزت إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) كأداة مهمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال التركيز على بيانات الزبائن وأتمتة العمليات. تساعد هاته الاداة المؤسسة على الفهم الجيد لعملائها وتحسين خدماتها وزيادة مبيعاتها.

من خلال هذا العمل قمنا بدراسة أثر أداة إدارة العلاقة مع الزبائن على الأداء التجاري بالاعتماد على مؤشرات لقياس الأداء بمجمع صيدال. حيث استعملنا منهجا نوعيا بالاعتماد على مجموعة من المقابلات مع العديد من المسؤولين داخل المجمع.

سمحت لنا النتائج بتقييم مدى تأثير أداة إدارة العلاقة مع الزبائن على النتائج التجارية لمجمع صيدال والتي أظهرت هاته الأداة إسهاما كبيرا في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبائن، الأداء التجاري، مؤشرات الأداء.

REMERCIEMENTS

J'exprime ma plus profonde gratitude à Allah, le Tout-Puissant et le Miséricordieux, pour la force, le courage et la patience qu'il m'a accordés tout au long de ces années d'études.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants tout au long de mon cursus. Leur confiance en moi a été une source de motivation inépuisable.

A mon frère et à mes sœurs, je vous remercie pour votre présence réconfortante et vos conseils précieux tout au long de la réalisation de ce projet de fin d'études.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à Mme TOUMI Djamila pour son encadrement précieux, sa disponibilité constante et son soutien indéfectible tout au long de l'élaboration de mon mémoire.

Je remercie également M. HADDAR Tarek pour son accueil chaleureux et sa bienveillance lors de mon stage au sein du Groupe SAIDAL. Ses précieux conseils et son partage d'expérience m'ont permis de mettre en pratique mes connaissances théoriques et d'acquérir des compétences professionnelles précieuses.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'études. Je suis reconnaissant pour le soutien et les encouragements que j'ai reçus tout au long de ce parcours.

TABLE DES MATIERES

RESUME	II
REMERCIEMENTS	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XI
INTRODUCTION	1
1. Contexte et intérêt de la recherche	2
2. L'objectif de recherche	2
3. La problématique	3
4. Méthode de recherche	3
5. Pertinence de recherche	3
6. Plan de travail.....	3
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	1
Section 1 : Revue de littérature	6
1. L'origine du CRM :.....	6
2. L'origine de performance	7
3. Impact du CRM sur la performance commerciale :.....	7
Section 2 : Cadre conceptuel	12
1. Présentation du CRM, Customer Relationship management	12
1.1. La définition du CRM et ses évolutions :	12
1.2. L'approche CRM et le marketing relationnel :	14
1.3. Types et composants du CRM :.....	15
1.4. Avantages de CRM :.....	17
2. La performance	18
2.1. La performance de l'entreprise :	18
2.2. La performance commerciale :	20
3. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale du CRM :	24
3.1. Définition d'indicateur :	24
3.2. Indicateurs de mesure de la performance commerciale du CRM :.....	24
3.3. Le calcul des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance commerciale :.....	28

4.	Impact financier de CRM :	30
----	---------------------------------	----

**CHAPITRE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE
METHODOLOGIQUE 6**

Section 1 : l'organisme d'accueil.....	31
---	-----------

1.	Présentation générale de « Groupe SAIDAL ».....	31
----	---	----

1.1.	Identité de l'entreprise	31
------	--------------------------------	----

1.2.	Historique de groupe.....	32
------	---------------------------	----

1.3.	Fiche technique de l'entreprise Groupe SAIDAL :	33
------	---	----

2.	Mission, vision et Objectif :	33
----	-------------------------------------	----

2.1.	Mission :	33
------	-----------------	----

2.2.	Vision :	33
------	----------------	----

2.3.	Objectif :.....	34
------	-----------------	----

3.	Les infrastructures et l'organigramme de la macrostructure du Groupe SAIDAL	34
----	---	----

3.1.	Les infrastructures du Groupe SAIDAL :	34
------	--	----

3.2.	L'organigramme de la macrostructure du Groupe SAIDAL :	36
------	--	----

Section 2 : Cadre méthodologique	38
---	-----------

1.	La position épistémologique et méthode de recherche	38
----	---	----

1.1.	La position épistémologique :.....	38
------	------------------------------------	----

1.2.	Méthode de recherche :.....	38
------	-----------------------------	----

1.3.	Type de recherche.....	39
------	------------------------	----

2.	Méthode de collecte de donnée dans la recherche qualitative.....	39
----	--	----

2.1.	La recherche documentaire :.....	40
------	----------------------------------	----

2.2.	L'observation :.....	40
------	----------------------	----

2.3.	L'entretien :.....	40
------	--------------------	----

3.	Sélection des interviewés :	41
----	-----------------------------------	----

4.	L'instrument de collecte de données :	42
----	---	----

5.	Le modèle d'analyse :.....	44
----	----------------------------	----

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS..... 45

Section 1 : Étude de l'existant	46
--	-----------

1.	Présentation du SAIDAL PHARM :	46
----	--------------------------------------	----

1.1.	L'évolution des systèmes de gestion de relation client de Groupe SAIDAL : ...	46
------	---	----

1.2.	Le but principal du SAIDAL PHARM :	47
------	--	----

1.3.	L'architecture SAIDAL PHARM :	47
------	-------------------------------------	----

2.	Opérations de SAIDAL PHARM à la délégation commerciale :.....	48
----	---	----

2.1.	Authentification :	48
2.2.	Tableau de bord :	48
2.3.	Nomenclature produits :	48
2.4.	Activités clients (grossistes) :	49
2.5.	Activités pharmacies	50
2.6.	Les rapports	51
3.	Les fonctionnalités de SAIDAL PHARM aux visiteurs clients :	51
3.1.	Gestion des Offres :	51
3.2.	Les produits :	51
3.3.	Stocks clients déclarés :	51
3.4.	Les réclamations :	52
Section 2 : Résultats et discussion		52
1.	Présentation des résultats :	53
1.1.	Informations sur les interviewés :	53
1.2.	Interprétation des résultats des entretiens :	53
1.3.	Interprétation des résultats des indicateurs de performance :	57
2.	Discussion des résultats :	64
CONCLUSION		67
BIBLIOGRAPHIE		69
ANNEXES		75

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CRM	Customer Relationship Management
GRC	Gestion Relation Client
KPI	Key Performance Indicator
BDD	Base Des Données
SI	Systèmes d'Information
PME	Petites et Moyennes Entreprises
TIC	Technologie de l'Information et communication
IT	Information Technologie
SFA	Sales Force Automation
ROI	Return On Investment
LTV	Life Time Value
BSC	Balanced Score Card
EVA	Economic Value Added
CA	Chiffre d'Affaires
PCA	Pharmacie Centrale Algérienne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: synthèse des travaux similaires à notre problématique	9
Tableau 2:Le calcul des indicateurs quantitatifs	28
Tableau 3:Fiche technique de l'entreprise Groupe SAIDAL	33
Tableau 4:L'architecture de la recherche	42
Tableau 5:Guide d'entretien	43
Tableau 6:les coordonnées des interviewés.....	53
Tableau 7:Résultats verbatim sur l'état actuel du CRM « SAIDAL PHARM »	53
Tableau 8:: Résultats verbatim sur l'impact du CRM sur la Performance commerciale	55
Tableau 9:Résultats verbatim sur la mesure de la Performance de CRM.....	56
Tableau 10:Comparaison de chiffre d'affaires de l'exercice 2021 et 2022	59
Tableau 11:résultat l'enquête satisfaction clients	62
Tableau 12:taux de satisfaction clients	63
Tableau 13:les autres indicateurs qualitatifs.....	64

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le concept de stratégie CRM.....	13
Figure 2:Le schéma de la performance globale.	19
Figure 3:Le triangle de la performance de Gilbert, 1980.	20
Figure 4:Les perspectives de Balanced score card (BSC).....	23
Figure 5:Historique de groupe SAIDAL	32
Figure 6:Les infrastructures du Groupe SAIDAL	35
Figure 7:L'organigramme da la macrostructure du Groupe SAIDAL	36
Figure 8:L'évolution des systèmes CRM de SAIDAL	46
Figure 9:L'architecture SAIDAL PHARM	47
Figure 10:Tableau de bord du SAIDALPHARM	48
Figure 11:fenêtre du nomenclature produits.....	49
Figure 12:fenêtre activités clients (grossistes)	50
Figure 13:fenêtre des activités pharmacies	50
Figure 14:les parts du marché des laboratoires algérien des médicaments	58
Figure 15:Aperçu des chiffres clés 2022	59
Figure 16:L'augmentation du nombre de client par commercial	60
Figure 17:Calcule de la moyenne des notes pour chaque point ainsi que la moyenne globale de la rubrique	62
Figure 18:Présentation graphique de l'enquête satisfaction clients	63

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt de la recherche

L'avènement du marketing relationnel témoigne d'un changement de paradigme dans les pratiques des entreprises. Celles-ci accordent désormais une importance capitale au client, qui devient l'élément central orientant l'ensemble de leurs décisions stratégiques. Cette approche centrée sur le client reflète la reconnaissance par les organisations de la nécessité de nouer et d'entretenir des relations durables avec leur clientèle afin d'assurer leur durabilité et leur compétitivité.

La réussite du marketing relationnel dépend principalement de la rapidité de diffusion et de croissance des technologies de l'information et de la communication. (Crosby & Johnson, 2001; Grabner-Kräuter et al., 2002). Parmi ces technologies, on peut mentionner le CRM ainsi que ses instruments. Selon (Brown, 2005), il s'agit principalement des logiciels qui permettent d'enregistrer les appels, d'automatiser la force de vente ou de gérer la relation client.

Les systèmes de gestion relation client, également appelés CRM, sont indispensables pour assurer la gestion des relations avec les clients. Ils ont pour objectif de regrouper les informations relatives aux clients afin de mettre en œuvre des actions marketing ciblées.

Nous avons décidé d'aborder le sujet de la contribution de CRM à la performance commerciale, un sujet que nous estimons pertinent et actuel car les entreprises mettent tout en œuvre pour garantir une fidélisation des clients.

La qualité du service est inégalée afin de préserver leur part de marché dans un contexte très fluctuant où le client est devenu extrêmement exigeant.

2. L'objectif de recherche

Notre étude de cas examine l'influence de CRM sur les résultats commerciaux du « Groupe SAIDAL ». Nous examinerons comment le CRM favorise l'amélioration de la satisfaction et la fidélité des clients, ce qui entraîne une augmentation des ventes et de la croissance. En outre, nous étudierons sa fonction dans l'amélioration des procédures commerciales et la répartition efficace des ressources, ce qui améliore l'efficacité globale. Il sera également possible de repérer les éléments essentiels pour une mise en place réussie du CRM, en prenant en considération les aspects technologiques, organisationnels et humains. Finalement, des approches seront élaborées afin de mesurer et d'améliorer l'efficacité du CRM en utilisant des indicateurs appropriés et des analyses des données. Il sera possible de

prévoir l'avenir du CRM. En résumé, saisir les conséquences du CRM qui permettra aux entreprises de développer une stratégie avantageuse afin d'améliorer la satisfaction des clients, la rentabilité et la croissance.

3. La problématique

Il s'agit de répondre à la question de recherche suivante :

- Dans quelle mesure le CRM peut-il contribuer à la performance commerciale de SAIDAL ?

Sous questions :

1. Comment mesurer la performance commerciale au sein du Groupe SAIDAL ?
2. Quels sont les KPIs pour mesurer l'impact du CRM sur la performance commerciale au sein du Groupe SAIDAL ?

4. Méthode de recherche

Afin de préparer notre étude, nous avons choisi d'adopter une approche méthodologique qualitative descriptive en menant des entretiens semi-directifs avec le directeur des systèmes d'information du « Groupe SAIDAL » et le directeur de l'unité commerciale centre.

5. Pertinence de recherche

Cette étude nous permet d'approfondir notre compréhension de l'influence des systèmes de gestion de la relation client (CRM) sur les performances commerciales des entreprises. Certains enseignants de l'école ont souligné la pertinence de cette thématique, renforçant ainsi notre motivation à l'investiguer. Elle s'avère d'autant plus pertinente que les récentes avancées technologiques dans le domaine de l'information ont accru les enjeux liés à la fidélisation de la clientèle, à l'automatisation de la force de vente et à l'optimisation de la gestion de la relation client pour les organisations.

6. Plan de travail

Notre étude est structurée de la manière suivante :

Pour débiter, nous avons fait une introduction qui souligne l'intérêt et l'objectif de notre sujet, ainsi que la problématique et la méthodologie utilisée dans cette étude.

Par la suite, nous avons exposé trois chapitres que nous décrivons ci-dessous :

- Dans le premier chapitre, nous aborderons d'abord une étude de littérature pertinente sur notre sujet d'étude, puis nous présenterons les principaux concepts de notre étude.
- Le but du deuxième chapitre est de présenter notre approche de recherche et le contexte organisationnel dans lequel nous avons réalisé notre étude.
- Dans le troisième chapitre, sera consacré à la présentation des résultats obtenus sur le terrain, puis abordés de manière approfondie.

Pour conclure notre recherche, nous avons réalisé un résumé des résultats principaux obtenus. De plus, nous avons proposé des recommandations dans le but d'améliorer les futures études sur ce sujet.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Introduction :

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la partie théorique de notre recherche dont l'objectif est la contribution de CRM sur la performance commerciale, au sein de la direction des systèmes d'information DSI du Groupe SAIDAL.

Dans la première section, nous avons effectué une revue de la littérature exhaustive. Cette revue a porté sur des articles traitants ou abordant l'une des variables (System de Gestion de Relation Client, la performance commerciale, les indicateurs de performance) de notre étude. La deuxième partie se focalise sur le cadre conceptuel, où nous exposons les concepts clés de notre sujet pour faciliter la compréhension de l'impact de CRM sur la performance commerciale.

Section 1 : Revue de littérature

Dans un environnement économique mondialisé et extrêmement concurrentiel, les entreprises doivent faire face à des défis importants pour fidéliser leurs clients et optimiser leurs performances commerciales. La gestion de la relation client (CRM) a acquis une importance stratégique pour réaliser ces objectifs. L'objectif de cette section de la revue de littérature est de résumer les études les plus pertinentes concernant l'impact du CRM sur la performance commerciale.

1. L'origine du CRM :

Les origines du terme CRM (Customer Relationship Management) en anglais ou en français GRC (Gestion de la relation client). Il est possible de les retrouver dans les années 90 du XXe siècle, lorsque le marketing a évolué de transactionnel à relationnel.

- D'après (Lehtinen, 2007), le CRM a vu le jour avec l'évolution du marketing qui s'est progressivement individualisé jusqu'à ce qu'il devienne un marketing direct qui privilégie le contact avec le client, également appelé marketing one-to-one.
- Selon (Lefébure & Venturi, 2004), la gestion de la relation client combine les technologies et les stratégies commerciales afin de proposer aux clients les produits et services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer. Il s'agit de la faculté de repérer, de recruter et de fidéliser les meilleurs clients afin d'accroître le chiffre d'affaires et les bénéfices.
- (Peelen & Peelen, 2005), déclare que : Il est essentiel de considérer le CRM comme une stratégie commerciale visant à établir des relations à long terme entre les clients et les fournisseurs, qui sont bénéfiques pour tous. Il est nécessaire de le développer dans une infrastructure informatique afin de définir et de contrôler les

processus et de placer les personnes adéquates au bon endroit de manière à maximiser leur efficacité.

2. L'origine de performance

La performance organisationnelle représente un concept complexe qui comprend des réalités variées. Dès la moitié du XXe siècle, elle a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion et en sciences sociales.

- Selon (Ndangwa et al., 2007) l'approche fonctionnelle est utilisée pour décrire la réalisation des objectifs. Selon eux, la performance organisationnelle est définie comme "le niveau où une organisation, en tant que système social doté de ressources et de moyens, atteint ses objectifs sans prendre en compte ses propres ressources et sans exercer une pression excessive sur ses membres". Selon ces deux écrivains, les définitions de la performance organisationnelle doivent tenir compte de deux éléments : les objectifs des organisations et les méthodes utilisées pour les soutenir et les atteindre.
- Selon (Bucumi Sommer, 2012), la performance organisationnelle est perçue comme une source de valeur non seulement pour les actionnaires, mais également pour toutes les parties impliquées dans le bon fonctionnement de l'entreprise.
- D'après (GALDEMAR et al., 2012), la performance se réfère à la réalisation d'objectifs ou de résultats atteints, et plus généralement à la création de valeur.

3. Impact du CRM sur la performance commerciale :

- L'étude menée par Samah Adib et Karima Ghazouani, la Contribution des Systèmes CRM et de Traitement des Réclamations au Management de l'Insatisfaction, le travail de ces auteurs, de nature théorique, vise à démontrer le rôle central des systèmes d'information (SI) et de la gestion de la relation client (CRM) au sein des organisations. Il s'appuie sur les théories de l'insatisfaction et analyse le processus de gestion des réclamations. Il est proposé un référentiel descriptif et explicatif exhaustif des thématiques relatives aux systèmes d'information (SI) et à leur apport pertinent à la gestion de la relation client (GRC) dans un contexte entrepreneurial. (ABID & GHAZOUANI, 2023).
- Les auteurs (OUMAKHLOUF & KHERBACHI, 2019) ont produit un article sur l'impact du système d'information sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises de Bejaia (Algérie). L'objectif de cet article est de contribuer au

débat sur le rôle du système d'information dans l'amélioration de la performance de l'entreprise qui présente un modèle théorique qui met en exergue cette relation. Les auteurs ont utilisé la méthode qualitative pour mieux apprécier les effets de l'implantation du SI et les retombées des TIC sur la performance organisationnelle. Les résultats ont indiqué que les TIC et le système d'information ont un impact direct sur les indicateurs subjectifs de performance tels que la créativité. La présence d'un système d'information améliore le processus d'information. Ainsi, la mise à disposition des compétences et des connaissances informatiques des employés entraînera une augmentation de l'innovation.

- (Guerola-Navarro et al., 2021), Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. L'étude vise à identifier et évaluer les facteurs qui influencent l'amélioration des performances commerciales du CRM, en fonction de son intégration au sein de l'entreprise. On pourrait utiliser le modèle obtenu afin de mesurer l'impact du CRM sur des entreprises de tout secteur d'activité avec des caractéristiques similaires. Selon les résultats, il a été observé que l'effet du CRM sur les performances de l'entreprise peut être en accord avec les résultats efficaces et démontrés dans les entreprises qui ont mis en place et utilisé internement le CRM. Il est supposé que ces entreprises utilisent le CRM de manière efficace pour gérer leurs relations avec les clients à travers les trois modules du CRM (ventes, marketing, services et service client), mais cela n'est pas toujours pleinement démontré en raison du degré d'utilisation du CRM que chaque entreprise peut avoir.

Le tableau suivant synthétise les travaux similaires à notre problématique (dans le monde, en Afrique et en Algérie).

Tableau 1: synthèse des travaux similaires à notre problématique

Travail de recherche	Auteurs	Année	Pays	Résultats obtenus
Gestion de Relation Client et performance de la PME	Laure Ambroise & Isabelle Prim-Allaz	2015	France	L'adoption d'outils CRM semble permettre, après un certain délai, d'accroître significativement la performance globale de l'entreprise, en particulier grâce à une meilleure sélection de la clientèle rentable.
Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine	Jabraoui Siham	2020	Maroc	Les résultats indiquent que le CRM a été mis en place dans l'objectif de maintenir et développer les parts de marché et améliorer la rentabilité de la relation client. L'implémentation semble avoir permis d'atteindre les objectifs prévisionnels selon la majorité des indicateurs analysés, confirmant un impact positif sur la performance commerciale.
the contribution of Customer Relationship Management (CRM) in enhancing the value of the organization": cas l'entreprise HILTI	Mahleb Faiza & Aggoun Soumaya	2017	Algérie	Les résultats de l'étude soulignent que la création de valeur pour l'entreprise provient de la prise en charge de l'ensemble des activités essentielles tel que CRM, cette dernière contribue de manière significative à la fidélisation de la clientèle et à l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

On constate que la plupart des travaux ont mis l'accent sur l'impact positif de l'adoption d'un système CRM sur la performance commerciale et la rentabilité des entreprises. Les études citées, menées en France, au Maroc et en Algérie, soulignent les bénéfices comme une meilleure gestion de la relation client, une fidélisation accrue et une augmentation des parts de marché. Par ailleurs, peu de travaux se sont intéressés à analyser l'impact du CRM dans des secteurs d'activité spécifiques ou des types d'entreprises particuliers comme les PME par exemple.

- L'étude de (Laure Ambroise, & Isabelle Prim-Allaz, 2015) Gestion de Relation Client et performance de la PME. Cette étude vise à examiner la déclinaison de l'orientation stratégique des PME en une stratégie CRM et à évaluer l'impact de sa

mise en œuvre sur leur performance. La méthode utilisée est quantitative, basée sur une enquête a été conduite auprès de 439 dirigeants des PME. Les résultats indiquent que les outils de CRM depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi le pari de l'amélioration de la performance, notamment grâce à leur nouvelle capacité à identifier et se concentrer sur une clientèle plus rentable, et l'analyse de l'impact de la mise en œuvre d'outils de CRM sur la performance des PME révèle un effet négatif à court terme, suivi d'une reprise progressive et rapide de la performance à long terme. (Ambroise & Prim-Allaz, 2015).

- L'article " Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine". Publié par Jabraoui Siham qui a réalisé une analyse approfondie des conséquences et des éléments du concept de performance commerciale, et a suggéré une méthode opératoire pour évaluer la performance commerciale de l'institution bancaire qui a mis en œuvre son projet CRM depuis plus de sept ans. La méthode utilisée pour évaluer l'impact du CRM sur un certain nombre d'indicateurs de la performance commerciale (qualitatifs et quantitatifs). L'auteur utilisés trois instruments de collecte de données pour s'approcher de ce terrain : l'analyse de la documentation de la banque, les entretiens semi-directifs et le questionnaire. Les entretiens ont eu lieu avec acteurs projets CRM (le responsable projet CRM au niveau du siège (responsable qualité) ainsi que les utilisateurs de la solution (les chargés de la relation client dans dix agences bancaires). Selon les résultats de l'étude, le CRM est adopté dans cette banque comme une solution dont on attendait le maintien et éventuellement le développement des parts de marché et l'amélioration de la rentabilité dès la relation client. La mise en place effective de la solution a permis d'atteindre ses objectifs prévisionnels. (Jabraoui & Hasnaa, 2020).
- L'article suivant présenté par Dr-Mahleb Faiza et Aggoune soumia " the contribution of Customer Relationship Management (CRM) in enhancing the value of the organization": cas l'entreprise HILTI. L'objectif de cette étude est de mettre en évidence la contribution de CRM à l'amélioration de la valeur de l'entreprise. La question centrale à laquelle il cherche à répondre est la suivante : « Comment contribuer la gestion des relations clients CRM à l'amélioration de la valeur de l'entreprise ? ». Le premier chapitre offre un aperçu théorique des concepts de base de la valeur de l'entreprise et le CRM. Dans le deuxième chapitre l'auteur a essayé de répondre à la question problématique. Les résultats on indique que la valeur de

l'entreprise est créée en s'occupant de toutes les activités fondamentales, en fournissant une assistance et en utilisant des méthodes de gestion et de marketing modernes, telles que la gestion de la relation client (CRM). Cette dernière joue un rôle majeur dans la fidélisation des clients et l'augmentation de leur valeur, ce qui, en retour, augmente la valeur de l'entreprise. (محلّب & عقون, 2017)

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons faire une présentation des concepts clés de notre travail de recherche, la gestion de la relation client, un aperçu rapide de ses évolutions, les différentes étapes du CRM et ses types. Ainsi à quelques définitions.

1. Présentation du CRM, Customer Relationship management

Le CRM, ou Gestion de la Relation Client, est une stratégie visant à optimiser les interactions d'une entreprise avec ses clients actuels et potentiels.

1.1. La définition du CRM et ses évolutions :

1.1.1. La définition du CRM :

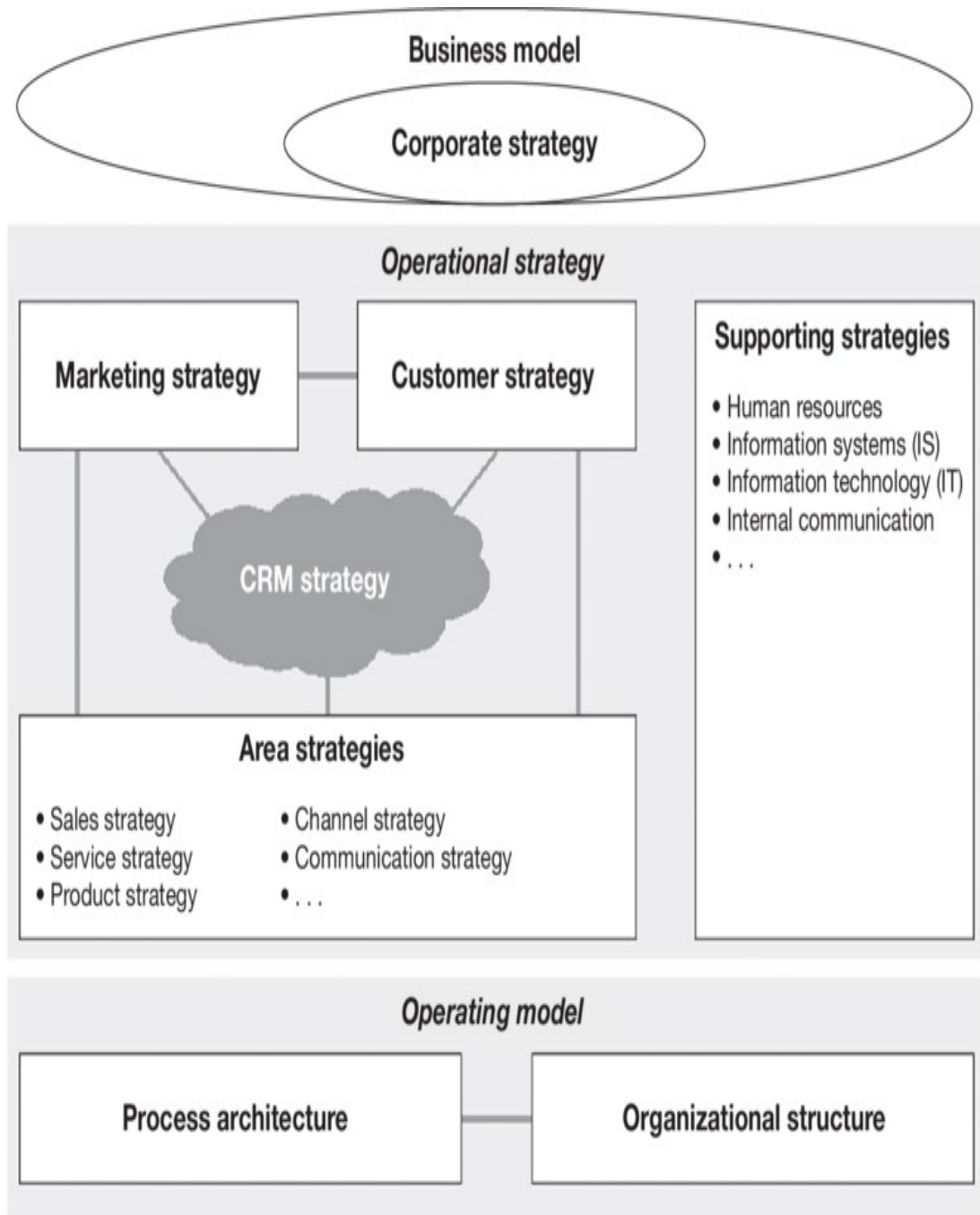
Selon (Peppers et al., 1999) le CRM (Gestion de la Relation Client) est généralement considéré comme une technologie simple caractérisée par une base de données clients intégrés au système d'information d'une entreprise, contribuant ainsi à augmenter les niveaux de ventes. Il est également considéré comme un outil conçu pour soutenir une relation « one-to-one » avec chacun des clients.

(Y. Xu et al., 2002) décrivent, quant à eux, Le CRM (Gestion de la Relation Client) est une approche stratégique orientée vers l'action. Elle commence par une appréhension de la relation entre l'entreprise et le client, puis soutient sa refonte grâce à une méthodologie précise. Une stratégie CRM est le guide qui permet de transformer les clients en véritables atouts pour l'entreprise. Elle repose sur la compréhension de la manière dont les compétences de l'entreprise peuvent créer des propositions de valeur pour les clients et les segments de marché qui offrent le plus fort potentiel. Ces compétences génèrent ensuite des résultats concrets pour l'entreprise.

Le système de gestion de la relation client (CRM) est un ensemble des solutions logicielles, qui centralise et structure l'ensemble des données relatives aux clients et à l'entreprise. Il permet d'optimiser le traitement de ces informations afin d'améliorer le service client et fidéliser la clientèle.

Le concept de CRM peut se résumer à une entreprise qui vise à obtenir un avantage concurrentiel élevé et durable pour ses clients et d'utiliser des processus et des technologies pour atteindre les objectifs organisationnels.

Figure 1: Le concept de stratégie CRM



Source : (Y. Xu et al., 2002)

1.1.2. Les trois phases de développement de CRM :

- **1990 - 2000 : les débuts**

Le mot CRM est introduit officiellement en 1995. Il ressemble principalement à une solution de gestion de contacts qui regroupe les informations clients et prospects dans un seul endroit.

Les CRM jouent un rôle dans des stratégies de marketing massif. Leur fonction ? Trouver le plus d'informations possible afin d'élargir les bases de données. Les fonctionnalités de SFA (sales force automation) et de service client se développent également afin d'assister les commerciaux avant et après la vente.

- **2000 - 2010 : l'expansion**

Le mass marketing disparaît progressivement au profit de la compréhension des clients. Les CRM sont connectés au système d'information des sociétés. De réelles stratégies sont mises en œuvre pour mettre en œuvre le CRM.

L'objectif n'est plus de diminuer les dépenses, mais d'accroître les revenus en identifiant les attentes et les besoins des clients. La logique ROI (retour sur investissement) prédomine dans le CRM, qui est un investissement.

La structuration de l'information et la prise en considération de la diversité des acteurs. En même temps, le cloud se développe, ce qui entraîne une simplification des CRM et leur popularisation.

- **2010 - maintenant : l'ère cognitive**

Maintenant que nous avons une connaissance du client, nous cherchons à la saisir. Les CRM se développent et deviennent de plus en plus agile et adaptables. Ils ne sont plus réservés aux grandes entreprises et s'ajustent aux défis des petites et moyennes entreprises. Au fil du temps, les CRM sont en mesure de classer les prospects en fonction de leurs actions. Les applications progressent et offrent des services supplémentaires.(ByPath, 2017)

1.2. L'approche CRM et le marketing relationnel :

Selon (Ferguson et al., 2005), les entreprises sont constamment à la recherche de nouvelles sources d'avantage concurrentiel en adoptant de plus en plus des schémas coopératifs ou des partenariats relationnels afin de rester compétitives. Il est maintenant nécessaire de

prendre en compte une approche relationnelle globale qui dépasse la simple sphère entreprise/client (Gummesson, 2007).

Selon (Zablah et al., 2004) le CRM est souvent perçu comme la composante visible du marketing relationnel et représente sa mise en place pour l'entreprise.

Selon (Lefébure & Venturi, 2004), le concept de gestion de la relation client est né d'une évolution lente de la mentalité des entreprises. Effectivement, jusqu'à un certain moment, les entreprises se sont concentrées davantage sur l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, ce qui a fait qu'elles ont oublié la cible de leurs offres : leurs clients. Selon (Peppers et al., 1999), l'approche client a été perçue comme un processus qui peut être intégré à tous les niveaux de l'organisation : stratégique et opération.

1.3. Types et composants du CRM :

1.3.1. Types de CRM :

Selon plusieurs auteurs (Buttle & Maklan, 2019; M. Xu & Walton, 2005; Yim et al., 2013) ont identifié trois catégories de CRM :

- **Le CRM opérationnel** : est une combinaison de processus et de technologies pour optimiser les interactions quotidiennes avec la clientèle. Il centralise tous les canaux de communication utilisés par les équipes en contact client. Ces technologies forment l'interface directe avec les clients, leur donnant un accès facile aux informations et la possibilité d'interagir avec des personnes. Elles sont regroupées en trois principaux domaines : automatisation du marketing, automatisation des forces de vente et automatisation des services. (Buttle & Maklan, 2019)

- **Le CRM collaboratif** : est la deuxième catégorie des technologies CRM et a pour objectif d'améliorer la communication et la coordination internes en utilisant des technologies (comme la gestion électronique des processus ou le workflow). Ces technologies permettent de coordonner les activités et d'avoir une vision globale du client, tout en facilitant et développant des interactions directes avec le client. Grâce à une communication à double sens, les technologies collaboratives du CRM offrent la possibilité d'une communication personnalisée et en temps réel, ainsi que l'apprentissage des préférences des clients. (Louadi et al., 2004)

- **Le CRM analytique** : concerne l'analyse des données clients pour aider à la prise de décisions et au pilotage de l'activité. D'après (Crosby & Johnson, 2001), le CRM

analytique repose sur des technologies qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la décision marketing. Les technologies analytiques du CRM permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients. Le CRM analytique est considéré comme une vision à 360° du client.

1.3.2. Les composants du CRM :

Selon (DEMMOUCHE, 2014) une stratégie CRM repose sur 4 phases principales :

- **La connaissance du client** : Afin de réaliser du marketing relationnel, il est essentiel de bien connaître chaque client. La pertinence de la collecte et du traitement des données clients est essentielle pour le marketing relationnel. C'est pourquoi il est essentiel de construire une Base de Données (BDD). Quelle est l'importance de la BDD ? Tout d'abord, pour le fidéliser, il est nécessaire de connaître le client. Par la suite, afin d'être rentable, il est nécessaire de repérer les types de dépenses et de pouvoir différencier les clients rentables des clients non rentables. Plusieurs sources peuvent être exploitées pour enrichir la base de données de l'entreprise : acheter, louer ou échanger des fichiers ou des bases de données.
- **La différenciation des clients** : Une fois que la base de données constituée, il est nécessaire de l'exploiter dans un sens relationnel. Pour établir un lien avec le client et in fine pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le but de cette deuxième étape c'est d'identifier et attirer les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise «one to one » c'est de ne pas traiter tous les clients de la même manière. Il existe trois méthodes pour se démarquer de ses clients :
 - La règle RFM (Récence, Fréquence, Montant) est utilisée pour les segmentations comportementales.
 - Les méthodes de distinction financière : la LTV (Life Time Value).
 - Les matrices de différenciation sont des outils de différenciation stratégiques.
- **Maitrise des canaux et réseaux de communication** : Il est essentiel de considérer la stratégie CRM dans la communication entre l'entreprise et ses clients. Est-ce que l'entreprise peut établir un dialogue personnalisé avec ses clients ? Sa capacité à se détacher des procédures rigides et systématiques est-elle évidente ? Il est essentiel

que l'entreprise puisse répondre à une question précise et spécifique d'un consommateur qui la contacte dans le but de bénéficier d'un service.

- **Proposition une offre de valeur individualisée :** Une entreprise qui adopte une approche CRM doit offrir à sa clientèle des offres sur mesure. Il est essentiel que l'entreprise puisse ajuster ses services, ses produits et ses tarifs en fonction des données qu'elle détient sur chaque client.

1.4. Avantages de CRM :

Le principal avantage réside dans la familiarité avec ses clients. Ce logiciel et cette approche offrent la possibilité de collecter des données plus précises sur les clients, telles que leur identité, leurs habitudes de consommation, leur statut professionnel, leurs procédures d'achat, leurs historiques d'achat complets, leurs historiques et besoins d'interactions avec l'entreprise, ainsi que leurs besoins à venir. (Wilde, 2011)

De ces bénéfices résultent de multiples effets positifs qui peuvent également être perçus comme des bénéfices pour l'entreprise ou le client. En réalité, une meilleure compréhension du client offre :

- Une meilleure compréhension de leurs attentes et besoins, l'établissement de relations personnelles, la fourniture de services et de produits sur mesure et l'établissement de nouveaux bénéfices distinctifs.
- La compréhension des rôles et des fonctions des interlocuteurs permet de se rendre directement à la personne appropriée, ce qui permet d'économiser un temps considérable pour l'entreprise.
- L'analyse de la valeur client permet de déterminer où concentrer son énergie afin d'être le plus rentable. (Bertholet, 2021).

2. La performance

Afin de prendre des décisions de gestion, toutes les entreprises doivent évaluer leur performance. Elle présente divers aspects : organisationnels, commerciaux, financiers, sociaux, et ainsi de suite.

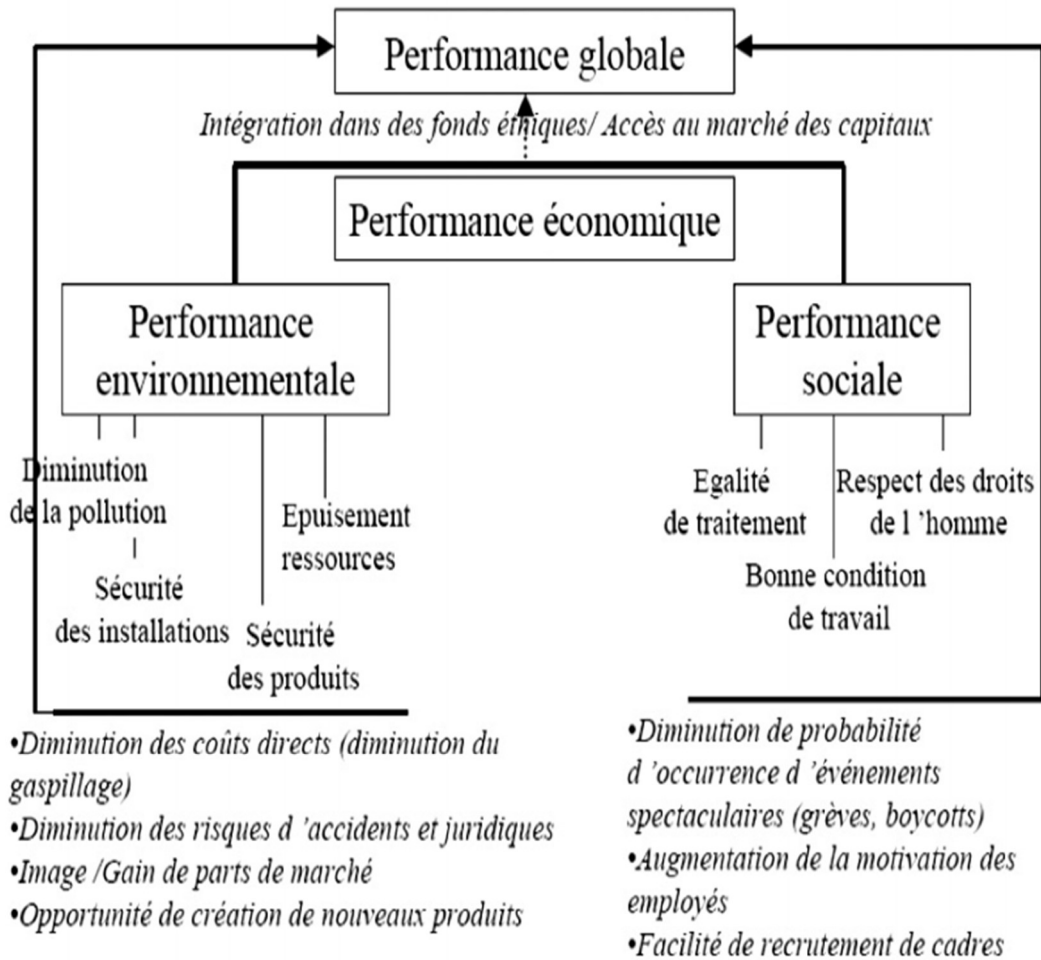
2.1. La performance de l'entreprise :

2.1.1. Définition de la Performance :

La performance a longtemps été considérée comme une approche financière où la satisfaction des actionnaires est primordiale.

D'après (Parmenter, 2020), on peut définir la performance d'une entreprise comme le niveau de performance accordé aux efforts et aux ressources investis, en se basant principalement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Son essence réside dans la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et efficiente. Cette approche inclut l'atteinte de performances financières plus élevées, l'amélioration constante des procédures internes, l'engagement envers la satisfaction des clients, ainsi que la contribution au bien-être social et extérieur. Elle comprend donc à la fois des éléments matériels, comme les revenus et les profits, et des éléments intangibles tels que la satisfaction des employés et des clients, ainsi que l'effet sur la société et l'environnement.

Figure 2:Le schéma de la performance globale.

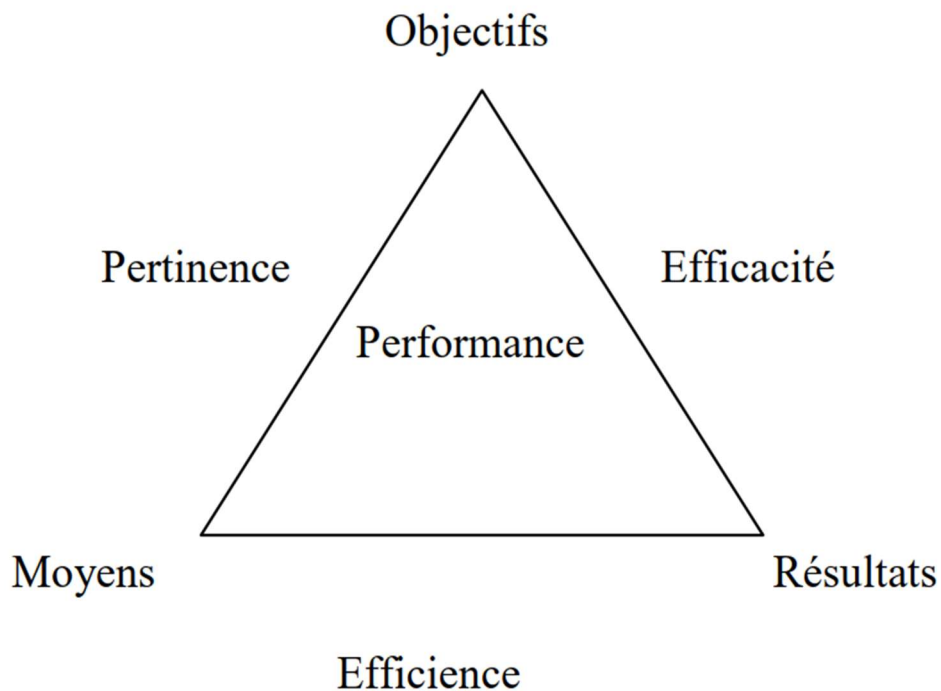


Source :(Renaud & Nicolas, 2007)

2.1.2. Les composantes de la performance :

Selon le modèle de Gilbert, 1980 Les éléments de cette approche sont résumés à travers le triangle de la performance, qui rassemble les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Figure 3:Le triangle de la performance de Gilbert, 1980.



Source : adapté de Gibert (1980)

Selon le modèle (Gilbert, 1980) de L'efficacité est définie par la distinction entre les objectifs établis et les résultats obtenus, ce qui permet de déterminer si l'entreprise est assez efficace pour atteindre ses objectifs. Le lien entre les résultats obtenus et les ressources utilisées définit l'efficacité, ce qui permet de déterminer si l'entreprise atteint ses objectifs en utilisant les coûts et les ressources les plus minimales. La pertinence est le dernier segment du triangle de performance qui relie les moyens aux objectifs. Il permet de déterminer si l'entreprise a mis en place les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.

2.2. La performance commerciale :

2.2.1. Définition de la performance commerciale :

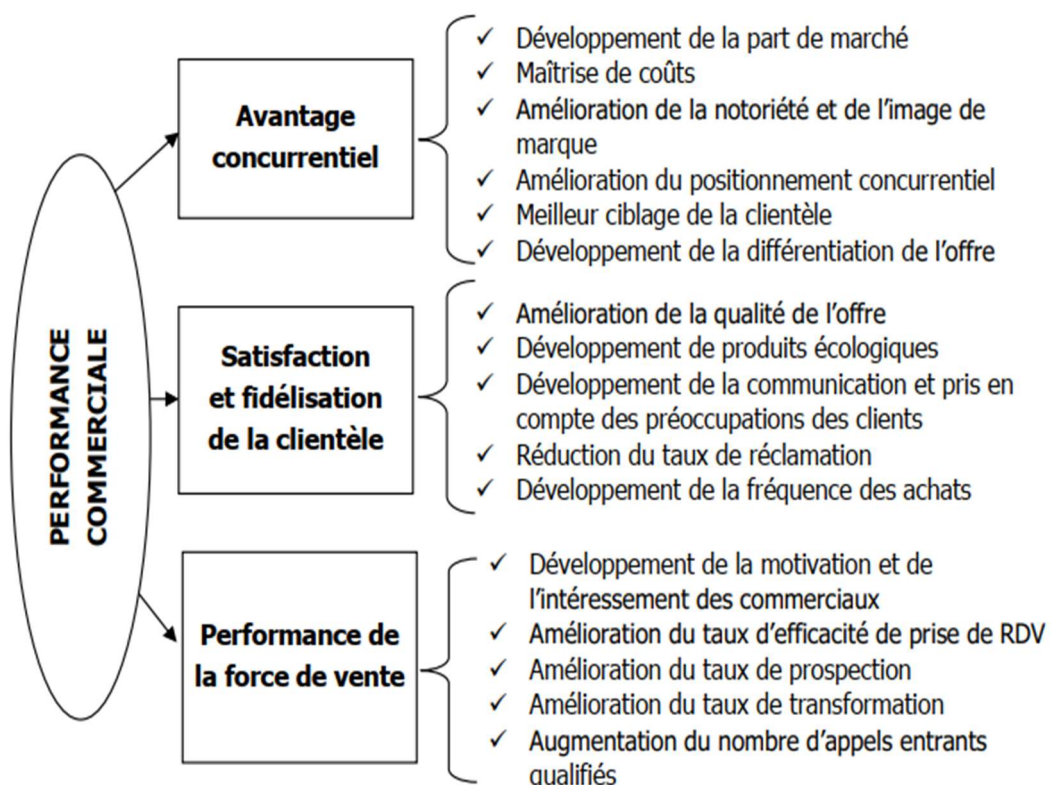
Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion.

La performance commerciale se réfère à la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il semble difficile de distinguer clairement la performance commerciale des

divers types de performance déjà développés selon cette définition. Cela s'explique par le fait que ces diverses catégories de performances sont d'une manière ou d'une autre liées à la raison d'être de toute entreprise, à savoir la satisfaction des clients. Malgré la variété des priorités d'objectifs et d'actions en fonction du type de performance privilégié, l'objectif principal de toute entreprise est de satisfaire les besoins des clients afin d'en tirer des bénéfices. Il est essentiel que les dirigeants se préoccupent constamment de la satisfaction, car elle joue un rôle essentiel dans la durabilité financière de l'entreprise. (Sogbossi Bocco, 2010).

Selon (Hmioui & Bentalha, 2020), on peut définir la performance commerciale comme la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des clients en proposant des produits et des services de qualité. Un classement des indicateurs de la performance commerciale est proposé, en se concentrant sur trois aspects : l'étendue et la pérennité de l'avantage concurrentiel, le niveau de satisfaction et de fidélisation de la clientèle, ainsi que la performance des équipes commerciales.

Paramètres de la performance commerciale de l'entreprise



Source : (Hmioui & Bentalha, 2020)

Selon les définitions que nous avons établies, la performance commerciale de l'entreprise a pour objectif d'atteindre les objectifs initialement établis par l'entreprise, en particulier de satisfaire les clients et de les fidéliser. Il est essentiel de définir les divers moyens qui pourraient être utilisés afin d'améliorer les résultats commerciaux de l'entreprise.

2.2.2. CRM et performance commerciale :

Dans l'approche CRM, l'entreprise cherchera à coordonner ses offres, à mettre en œuvre des communications personnalisées et à améliorer ses ventes pour développer son activité l'échelle mondiale, éventuellement sur la base de la « valeur globale » de chaque segment de clientèle.(Payne & Frow, 2005).

La performance CRM peut être mesurées à l'aide d'une variété des indicateurs clés de performance (KPI), tels que le taux de rétention des clients, le coût d'acquisition des clients, le taux de conversion des prospects en clients. (Autissier & Delaye, 2008)

2.2.3. Méthode de mesure de performance commerciale de CRM :

Il existe différentes approches d'évaluation des performances sont utilisent par les entreprises afin de mesurer leurs performances et déterminer son efficacité pour atteindre les objectifs commerciaux.

- **La chaîne de service et de profit :**

Selon(Ennew, 2015), la chaîne de service et de profit est un concept qui établit une connexion entre les critères financiers (hard) et les indicateurs de performance relationnels et humains (soft). Elle donne aux responsables la possibilité de prendre des décisions éclairées concernant les investissements relationnels et humains requis afin d'améliorer le niveau de service et la satisfaction des clients.

Cette chaîne met en évidence que la satisfaction et la motivation des employés sont directement liées à la satisfaction des clients. Un personnel compétent et efficace constitue un avantage essentiel pour l'entreprise, car il offre un service de meilleure qualité, ce qui se traduit par une hausse de la satisfaction et de la fidélisation des clients.

En ce qui concerne la mesure de la performance du CRM, cette chaîne peut mettre en évidence les indicateurs de performance tels que la satisfaction des clients et la fidélisation des clients.(Coovi, 2010)

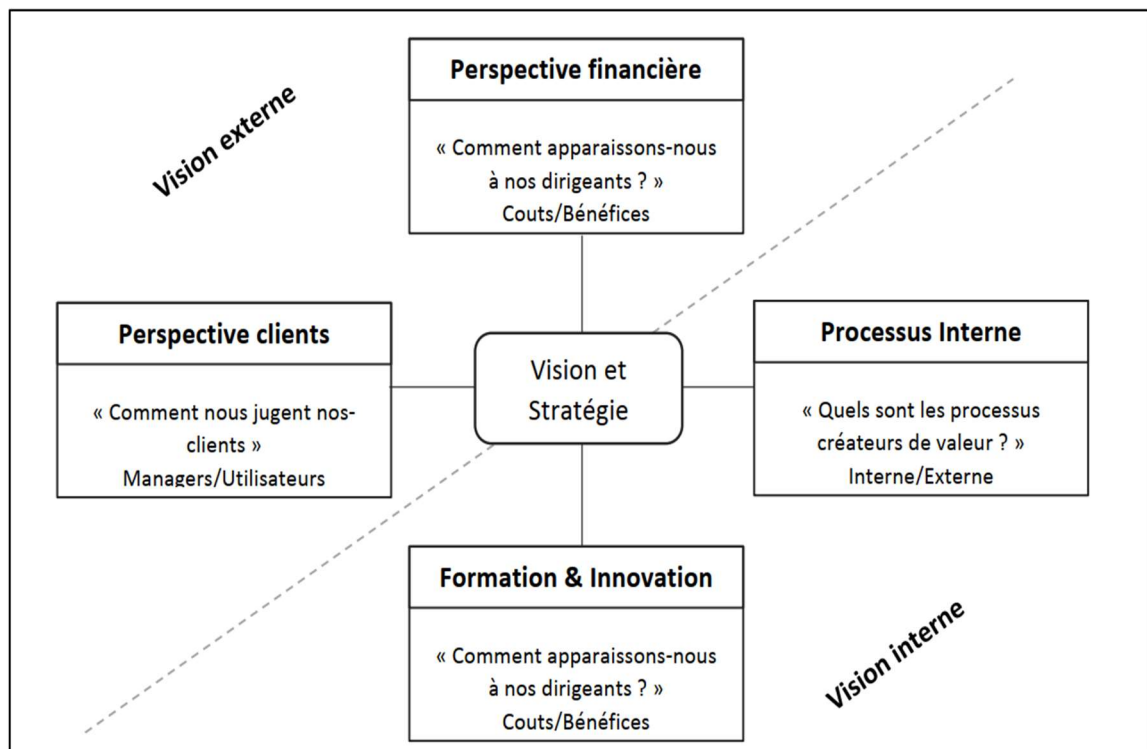
- **Balanced score card (BSC) :**

Le Balanced Scorecard (BSC) est une autre approche pour évaluer la performance du CRM, développé par Kaplan et Norton en 1996, Après les critiques des systèmes financiers classiques au sein des entreprises, les deux auteurs ont suggéré une nouvelle approche visant à rendre les rapports financiers plus focalisés sur l'avenir plutôt que sur le passé. Ce tableau a été introduit en 1996 et a été largement apprécié par les entreprises.

Il s'agit d'un tableau de bord qui présente des mesures dans quatre perspectives différentes :

- les perspectives financières : Fréquemment, à ce stade, une évaluation pourra être donnée, afin de démontrer comment la valeur actuelle du client et sa valeur future contribuent à accroître la satisfaction des actions.
- les perspectives liées aux clients : La satisfaction et la fidélité des clients.
- les processus internes à l'entreprise : Cette vision est évaluée en fonction de la manière dont l'entreprise peut repérer, offrir un service amélioré et fidéliser ses clients.
- L'apprentissage Organisationnel : Cette perspectives établit la manière dont l'entreprise et ses employés peuvent améliorer leurs compétences. (Niven, 2003)

Figure 4:Les perspectives de Balanced score card (BSC)



Source :(Niven, 2003)

Depuis que Kaplan et Norton ont publié le tableau de bord en 1996, plusieurs chercheurs ont créé leurs propres modèles du tableau. De cette manière, (Grabner-Kräuter et al., 2002) ont exposé leur modèle nommé SEM-CRM, qui se réfère à un système de mesure pour l'excellence du CRM. Ce modèle propose une variété de critères qualitatifs et quantitatifs qui se focalisent sur une évaluation du retour sur investissement (ROI).

3. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale du CRM :

3.1. Définition d'indicateur :

Pour mesurer la performance il est nécessaire d'utiliser des indicateurs de performance.

Selon (Voyer, 1999) un indicateur est défini comme :

« Un élément ou un ensemble d'informations importantes, un indice représentatif, une statistique spécifique et contextualisée en fonction d'une préoccupation de mesure, qui découle de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. »

Et selon (AMIFI & BENLAKOUIRI, 2020) Décrit les indicateurs comme l'un des instruments les plus couramment employés dans le domaine du contrôle de gestion, dont le but principal est d'améliorer les performances à court, moyen et long terme.

3.2. Indicateurs de mesure de la performance commerciale du CRM :

Les indicateurs de performance du CRM (Customer Relationship Management) sont des métriques mesurables qui permettent de surveiller l'efficacité du système CRM d'une entreprise. Les indicateurs permettent d'évaluer à quel point le système CRM joue un rôle dans la réalisation des objectifs de vente, de marketing et de service client de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, nous avons décidé d'aborder les indicateurs de performance les plus fréquemment utilisés dans ce domaine pour notre travail.

Selon l'auteur (Coovi, 2010), ce focalisé sur deux indicateurs de mesure de performance de CRM la notion du life time value, le cycle de vie du client et le ROI (retour sur investissement).

3.2.1. La notion de life time value ou la valeur actuelle nette du client :

La valeur à vie du client est perçue comme un indicateur des revenus futurs, car elle reflète le flux de marge actualisé généré par le client tout au long de la relation avec l'entreprise. Ce concept contribue à élaborer une stratégie de CRM.

Il permet de répondre aux interrogations suivantes : quels clients sont les plus importants à cibler ? Quelle somme investir afin de les attirer et de les fidéliser ? (Venkatesan & Kumar, 2004)

La valeur nette actualisée repose sur le principe d'actualisation de la somme des revenus futurs à un taux donné (comme le taux d'inflation, mais aussi le taux de croissance des ventes dans le temps ou la probabilité de survie des clients) et calcule la somme des revenus futurs d'un client ou d'un segment pendant sa période d'emploi. Élaboré dans le dossier de l'organisation. La valeur vie client peut être calculée de différentes manières et, pour des raisons pratiques, le calcul permet généralement les simplifications suivantes :

- En général, les calculs ne sont pas réalisés au niveau individuel, mais plutôt au niveau agrégé.
- L'estimation (ou l'amélioration) des paramètres à partir d'un échantillon de clients est considérée comme valide pour tous les autres clients.
- Les paramètres sont fixes et ne dépendent pas des actions.
- Le calcul est réalisé sur une période restreinte, calculée en se basant sur la durée de vie moyenne du segment.
- On ne tient pas compte de la dimension non économique.

Selon (Meyer-Waarden, 2002), l'analyse de la valeur actualisée du client peut servir à la fois à la segmentation et à l'allocation des ressources. Elle permet d'arbitrer entre les montants à investir dans le recrutement d'un nouveau client en fonction de l'espérance mathématique de profit actualisée lors de la période de fidélisation.

Toutefois, selon (Lemon et Mark 2006), le calcul de la valeur nette actuelle d'un client évite la dynamique de la relation, car l'entreprise exerce une influence sur le client pendant cette période.

Selon eux, il serait logique de prendre en compte l'évolution des paramètres de la valeur au fil du temps. D'autres commentaires dénoncent aussi le calcul de la valeur nette actuelle du client, tels que :

- la complexité de déterminer la valeur économique des produits et services nouveaux, ainsi que celle des clients récemment recrutés, en raison d'un manque de perspective et d'un manque de données.
- le fait d'ignorer la valeur non économique du client.
- la manière dont le client réagit aux activités marketing est négligée.

Frédéric Reichheld a démontré dans une étude publiée en 1996 que l'augmentation de la valeur nette actuelle du client moyen entraînée par une augmentation de cinq points du taux de fidélisation des clients est extrêmement importante, peu importe le secteur d'activité. Selon lui, si la société de carte de crédit peut maintenir 5% de ses clients supplémentaires chaque année, les bénéfices générés par un client moyen augmenteront de 75%.(Coovi, 2010).

3.2.2. L'indicateur basé sur le retour sur investissement (ROI) :

Il est probable que la mesure la plus accessible soit le résultat comptable de l'entreprise. Parmi les exemples, on peut mentionner la valeur ajoutée économique, les résultats d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt, et bien d'autres. Concernant les performances financières, la méthode la plus répandue est l'utilisation de la valeur ajoutée économique (EVA). Selon (Dodd et Chen ,1997), cette mesure correspond à la disparité entre le bénéfice net d'exploitation après impôts et ses dépenses de capital. Depuis le début des années 1990, elle a reçu un soutien important de la part des universitaires (notamment dans le domaine de la comptabilité) et des praticiens. Sa force réside dans sa focalisation sur la création de valeur, mais il a été critiqué pour sa focalisation excessive sur le court terme et sa sous-estimation du potentiel de développement. En un seul mot, elle représente l'entreprise à un moment donné.

Toutefois, il existe des indicateurs classiques de rentabilité. Les sociétés tentent de comparer les indicateurs de performance à d'autres types de données, en particulier les investissements. En général, ce rapprochement est appelé ROI (retour sur investissement). Afin d'évaluer les résultats des entreprises en matière de CRM, les chercheurs ont mis au point des méthodes qui reposent sur le retour sur investissement (ROI). (Selchert ,2004) élabore une approche appelée « CRM valeur métrique » qui permet de déterminer les retours sur investissement (ROI) de 35 projets où le logiciel de CRM mySAP CRM a été utilisé. Les chaînes fonctionnelles définies par cette méthode relient des indicateurs financiers à des mesures opérationnelles qui témoignent des évolutions initiées par la mise en place du CRM.

Grâce à cette approche, il a été possible de résoudre le défi de faire un lien entre les performances du CRM et les résultats financiers de l'entreprise. (Coovi, 2010) Ont également utilisé cette approche pour évaluer l'impact des investissements en CRM sur les différentes étapes du cycle de vie du client.

3.2.3. Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure de la performance commerciale du CRM :

En ce qui concerne les indicateurs de mesure de la performance commerciale, il y a différentes options disponibles. D'après (Sin et al., 2002), il est possible de mesurer cette performance en utilisant des critères quantitatifs et qualitatifs tels que :

- La part de marché
- Le profit, le chiffre d'affaires
- La capacité à innover pour le client
- La satisfaction des consommateurs
- Leur fidélité
- Leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

Selon certaines propositions comme celle de (Issor, 2018), il existe une distinction entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs lorsqu'il s'agit de mesurer la performance commerciale dite durable :

- Les indicateurs commerciaux quantitatifs : Le chiffre d'affaires, part de Marché, L'offre des prix compétitifs, Perception de la qualité de service,
- Les indicateurs commerciaux qualitatifs : Satisfaction des clients, Fidélité des clients, Réputation de l'entreprise, Une orientation client totale et une innovation permanente.

3.3. Le calcul des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance commerciale :

L'implantation d'un CRM ne s'arrête pas à sa mise en place. Pour en tirer pleinement parti, il est crucial de suivre son évolution et d'en mesurer l'efficacité.

Tableau 2:Le calcul des indicateurs quantitatifs

Nom du KPI	Description	Calcul
Taux d'activation	Permet de mesurer la performance de l'activité de prospection.	Nombre de prospects devenus clients / Nombre de prospects
Taux de clients actifs	Les clients ayant acheté ou interagi récemment avec l'entreprise.	Nombre de clients actifs / Nombre de clients
Taux de churn	Le taux de clients actifs devenant inactifs sur une période.	Nombre de clients perdus / Nombre de clients
Solde net d'acquisition client	Comparaison de la variation du nombre de client actifs et inactifs.	Nouveaux clients actifs – Nouveaux clients inactifs
Nombre de sollicitations cross canal par client	Cela représente le nombre de sollicitations qu'un client va recevoir toutes plateformes confondues. Un nombre trop important peut mener à une pression commerciale trop forte.	Somme des sollicitations par canaux / Nombre de clients contactés
Taux de réactivité	Le taux de réactivité représente l'efficacité des messages, que l'on peut mesurer de manière agrégée ou par canal.	Nombre de réponses / Nombre de contacts
Taux de désabonnement	Cet indicateur permet de se rendre compte de la pertinence des campagnes marketing.	Nombre de clients qui se désabonnent / Nombre de clients contactés
Nombre de commandes par période et par client	Cette mesure donne la moyenne du nombre de commandes par client contactés.	Nombre de commandes sur la période / Nombre de clients contactés
CA par période et par actif	Permet d'évaluer l'efficacité commerciale du CRM.	CA de la période par actif / Nombre de clients sollicités
CA des clients sollicités vs non sollicités	Cette mesure est extrêmement importante en ce qu'elle permet de mettre en perspective l'efficacité des actions CRM.	1 : CA lié aux clients sollicités / Nombre de clients sollicités 2 : CA lié aux clients non sollicités / Nombre de clients non sollicités Comparer 1 et 2
ROI global	Cet indicateur est aussi classique qu'essentiel pour se rendre compte de l'utilité du CRM.	Revenus liés au CRM – Dépenses liées au CRM
CAC (customer acquisition cost)	Mesure moyenne du coût d'acquisition client, à mettre en perspective avec le	Dépenses totales de CRM / Nombres de

	revenu moyen généré par client.	clients conquis
CLV (customer lifetime value)	Cela représente la valeur moyenne d'un client au cours de son cycle de vie. Il est particulièrement intéressant de mettre cette valeur en perspective du CAC.	Panier moyen par client x nombre moyen de paniers par client
Longueur des étapes du processus CRM	Mesure du temps passé à chaque étape du processus CRM (du premier contact à l'achat par exemple), en ayant pour objectif de réduire cette durée.	Mesure et comparaison des durées par étapes
Durée du cycle de vente	Le temps moyen qu'il faut à un client pour finaliser une vente. Le point de départ peut différer en fonction des analyses (arrivée sur le site, emailing...).	Temps en minutes/heure entre une action prédéfinie et la validation de la vente
Temps moyen de résolution des problèmes clients	Ce KPI est utilisé pour comprendre les étapes dans lesquelles les opérateurs individuels rencontrent le plus de difficultés. Il peut également rendre compte de la rapidité et de l'efficacité de la réponse au client.	Nombre d'heures ou de jours pour résoudre une demande d'un client
NPS (net promoter score)	Cette métrique représente, sur une échelle de 1 à 10, la probabilité que les clients recommandent l'entreprise.	Un sondage proposé aux clients, généralement après une action sur le site.
Taux de complétude	Mesure le taux de remplissage de la base de données par indicateur, ce qui donne un éclairage sur la connaissance des clients.	Nombre de lignes vides pour une colonne / Nombre de lignes
Dépenses des nouveaux clients	Cette mesure vise à montrer la valeur des « nouveaux clients ». La durée pendant laquelle un client est considéré comme « nouveau » doit être déterminée en fonction du type d'activité.	Panier moyen des nouveaux clients x nombre moyen de panier
Taux de revalorisation des ventes (upsell)	Est le nombre de clients qui améliorent leur achat, en choisissant une version plus chère d'un produit ou d'un service. La gestion de la relation client peut contribuer à augmenter le taux de vente en fournissant des informations utiles pour prédire quelles pistes sont les plus susceptibles de se transformer en direction "premium".	Nombre de clients revalorisant leur panier suite à une interaction CRM / Nombre de clients validant un panier

Source : (Analyser la performance des actions CRM, 2022).

Ce tableau présente un ensemble des KPIs marketing, qui sont des indicateurs clés de performance utilisés pour mesurer l'efficacité des campagnes marketing. Chaque KPI est défini par son nom, sa description et sa formule de calcul.

4. Impact financier de CRM :

Depuis longtemps, les entreprises ont réalisé l'importance de CRM, c'est-à-dire des efforts qu'elles déploient pour repérer, attirer et fidéliser les clients les plus rentables, afin de concilier de manière durable croissance et rentabilité. Ainsi, le CRM englobe naturellement les domaines du marketing, des ventes et du service client de l'entreprise. Chaque fonction se distingue par diverses compétences en CRM :

- Dans le domaine du marketing, par exemple, il est nécessaire d'acquérir des compétences telles que l'évaluation de l'efficacité des actions marketing ou la mise en place de stratégies marketing performantes.
- Dans le domaine des ventes, il sera nécessaire de concevoir et de mettre en place une stratégie de distribution efficace, ainsi que d'évaluer la performance de la force de vente.
- Dans le domaine du service clientèle, il est essentiel de déterminer la rentabilité des clients et le coût du service, ainsi que de créer des niveaux de service distincts et hiérarchisés. (Saadoun, 2010).

Conclusion

Nous avons divisé ce chapitre en deux sections. La première section a porté sur la revue de littérature, en se basant sur des recherches antérieures sur le CRM et la performance commerciale. L'objectif était de bien comprendre les concepts liés à ces domaines.

Pour le prochain chapitre, nous nous concentrerons sur la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude, ainsi que sur la présentation de l'entreprise d'accueil.

Chapitre II : Contexte organisationnel et cadre méthodologique

Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation générale de Groupe SAIDAL, telles que l'organigramme et les responsabilités de la direction au sein de laquelle nous avons effectué notre stage, est essentielle pour la réalisation des objectifs de l'étude. Aussi nous allons décrire la méthodologie de recherche employée dans cette étude, en tenant compte du contexte organisationnel de l'organisme hôte. Nous décrivons la méthodologie choisie, les outils et les techniques utilisés pour collecter des données pertinentes afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche.

Section 1 : l'organisme d'accueil

1. Présentation générale de « Groupe SAIDAL »

1.1. Identité de l'entreprise

Le Groupe SAIDAL est une Entreprise publique économique spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation des médicaments génériques.

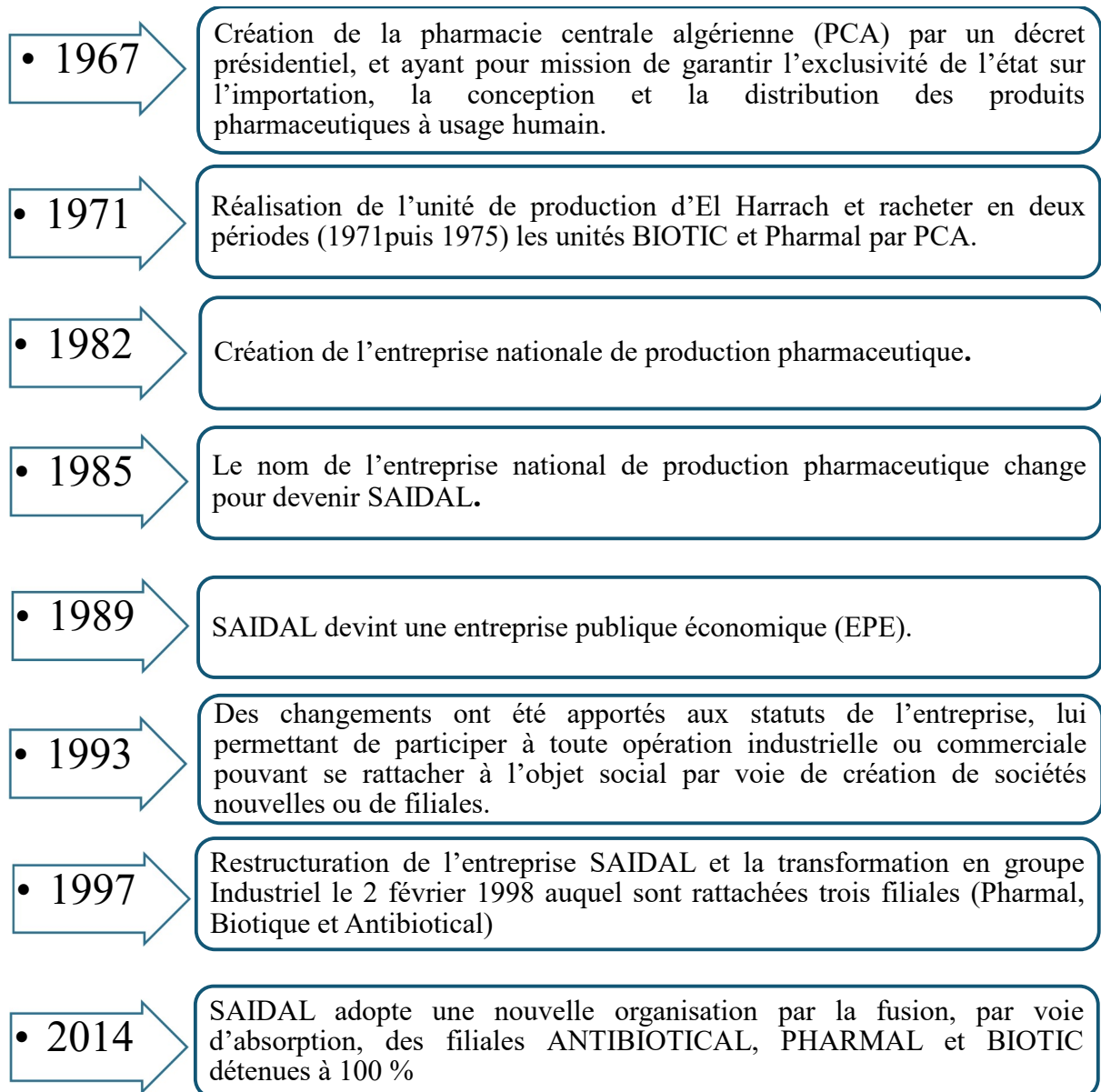
Fondé en 1982 pour répondre au besoin d'assurer une industrie pharmaceutique locale à même de garantir la disponibilité des médicaments et améliorer l'accès des citoyens aux traitements, SAIDAL est aujourd'hui organisé en Groupe industriel spécialisé dans le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain.

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens.

Cotée en bourse depuis 1999, son capital est à 80% détenu par l'Etat et les 20 % restants sont détenus par des investisseurs institutionnels et des personnes physiques.

1.2. Historique de groupe


Figure 5: Historique de groupe SAIDAL



Source : document interne

1.3. Fiche technique de l'entreprise Groupe SAIDAL :

Tableau 3:Fiche technique de l'entreprise Groupe SAIDAL

Société	Groupe SAIDAL
Capital social	2 500 000 000 dinars algériens
Logo	
Mission principale	La fabrication et la commercialisation des médicaments génériques
Siège social	Route de wilaya n°11 BP 141 Dar El Beida – Alger
Effectif	Plus de 3160
Position	Le premier laboratoire pharmaceutique producteur des médicaments génériques en Algérie
Site web	https://saidalgroup.dz/

Source : Elaboré par nous-même

2. Mission, vision et Objectif :

2.1. Mission :

En tant qu'acteur majeur dans le domaine de la santé, SAIDAL a pour objectif principal d'améliorer la qualité de vie des patients en leur proposant une vaste sélection de médicaments de haute qualité, tout en contribuant à améliorer l'accessibilité des traitements en adoptant une politique tarifaire qui implique de nombreuses couches de la société. SAIDAL a également pris pour mission de toujours s'impliquer auprès des professionnels de la santé et des associations de patients en mettant en place des projets et des actions visant à garantir la disponibilité des médicaments.

2.2. Vision :

SAIDAL vise à renforcer son leadership dans les médicaments génériques au niveau national et à devenir un acteur clé en Afrique et au Moyen-Orient. Soutenue par les autorités, forte de ses compétences, capacités industrielles et notoriété, elle ambitionne

d'atteindre ses objectifs de croissance et d'être un acteur majeur de la politique pharmaceutique nationale.

Elle s'emploie à développer ses activités en enrichissant son portefeuille de produits à haute valeur ajoutée, améliorant la compétitivité de ses offres et adaptant son expertise aux besoins du marché.

Convaincue de l'importance du partenariat pour son développement, l'entreprise multiplie ses alliances stratégiques permettant l'acquisition de savoir-faire via le transfert technologique. Elle cherche ainsi à établir des partenariats solides basés sur le respect mutuel, la confiance et le partage.

2.3. Objectif :

Le Groupe SAIDAL met en œuvre plusieurs actions pour atteindre cet objectif, notamment :

- **Production** : Augmenter la production locale des médicaments et de produits de santé.
- **Distribution** : L'augmentation des parts de marché local et élargir le réseau de distribution pour atteindre toutes les régions du pays.
- **Recherche et développement** : Développer de nouveaux médicaments innovants et renforcer la recherche pharmaceutique.
- **Performance économique** : Le développement de relations fortes, complémentaires et rentables avec les partenaires dans une relation gagnant-gagnant.
- **Accès aux marchés internationaux** : Exporter ses produits et le développement du marché international.
- **Le développement des compétences des employés du Groupe** : Tout en leur assurant des conditions de travail sûres et saines ainsi que leurs préventions contre les risques professionnels.

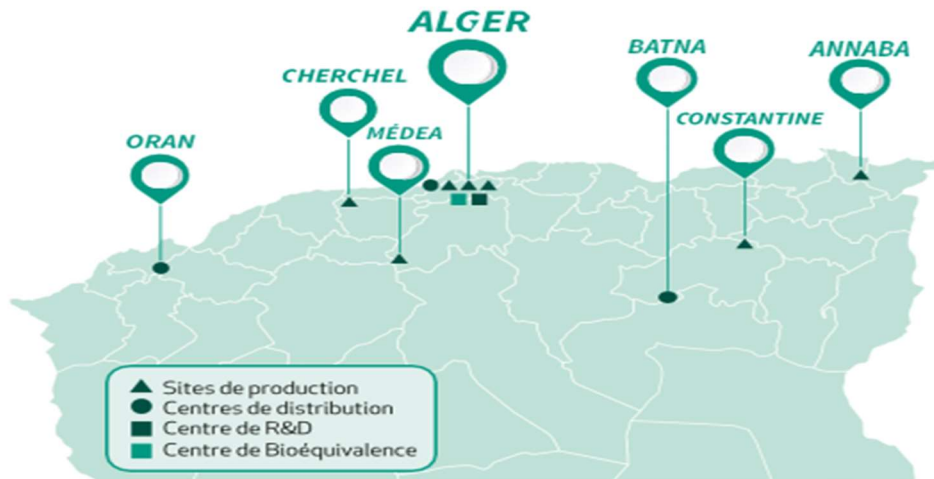
3. Les infrastructures et l'organigramme de la macrostructure du Groupe SAIDAL

3.1. Les infrastructures du Groupe SAIDAL :

- Huit (08) sites de production
- Trois (03) Centres régionaux de distribution
- Deux (02) Structures de soutien :
 - Un Centre de recherche et de Développement

- Un Centre de Bioéquivalence « Equival Biocenter », une nouvelle structure dédiée aux études de bioéquivalence.

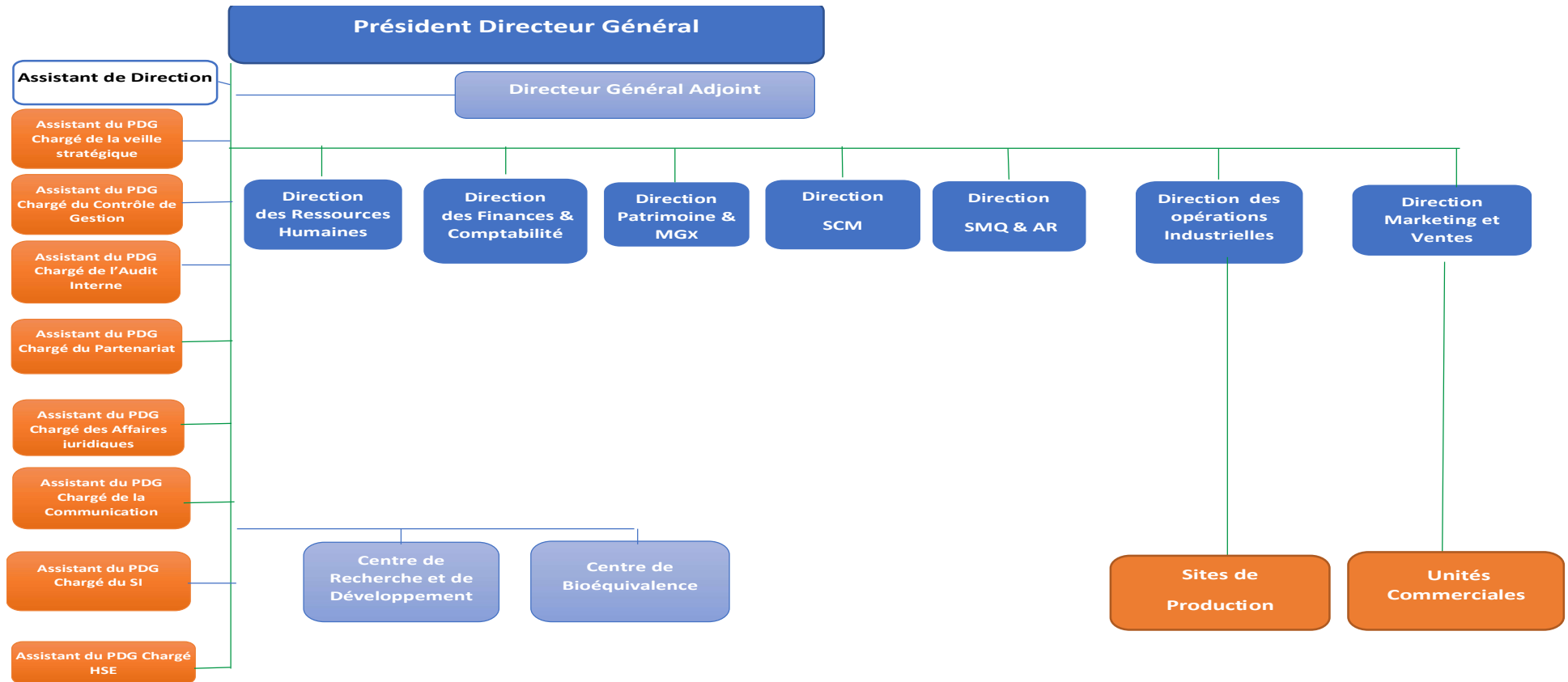
Figure 6: Les infrastructures du Groupe SAIDAL



Source : <https://saidalgroup.dz/>

3.2. L'organigramme da la macrostructure du Groupe SAIDAL :

Figure 7:L'organigramme da la macrostructure du Groupe SAIDAL



Source : document interne

L'organigramme du Groupe SAIDAL montre la structure organisationnelle du groupe. Le président-directeur général (PDG) est à la tête du groupe et est responsable de sa direction globale. Il est assisté de plusieurs directeurs généraux adjoints (DGA) qui sont responsables de différentes fonctions du groupe, telles que les ressources humaines, les finances, les opérations et le marketing.

Le PDG est également assisté de plusieurs conseillers qui l'aident dans ses tâches. Ces conseillers sont responsables de fonctions spécifiques, telles que la veille stratégique, le contrôle de gestion, l'audit interne et le partenariat.

Le groupe SAIDAL est divisé en plusieurs filiales et directions, qui sont responsables de différentes activités du groupe. Les filiales sont spécialisées dans la production de médicaments, tandis que les directions sont responsables de fonctions telles que la recherche et développement, la qualité et la logistique.

Les sites de production du groupe SAIDAL sont situés à Alger, Médéa, Constantine, Annaba et Cherchell. Ces sites produisent une large gamme de médicaments, y compris des médicaments génériques et des médicaments brevetés.

Les unités commerciales du groupe SAIDAL sont responsables de la distribution des produits du groupe aux pharmacies et aux hôpitaux. Le groupe SAIDAL dispose d'un réseau de distribution national qui lui permet de couvrir l'ensemble du territoire algérien.

Section 2 : Cadre méthodologique

Cette section présente la méthodologie employée dans le cadre de cette étude. Elle décrit en détail les différentes étapes de la recherche, les outils et techniques utilisés, ainsi que les choix opérés en matière d'analyse et d'interprétation des données.

1. La position épistémologique et méthode de recherche

1.1. La position épistémologique :

Avant d'exposer et de décrire notre position épistémologique, nous allons tout d'abord rappeler la définition de l'épistémologie.

Selon (*Sciences, technologies et sociétés de A à Z*, 2017) L'épistémologie concerne la philosophie qui étudie les conditions, la nature, la méthode et les résultats de la connaissance scientifique. Pour désigner l'étude philosophique de la connaissance commune ou de la connaissance en général, on utilise plus souvent le terme de philosophie ou de théorie de la connaissance ou, plus rarement, de gnoséologie.

D'après (Thiéart, 2014), établir le cadre épistémologique d'un travail de recherche implique de fournir des réponses aux questions relatives à la nature de la réalité à connaître, à la nature de la connaissance produite, à la manière dont la connaissance est produite et enfin aux valeurs qui sont portées par la connaissance.

Dans les sciences sociales, on utilise principalement deux approches épistémologiques : le positivisme et le constructivisme. Selon (Avenier, 2009), le positivisme défend une approche empirique et objective de la recherche, tandis que le constructivisme voit la connaissance comme un résultat social et culturel issu de l'interaction entre les individus et leur environnement.

Au sein de notre étude, nous avons choisi d'adopter une approche constructiviste car elle correspond mieux à notre but d'explorer et de saisir les processus de construction de la réalité sociale dans un contexte spécifique.

1.2. Méthode de recherche :

Il existe plusieurs catégories de méthodes de recherche. La différenciation entre les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives constitue une classification des méthodes de recherche. Les sciences naturelles sont à l'origine de la méthode de recherche quantitative. Les phénomènes naturels sont généralement analysés en utilisant des

techniques quantitatives comme les tests en laboratoire, les méthodes formelles, l'analyse numérique et la modélisation mathématique (Baskerville & Myers, 2009). D'autre part, des techniques de recherche qualitatives sont développées pour analyser les phénomènes culturels et sociaux.

Afin de mener notre étude, nous avons choisi d'adopter une méthode descriptive qualitative pour évaluer la contribution du système CRM du Groupe SAIDAL sur la performance commerciale, afin d'accomplir cela, on a opté pour une approche méthodologique qualitative. L'utilisation de cette méthode permet de collecter des informations approfondies et subtiles sur les expériences et les perceptions des utilisateurs du CRM.

La CRM est un domaine complexe qui demande une bonne connaissance des attitudes et des comportements des acteurs impliqués. Ainsi, la recherche qualitative permet d'approfondir ces aspects, ce qui peut contribuer à repérer les problèmes majeurs et à suggérer des solutions plus performantes. (Creswell et al., 2007)

1.3. Type de recherche

Notre étude a pour objectif d'évaluer la performance du système de gestion des relations clients d'une entreprise en tant que partenaire actif dans la gestion et la résolution des problèmes organisationnels. Ainsi, nous avons opté pour une approche de recherche-action, c'est-à-dire une collaboration étroite entre le chercheur et l'organisation dans laquelle la recherche est réalisée.

On peut définir la recherche-action comme une méthode qui cherche à établir une relation entre la théorie et la pratique en partant d'une perspective de transformation.

2. Méthode de collecte de donnée dans la recherche qualitative

Dans toute recherche qualitative, les données constituent l'instrument primordial. Il est impératif de collecter des informations et des données mesurables de manière à pouvoir les analyser et les traiter en vue d'obtenir une description complète et détaillée du sujet à l'étude, et ainsi mettre en œuvre l'évaluation de la performance commerciale du CRM. Au cours de notre recherche, la principale difficulté résidait dans la collecte des données, une tâche ardue compte tenu de la confidentialité de certaines informations, rendant leur accès difficile, voire impossible.

La collecte des données s'est appuyée sur différentes techniques et méthodes adaptées au contexte et à la nature de notre recherche, dans le but de rassembler un maximum de

données et d'informations indispensables à notre étude. Parmi ces méthodes figuraient la recherche documentaire, l'observation et les entretiens semi-directifs.

2.1. La recherche documentaire :

Notre recherche a débuté par une exploration approfondie des ressources en ligne, au travers de la consultation de différents sites Web, publications scientifiques et documents électroniques au format PDF. Par ailleurs, nous avons eu recours aux fonds documentaires de la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), exploitant une variété de sources imprimées pertinentes, notamment des ouvrages, articles, documents de travail, rapports et thèses portant sur la même problématique que celle étudiée. En ce qui concerne la méthodologie de recherche, nous sommes appuyés sur le guide méthodologique fourni par notre institution académique.

2.2. L'observation :

L'observation, en tant que méthode de collecte de données qualitatives, exige un acte d'attention soutenue lors des multiples visites effectuées sur le terrain de notre étude, en l'occurrence le lieu de stage. Cette immersion prolongée s'avère indispensable pour recueillir des données pertinentes et riches en contexte. En prenant le temps d'observer attentivement, nous avons pu dresser un état des lieux exhaustif et approfondi, et acquérir une compréhension éclairée de la perspective adoptée par l'entreprise en ce qui concerne la gestion de la relation client. Cette démarche d'observation participante nous a permis d'appréhender les nuances et les subtilités inhérentes aux processus et aux interactions en jeu au sein de l'organisation.

Le constat issu de ces observations fournit un canevas solide qui sous-tendra et orientera la suite de notre étude évaluative. En effet, grâce à cette immersion contextuelle riche, nous disposons désormais d'une base empirique robuste pour optimiser notre analyse et proposer des recommandations pertinentes et ancrées dans la réalité opérationnelle de l'entreprise.

2.3. L'entretien :

L'entretien est une technique fréquemment employée afin de discuter de sujets sensibles, d'expériences personnelles ou d'approfondir la compréhension des attitudes et des points de vue des individus dans la société. Elle permet d'approfondir notre compréhension des pensées, des émotions et des perspectives des participants. Les réponses obtenues lors des entretiens permettent également au chercheur de reconstruire les événements sociaux.

Cette approche s'appuie sur l'établissement d'une relation de confiance entre le chercheur et le participant à la recherche, dans le but d'assurer la crédibilité et l'exactitude des réponses. (Clément, 2023).

Il existe deux types d'entretiens : l'entretien direct et l'entretien semi-direct.

- L'entretien directif, également connu sous le nom d'entretien-questionnaire, consiste en une entrevue où les questions sont préalablement formulées et posées dans un ordre préétabli, dans le but de comparer de manière objective les différentes réponses. Ce genre d'entretien, dont le cadre de référence est le béhaviorisme, a suscité de nombreuses critiques autour de son caractère conventionnel. Effectivement, cette uniformisation altère la nature même de l'entretien en tant que résultat d'une interaction verbale. En théorie, la standardisation des questions et leur ordre garantit l'objectivité scientifique, mais elle compromet le bon déroulement de l'entretien en négligeant la spécificité de chaque personne. (SOUAMES Amira ,2021)
- L'entretien semi-directif implique une conversation verbale demandée par l'enquêteur à un enquêté utilisant une grille de questions très flexible. L'entretien a pour objectif à la fois de recueillir des données et de rendre compte de l'expérience de la personne et de sa perception du monde, dans une perspective compréhensive. Il s'avère bénéfique pour diverses formes d'évaluations des politiques publiques, notamment pour préciser les objectifs, analyser sa mise en œuvre ou encore étudier sa réception.(Clément, 2023).

3. Sélection des interviewés :

Nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage à choix raisonné pour nos interlocuteurs, conformément à la démarche recommandée par (Thiéart, 2014) . D'après le chercheur, cette approche repose sur le jugement du chercheur lors de la sélection des interviewés et peut être aussi efficace que la méthode probabiliste sur des échantillons restreints, et dans notre cas, nous avons choisi nos interlocuteurs selon leurs connaissances et intérêt du thème, donc nous avons choisi tous les responsables de la DSI et les responsables marketing dans notre échantillon.

Le tableau ci-dessous présente l'architecture de notre étude :

Tableau 4:L'architecture de la recherche

Méthode	Entretiens semi-directifs réalisés face à face
Objet d'analyse	Mesurer l'impact de CRM sur la performance commerciale
Nombre de cas retenus	03
Public cible	Responsable de la DSI et marketing
Nombre d'entretien	03
Date d'entretien	15-16/05/2024
Durée moyenne par entretien	30-45 min
Interviewés	Directeur des systèmes d'information Directeur de l'Unité commerciale centre Assistant de directeur des systèmes d'information

Source : Elaboré par nous-même

4. L'instrument de collecte de données :

Dans notre étude, nous avons utilisé un entretien semi-directif. Un guide d'entretien a été élaboré pour les responsables de la DSI et les responsables marketing. Le nombre d'interviewés était de 03, et la durée moyenne des entretiens était de 30 à 45 minutes. Cette durée leur permettait d'exprimer leur idée et d'approfondir chaque question.

Le guide d'entretien a été structuré en principales sections, nous allons présenter et expliquer chaque partie ci-dessous :

Le guide a commencé par une courte introduction où nous avons donné nos données personnelles (nom, prénom, spécialité) et le sujet de notre recherche. Par la suite, on a présenté l'objectif principal de la recherche. On a aussi indiqué que les données collectées ne seraient utilisées qu'à des fins de recherche. Enfin, nous avons exprimé notre gratitude envers les responsables pour le temps qu'ils nous ont consacré pour répondre à nos interrogations.

La deuxième partie du guide portait sur les questions, qui étaient classées en diverses rubriques, à savoir :

- Informations Générales sur les interviewés.
- Questions sur l'état actuel du CRM du Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM ».

- Impact de CRM sur la Performance commerciale.
- Les indicateurs de mesure l’impact de CRM sur la performance commerciale.

Clôture : en remerciant notre interlocuteur pour son temps et ses informations précieuses, en soulignant que toutes les informations partagées resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Tableau 5:Guide d’entretien

Guide d’entretien	
L’état actuel du CRM de Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM »	
Question 01	Quel type de CRM utilisez-vous dans votre entreprise ?
Question 02	Pouvez-vous expliquer comment les informations circulent (d’où vient, vers qui, qui la traite) ?
Question 03	Quelles sont les principales fonctionnalités de CRM de Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM » ?
Impact du CRM sur la Performance de l'Entreprise	
Question 01	Est-ce que l'entreprise a évalué la Performance de son CRM ?
Question 02	Comment le CRM contribue-t-il à améliorer la performance dans votre entreprise ?
Question 03	Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'adoption du CRM ?
Mesure de la Performance	
Question 01	Pensez-vous le système de gestion relation client de l’entreprise est performant ?
Question 02	Avez-vous constaté un retour sur investissement (ROI) clair depuis la mise en place du CRM ?
Question 03	Quels indicateurs clés de performance (KPIs) sont suivis pour évaluer l'efficacité du CRM ?

Source : Elaboré par nous même

5. Le modèle d'analyse :

Le modèle d'analyse utilisé pour résoudre un problème donné comporte généralement plusieurs étapes distinctes. Dans notre cas, et conformément à l'approche considérée, notre modèle d'analyse comprend trois phases.

5.1. Phase de préparation :

La première phase de notre analyse consiste en une appréhension de l'organisme d'accueil, ses missions, ses objectifs, ainsi l'identification des fonctionnalités de CRM de l'entreprise et leur contribution.

5.2. Phase de réalisation :

Il s'agit de la phase qui consiste d'administrer les entretiens semi-directifs afin d'acquérir les informations permettant de déterminer les indicateurs de mesure de performance commerciale ainsi la performance globale.

5.3. La phase de finalisation :

Dans cette phase on va soumettre les différents résultats obtenus à l'analyse et formuler les recommandations pour améliorer la performance commerciale.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé deux sections. La première section a porté sur la présentation de l'organisme d'accueil. Nous avons commencé par souligner son rôle prépondérant dans l'économie du pays et fourni un bref rappel historique pour contextualiser son évolution au fil du temps. La deuxième section était consacrée à le cadre méthodologique de notre étude, où nous avons employé une approche qualitative et utilisée des outils spécifiques pour obtenir les résultats de notre recherche.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Introduction :

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 Groupe SAIDAL.

La première section est dédiée à une présentation l'état actuel du système de gestion relation clients déjà mit en place tel que leur évolution, but et opérations. Dans la seconde partie, nous concentrons sur, l'analyse et la discussion des résultats obtenus de notre étude qualitative.

Section 1 : Étude de l'existant

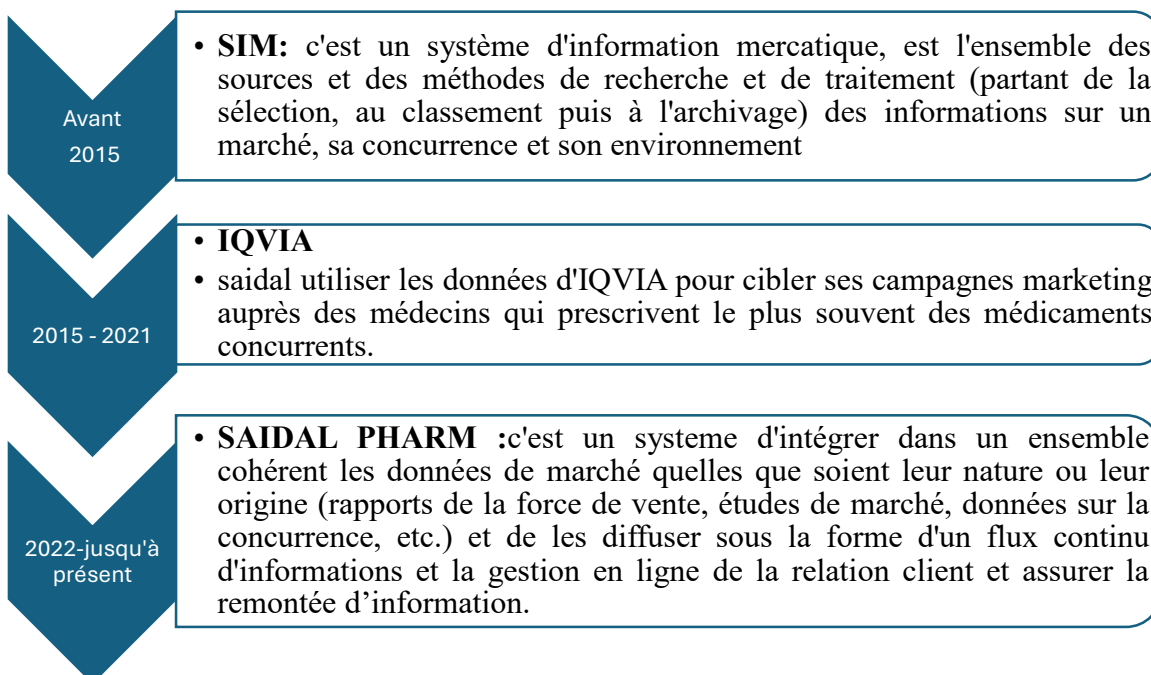
Avant d'évaluer et mesurer la performance, il est important de comprendre l'état actuel du système de gestion relation clients déjà mit en place.

1. Présentation du SAIDAL PHARM :

SAIDAL PHARM est un outil logiciel dédiée pour la gestion en ligne de la relation client et assurer la remontée d'information en temps réel nécessaires pour l'activité commerciale du Groupe SAIDAL.

1.1. L'évolution des systèmes de gestion de relation client de Groupe SAIDAL :

Figure 8:L'évolution des systèmes CRM de SAIDAL



Source : élaboré par nous-même

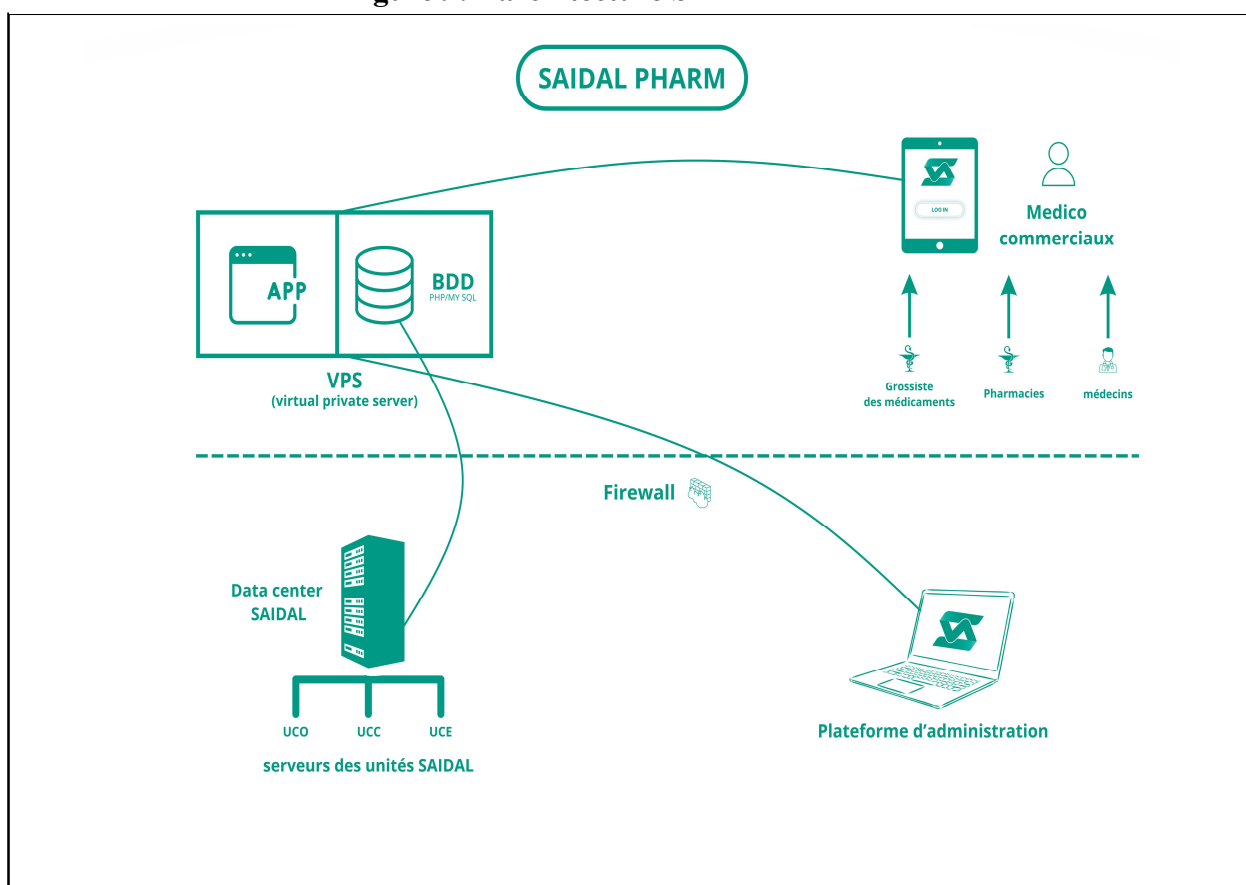
1.2. Le but principal du SAIDAL PHARM :

Le suivi des commandes / réclamations des pharmacies au pris des grossistes.

- Les commandes / réclamations (Pharmacies ou grossistes) entre dans le système de la part des délégués.
- Le commercial sédentaire est l'intermédiaire entre la pharmacie et les grossistes et possède plusieurs informations utiles à la prise de décision :
 - Le commercial sédentaire a toutes les informations produites (Etats de stocks, Date de péremptions, Rotation ...etc.).
 - Le commercial sédentaire a tous les informations grossistes (Etat d'activation, Situation financière, ...etc.).

1.3. L'architecture SAIDAL PHARM :

Figure 9:L'architecture SAIDAL PHARM



Source : élaboré par nous-même

2. Opérations de SAIDAL PHARM à la délégation commerciale :

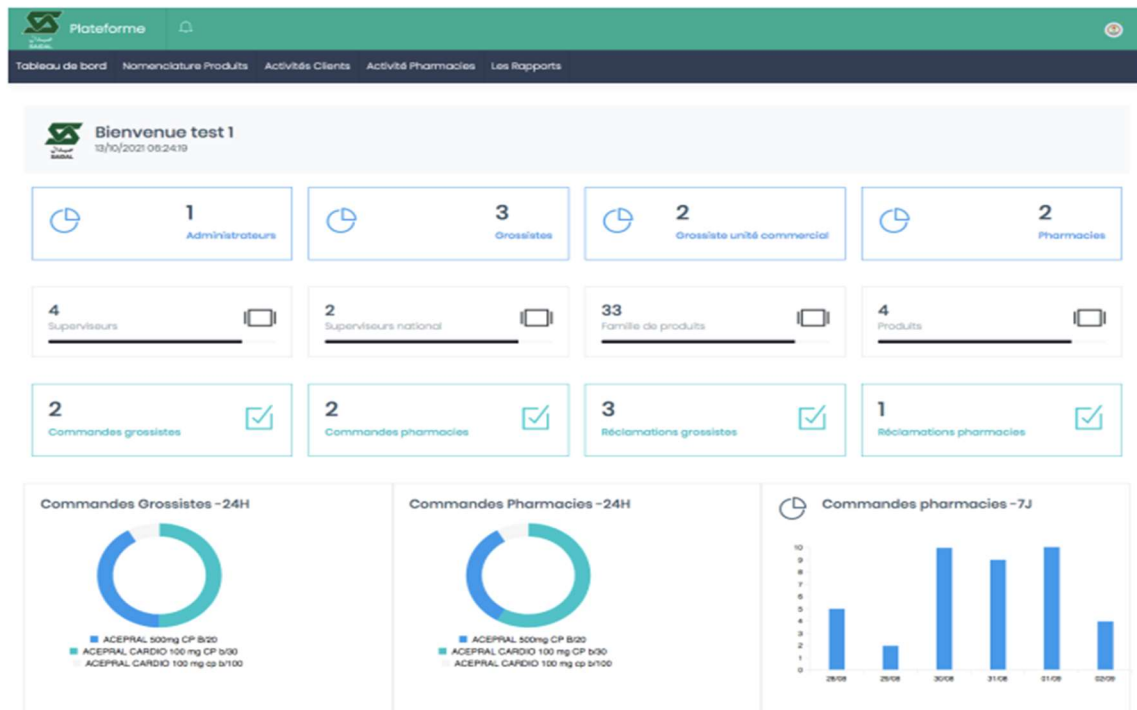
2.1. Authentification :

Chaque commercial possède un compte utilisation pour gérer les commandes et réclamations des grossistes et pharmacies déjà attribue par leur directeur commercial.

2.2. Tableau de bord :

Après avoir effectué la procédure d'authentification, l'interface utilisateur affichera des indicateurs dans un tableau de bord sur l'ensemble du système tel que le nombre de grossistes et pharmacies ...etc.

Figure 10: Tableau de bord du SAIDALPHARM



Source : document interne

2.3. Nomenclature produits :

Dans cette partie vous tous ce qui concerne les produits SAIDAL :

- Etats de stocks (Stock commercial, stock de sécurité ...)
- Date de péremptions
- Rotation

- Indicateur de produit (surstock, insuffisant...Etc.)
- Les remises
- Les objectifs par produits

Figure 11:fenêtre du nomenclature produits

Objectifs Produits : Liste

Copy CSV Excel PDF Print Search:

SITE	PRODUIT	ANNEE	MOIS	QTE	CA	QTE OBJ	VAL OBJ
UCC	ACEPRAL 500mg CP B/20	2021	10	0	0	370.08	57830
UCC		2021	10	0	0	12952.8	687146
UCC		2021	10	0	0	43176	796940
UCC		2021	10	0	0	38120	12549300
UCC		2021	10	0	0	1516.6	3963350
UCC		2021	10	0	0	10794	2126090
UCC		2021	10	0	0	647.64	476774
UCC		2021	10	0	0	17270.4	91359
UCC		2021	10	0	0	302232	24006900
UCC		2021	10	0	0	339240	23773900

Showing 1 to 10 of 445 entries

Previous 1 2 3 4 5 - 45 Next

Source : document interne

2.4. Activités clients (grossistes) :

Dans cette partie vous tous ce qui concerne les grossistes SAIDAL :

- Etats d'activité (Activer ou Désactiver)
- Commandes produits SAIDAL
- Réclamations
- Situation financière
- Factures Global et détaillés
- Mouvement

Figure 12:fenêtre activités clients (grossistes)

Grossistes : Liste

Copy CSV Excel PDF Print Search:

SEGMENTATION	CODE GROSSISTE	NOM	TELEPHONE	MAIL	ADRESSE	WILAYA	STATUS
Classe A	112	PHARM ALGER	0550			Naama	ACTIVER
Classe B	33	EHS RAS EL-MA	0550			BOUMERDES	ACTIVER

Showing 1 to 2 of 2 entries

Previous 1 Next

Source : document interne

2.5. Activités pharmacies

Dans cette partie vous tous ce qui concerne les pharmacies SAIDAL :

- Commandes
- Réclamations
- Visites pharmacies

Figure 13:fenêtre des activités pharmacies

Commandes Pharmacie : Liste

Copy CSV Excel PDF Print Search:

DATE DE CREATION	CODE COMMANDE	PHARMACIE	DELEGUE	GROSSISTE	STATUS
2021-10-10 22:34:45	aaa	Pharma BMR	ORM Amel	PHARM ALGER	EN COURS

Showing 1 to 1 of 1 entries

Previous 1 Next

Source : document interne

2.6. Les rapports

Dans cette partie vous tous ce qui concerne les rapports statistiques :

- Nombre de commandes par délégué, produits et grossistes
- Nombre de réclamation par délégué et pharmacies ...etc.

3. Les fonctionnalités de SAIDAL PHARM aux visiteurs clients :

3.1. Gestion des Offres :

La consultation de la disponibilité : la liste des produits disponible par client Grossiste affichée pour donner un aperçu sur les Grossistes disposant d'un stock des produits figurant dans l'offre présentée à la délégation commerciale pour prise de commande.

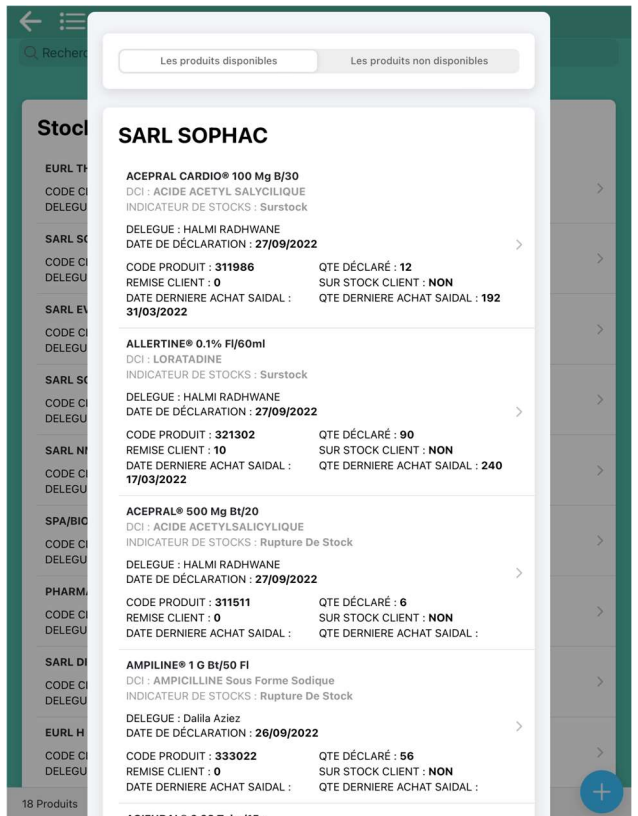
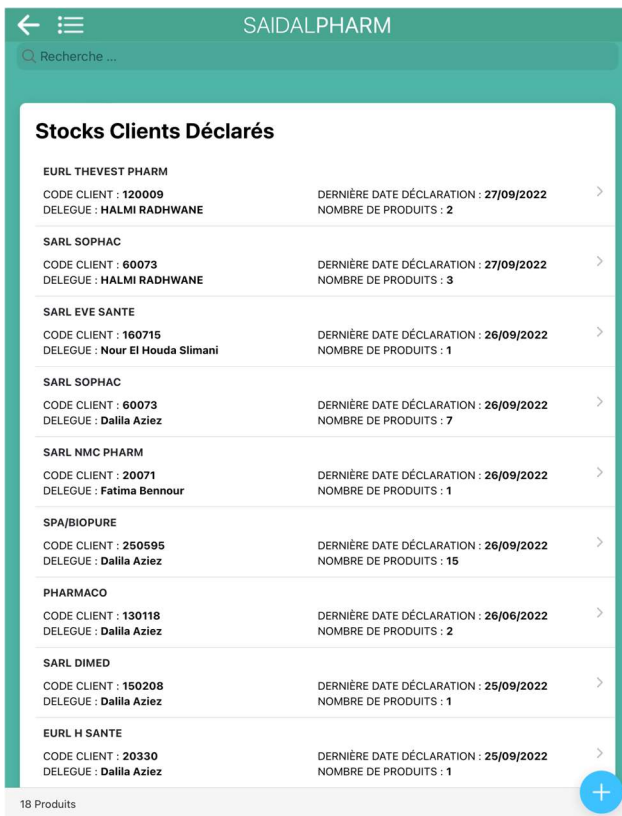
3.2. Les produits :

Dans chaque fiche de produit en plus de la photo et les informations sur l'indicateur de stock et la date min et max de péremption un bouton de "Consulter la disponibilité" afin de voir sa disponibilité chez les grossistes, selon la saisie effectuée par les VG.

3.3. Stocks clients déclarés :

Cette fonctionnalité permet d'afficher les clients Grossistes qui ont au moins une déclaration de stocks, avec la mention de la dernière date de saisie de la déclaration de stock par le VG ainsi que le nombre de produits.

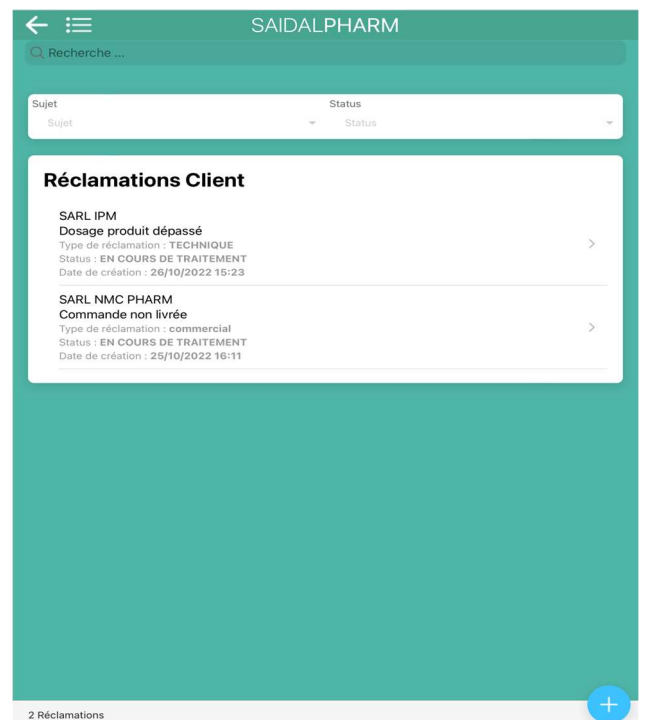
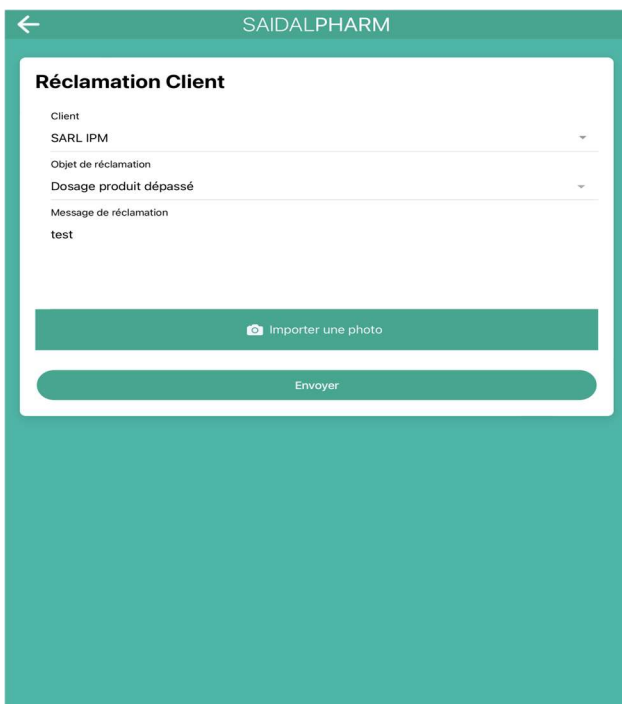
La possibilité de consulter la rotation du produit chez le grossiste, selon les déclarations stocks grossiste saisies par les VG.



Source : document interne

3.4. Les réclamations :

La possibilité d'importer des photos pour les réclamations clients.



Section 2 : Résultats et discussion

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de de nos entretiens.

1. Présentation des résultats :

1.1. Informations sur les interviewés :

Afin de répondre aux questions de notre recherche, nous avons interviewé 03 parmi eux des responsables de différent directions, toutes ces informations sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 6:les coordonnées des interviewés

Id Interviewés	Genre	Poste de travail	NB d'années d'expérience	Duré de l'entretien	La date d'entretien
I1	Homme	Directeur des systèmes d'information	15 ans	40 minutes	15/05/2024
I2	Homme	Directeur de l'Unité commerciale centre	19 ans	45 minutes	16/05/2024
I3	Femme	Assistant de directeur des systèmes d'information	25 ans	30 minutes	15/05/2024

Source : élaborée par nous-même

1.2. Interprétation des résultats des entretiens :

Nous avons lancé une série des questions sur les responsables, dans le but d'analyser :

1.2.1. L'état actuel du CRM « SAIDAL PHARM » : voici les résultats obtenus :

Tableau 7:Résultats verbatim sur l'état actuel du CRM « SAIDAL PHARM »

L'état actuel du CRM « SAIDAL PHARM »		
Questions	Id interview	Les réponses
Quel type de CRM utilisez-vous dans votre entreprise ?	I1	SAIDAL PHARM c'est un CRM collaboratif et analytique met l'accent sur l'analyse des données client pour obtenir des informations exploitables et vise à faciliter la collaboration entre les différentes équipes du Groupe SAIDAL
	I2	
	I3	

Pouvez-vous expliquer comment les informations circulent (d'où vient, vers qui, qui la traite) ?	I1	Les données commerciales remontent des canaux de distribution vers les services opérationnels qui les analysent et transmettent les livrables décisionnels jusqu'à la gouvernance stratégique dans un flux d'informations continu
	I2	Les données commerciales collectées auprès de la délégation commerciale sont transmises aux unités commerciales. Cette dernière s'attelle ensuite à leur analyse approfondie, Ces analyses et visualisations synthétiques sont ensuite remontées à la direction générale pour une prise de décision éclairée.
	I3	Entrées : Les informations des clients proviennent de la part de visiteurs Grossistes et sont intégrées dans le CRM. Traitement : Les données sont stockées, enrichies, analysées et automatisées selon la délégation commerciale. Sorties : Les informations traitées sont distribuées aux utilisateurs concernés (ventes, marketing, service client, direction) via des tableaux de bord, rapports et notifications.
Quelles sont les principales fonctionnalités de CRM de Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM » ?	I1	- Le suivi les commandes et les réclamations. - Gestion des contacts et des données clients. - Suivi du cycle de vente complet. - Automatisation de la force de vente. - Analyse des données et reporting.
	I2	
	I3	

Source : élaborée par nous-même

Dans cette section, 3 questions ont été posées, visent à obtenir une compréhension approfondie le système de gestion de la relation client (CRM) utilisé par l'entreprise Groupe SAIDAL, en termes de solution utilisée, de gestion des flux d'informations et des principales fonctionnalités disponibles, nous pouvons résumer les réponses comme suit :

SAIDAL PHARM c'est un CRM collaboratif et analytique met l'accent sur l'analyse des données client pour obtenir des informations, le flux d'informations commerciales et de données clients sont collectées à partir de différentes sources telles que les canaux de distribution, les délégations commerciales et les visiteurs grossistes. Ces données brutes sont ensuite transmises aux services opérationnels appropriés pour un traitement approfondi, Ce traitement implique des étapes telles que le stockage, l'enrichissement,

l'analyse et l'automatisation des données. Les informations traitées et analysées sont ensuite présentées sous forme tableaux de bord et des rapports.

1.2.2. L'impact du CRM sur la Performance commerciale :

Tableau 8:: Résultats verbatim sur l'impact du CRM sur la Performance commerciale

Impact du CRM sur la Performance commerciale		
Questions	Id interview	Les réponses
Est-ce que l'entreprise a évalué la Performance de son CRM ?	I1	Nous avons évalué la performance d'une manière informelle à travers des indicateurs de performance.
	I2	Ce n'est pas mon domaine, je n'ai aucune idée.
	I3	Nous avons évalué la performance d'une manière informelle à travers des indicateurs de performance.
Pensez-vous le système de gestion relation client de l'entreprise est performant ?	I1	Il est difficile de dire avec certitude si le système CRM de l'entreprise est performant, plusieurs éléments indiquent que le système est susceptible d'avoir un impact positif sur l'entreprise.
	I2	Pour moi, notre système est efficace, ce qui nous permet d'obtenir la satisfaction des clients, d'augmenter notre chiffre d'affaires et d'améliorer nos performances commerciales.
	I3	Malgré un manque d'informations pour se prononcer catégoriquement, divers critères comme la centralisation des données, l'automatisation, les analyses et l'intégration laissent penser que le système CRM de l'entreprise est susceptible d'avoir des retombées bénéfiques.
Comment le CRM contribue-t-il à améliorer la performance dans votre entreprise ?	I1	CRM aide donc à mieux connaître ses clients, à optimiser les processus et à mesurer et piloter les performances commerciales.
	I2	- L'augmentation des ventes -L'amélioration de la productivité commerciale - Améliore la relation avec les clients
	I3	Le CRM contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise en optimisant la gestion des relations clients, les

		processus commerciaux et la satisfaction client.
--	--	--

Source : élaborée par nous-même

Dans cette partie, on a posé trois questions. Ces questions visent à évaluer le CRM de l'entreprise, à la fois en termes de processus d'évaluation, de perception de performance, et d'impacts tangibles sur les résultats de l'entreprise. L'objectif de ces questions d'obtenir un aperçu complet de l'efficacité du CRM et de son rôle dans l'amélioration de performance.

1.2.3. Mesure de la Performance de CRM

Tableau 9:Résultats verbatim sur la mesure de la Performance de CRM

Mesure de la Performance		
Questions	Id interview	Les réponses
Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'adoption du CRM ?	I1	Parmi les avantages, on trouve : Automatisation des tâches, Amélioration du processus de vente, Augmentation de la rentabilité
	I2	Avantages que nous avons constatés depuis l'adoption du SAIDAL PHARM : Meilleure connaissance des clients ; Optimisation des processus commerciaux ; Augmentation des ventes ...
	I3	Permet d'avoir une vision à 360° sur les clients, d'optimiser les processus et d'augmenter les revenus grâce à une meilleure relation client.
Avez-vous constaté un retour sur investissement (ROI) clair depuis la mise en place du CRM ?	I1	Oui ; il est possible d'observer certains indicateurs clés pour apprécier la rentabilité de la solution.
	I2	Ce n'est pas mon domaine, je n'ai aucune idée
	I3	L'évaluation précise du ROI de CRM est complexe, il est indéniable que cet outil génère des bénéfices tangibles pour SAIDAL, tant en termes d'augmentation des ventes que de réduction des coûts et d'amélioration de la satisfaction client.
Quels indicateurs clés de performance (KPIs) sont suivis pour évaluer l'efficacité du CRM ?	I1	Il existe plusieurs KPIs quantitatifs et qualitatifs tel que : Le chiffre d'affaires, part de Marché, Nombre des clients actifs Satisfaction des clients, Fidélité des clients, Réputation de l'entreprise.
	I2	
	I3	

Source : élaborée par nous-même

Le but de nos questions est de connaître : c'est quoi les KPIs et comment les utiliser, d'une part il avait des interviewés qui n'avaient pas d'idées, d'autre déclarer que ses indicateurs étaient liés au chiffre d'affaires, part de Marché, Satisfaction des clients, Fidélité des clients, Réputation de l'entreprise.

L'objectif principal de ces questions est d'obtenir une évaluation concrète des retombées financières et opérationnelles de l'adoption du CRM, en identifiant les avantages obtenus, le retour sur investissement réalisé et les indicateurs clés utilisés pour mesurer son succès. Cela permettra une vision claire de la valeur ajoutée du CRM pour l'entreprise.

Dans le but d'évaluer l'impact du CRM sur les résultats commerciaux de Groupe SAIDAL, nous avons mené 03 entretiens semi-directifs avec les responsables de la relation, afin d'évaluer l'influence du CRM sur différents indicateurs de performance commerciale selon leur opinion. D'après l'analyse des résultats des entretiens passés avec les interviewés ainsi que le dépouillement des données issues de la documentation, nous avons le choix de ces indicateurs a fait l'objet d'un ancrage théorique les indicateurs issus de la théorie de (Sin et al., 2002) et (Issor, 2018) mais également les résultats d'analyse thématique qui a permis de finaliser le choix de ces indicateurs.

En effet, à la suite de l'analyse des résultats des entretiens, nous avons revu le choix des indicateurs comme suit :

- Les indicateurs commerciaux quantitatifs :
 - La part de marché
 - Le chiffre d'affaires
 - Nombre de client par commercial
- Les indicateurs commerciaux qualitatifs :
 - Satisfaction des clients
 - Fidélité des clients
 - Réputation de l'entreprise
 - Une orientation client totale et une innovation permanente

1.3. Interprétation des résultats des indicateurs de performance :

Dans notre étude, nous avons opté pour la même distinction entre les indicateurs quantitatifs que l'on peut intégrer dans la perspective technologique des systèmes CRM et les indicateurs qualitatifs que l'on peut intégrer dans la perspective organisationnelle des projets de mise en place de ces systèmes CRM par l'organisation.

1.3.1. Impacts du CRM sur les indicateurs de la performance commerciale selon la perspective technique (indicateurs quantitatifs)

Dans notre étude, nous avons clairement démontré l'impact positif que peut avoir la mise en place et l'utilisation d'un système CRM sur la performance commerciale. Cet impact a été examinée de manière approfondie à travers des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale du Groupe SAIDAL depuis la mise en œuvre du système CRM, tel que :

➤ **La part de marché :**

C'est le rapport entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et le chiffre d'affaires total des acteurs qui opèrent sur le même marché.

Figure 14:les parts du marché des laboratoires algérien des médicaments

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Rang 2021	Rang 2022	Laboratoire	Ventes 2021 (Q)	Ventes 2021 (V)	Ventes 2022 (Q)	Ventes 2022 (V)	PDM 2021% (Q)	PDM 2021 % (V)	PDM 2022 % (Q)	PDM 2021 % (V)
1	1	SANOFI	91 268	59 230 054	87 648	55 060 524	10,24%	12,38%	9,56%	11,47%
2	2	SAIDAL	69 451	10 531 734	65 941	10 567 547	7,79%	2,20%	7,19%	2,20%
3	3	MERINAL	50 284	13 840 074	58 157	14 651 001	5,64%	2,89%	6,34%	3,05%
4	4	BIOPHARM	45 715	16 823 327	47 515	17 959 005	5,13%	3,52%	5,18%	3,74%
5	5	EL KENDI	45 353	34 227 157	43 847	33 380 538	5,09%	7,16%	4,78%	6,95%
7	6	PHARMALLIANCE	39 191	15 204 364	43 076	16 890 470	4,40%	3,18%	4,70%	3,52%
6	7	HIKMA PHARMA	41 169	26 066 685	41 830	27 786 522	4,62%	5,45%	4,56%	5,79%
9	8	BIOGALENIC	30 924	9 999 632	41 055	12 247 297	3,47%	2,09%	4,48%	2,55%
8	9	GLAXOSMITHKLINE	31 133	14 185 492	32 332	14 192 475	3,49%	2,97%	3,53%	2,96%
12	10	BIOCARE	22 080	8 764 022	27 430	11 721 637	2,48%	1,83%	2,99%	2,44%
13	11	HUP PHARMA	21 014	7 496 611	24 786	9 521 779	2,36%	1,57%	2,70%	1,98%
10	12	NOVO NORDISK	23 856	40 813 631	24 223	32 895 027	2,68%	8,53%	2,64%	6,85%
11	13	MERCK SERONO	22 519	9 788 150	20 556	9 598 657	2,53%	2,05%	2,24%	2,00%
14	14	SALEM	13 257	3 193 220	17 845	10 151 688	1,49%	0,67%	1,95%	2,11%
16	15	BEKER	15 408	14 413 634	17 050	15 685 329	1,73%	3,01%	1,86%	3,27%
		Autres	328 873	193 691 587	323 534	187 814 873	37%	40%	35%	39%
		Total marché	891 494	478 269 376	916 825	480 124 368	100%	100%	100%	100%

Source : document interne

SAIDAL, occupe la 2 -ème place du marché global ville en quantité avec 7.19% de part de marché (65 941 Milliers d'UV) et la 13 -ème en valeur avec 2.2% de part marché en valeur (10 567 547 Milliers de DA).

➤ **Le chiffre d'affaires :**

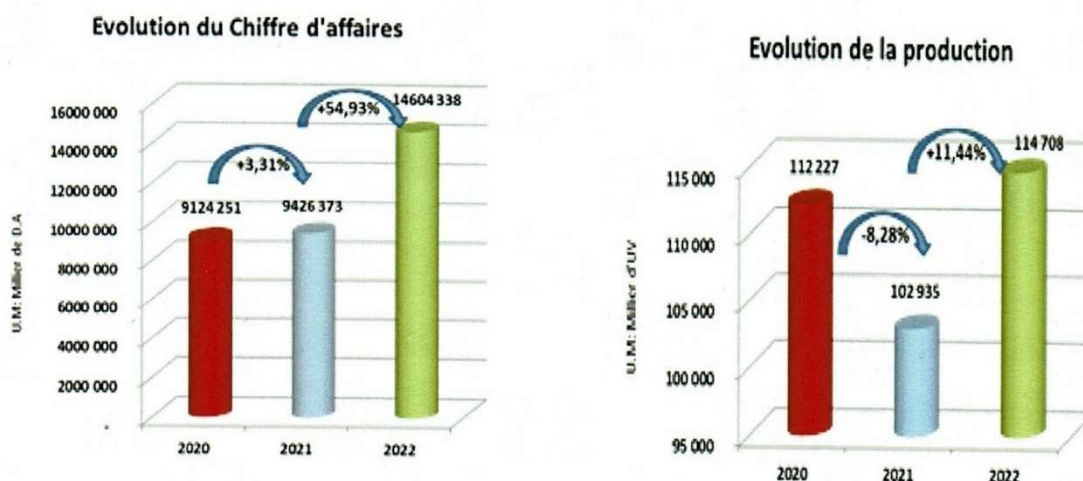
Le chiffre d'affaires est le premier indicateur de performance, c'est celui qui permet de mesurer le volume d'activité. Il correspond à la somme des ventes de l'entreprise. Il peut se mesurer de façon globale, par produit ou service, etc.

Tableau 10: Comparaison de chiffre d'affaires de l'exercice 2021 et 2022

Chiffre d'affaires	Réalisation 2021	Objectif 2022	Réalisation 2022	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2022 /2021
Ventes du réseau commercial	Q 96 532	136 667	106 952	78,26%	+10,97%▲
	V 9 424 025	18 153 845	14 601 652	80,43%	+54,94%▲
Prestations	V 2 348	0	2686	/	+14,42%▲
Total Chiffre d'Affaires	Q 96 532	13667	106952	78,26%	+10,79%▲
	V 9 424 025	18153845	14604338	80,45%	+54,93%▲

Source : document interne

Figure 15: Aperçu des chiffres clés 2022



Source : document interne

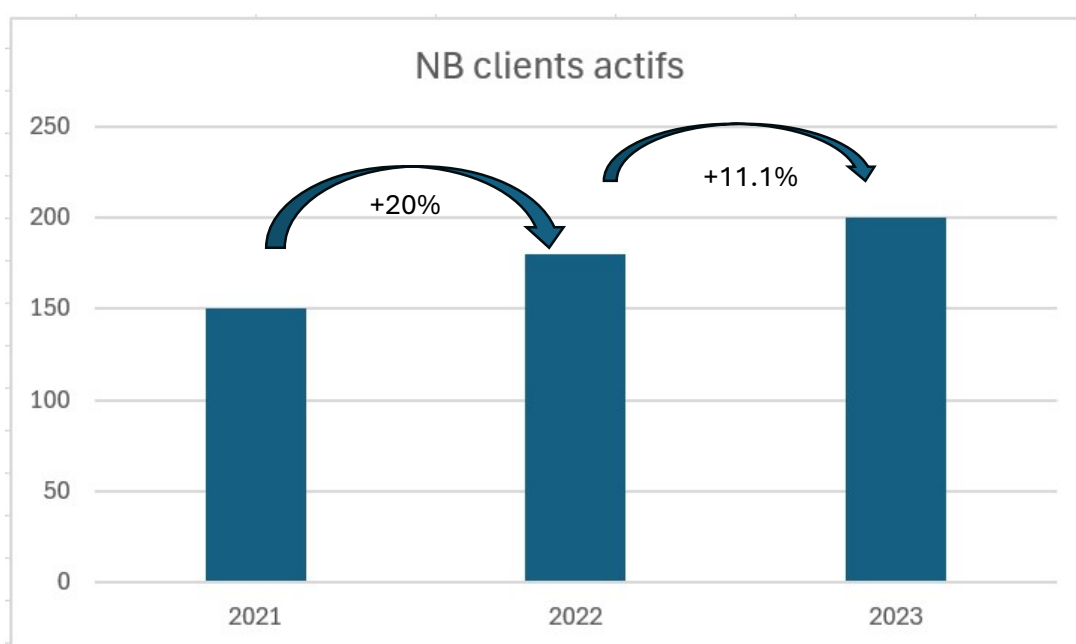
La situation des ventes de l'exercice 2022 a enregistré en valeur, une évolution exceptionnelle de plus 54,94 % par rapport à l'année 2021, avec un chiffre d'affaires net de 14 601 652 Milliers de DA.

Le montant des ventes brutes avant ristourne de 281 762 Milliers de DA s'élève à 14 883 415 Milliers de DA, il correspond à une réalisation de 81,98% de l'objectif annuel.

➤ **Nombre des clients actifs :**

Les clients ayant acheté ou interagi récemment avec l'entreprise.

Figure 16: L'augmentation du nombre de client par commercial



Source : élaborée par nous-même inspiré du document interne

SAIDAL constater une augmentation constante du nombre de clients actifs au fil des années. En 2021, le nombre de clients actifs était autour de 150. En 2022, ce nombre a augmenté pour atteindre environ 180 clients actifs. Et en 2023, le nombre de clients actifs a encore augmenté pour atteindre environ 200.

1.3.2. Impacts du CRM sur les indicateurs de la performance commerciale selon la perspective organisationnelle (indicateurs qualitatifs)

Dans notre étude, nous avons clairement démontré l'impact positif que peut avoir la mise en place et l'utilisation d'un système CRM sur la performance commerciale. Cet impact a été examinée de manière approfondie à travers des indicateurs qualitatifs de la performance commerciale du Groupe SAIDAL depuis la mise en œuvre du système CRM, tel que :

➤ Satisfaction des clients et fidélité des clients :

Dans une volonté d'amélioration continue du service rendu à ses clients, la société SAIDAL a initié un processus de consultation par questionnaire (Annex B). L'objectif est de recueillir des données permettant d'identifier et de mettre en œuvre des mesures correctives appropriées pour maintenir ou augmenter la satisfaction de sa clientèle.

Objectif de l'enquête : Elle facilite la mise en œuvre des actions correctives visant à maintenir ou augmenter les satisfactions des clients.

Cible de l'enquête : Ensemble des clients de SAIDAL

Nombre de clients ciblés : 68

Nombre de clients ayant répondu :28

Technique de recueil : Questionnaire administré face à face, par téléphone, renseigné par le client

Résultat de questionnaire :

Figure 17: Calcule de la moyenne des notes pour chaque point ainsi que la moyenne globale de la rubrique

RELATION COMMERCIALE		LOGISTIQUE	
1. Accueil	9	1. Le délai d'expédition	9
2. Prise en charge et orientation	9	2. Le délai de livraison	8
3. Conseils et propositions par le chargé de vente	9		
PRODUIT	8	CONCURRENCE	8
1. La qualité du produit	9	1. Réactivité commerciale	9
2. Disponibilité du produit	7	2. Promotions commerciales	7
3. Le prix du produit	9		
4. Information sur le produit	8		
SERVICE	7	AUTRES	7
1. Prise en charge des réclamations	8	1. Convention client	8
2. Délai de traitement des réclamations	7	2. Gamme des produits spécifiques	7
3. Information sur le traitement des réclamations.	7	3. Délai de paiement	8

Source : document interne

Tableau 11: résultat l'enquête satisfaction clients

Nombre de clients très insatisfaits	Nombre de clients insatisfaits	Nombre de clients satisfaits	Nombre de clients ravis
00	00	06	22

Source : document interne

Figure 18:Présentation graphique de l'enquête satisfaction clients



Source : document interne

Tableau 12:taux de satisfaction clients

	Nombre de clients ciblés	Nombre de clients ayant répondu	Nombre et taux des clients très insatisfaits	Nombre et taux des clients insatisfaits	Nombre et taux des clients satisfaits	Nombre et taux des clients ravis
Exercice 2023	68	28	00	00	06 (21%)	22 (79%)

Source : document interne

Le taux moyen de satisfaction des clients, combinant les clients ravis et satisfaits, est estimé à 100%.

SUGGESTIONS DES CLIENTS :

- Éviter la Rupture des produits.
- Accélérer le Traitement des réclamations clients.
- Proposer des offres commerciales.
- Renforcer le suivi des bons de commande des délégués commerciaux.
- Prolonger les délais de paiement.
- Faire des promotions pour les produits à faible rotation.

➤ **Les autres indicateurs :**

Tableau 13:les autres indicateurs qualitatifs

Notoriété de l'entreprise	Les différents interrogés constatent une corrélation significative entre le déploiement du système de gestion de la relation client (CRM) et l'amélioration de la notoriété de l'entreprise. Ils attribuent principalement la progression de cet indicateur à l'effet bénéfique du CRM sur le degré de fidélisation de la clientèle.
Fidélisation des clients	Tous les interrogés s'accorde sur l'impact positif qu'a eu le CRM sur le niveau de fidélisation des clients.
Le métier du commercial	Tous les interviewés ont constaté l'évolution du contenu du métier du commercial après l'implantation du SAIDAL PHARM

2. Discussion des résultats :

Dans cette section, nous analysons les résultats obtenus précédemment, les réponses de nos interviewés concorde avec les résultats de certains auteurs sur la performance et les indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs.

Rappelons que notre problématique est d'évaluer la performance du système de gestion de la relation clients SAIDAL PHARM du Groupe SAIDAL.

Après avoir analysé les réponses des entretiens avec les responsables et les utilisateurs de système de gestion des relations clients, les résultats concordent avec les conclusions de (Sin et al., 2002) suggèrent l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires, la capacité d'innovation axée sur le client, la satisfaction des clients, leur fidélité ainsi que leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.(Issor, 2018) fait une distinction entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer la performance commerciale durable. Les indicateurs quantitatifs comprennent le chiffre d'affaires, la part de marché, l'offre de prix compétitifs et la perception de la qualité de service. Quant aux indicateurs qualitatifs, ils englobent la satisfaction et la fidélité des clients, la réputation de l'entreprise, une orientation client totale et une innovation permanente.

D'après les résultats obtenus par l'analyse des documents internes nous synthétisons ces résultats comme suit :

- SAIDAL, occupe la 2 -ème place du marché global ville en quantité avec 7.19% de part de marché (65 941 Milliers d'UV).
- La situation des ventes de l'exercice 2022 a enregistré en valeur, une évolution exceptionnelle de plus 54,94 % par rapport à l'année 2021, avec un chiffre d'affaires net de 14 601 652 Milliers de DA.
- Le montant des ventes brutes avant ristourne de 281 762 Milliers de DA s'élève à 14 883 415 Milliers de DA, il correspond à une réalisation de 81,98% de l'objectif annuel.
- SAIDAL constater une augmentation constante du nombre de clients actifs au fil des années. En 2021, le nombre de clients actifs était autour de 150. En 2022, ce nombre a augmenté pour atteindre environ 180 clients actifs. Et en 2023, le nombre de clients actifs a encore augmenté pour atteindre environ 200.
- Le taux moyen de satisfaction des clients, combinant les clients ravis et satisfaits, est estimé à 100%.
- Les répondants confirment une augmentation significative de la notoriété de l'entreprise, attribuables à l'implantation du CRM. De plus, les interviewés font état d'une évolution du métier du commercial, suite à l'adoption de CRM. Ces résultats qualitatifs mettent en lumière les bénéfices stratégiques associés à l'intégration de la solution CRM.

D'après les résultats présentés, il est clair que l'implémentation du CRM a eu un impact positif significatif sur la performance commerciale de SAIDAL. En effet, plusieurs indicateurs clés témoignent des bénéfices apportés par cette solution.

Tout d'abord, on constate une augmentation substantielle du chiffre d'affaires de +54,94% en 2022 par rapport à 2021, atteignant 14,6 milliards de dinars. Bien que l'objectif annuel n'ait été réalisé qu'à 81,98%, cette croissance exceptionnelle des ventes est un signe fort de l'impact positif du CRM.

De plus, le nombre de clients actifs a connu une hausse constante ces dernières années, passant d'environ 150 en 2021 à près de 200 en 2023, suggérant une meilleure fidélisation et acquisition de nouveaux clients grâce au CRM.

Les résultats qualitatifs viennent renforcer ces observations, avec une notoriété accrue de l'entreprise et une évolution du métier commercial attribuées à l'adoption du CRM.

Enfin, avec un taux de satisfaction client estimé à 100%, il apparaît que le CRM a permis une meilleure gestion de la relation client chez SAIDAL.

En somme, ces multiples indicateurs convergent vers un constat clair : l'implémentation réussie du CRM a substantiellement contribué à améliorer la performance commerciale de SAIDAL, tant au niveau des ventes, de la fidélisation/acquisition clients que de la satisfaction client.

Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené une étude qualitative reposant sur des entretiens dans le but d'appréhender les indicateurs de performance utilisés pour évaluer le système de gestion de la relation client CRM du Groupe SAIDAL. L'objectif était d'évaluer le niveau de performance de ce système afin de répondre à notre problématique, qui portait sur :

Dans quelle mesure le CRM peut-il contribuer à la performance commerciale ?

L'évaluation de la performance du système GRC au moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurant l'impact du CRM sur la performance commerciale.

Cette étude a permis de souligner l'importance capitale de la gestion de la relation client dans les entreprises. De plus, il a été établi que l'utilisation d'indicateurs de performance pour mesurer les résultats commerciaux, lesquels sont améliorés grâce à un système de gestion de la relation client ; un outil essentiel dans les sociétés de production et de commercialisation.

L'étude a bien démontré à ce niveau l'impact positif de la mise en place et l'utilisation de système CRM sur la performance commerciale du Groupe SAIDAL. Cet impact a bien été analysé au niveau de l'ensemble des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale de l'entreprise depuis la mise en place du système CRM en 2022.

Cette étude est très utile dans la pratique car ses résultats donnent des bases solides pour prendre des actions d'amélioration et rendre plus efficace la gestion de la relation avec les clients.

Pendant notre recherche, nous avons fait face à plusieurs difficultés tel que le choix des indicateurs de performance pertinents et adaptés à l'activité de l'entreprise et aux objectifs de l'étude ; le nombre restreint d'information concernant l'augmentation de certain indicateur ; L'évaluation des performances du CRM s'est avérée compliquée en raison de son implémentation relativement récente, effectuée il y a deux ans.

En conclusion, ce mémoire a mis en évidence l'importance de la mise en place de système de gestion de relation clients et a démontré l'impact de CRM sur les résultats commerciaux à court terme. Les résultats obtenus fournissent des indications précieuses pour améliorer la gestion de la relation clients et renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Bibliographie

Bibliographie

- ABID, S., & GHAZOUANI, K. (2023). *La Contribution des Systèmes CRM et de Traitement des Réclamations au Management de l'Insatisfaction*. 6(1).
- Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de la Relation Client et performance des PME. *Décisions marketing*, 13-30. <https://doi.org/10.7193/DM.07.13.30>
- AMIFI, H., & BENLAKOUIRI, A. (2020). TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(1). <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/83>
- Autissier, D., & Delaye, V. (2008). *Mesurer la performance du système d'information*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- Avenier, M.-J. (2009). Implications Epistemiques Et Methodologiques Des Differences Fondamentales Entre Les Deux Principaux Paradigmes Epistemologiques Constructivistes. *HAL, Post-Print*.
- Baskerville & Myers. (2009). Fashion Waves in Information Systems Research and Practice. *MIS Quarterly*, 33(4), 647. <https://doi.org/10.2307/20650319>
- Bertholet, E. (2021). *THE MANAGEMENT OF THE IMPLEMENTATION OF A CRM IN A SME THROUGH A CASE STUDY*. HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège.
- Bucumi Sommer, C. (2012). *Gestion de la qualité totale et mesure de la performance* [Thèse de doctorat]. Nantes.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies* (4^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
- Clément, pin. (2023). *L'entretien semi-directif*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- Coovi, B. (2010). *Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* [PhD Thesis]. <http://www.theses.fr/2010CLF10335>

- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs : Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2001). *High Performance Marketing in the CRM Era*. 10.
- DEMMOUCHE, N. (2014). CRM BANCAIRE : EN QUÊTE DE LA FIDÉLISATION CLIENTÈLE. *La Revue des Sciences Commerciales*, 13(1), 184-203.
- Ennew, C. (2015). *The Service-Profit Chain*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090241>
- Ferguson, R., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges : The Influence of Boundary-Spanner Closeness. *Journal of The Academy of Marketing Science - J ACAD MARK SCI*, 33, 217-234. <https://doi.org/10.1177/0092070304270729>
- GALDEMAR, V., GILLES, L., & SIMON, M.-O. (2012). Performance, efficacité, efficience. *Cahier de recherche, CREDOC*, n°229.
- Grabner-Kräuter, S., Mödritscher, G., Waiguny, M., & Mussnig, W. (2002). *Alternative approaches toward measuring CRM performance*.
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Gil-Gomez, J. A. (2021). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2669-2691. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>
- Gummesson, E. (2007). Chapter 23. Exit services marketing -enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6, 113-141. <https://doi.org/10.1362/147539207X223357>
- Hmioui, A., & Bentalha, B. (2020). *Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique*.

- Issor, Z. (2018). «La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions»: *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°17(2), 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jabraoui, S., & Hasnaa, G. (2020). *Impact du CRM system sur la performance commerciale : Cas d'une organisation bancaire Marocaine.*
- Lefébure, R., & Venturi, G. (2004). *Gestion de la relation client.* Eyrolles.
- Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky* (A. Svozilová, Trad.; 1. vyd). Grada.
- Louadi, M., Agrebi, M., & HAMMOUDA, A. (2004). *Les corrélats du CRM et du marketing relationnel.*
- Meyer-Waarden, L. (2002). *Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation : Une étude empirique sur la base d'un panel single source* [PhD Thesis]. <http://www.theses.fr/2002PAUU2010>
- Ndangwa, L., Sonna, F. D., & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 75. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0075>
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies / P.R. Niven.*
- OUMAKHLOUF, N., & KHERBACHI, H. (2019). Impact du système d'information sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises de Bejaia (Algérie). 563-549, (1)12, *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators : Developing, implementing, and using winning KPIs* (Fourth edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Peelen, E., & Peelen, E. (2005). *Customer relationship management.* Financial Times Prentice Hall.

- Peppers, D., Rogers, Ph. D., Martha, & Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard business review*, 77, 151-160.
- Renaud, A., & Nicolas, B. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. 28ÈME CONGRES DE L'AFC.
- Saadoun, M. (2010). De la CRM au E-CRM et M-CRM : L'art de fidéliser coûte que coûte son client. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, No 2-3, Responsabilité Sociétale&Gestion de la Relation Client. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/REMAREM-V0I2-3.3406>
- *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*. (2017). Presses de l'Université de Montréal.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676. <https://doi.org/10.1108/08876040210447360>
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 241, 117-124. <https://doi.org/10.1051/larsg/2010004>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* Dunod ; Cairn.info.<https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106-125. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728>
- Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Les Presses de l'Universit.
- Wilde, S. (2011). *Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship through Knowledge Application*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16475-0>

- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955-971. <https://doi.org/10.1108/02635570510616139>
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
- Yim, F., Anderson, R., & Swaminathan, S. (2013). Customer relationship management : Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749037>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
- محلب, ف., & عقون, س. (2017). مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن في تعزيز قيمة المؤسسة. 320-304.
- *Analyser la performance des actions CRM*. (2022, août 11). Récupéré sur Octolis: <https://octolis.com/fr/blog/analyser-performance-actions-crm>
- *ByPath*. (2017). Récupéré sur ByPath: <https://www.bypath.com/wp-content/uploads/ressources/LE-CRM-AUGMENTE-Minibook.pdf>

ANNEXES

ANNEXE A
GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Guide d'entretien

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-Koléa

Guide d'entretien : « La contribution du CRM à la performance de l'entreprise au sein de la DSI de Groupe SAIDAL »

Madame/Monsieur,

Merci d'avoir accepté de participer à cette entrevue. Je suis KELBOUZA Aimene, étudiant en Master 2 dans la spécialité Management Stratégique et Système d'Information à l'École Nationale Supérieure de Management Koléa. Cette recherche est menée dans le cadre d'un Projet de Fin d'Études (PFE) visant à analyser comment le système CRM peuvent influencer positivement les résultats opérationnels et stratégiques de l'organisations.

Encore une fois, je vous remercie de votre collaboration et je suis impatient(e) de discuter avec-vous de votre expérience et de vos observations concernant ce sujet important.

1. Informations Générales :

- Nom et prénom
- Poste occupé
- Nombre d'années d'expérience

2. L'état actuel du CRM de Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM » :

- Quel type de CRM utilisez-vous dans votre entreprise ?
- Pouvez-vous expliquer comment les informations circulent (d'où vient, vers qui, qui la traite) ?
- Quelles sont les principales fonctionnalités de CRM de Groupe SAIDAL « SAIDAL PHARM » ?

3. Impact du CRM sur la Performance commerciale :

- Est-ce que l'entreprise a évalué la Performance de son CRM ?
- Pensez-vous le système de gestion relation client de l'entreprise est performant ?
- Comment le CRM contribue-t-il à améliorer la performance dans votre entreprise ?

4. Mesure de la Performance :

- Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés depuis l'adoption du CRM ?

- Avez-vous constaté un retour sur investissement (ROI) clair depuis la mise en place du CRM ?
- Quels indicateurs clés de performance (KPIs) sont suivis pour évaluer l'efficacité du CRM ?

Remerciements :

Je vous remercie vivement pour votre temps et vos précieuses informations lors de cet entretien. Votre expertise est d'une grande valeur pour mon étude sur le CRM et la performance des entreprises. Toutes les informations partagées resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

ANNEXE B
QUESTIONNAIRE
D'ENQUÊTE DE SATISFACTION
CLIENTS

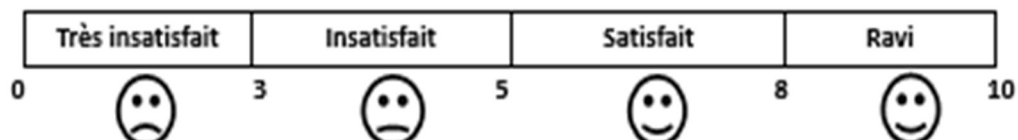
A notre aimable clientèle,

Soucieux de répondre au mieux à vos attentes, notre unité souhaite, à travers ce questionnaire, mesurer le degré de votre satisfaction en vue d'apporter les améliorations nécessaires.

Merci de remplir soigneusement ce questionnaire et nous le remettre.

Nom du client :

Veuillez indiquer votre indice de satisfaction de 0 à 10 selon la grille ci-dessous :



RELATION COMMERCIALE	LOGISTIQUE
1. L'accueil <input type="checkbox"/>	1. Disponibilité des produits <input type="checkbox"/>
2. Disponibilité du chargé de vente. <input type="checkbox"/>	2. Temps de préparations des Commandes. <input type="checkbox"/>
3. Compréhension de vos besoins. <input type="checkbox"/>	3. Respect des délais de livraison. <input type="checkbox"/>
4. Le maximum qui a été fait pour vous Satisfaire. <input type="checkbox"/>	
PRODUIT	CONCURRENCE
1. Les prix pratiqués. <input type="checkbox"/>	1. Les offres commerciales de SAIDAL <input type="checkbox"/>
2. Information sur le produit. <input type="checkbox"/>	2. La position de SAIDAL par rapport aux concurrents. <input type="checkbox"/>
3. La qualité du produit. <input type="checkbox"/>	3. Le prix des produits SAIDAL. <input type="checkbox"/>
4. La largeur de la gamme SAIDAL. <input type="checkbox"/>	
5. Les nouveaux produits. <input type="checkbox"/>	
SERVICE	AUTRES
1. Traitement des réclamations <input type="checkbox"/>	1. Les conseils du commercial <input type="checkbox"/>
2. Informations sur le traitement des Réclamations. <input type="checkbox"/>	2. La rapidité de décision. <input type="checkbox"/>
3. Qualité du service. <input type="checkbox"/>	3. La qualité de la relation humaine. <input type="checkbox"/>
	4. L'anticipation devant le besoin. <input type="checkbox"/>



IMPRIMÉ

QUESTIONNAIRE
D'ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT

Référence: IMP.01 (PR.G.UCC.DU.03)

Version : 03

Page 2 sur 2

Suggestions :

.....
.....
.....
.....

Date :

Signature et cachet du Client :