# CRM BANCAIRE : EN QUÊTE DE LA FIDÉLISATION CLIENTÈLE

Par : **DEMMOUCHE Nedjoua**

Enseignante – chercheur en Marketing
Doctorante & Membre du laboratoire de Recherche Marketing et TIC
EHEC Alger

# CRM Bancaire : en quête de la fidélisation clientèle

Par : **DEMMOUCHE Nedjoua**

Enseignante – chercheur en Marketing
Doctorante & Membre du laboratoire de Recherche Marketing et TIC
EHEC Alger

**Introduction** :

L'adoption de nouveaux canaux d'accès proposés à la clientèle répond à la fois à la pression de la concurrence et à la volonté d'offrir de nouveaux services aux clients. De fait, le client final utilise de manière complémentaire la multiplicité des canaux d'accès qui sont mis à sa disposition pour effectuer des opérations de banque à distance d'une grande diversité.

Cette utilisation perturbe la cohérence du système d'information et l'apparition d'effets indésirables limite l'efficacité de ces évolutions. Simultanément, à l'occasion de ces opérations, les banques collectent des informations sur leurs clients qui peuvent être utilisées grâce aux possibilités actuelles de stockage et de traitement des données, afin d'améliorer leur relation avec ces derniers par une amplification de l'orientation client de leur système d'information.

**Abstract** :

The adoption of new channels of access proposed to the customer responds to the pressure of competition and the desire to offer new services to customers. Indeed, the end customer uses in a complementary manner the multiplicity of the access channels that are available to perform operations of Bank at distance of a wide variety.

Such use interferes with the consistency of the information system and the occurrence of adverse effects limit the effectiveness of these developments. At the same time, during these operations, banks collect information on their customers which can be used through the possibilities of storage and processing of data, in order to improve their relationship with them by amplification of the customer orientation of their information system.

**Mots clés** : **CRM** (Customer Relationship Management), TIC (Techniques d'information et de communication), **CRM bancaire**, **fidélisation**, **e-banking**.

Les fonctions des systèmes d'information se sont progressivement diversifiées. Dans les années 60, leur rôle se limitait à l'automatisation des traitements transactionnels. Dans les années 70, les systèmes d'aide à la décision et la production de rapports contribuent à conférer au système d'information un rôle de gestion. Dans les années 80, avec les micro-ordinateurs, apparaît la notion d'informatique de l'utilisateur final.

Au cours des années 90, avec le développement des réseaux de télécommunications et la transmission d'information numérisées, l'évolution technologique prolonge ses effets à l'extérieur de l'organisation sur les systèmes d'informations inter-organisationnels.

A chaque étape, les évolutions technologiques et organisationnelles se sont conjuguées pour modifier en profondeur le système d'information de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses flux d'informations et la structure organisationnelle dans laquelle ils s'insèrent. En matière d'évolution technologique, l'un des phénomènes les plus marquants de la fin des années 90 est la mise en place avec Internet, d'un réseau mondial qui présente l'intérêt majeur de pouvoir être accessible via une norme commune, internationalement adoptée.

## I- LE CRM (Customer Relationship Management)

Les évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique, mondial conduisent les entreprises à devoir réagir vite.

Pour le manager d'aujourd'hui, une seule chose est certaine : « **relation client** »

Le CRM peut être perçu dans une vision historique comme une extension des outils de gestion de contacts. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant au niveau du front office qu'au niveau du back office.

### 1- Définition du CRM :

«Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources[1]».

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

L'apport des technologies permet de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la

1 René LEFEBURE et Gilles VENTURI, «Gestion de la relation clients», Eyrolles édition 2005, Paris, page 56.

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

1. **La re–ingénierie des processus** : les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.

**2. La réactivité** : afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, les entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.

**3. La personnalisation de masse** : la personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

**4. Le marketing relationnel** : les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.

**2– Les objectifs du CRM** :

Les moteurs de l'investissement dans le CRM, selon le Baromètre du CRM 2003[2] sont les suivants :

- 43 % pour fidéliser les clients existants,
- 26 % pour acquérir de nouveaux clients,
- 20 % pour capitaliser sur les clients les plus profitables,
- 11 % pour réduire les coûts.

Selon ce baromètre, l'évolution la plus notable sur quelques années est l'augmentation de la part de l'objectif d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts dans l'ensemble des raisons qui motivent le lancement d'un projet de gestion de la relation client.

Les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux : gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus a toujours été une priorité des forces de vente, mais le retour d'expériences des entreprises les a conduites vers le tangible plus immédiat de la réduction des coûts. Les nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités pour atteindre ces objectifs.

Le développement des services client et des canaux alternatifs de communication s'inscrit dans ce contexte. Il faut à la fois assurer une proximité avec le client, tout en assurant un contrôle des coûts de service.

Le service, certes, mais pas à m'importe quel coût et sans condition. Le bilan des premiers projets CRM a été celui de l'humilité : il ne faut pas croire que vouloir satisfaire tout le monde se traduit par la rentabilité.

2 www.planeteclient.com (18/12/2012 à 21h52)

Loin de cette utopie, les entreprises ont compris qu'il existe un pas important à franchir pour passer d'un système simple, qui couvre une fonction de la chaîne de la relation client, à un système intégré, multifonction et multicanal. Les budgets et les impacts organisationnels sont importants.

**3– Les types du CRM[3] :**

***3-1- Le CRM opérationnel :***

Cette composante du CRM se préoccupe principalement de l'automatisation de tous les processus en rapport avec le client. Plusieurs logiciels CRM permettent l'automatisation des fonctions marketing, ventes et services à la clientèle :

**Marketing automation** : C'est l'application de la technologie aux processus marketing. Les logiciels de marketing automation offrent plusieurs solutions comme la segmentation des clients et la gestion des campagnes marketing.

Ces logiciels permettent d'analyser les données dans le but de générer des offres et une communication ciblées. Ces logiciels permettent aussi de mesurer la performance des campagnes marketing. C'est l'application de la technologie à la gestion des activités de vente de l'entreprise.

Les logiciels de SFA permettent à la force de vente d'avoir accès aux données clients en temps réel, par le biais de différents supports tel que les ordinateurs portables ou les téléphones cellulaires. Ces logiciels offrent plusieurs possibilités telles que la gestion des opportunités de vente, la gestion des contacts et la génération de propositions aux clients.

**Service automation** : C'est l'automatisation des services à travers les centres d'appels, les centres de contact ou Internet.

Ces logiciels permettent à l'entreprise de gérer et de coordonner les communications entrantes ou sortantes dans le but de réduire les coûts de service, d'améliorer la qualité et la satisfaction des clients.

***3-2- Le CRM analytique :***

Le CRM analytique vise à améliorer la compréhension du client et la diffusion de l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. Le but du CRM analytique est d'exploiter les données clients dans l'optique de créer de la valeur pour le client et l'entreprise. Cette composante repose sur les informations que l'entreprise détient sur ses clients.

Les données relatives aux clients se trouvent dans différents dépôts de données à travers l'entreprise :

- Données relatives aux ventes (historique des commandes),
- Données financières (historique des paiements et crédits),
- Données marketing (réponses des campagnes marketing),
- Données relatives aux services.

3 http://www.netalys.com (28/02/2013 à 20h00)

A ces données internes, on peut ajouter des données de sources externes à l'entreprise : géographiques, démographiques, styles de vie, etc.

Grâce à des outils de datamining (fouille des données), l'entreprise peut trouver des réponses à des questions telles que : qui sont les clients les plus profitables ? Quels clients ont la plus grande propension à aller chez la concurrence.

***3-3- Le CRM collaboratif :***

Le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client.

Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel et un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens.

**4– Les avantages et inconvénients du CRM[4] :**

**Les avantages du CRM**

En rationalisant les processus et en apportant aux équipes de ventes, de marketing et de service client, plus d'informations précises sur les clients, le CRM permet aux entreprises d'établir des relations plus rentables avec leurs clients tout en réduisant les frais d'exploitation.

L'exploitation optimale de l'information sur le client devient aujourd'hui un nouvel avantage concurrentiel déterminant dans toute stratégie d'entreprise.

Pour cette raison le recours au CRM permet de :

- Augmenter la satisfaction client,
- Réduire les coûts des relations avec le client,
- Augmenter le chiffre d'affaires par client existant,
- Redistribuer les moyens vers les clients les plus rentables,
- Acquérir de nouveaux clients,
- Accroître la connaissance des besoins et préférences des clients,
- Réduire les coûts d'acquisition clients,
- Automatiser les campagnes marketing, marketing ciblé,
- Réactualiser les actions marketing en temps réel, un logiciel de CRM permet de connaître rapidement:
- Les transactions réalisées avec un client;
- Les coordonnées des personnes responsables de la relation avec ce client au sein de l´entreprise;

4 EL HAKIMI Raouia, «y'a-t-il une différence entre la théorie du CRM et sa pratique ?» : cas WATANYA», mémoire de Licence en banque et finance, HBF Casablanca, Maroc, 2007. pages 23-24

- Les coordonnées des contacts client;

- Les actions entreprises pour démarcher le client (réunions, conférences téléphoniques...);

- Les actions planifiées pour poursuivre la relation avec le client;

- Les transactions futures avec ce client et la probabilité qu´elles soient réalisées.

Bien que l´on emploie aujourd´hui fréquemment le terme CRM (ou son équivalent français GRC) pour désigner les logiciels apportant les fonctionnalités nécessaires à la concrétisation de cette nouvelle approche, la gestion de la relation client ne se limite pas à la mise en œuvre d´un logiciel CRM mais implique une évolution dans la culture de l'entreprise.

**Les inconvénients du CRM**:

Les quatre (04) erreurs à ne pas commettre sont les suivantes :

- Implanter un programme de CRM sans avoir défini une stratégie de relation clients,

- Implanter un programme non adapté à l'organisation,

- Penser que plus il y a de technologie, mieux c'est,

- Harceler les clients plutôt que répondre à leurs attentes.

Les pièges à éviter :

- L'établissement ne doit pas recycler les idées de la concurrence pour en faire de nouvelles idées.

- La réorganisation fréquente fait que les cadres ne s'impliquent pas beaucoup. Ceci est une des premières causes d'échec dans les initiatives de CRM. Il est nécessaire notamment d'inciter les commerciaux à travailler avec ce type d'outils. Les outils ne sont parfois pas utilisés par la force de vente par négligence ou par volonté délibérée de ne pas partager les informations afin de rester indispensables. Il existe souvent un rapport de force avec les autres services de l'entreprise car les commerciaux représentent le chiffre d'affaires et sont donc indispensable à la survie de l'entreprise.

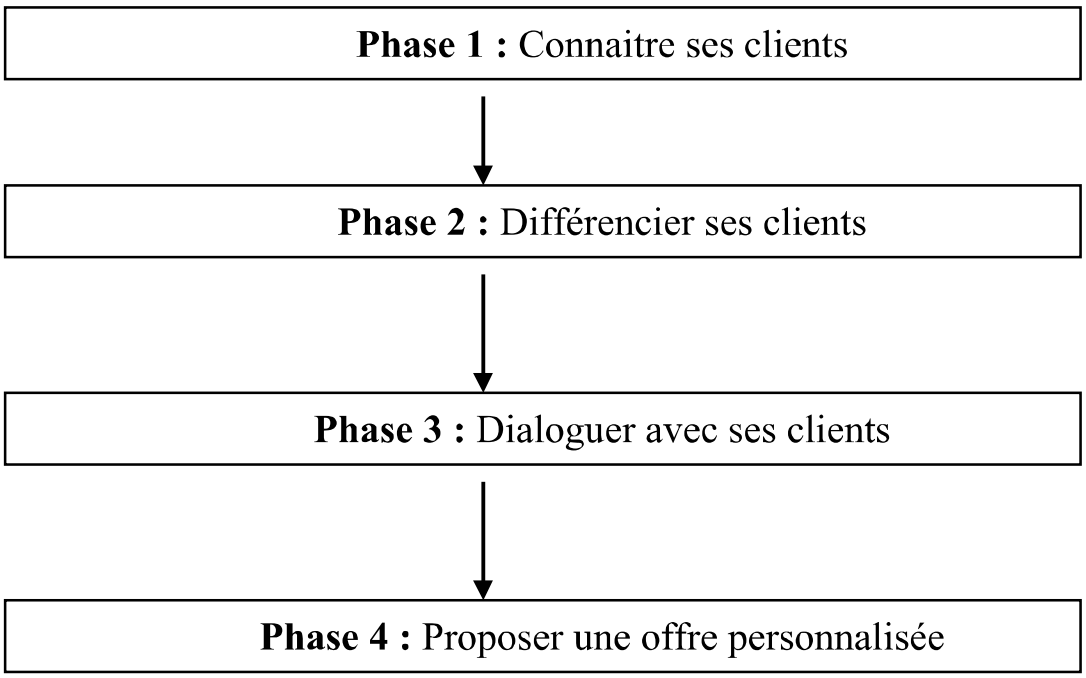
- L'une des premières causes d'échec dans les initiatives CRM, est l'incompétence du personnel et l'incohérence entre les différents services de l'entreprise, notamment pour les flux d'information qui peuvent connaître des problèmes pour la circulation de ces dernières.

- Il ne faut pas penser qu'un logiciel CRM peut se substituer aux relations naturelles que l'entreprise entretient avec ses clients. Un tel logiciel est efficace pour les comprendre clients et savoir comment mieux répondre à leurs besoins, mais elle ne peut pas mettre de côté les vieux principes qui l'ont amenée à connaître ses interlocuteurs individuellement et à s'engager sur un service de

premier ordre. Même si le logiciel facilite les échanges, il ne pourra jamais remplacer un sourire chaleureux et une implication personnelle dans la compréhension des besoins d'un client.

**5– La démarche CRM** :

La gestion de la relation client passe par 04 étapes :




**Phase 1 : Connaitre ses clients**

Pour faire du marketing relationnel, il faut connaitre parfaitement chaque client. Le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données clients. D'où la nécessité absolue de bâtir une Base de Données (BDD).

Pourquoi cette nécessité de la BDD ? D'abord parce que le fidéliser, il faut connaitre le client. Ensuite parce que pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables.

De nombreuses sources sont utilisables pour alimenter la base de données de l'entreprise :

– l'achat, la location ou l'échange de fichiers ou de BDD.

– Les méga-bases de données comportementales

– Les télé-conseillés obtiennent de très nombreuses informations qui doivent êtres enregistrées

– Le commerce électronique (un site vitrine ou un site marchant)

– Les enquêtes (qualitatives/quantitatives, sondage, panels…etc.)

De cette multitudes de sources de données clients dans l'entreprise et de la volonté d'orienter les décisions vers le client naissent le Data werehouse d'une manière générale (pour toute l'entreprise) et du datamart en particulier (spécialisé pour un usage).

«Un data werehouse, ou entrepôt de données, est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance de différents systèmes opérationnels et dédiée à l'aide de la décision»[5]

« Un datamart en est un sous-ensemble, spécialisé sur un marché donné»[6]

«Le datamining consiste à extraire des bases de données l'information utile sur les individus, les tendances et les segments. Il repose sur des techniques statistiques et mathématiques sophistiquées[7]»

**Phase 2 : Différencier ses 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 connaitre 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 els clients de la même manière. On distingue trois façons de différencier ses clients :

– Les segmentations comportementales : la règle RFM (Récence, Fréquence, Montant)

– Les outils de différenciation financiers : la LTV (LifeTime Value)

– Les outils de différenciation stratégiques : les matrices de différenciation.

**Phase 3 : Dialoguer avec ses clients (interagir)**

Toute entreprise qui est orienté client doit le satisfaire : il faut donc les écouter. Ce dialogue est un réel intérêt pour l'entreprise car il permet d'obtenir des informations qui améliorent la connaissance par l'entreprise de ses clients. Cette dernière permet d'accroitre la fidélité et donc finalement les profils de l'entreprise.

Toute la difficulté est de trouver le vecteur pour dialoguer avec les clients, par courrier, par mail, par téléphone…?

Il est nécessaire pour l'entreprise pour rester à l'esprit du consommateur, pour accroitre les ventes, pour fidéliser, d'essayer de développer les occasions de

5 Sébastien SOULEZ, «Le Marketing», Gualino édition, collection «les Zoom's», Paris, 2008, page 153.

6 Dominique MOISAUT, «CRM: Gestion de la relation client», Hermes science édition, Paris, 2002, page 50.

7 P. KOTLER, B. DUBOIS, KL KELLER et D. MANCEAU, «Marketing management», Pearson Education, 12e édition, Paris, 2006, page 196.

contact. L'entreprise doit menée une réflexion selon[8] :

– **Les médias** : courrier, téléphone, internet, face à face…etc.

– **Les contenus** : initiés par le client ou par l'entreprise.

**Phase 3 : Proposer une offre personnalisée à ses clients (Costumiser)**

Une fois la base de données construite, les clients différenciés et leurs attentes connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée. Mais pour rester dans les couts de production acceptable il faut rester dans la production de masse (sur-mesure de masse).

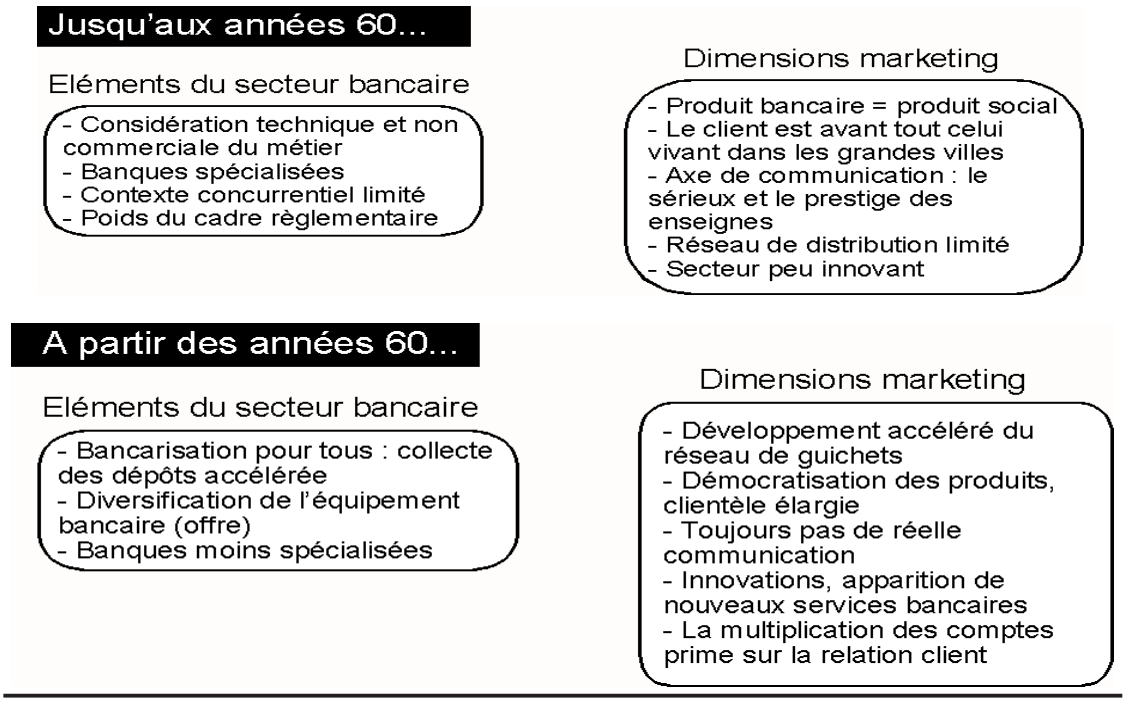
Ce genre de sur-mesure s'appel «**personnalisation modulaire**» : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique. Donc, c'est l'assemblage qui est sur-mesure et non la production des pièces et les composants.

## II– LE CRM BANCAIRE

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services. La banque, soumise à une concurrence croissante, s'est intéressée à cette évolution du marketing pour développer une Gestion de la Relation Client. Cette nouvelle orientation nécessite une évolution de l'organisation pour être pleinement efficace. Clients et personnel bancaire ne sont pas toujours favorables à ces changements.

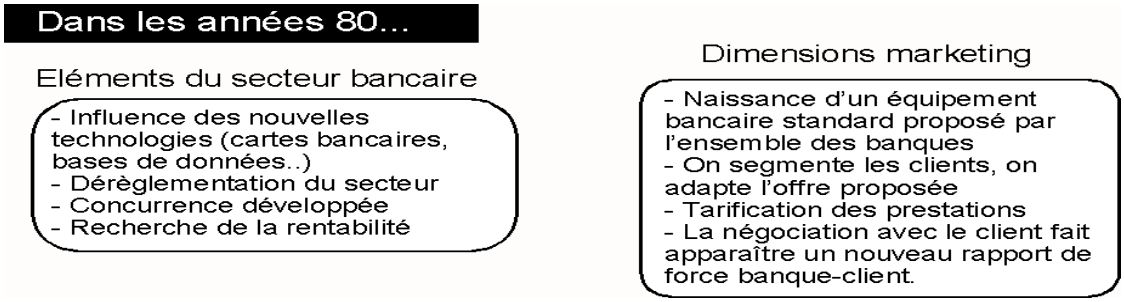
Notre section propose de faire le point sur la Gestion de la Relation Client et les conditions de sa mise en œuvre au niveau de la banque.

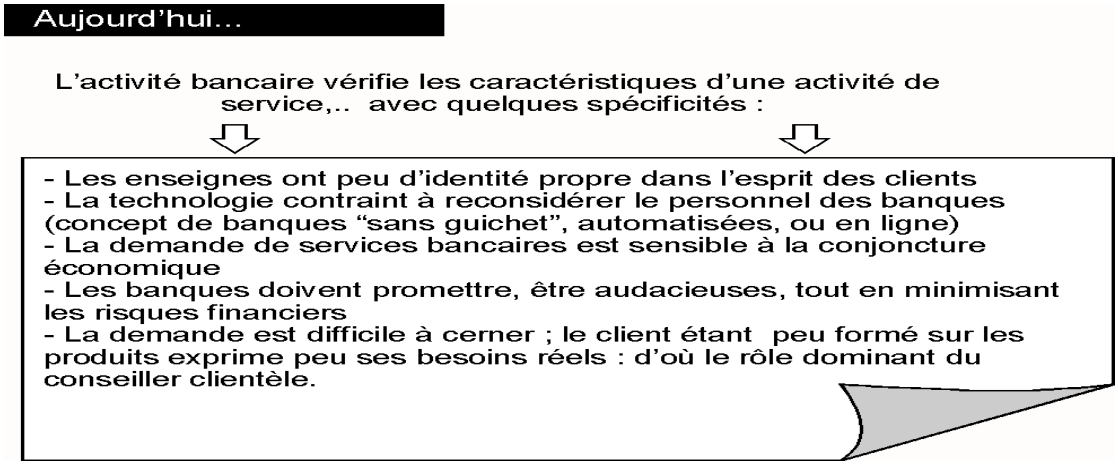
### 1– l'introduction progressive du marketing dans le secteur bancaire[9] :




8 Sébastien SOULEZ, op.cit. page 157.

9 Claire Rémy «Banques et assurances ; le GRC s'impose», in revue le monde informatique, n°1059, 25 février 2005, page 16-20




Il apparaît difficile de placer le client au cœur de l'action des banques, celui ci n'étant pas en mesure d'exprimer fidèlement ses besoins, faute de connaissance suffisante sur le détail des offres. La technologie permet cependant de replacer les attentes du client au cœur de la stratégie, via les logiciels de relation client permettant :

La collecte des données clients, leur analyse et valorisation sous forme de segments

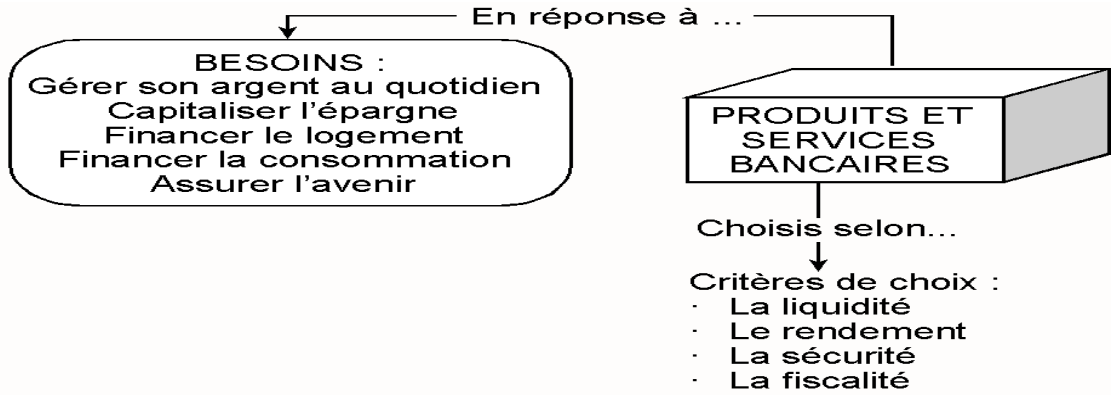
La disponibilité accrue de la banque vis à vis du client : compte en lignes, DAB.

L'interactivité client – banque via les outils d'échange (mail, banque téléphone…)

La personnalisation de l'offre par la segmentation de la clientèle, et la mémorisation de la relation dans les bases de données (dates des souscriptions de placements, achat voiture, âge des enfants…)

**2– Les attentes du client bancaire** :

Les produits bancaires sont des produits techniques, dont la mise au point est souvent influencée par la réglementation (fiscale par exemple). Pour autant, les banques prennent en compte les réelles attentes du client et les critères de choix établis par celui ci.




La détermination des besoins, la prise en compte situation de consommation des services bancaires permet la constitution de l'assortiment.

**3– L'enjeu de la GRC au milieu bancaire** :

Si le secteur bancaire entame seulement maintenant sa révolution en matière de relation client, c'est aussi parce qu'une première vague de projets a rencontré de nombreux écueils. Mais les informaticiens de ces entreprises ont tirés des leçons de ces échecs.

| Hier : quelques causes d'échec de projet GRC | Aujourd'hui : les solutions qui marchent |
|---|---|
| Outils trop ambitieux | Déployer l'outil plus progressivement et de manière incrémentale |
| Flou des objectifs | Préciser les besoins et attentes du client. |
| Indisponibilités des données | Assurer la cohérence entre les informations, surtout celles détenues par les commerciaux |
| Outils complexes mal acceptés par les utilisateurs, surtout qu'ont ceux-ci sont indépendants ou éloignés du siège. | S'attacher à concevoir des outils et interfaces simples et agronomiques |
| Sous-estimation de la conduite du changement | Structurer les services commerciaux et marketing dés le départ |
| Manque de motivation des utilisateurs, qui retirent peu d'information lors de sa mise en place | Inciter les commerciaux à faire entrer les données au fil de l'eau |
| Absence d'implication des commerciaux. | Associer les commerciaux à la conception de l'outil et des écrans. |

Si les grandes banques ont réalisé des progrès vers une acquisition de clients vers un CRM basé sur une bonne information, elles sont encore rares à enregistrer des résultats manifestes de leurs efforts.

«Depuis 1996, les établissements américains auraient consacrés plus de 500 millions de dollars en systèmes et services servant à identifier les clients rentables et à exploiter les données obtenues pour concevoir des actions marketing»[10]. Elles devraient réaliser pendant plusieurs années encore des investissements équivalents. Comme leurs homologues américains, de nombreuses grandes banques européennes et australiennes investissent depuis quelques années dans les entrepôts de données et outils du datamining.

**4– L'utilisation de la GRC aux différents niveaux de la banque** :

Nous allons essayer de faire une distinction entre l'utilisation de la stratégie CRM au niveau des agences (le front office) et au niveau de la direction (le back office).

**A– Au niveau des agences (le front office) : CRM opérationnel**

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Dans ce cadre, des nouveaux outils (Sales Forces Automation) (CRM opérationnel) permettent aujourd'hui aux agences de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

1) CRM opérationnel :

Il s'agit de l'automatisation de la force de vente, cette automatisation vient en appui aux forces commerciales et aux processus de vente. L'automatisation de la force de vente permet le suivi des actions en cours et des dossiers clients. La gestion des contacts est l'élément majeur de l'automatisation de la force de vente. Mais elle concerne également toutes les activités commerciales : la prospection et les ventes sont suivies en temps réel (relances, propositions). La visibilité sur chaque dossier client est accrue grâce à des fiches détaillées (historique notamment). Ainsi, le suivi des prévisions et cycles de vente est facilité par la prise en compte de l'intégralité des données.

Un logiciel CRM vise à automatiser le cycle de vente par une automatisation de la force de vente: saisie des objectifs et prévisions; plans d'action et diffusion personnalisée aux commerciaux ; gestion des affaires (depuis la proposition jusqu'au contrat); suivi des clients (description des actions effectuées et à réaliser, sauvegarde des comptes rendus d'entretien, requêtes sur les clients ou les produits, système d'alerte et de relance, gestion du planning des commerciaux); analyse des ventes sous forme de tableaux de bord.

10 S. BROWN, op.cit. Page 113

**B– Au niveau de la direction (le back office) : CRM analytique**

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front-office pour entrer en profondeur dans les traitements, l'on rentre dans le monde des données, celui du back-office. Ici, l'on retrouve évidemment toutes les bases de données. Et c'est bien là aussi que se situe le CRM analytique.

1) CRM analytique : Automatisation de marketing

Le CRM analytique a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing de la banque.

L'automatisation du marketing aide, en effet, les responsables marketing au niveau de la banque à mieux connaître les différentes segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

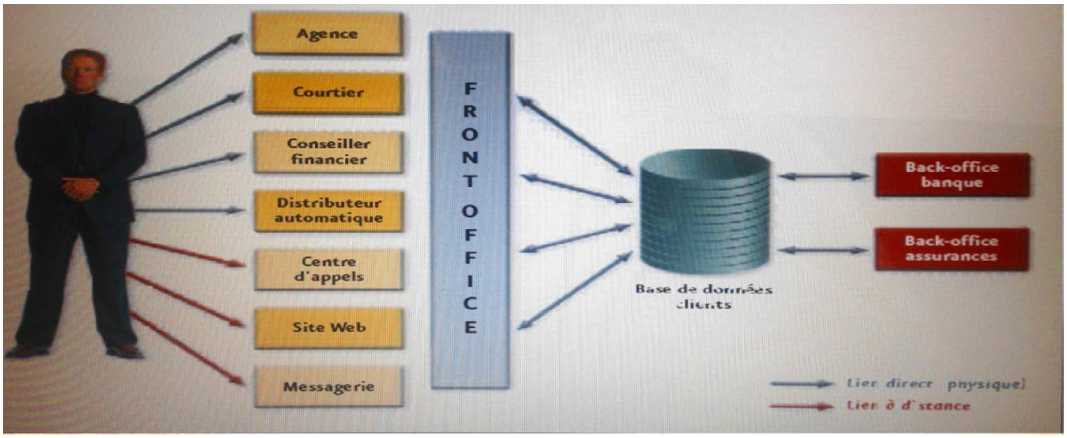
Il permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation par le biais de différents modules EMA (Enterprise Marketing Automation) proposés. Ces modules permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement ou en fonction d'une action programmée. L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client.

**5– La multiplication des canaux niveaux de la banque** :

L'un des apports importants du CRM a été le développement du multi-canal dans le secteur bancaire. Le multi-canal consiste à proposer au client de nombreux moyens de contacts.

Aux moyens traditionnels que sont le face à face dans les agences et la relation à distance par téléphone ou par les automates sont venus s'ajouter Internet et les centres d'appel (voir figure n°10). Beaucoup de banques ont cherché à externaliser des agences les contacts sans valeur ajoutée, sans aller jusqu'à la banque totalement virtuelle, Le client bancaire a besoin d'une relation interpersonnelle.

**Figure n° 10** : Gérer le multi canal au sein d'une banque et assurance[11]




11 Claire Rémy «Banques et assurances ; le GRC s'impose», in revue le monde informatique, n°1059, 25 février 2005, page 16-20.

### III– CRM bancaire et fidélisation clientèle :

Dans le secteur bancaire commercial, le relationnel est considéré comme un moteur de croissance parce qu'il facilite les ventes croisées. Celles-ci maximisent la part de portefeuille que le client confie à sa banque et donc optimisent la rentabilité de la relation client.

Selon une logique de coûts, «des études montrent que 5 % d'accroissement du taux de rétention des clients fait augmenter les profits de la banque d'environ 50 % en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client existant»[12].

Il est donc plus avantageux de vendre des services supplémentaires à des clients existants que de dépenser dans la recherche de nouveaux clients. «D'autres études ont montré que la diminution de 5 % du taux de défection de la clientèle, engendre une augmentation de 85 % des profits bancaires»[13].

Pourtant, les banques commerciales ont de plus en plus de difficultés à établir et à maintenir des relations avec leurs clients. En fait, la loyauté et la confiance faiblissent comme en atteste une enquête récente (décembre 2009) de Deloitte et de l'Institut Vlerick Leuven Gent Management School. Cette mise à mal s'explique notamment par :

- un environnement de concurrence acharnée,
- la puissance d'Internet,
- les nouveaux comportements des clients qui se « multibancarisent ».

Des études spécifiques, par exemple, les « Analyses dyadiques des déterminants et des freins du SOW » (Share Of Wallet ou part de portefeuille que le client confie à sa banque) montrent également qu'il existe un grand écart entre la vision de la banque (telle que perçue par les chargés de relation) et la vision des clients. Cet écart explique probablement l'échec des banques à accroître le volume d'affaires (cross et up selling) avec leurs clients, existants ounon.

Banalisation des produits et services financiers, tarifications et rendements relativement homogènes…etc. Pour se créer un avantage comparatif il faut tout miser sur le relationnel.

En effet, les clients sont extrêmement sensibles à l'aspect « comportemental » (capacité d'écoute, respect des engagements, fluidité de la communication, réactivité, disponibilité…), bien plus qu'à l'aspect «performance» (liée à la réalisation du contrat : qualité de l'offre, des produits, des services, fiabilité des conseils, prix…) de leur fournisseur financier. «La décision de rester chez son fournisseur repose à 65 % sur la notion de confiance et la manière dont il se sent considéré par ce dernier (notions de reconnaissance et de considération). L'offre elle-même de produits et de services, ne compte

12 http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/msf01-06.pdf (le 30/07/2013 à 02h02)

13 Ibid.

que pour 35 %. De manière générale, la confiance des clients dans les banques continue de chuter : 40 % d'entre eux disent avoir perdu confiance dans le secteur bancaire au cours de l'année écoulée, alors que seulement 22 % reconnaissent être plus confiants»[14].

Après plus d'une décennie d'investissements en stratégies relationnelles et en systèmes de gestion de la relation client (GRC ou CRM en anglais pour Customer Relationship Management), les résultats, tels l'augmentation de la fidélité, et de la rentabilité client tardent toujours à venir ! Pas étonnant quand des analystes constatent que 70 à 80% des projets GRC se sont avérés être des échecs[15]

La grande majorité des projets de GRC sous-entendent qu'en partageant l'information client au sein de l'entreprise on crée une culture client, mais c'est faire fausse route. Pour développer la culture client, il faut d'abord travailler sur les attitudes et les comportements du personnel en contact avec la clientèle (objet de notre étude en chapitre suivant).

En effet, à quoi bon explorer de façon plus approfondie la « perspective client » si le personnel en contact, lui-même freiné par ses propres attitudes, ne saura pas comment embrasser cette perspective ? Il faut également corriger l'inadéquation des objectifs commerciaux que se fixent les chargés de relations sur base d'interprétations biaisées de ce qui est censé plaire ou non aux clients.

Des études récentes montrent que la plupart des chargés de relations ont une mauvaise idée des freins et des motivations de leurs clients. D'autres études indiquent que Les stratégies « multi produit », « multi canal », etc. ne sont pas des réponses efficaces aux attentes fondamentales des clients[16].

En fait, et c'est un paradoxe, la banque en connaît assez peu sur le comportement, la satisfaction, l'engagement organisationnel, la vision et la motivation de ses propres employés. Elle vérifie certes que ses collaborateurs correspondent au profil défini pour le poste ou la fonction (description normative forcément réductrice). Mais il s'agit souvent d'une description anachronique d'un rôle standard à jouer dans le cadre d'une relation contractuelle entre le client et sa banque. Or, le banquier d'agence du XXIème siècle doit considérer un rôle élargi qui requiert des qualités humaines et relationnelles (un capital « sociabilité ») à même de répondre de façon homogène et durable aux attentes non contractuelles des clients.

Aujourd'hui, dans un contexte ultra concurrentiel et de crise, se raccrocher au seul savoir-faire ne suffit plus. Les clients ne se contentent plus de la diversité, de la qualité des produits, des services, de la distribution de ceux-ci, des prix, des délais, etc. Il faut désormais, surtout pouvoir leur apporter le savoir-être, leur manifester de la considération et de la reconnaissance.

14 Ernest&Young, «enquête mondiale sur les services bancaires aux particuliers», rapport 2012.

15 http://www.businessnews.com.tn/details_article.php (30/07/2013 à 03h34)

16 Ibid.

Pour développer la culture client, les banques devraient remettre en question leurs politiques de recrutement, de formation, de rémunération/récompense, d'organisation des collaborateurs en contact avec la clientèle. La formation devant d'une part éliminer les préjugés, mais également les freins à l'orientation client du personnel en contact, et d'autre part, alimenter la motivation de ce dernier à vendre la banque (ses produits et ses services).

**IV– CRM bancaire en Algérie** :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont totalement remodelé la vie de l'entreprise, aussi bien dans son fonctionnement interne que dans ses relations avec les clients, les employés, les partenaires et les fournisseurs.

Le e-banking et le e-business, ensuite le e-commerce dans les pays développés, ont été parmi les pionniers à l'origine de l'explosion de l'usage des TIC. En Algérie, à l'exception de la carte de retrait et de la consultation de compte postal (CCP), aucun autre service n'est encore disponible, notamment les transactions commerciales.

la problématique liée à la signature électronique dans le volet de la banque en ligne, mettant en avant l'impératif de maîtriser techniquement l'intégrité et l'authenticité de la relation à distance qui lie la banque à son client. Plusieurs banques, aussi bien nationales qu'étrangères, devrait consacrer à nouveau le parachèvement du processus de modernisation du secteur bancaire algérien, dont les initiatives en matière d'e-banking répondent plus à une politique commerciale de la banque elle-même, plutôt qu'à une stratégie plus globale des autorités monétaires d'aller vers la banque en ligne. Il a beaucoup été question de signature numérique, à propos de laquelle les banquiers devraient être sensibilisés.

Le système bancaire dans le monde entier a profondément changé, en allant chercher sa croissance, voire sa rentabilité sur Internet. Néanmoins, bien que le système bancaire algérien soit également sur la voie de la modernisation, sa mutation complète tarde à venir, car tributaire de la dématérialisation de certains aspects de la banque. Cette dématérialisation ne se fait pas uniquement entre la banque et le client, mais également entre les banques elles-mêmes, d'où la nécessité d'harmoniser les pratiques dans le domaine. Pourtant, les atouts de la signature électronique plaident en sa faveur : raccourcissement des délais de traitement des dossiers et de prise de décision, suppression des délais et des coûts de traitement des courriers liés à la mise sous pli et à l'affranchissement, entre autres.

Les banquiers se disent «conscients» que la restructuration du secteur bancaire algérien incite à l'utilisation de systèmes et de pratiques plus modernes et plus innovants. Une restructuration qui a besoin de clarté et d'harmonisation du cadre juridique, car, pour le directeur général d'AEBS (Algeria e-Banking

Services), Haykel Ben Amara, «le chantier de la modernisation est initié dans le but de développer encore plus les agences par le bais d'Internet et de l'automatisation de leurs opérations, ce qui nécessite de mettre l'accent sur la centralisation des fonctionnalités à l'aide des réseaux de télécommunications et de l'informatique»[17].

Toutefois, une question porte sur le CRM Bancaire en Algérie reste encore sans réponses :

**Nos banques disposent elles des prés requis pour la mise en place d'un CRM dans le cadre d'une stratégie de fidélisation ?**

C'est là une problématique primordiale que seule des recherches approfondies peuvent apporter des réponses.

17 http://www.aebs-tech.com/spip.php?rubrique20 (le 28/02/2014 à 22h17)

**Références** :

-René LEFEBURE et Gilles VENTURI, «Gestion de la relation clients», Eyrolles édition, 2005, Paris.

-EL HAKIMI Raouia, «y'a-t-il une différence entre la théorie du CRM et sa pratique ?» : cas WATANYA», mémoire de Licence en banque et finance, HBF Casablanca, Maroc, 2007.

-Sébastien SOULEZ, «Le Marketing», Gualino édition, collection «les Zoom's», Paris, 2008.

-Dominique MOISAUT, «CRM: Gestion de la relation client», Hermes science édition, Paris, 2002.

-P. KOTLER, B. DUBOIS, KL KELLER et D. MANCEAU, «Marketing management», Pearson Education, 12e édition, Paris, 2006.

-Claire Rémy «Banques et assurances ; le GRC s'impose», in revue le monde informatique, n°1059, 25 février 2005.

-Ernest&Young, «enquête mondiale sur les services bancaires aux particuliers», rapport 2012.

-F. JALLAT, E. STEVENS et P. VOLLE, «Gestion de la relation client», Pearson édition, 2e édition, Paris, 2007.

-Nicolas SAINT CATS, «Organiser sa relation client aujourd'hui», Maxima édition, Paris, 2003.

-S. BROWN, "CRM: Customer Relationship Management", Pearson Education, Paris, 2006.

-Hubert SENANT et Philippe GUIHENEUC, livre Blanc, « de l'e-CRM au social CRM : plus rien ne sera comme avant », société MERKETOR, Paris, 2005.

-J. DELACROIX, «cher client : Ecouter-Comprendre-Servir», EBG Edition, Paris.

-Georges Gloukoviezoff & Jeanne Lazarus, «la relation bancaire avec la clientèle : des particuliers» in revue de la littérature, volet 1, octobre 2005.

**Web graphie**:

http://www.businessnews.com.tn/details_article.php

http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/msf01-06.pdfwww.planeteclient.com

http://www.netalys.com

http://www.aebs-tech.com/spip.php?rubrique20