

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude

Le progrès technologique, la mondialisation et la poursuite des changements sociaux et économiques entraînent des changements sur les comportements des agents économiques. Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues la pierre angulaire de la société de l'information. Cette dernière, dite socialement connectée, a ses attentes et exige le changement.

Quant aux processus de travail, ils sont devenus de plus en plus simples et facile avec l'aide des TIC. En effet, les investissements technologiques entraînent une croissance des revenus de l'entreprise. Pour cela, il est incontournable pour les résultats commerciaux et la stratégie d'une entreprise, d'utiliser des solutions TIC.

En ce qui concerne le système bancaire, il est important de s'améliorer pour s'intégrer et pour répondre aux besoins numériques des clients. A cet effet, l'innovation change le paradigme bancaire et incite les banques à revoir leurs stratégies traditionnelles. Cependant, la mise en œuvre d'un outil technologique doit permettre de réaliser les objectifs fixés d'avance, et donc, elle doit être commencée par une phase de préparation par les parties prenantes du projet, afin d'assurer sa réussite. C'est pour cette raison que le bâclage de la phase de mise en œuvre d'un projet TIC peut ne pas aboutir aux résultats attendus suite à l'échec de cette implantation.

De ce fait, le CRM (Customer Relationship Management) est l'exemple adéquats des outils TIC permettant d'améliorer l'activité de la banque et de réinventer la relation client pour tirer profit des opportunités d'affaires et pour répondre à des clients « connectés ». D'une part, le client souhaite multiplier les points de contact avec sa banque. D'autre part, la banque souhaite instaurer une nouvelle proximité avec le client en utilisant des produits digitaux. En d'autres termes, si la banque connaît bien ses clients, elle sera alors en mesure de leur proposer les produits qui répondent à leurs attentes. En outre, Pour mettre le client au cœur de la banque, càd pour garder l'ensemble des informations et faire centrer toute l'activité sur le client, la banque a besoin d'une solution technologique tel que le CRM. A ce titre, il est considéré comme

un outil aidant la banque au quotidien d'être proche de ses clients. Cette solution est présentée sous forme de plateforme détaillée sur les clients permettant à la banque à prendre des décisions.

Ainsi, la banque doit fournir beaucoup d'effort et prennent la phase de mise en œuvre d'un CRM au sérieux, sous prétexte que jusqu'à 60% des implantations CRM ont échoué¹ pour des raisons multiples comme : La résistance du personnel au changement des processus du travail ou l'absence d'utilisation optimale de cet outil (Reimann, Schilke & Thomas, 2010). Par conséquent, le CRM ne doit pas être considéré seulement comme un outil informatique, c'est tout un système qui oblige la banque à suivre une stratégie orientée 360°² du client. Pour cela, il faut passer du marketing transactionnel au marketing relationnel pour développer les interactions avec les clients, maintenir la relation avec eux et faire face à la concurrence. L'outil du marketing relationnel le plus approprié est le CRM.

Rappelons que l'intégration du CRM dans les banques a commencé, depuis les années 2000, dans les pays développés. Les investissements en CRM n'ont pas diminué, en contrepartie, le taux d'échec de la mise en œuvre continue à augmenter. Ce dilemme a fait de la recherche dans les causes d'échec d'implantation d'un CRM une nécessité. L'output de ces recherches doit être affirmé dans les pays en voie de développement comme la Tunisie. Etant donné l'environnement de concurrence accrue que connaissent les établissements financiers tunisiens, ils utilisent de plus en plus des technologies de l'information d'une manière intensive et développent leur gestion de relation client. En effet, de nombreuses recherches se sont concentrées sur l'impact du CRM sur les résultats commerciaux et financiers de la banque, ou bien sur la nécessité d'utiliser un CRM au sein d'une banque.

Par ailleurs, notre mémoire s'inscrit dans le cadre d'identification des Facteurs Clés de Succès (FCS) les plus significatifs pour une implantation CRM au sein d'une banque.

Motivation

La STB (Société Tunisienne de Banque) est en train de suivre un plan de redressement depuis 2016 tel que la mise en place d'un nouveau système d'information urbanisé et un WORKFLOW, le rajeunissement du personnel, le développement des nouveaux canaux de distribution digitaux, la mise en place d'une plateforme de relation client et d'interaction

¹ <https://efrontech.com/60-des-projets-crm-sont-en-echec-si-on-changeait-cela%E2%80%AF/>

² Une banque qui a une vue à 360° du client est une banque qui connaît chaque client à partir des données issues de divers points de contacts tels que les canaux de communication et de distribution.

digitale qui intègre un CRM. Dans ce mémoire, nous nous intéressons sur le CRM étant donné que le virage stratégique de la banque est de mettre le client au centre de ses préoccupations. Cette réinvention doit être initiée par des changements culturels et organisationnels dans la banque, notamment, une refonte des organigrammes, une nouvelle technique de management ou une formation du personnel.

Etant parrainée par la STB, je suis en mesure de formuler des recommandations concernant la bonne implantation d'un CRM.

Objectif de recherche et problématique

L'objectif de ce mémoire est d'identifier les déterminants d'une mise en œuvre d'un CRM au sein d'une banque selon une littérature et un questionnaire. Au premier lieu, nous identifions les FCS les plus significatifs selon la littérature existante qui prend en compte le point de vue des universitaires, des experts et des professionnels de CRM. Puis, nous évaluons les résultats donnés par la littérature par des banquiers tunisiens experts et utilisateurs de CRM afin mettre l'accent sur les facteurs les plus importants pour réussir une implantation CRM au sein d'une banque tunisienne. De ce fait, nous allons répondre à la problématique formulée comme suit :

Quels sont les déterminants d'une mise en œuvre réussie d'un CRM au sein d'une banque tunisienne ? quelle est la situation de la STB par rapport à chaque facteur ?

Aperçu sur la structure de mémoire

Ce mémoire comprend quatre chapitres principaux. Le premier consiste à apporter un éclairage définitionnel des notions liées à la gestion de relation client telles que le marketing relationnel, la relation entre le marketing relationnel et la gestion de la relation client à travers les TIC, et la gestion de la relation client dans la banque.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons le contexte théorique de ce sujet de mémoire. A cet effet, il a été choisi de subdiviser ce chapitre en deux sections. La première sert à donner un aperçu sur les circonstances d'une mise en œuvre d'un CRM. La deuxième sert à identifier, selon la littérature, les déterminants les plus importants d'une mise en œuvre réussie d'un CRM.

Dans le troisième chapitre, nous faisons appel aux choix méthodologiques utilisés dans ce mémoire après avoir présenté mon entreprise de parrainage (STB).

Dans le quatrième chapitre, il s'agit d'analyser les résultats de la recherche empirique, les confronter au cadre théorique et proposer des recommandations à ma banque.

Chapitre I. La gestion de la relation client : généralités

Introduction

En dépit d'une crise financière et d'une concurrence accrue, le marketing relationnel cherche à pérenniser la relation client dans les entreprises. Ces dernières sont beaucoup influencées par les tendances technologiques dans leurs pratiques, et également, dans leurs relations clients, d'où la gestion de la relation client.

Le secteur bancaire, en particulier, a connu de profondes évolutions, une crise de confiance et une concurrence déployée, ce qui a poussé les banques à investir dans la gestion de la relation client.

Dans ce chapitre, nous avons cherché à répondre aux questions suivantes : c'est quoi le marketing relationnel ? Comment les TIC impactent-elles le marketing relationnel et introduisent la gestion de la relation client ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous proposons de commencer par définir le marketing relationnel dans une entreprise puis dans une banque, nous précisons dans un second temps la relation entre le marketing relationnel et la gestion de la relation client à travers les TIC, puis, nous nous concentrons sur la gestion de la relation client dans la banque.

1. LA RELATION CLIENT

L'échange entre un client et un fournisseur peut être effectué selon deux approches, une approche transactionnelle ou une approche relationnelle.

1.1.L'approche transactionnelle

Selon [Prim-Allaz, \(2000\)](#), l'approche transactionnelle est apparue avec deux écoles de pensée ; i) l'école classique, ii) l'école néoclassique.

1.1.1. L'école classique

Dans un environnement de concurrence pure et parfaite, l'échange repose sur la notion de transaction. En effet, la réalisation de la transaction est assurée vu la forte concurrence. De plus, toute transaction est unique et le prix du produit représente la seule information nécessaire pour l'échange ([Williamson, 1985](#)) et il ne s'agit pas d'autres éléments liés aux deux parties faisant l'échange, qui peuvent intervenir ([Perrien et Elommal 2005](#)). Enfin de compte, la relation avec le client est basée sur le court terme, elle se limite donc à l'unique transaction. Contrairement à l'école classique, l'échange selon l'école de pensée néoclassique est une répétition de transactions ([Macneil,1978](#)).

1.1.2. L'école néoclassique

Tout comme la notion de l'échange dans la pensée classique, la continuité de la relation n'est pas garantie et le prix du produit reste toujours un élément qui compte pour effectuer la transaction. Toutefois, il ne s'agit pas d'une seule et unique transaction mais d'une série de transactions d'achats répétées sans créer une relation d'interdépendance entre les deux parties ([Webster, 1992](#)).

Force est de constater, l'approche transactionnelle conçoit l'échange comme une relation de focus sur le prix seulement, et d'abstraction de tout autre élément garantissant la continuité de la relation avec le client. En d'autres termes, cette approche élimine dans son analyse, la considération du côté relationnel ([Benamor, 2000](#)). Pour cela, l'approche relationnelle vient pour combler ce gap.

1.2. L'approche relationnelle

Selon [Gundlach et Murphy \(1993\)](#), la relation entre deux parties est le résultat d'un processus d'échange, continu dans le temps. C'est-à-dire, chaque transaction a un historique, un présent et une prévision future. Donc, chaque entreprise cherche une relation continue et stable avec ses clients.

Cette approche trouve ses origines avec la théorie du contrat relationnel ([Macneil, 1978](#)). Ainsi, cette théorie conçoit toutes les relations qui peuvent exister entre les deux parties, pas comme dans l'approche transactionnelle où il s'agit de se limiter sur un seul échange. De plus, l'interaction relationnelle ne permet pas seulement de dégager une satisfaction économique, mais aussi une satisfaction personnelle à long terme ([Dwyer, Schurr et Oh, 1987](#)). Dans ce cadre, le terme « Marketing relationnel » est apparu avec [Berry \(1983\)](#). Il est défini comme étant l'attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client.

Après avoir expliqué ces deux approches, il s'agit de distinguer le marketing transactionnel du marketing relationnel. Dans ce mémoire, nous nous intéressons au marketing relationnel, un concept lié à la gestion de la relation client.

1.3. Marketing relationnel dans une entreprise

La notion du marketing relationnel est apparue avec les travaux de [Berry \(1983\)](#) comme une stratégie qui vise à attirer, maintenir et développer la relation avec le client. Ce concept nécessite comme prérequis, la création ou l'établissement d'une relation pérenne entre les opérateurs du marché. Tout comme [Berry](#), selon [Gronroos \(1990\)](#), le marketing relationnel vise à créer, maintenir et développer la relation, avec le client, et avec le partenaire, jusqu'à un certain niveau de profit défini suite à une intersection des objectifs des parties. L'atteinte de ce niveau est déterminée par un échange mutuel. Pour [Shari et Ghalasani \(1992\)](#), le marketing relationnel vise à créer tout un réseau clientèle et de le renforcer d'une manière continue afin de créer de la valeur ajoutée. Selon [Gummesson \(1994\)](#), la définition du marketing relationnel se limite sur l'établissement des relations, des réseaux et des interactions.

Avec l'évolution de la notion du client, [Benamor et Prim \(2000\)](#) pensent que le marketing relationnel vise à maintenir et améliorer des relations sociales et personnalisées avec des clients rentables. Dans la même réflexion, [Ivens et Mayrhofer \(2003\)](#) affirment que le marketing relationnel permet de créer une relation durable, gagnant/gagnant, avec des clients qui se

distinguent par leur apport potentiel au succès de l'entreprise. De même, [Gronroos \(2004\)](#) le marketing relationnel est un processus qui vise à identifier les clients potentiels à l'entreprise et à maintenir une relation avec eux. En outre, [Arnette et Badrinarayanan \(2005\)](#) le marketing relationnel vise à créer des relations de coopération avec les principaux clients de l'entreprise. De plus, [Durif et al, \(2009\)](#) le marketing relationnel vise à créer, développer et renforcer une relation avec les clients, permettant de maximiser les bénéfices à long terme.

En avançant dans les analyses, [Ekiyor et al \(2010\)](#) quant à eux, le marketing relationnel vise à fidéliser, renforcer et maintenir la relation avec les clients actuels sans chercher des clients potentiels. Par ailleurs, [Theron et Terblanche \(2010\)](#), définissent le marketing relationnel comme étant la création d'une relation d'interaction avec le client dont l'objectif est de générer des profits mutuels.

Selon toutes ces définitions, nous constatons que le marketing relationnel suit une logique de durabilité de relation entre deux parties. Cette relation est basée sur l'échange.

Le marketing relationnel ne s'intéresse pas au produit mais plutôt à la valeur du produit perçue par le client, d'où la distinction entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel.

Tableau 1. Du transactionnel au relationnel

Approche transactionnelle	Approche relationnelle
• Orientation à court terme	• Orientation à long terme
• Intérêt isolé pour la vente	• Intérêt pour la rétention de la clientèle
• Contact discontinu avec la clientèle	• Contact continu avec la clientèle
• Mise en avant des caractéristiques du produit	• Mise en avant de la valeur du produit pour le client
• Peu d'importance accordée au service clientèle	• Beaucoup d'importance accordée au service clientèle
• Engagement limité à satisfaire la clientèle	• Engagement fort à satisfaire la clientèle
• Contacts avec la clientèle modérés	• Fort contact avec la clientèle
• La qualité est d'abord le souci de la production	• La qualité est le souci de tout le personnel

Source : Payne et al, (1998)

1.4. Les facteurs de succès du marketing relationnel

Pour maintenir la relation avec ses clients, l'entreprise doit leur assurer l'échange d'une valeur ajoutée en suivant les principes du marketing relationnel. Dans ce cadre, [Ivens et Mayrhofer \(2003\)](#) ont mis en évidence huit facteurs permettant aux entreprises de réussir leur politique de marketing relationnel, qui sont :

- ✓ Orientation à long terme : dès le premier échange, l'entreprise doit prouver au client sa volonté de maintenir la relation et de s'engager pour le long terme.
- ✓ La réciprocité : l'entreprise doit prouver à son client que les profits dégagés à partir de leur relation sont mutuellement échangés. En d'autres termes, il s'agit d'une relation gagnant/gagnant reflétant l'équilibre du bilan relationnel.
- ✓ La fiabilité : selon l'approche relationnelle, l'entreprise doit essayer de comprendre les besoins du client et ses attentes afin de définir les tâches à exécuter, sans avoir besoin d'un contrat contenant explicitement les rôles de chaque partie.
- ✓ Echange d'informations : pour toute entreprise, l'échange d'informations cohérentes avec ses clients, est une preuve de confiance qui aide à la prise de décision et qui peut être utile à ses partenaires.
- ✓ La flexibilité : lors d'un dysfonctionnement d'une transaction économique avec son client, l'entreprise peut modifier certains accords formels ou faire des concessions en sa défaveur, seulement pour maintenir la relation avec ce client.
- ✓ La solidarité : lorsque le client se trouve en difficulté financière, l'entreprise doit le soutenir, en vue de maintenir la relation.
- ✓ Résolution des conflits : lors d'un conflit avec le client, le recours aux tribunaux met fin à la relation. Par contre, dans une approche relationnelle, l'entreprise doit trouver un compromis en privilégiant des pratiques amiables permettant le maintien de la relation.
- ✓ Usage modéré du pouvoir : dans la relation avec son client, c'est l'entreprise qui est en position de force. En effet, elle peut profiter de cette position pour ses propres intérêts et faire des pressions sur le client pour gagner davantage. Ce n'est pas le cas si l'entreprise suit une logique relationnelle.

Après avoir présenté les facteurs de réussite du marketing relationnel, [Ivens et Mayrhofer \(2003\)](#) ont également montré que la politique relationnelle dans une entreprise ne dépend pas seulement des outils fournis, mais aussi de son orientation stratégique. Ce travail a identifié aussi deux parties par lesquelles se compose le marketing relationnel tels que :

- Le « hardware » : Cette composante est primordiale. Elle représente la partie matérielle, tels que les structures et les outils. Toutefois, elle n'est pas suffisante.

- Le « software » : Cette composante a été révolutionnée par les TIC. Elle représente pour l'entreprise les programmes, les procédures et les principes relationnels.

1.5. Le marketing relationnel dans la banque

[Berry \(1995\)](#) (cité dans [Chref \(2015\)](#)) a défini quatre raisons pour l'adaptation du marketing relationnel à la banque :

- i. Le marketing relationnel est d'abord adapté à la problématique de la recherche d'une qualité de service par la performance des produits et des services commercialisés, assure une relation durable avec le client.
- ii. Le marketing relationnel est adapté à la banque pour la permettre de fidéliser ses clients et augmenter ses bénéfices.
- iii. Le marketing relationnel permet à la banque de renforcer son image de marque. En effet, le client cherche toujours de choisir sa banque selon le motif de coût ou de proximité. Donc pour se distinguer de ses concurrents, la banque doit créer une relation particulière avec son client à travers son image de marque.
- iv. Les technologies de l'information et de la communication favorisent la mise en place du marketing relationnel dans la banque. D'une part, elles facilitent le processus de gestion interne afin de mieux suivre l'évolution des achats de la clientèle. D'autre part, elles sont utilisées dans la relation avec les clients.

La relation entre un client et sa banque implique l'écoute et le suivi. De surcroît, avec le développement technologique, cette écoute devient gestion de la relation client ([Lefébure et venturi, 2005](#)). C'est-à-dire, il existe une relation entre le marketing relationnel et la gestion de la relation client favorisée par les technologies.

1.6. Le développement du marketing relationnel face aux TIC

Les technologies de l'information et de la communication représentent tous les moyens d'informatiques, de télécommunication, d'internet, qui peuvent entraîner l'émergence de nouvelles pratiques et méthodes de gestion tant sur le quotidien de notre vie privée que sur le

plan professionnel. Ainsi, ces outils apportent de la performance et de la rentabilité à ceux qui les utilisent.

En ce qui a trait à la relation client, les technologies de l'information et de la communication présentent l'un des leviers majeurs du marketing relationnel dans une entreprise.

L'objectif des TIC dans le marketing relationnel se résume en deux contributions, se rapprocher du client et améliorer sa satisfaction (Hetzel, 2004).

✓ Rapprochement du client

Le marketing relationnel explique l'interactivité de la relation avec le client (Coviello et al., 2002). Par ailleurs, les technologies favorisent la proximité dans cette relation. En effet, il existe des moyens spécifiques qui consolident le système d'offre de l'entreprise et augmente l'appréciation du client, tels que les sites de commercialisation et d'information, le mailing et l'interaction des données. Dans ce cadre, (Hetzel, 2004) préconise que l'internet est un outil indispensable pour la proximité des clients potentiels par la réalisation d'échange d'informations et des ventes. En d'autres termes, l'internet permet d'agir sur la stratégie marketing de l'entreprise en cinq volets ; i) acquisition de nouveaux clients, ii) reconfiguration de la relation avec les clients, iii) accessibilité des offres de l'entreprise sur des moyens visuels, iv) évolution des plans des campagnes de communication, v) développement du monde de l'image et du son.

✓ Amélioration de la satisfaction

Rappelons que les technologies favorisent l'interaction avec les clients, de son tour l'interaction est le fondement du marketing relationnel. En effet, l'utilisation des technologies a déclenché la notion de base de données clients³. Cette dernière facilite la communication entre l'entreprise et sa clientèle (Kotler et Dubois, 1997). Essentiellement, plus les données collectées sont crédibles, plus elles contribuent à une meilleure satisfaction des clients.

³La base de données clients est un ensemble de données bien structurées qui concernent des informations significatives des chaque client de l'entreprise et qui permet de cibler et personnaliser les offres de ventes de l'entreprise. Cet ensemble de données comporte des données historiques des chats des clients. Par ailleurs, la base de données clients est un outil de fidélisation et de passage aux actions marketing. <https://www.definitions-marketing.com/definition/base-de-donnees-clients/>

Pour [Chirouze \(2003\)](#), les technologies favorisent également le marketing individualisé et le marketing One To One, par la capacité de l'entreprise à fournir à court terme le service demandé par le client, en utilisant ses informations relatives.

D'un autre côté, [Hetzl \(2004\)](#) a introduit cinq groupes de technologies favorisant le marketing relationnel telles que ; i) des technologies qui assurent la justification de la réalisation de l'opération par une interface commune entre le client et le client, ii) des technologies qui fournissent à la clientèle des nouveautés sur le marché, iii) des technologies qui améliorent la qualité des services offerts à la clientèle, iv) des technologies qui assurent la rapidité des services et v) des technologies qui permettent aux clients d'avoir toutes les informations sur les produits et les services offerts durant tout le processus d'achat.

1.7. Relation client et digitalisation

Le terme digitalisation signifie la numérisation des canaux d'information. C'est une nouvelle expérience de compréhension et d'identification des besoins des clients afin de les engager à long terme et les accompagner.

Avec des clients connectés et exigeants, la digitalisation de la relation client est devenue primordiale pour les banques qui veulent surmonter la concurrence. Aujourd'hui, les clients ont l'accès à plusieurs canaux pour demander l'information sur un produit ou bien sur un service, et pour l'acheter. De plus, plusieurs solutions digitales sont disponibles pour communiquer ou bien pour effectuer des opérations commerciales. Pour cela, les entreprises se trouvent obligées d'intégrer le digital dans la relation client.

L'objectif de la digitalisation de la relation client est d'équiper le client d'une manière réinventée. En d'autres termes, la communication et l'échange seront réalisés à travers le blog, le CRM (Customer Relationship Management), l'e-mail et les réseaux sociaux, se sont généralement des dispositifs assurant une visibilité des services et produits de la banque.

Nous nous intéressons dans ce mémoire au CRM.

2. LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Il s'agit dans cette section de comprendre le CRM et de mettre l'accent sur son utilisation au sein d'une banque.

2.1. Définitions

La gestion de la relation client GRC ou Customer Relationship Management CRM⁴ (en anglais) est un outil qui permet d'entrer en relation avec des prospects, de coordonner un ensemble d'information détaillées sur les clients en vue de leur proposer la meilleure offre de produits et services correspondant à leurs besoins. Outre la maximisation de la satisfaction de la clientèle actuelle et potentielle, le CRM consiste à gérer un ensemble de fonctionnalités afin d'améliorer la qualité de service de l'entreprise.

Le CRM, est un élément majeur de stratégie d'entreprise dans diverses industries. D'une part, du fait de la révision du marketing traditionnel et sa nouvelle orientation client. D'autre part, toute entreprise est actuellement capable de cibler ses segments clients. En effet, Le CRM doit englober tous les mécanismes visant à optimiser la relation client-entreprise et de maximiser les ventes par client en utilisant tous les canaux de contact disponible.

D'une manière simple, le CRM regroupe un ensemble de dispositifs informatiques destinés à la gestion de la relation client.

Etant donné que CRM est l'abréviation « Customer Relationship Management » et pas « Customer Relationship marketing », [Gray et Byun \(2001\)](#) ont expliqué que le CRM n'est pas une simple stratégie marketing, mais c'est une notion qui couvre le management stratégique, le management des ressources humaines, management du marketing, management des services, management des ventes.

[Zablagh et al \(2004\)](#), ont défini le CRM selon cinq significations. Le CRM peut être considéré comme :

- Un processus : identifier et répondre aux besoins et aux préférences des clients qui ne cessent d'évoluer afin de maintenir la durabilité de la relation entre un fournisseur et son client.
- Une stratégie : évaluer les relations avec les clients selon la rentabilité dégagée de leur valeur à vie⁵ afin de déterminer d'une manière optimale les ressources que l'entreprise doit investir dans une relation particulière.

⁴Nous utilisons l'abréviation CRM pour le reste du mémoire.

⁵« La valeur vie client ou « customer lifetime value » (CLTV) est la somme des profits actualisés attendus en moyenne sur la durée de vie d'un client type. Il s'agit donc d'un indicateur prédictif dont le calcul peut cependant

- Une philosophie : se concentrer sur la consolidation et la durabilité de la relation avec les clients. Pour cela le client doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette dernière doit être adaptée aux changements des besoins des clients.
- Une capacité : disposer des moyens matériels et immatériels permettant à l'entreprise d'une manière permanente, d'avoir un comportement flexible envers chaque client.
- Une technologie : établir des relations durables et rentables avec les clients et gérer leurs interactions avec l'entreprise par l'adoption de la technologie.

2.2. L'émergence De la notion du CRM

Etant donné que c'est une composante du marketing relationnel, la notion du CRM a eu son origine avec la construction d'une stratégie d'entreprise autour du client au lieu de se concentrer sur le produit.

2.2.1. Historique

1980 : émergence de l'utilisation des micro-ordinateurs, ce qui implique la collecte des données clientèle, et donc la possibilité d'introduire une fonction CRM au sein des entreprises, mais d'une manière séparée.

1995 : augmentation du stockage et du traitement des données clientèles, de ce fait, les fonctions CRM trouvent leur origine vu l'impossibilité de gestion manuelle de ces données. En effet, il y avait l'émergence des centres d'appels et du SFA⁶ (Sales Forces Automation) pour suivre les clients potentiels (prospects). Toutefois, les données collectées n'ont pas été accessibles aux autres départements. Donc, c'est pour assurer le partage des données que l'ère des systèmes d'information⁷ ait eu lieu.

2000 : la montée de l'internet a déclenché une nouvelle approche de la relation client et a conduit à une évolution majeure du CRM.

2010 : l'émergence de la notion du « Client connecté » grâce à la montée de l'internet mobile. A ce stade, l'entreprise pouvait communiquer en temps réel avec ses clients par le mailing, le

en partie se baser sur des valeurs vies réelles passées ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/valeur-vie-client/>

⁶ La « Sales Force Automation » est Basée sur la plate-forme du CRM, c'est une solution destinée aux forces marketing et commerciales. Elle gère le processus de vente au client à partir de l'étape de la prospection, la création d'une opportunité, la proposition d'une offre commerciale (un devis), la commande et la signature du contrat.

⁷ Un outil central interne à l'entreprise, développé entre 1996 et 1998, contenant toutes les données.

SMSing, etc. En d'autres termes, le CRM devient essentiel dans la stratégie marketing. Aussi, il devient générateur de bénéfices.

L'agression des réseaux sociaux obligent les entreprises également, de disposer d'un CRM connecté pour être toujours à la page et plus garant des attentes et des besoins des clients.

2.3.L'utilisation du CRM au sein de la banque

Aujourd'hui, c'est l'ère du client exigeant. Donc toute entreprise cherche à satisfaire ses clients en vue de créer des relations à long terme avec eux et d'attirer des autres.

Le numérique a entraîné l'émergence des nouvelles tendances de consommations dans notre monde privé comme dans le monde des banques. Pour cela, le client est devenu plus exigeant qu'avant. De plus, avec la concurrence accrue, les banques n'ont qu'à faire face à l'évolution des attentes des clients. De ce fait, l'augmentation des investissements dans la rétention des clients et la gestion de la clientèle pour déduire leur satisfaction.

2.3.1. L'importance du CRM au sein de la banque

Pour une banque, la continuité de sa relation avec ses clients est un facteur de succès et de pérennité. Toutefois, il est difficile de fidéliser les clients dans un environnement concurrentiel. D'une part, les banques offrent des produits et services similaires. D'autre part, elles cherchent à rester compétitives sur le marché. Pour cela, il faut opter pour une stratégie centrée sur une relation telle que l'implantation d'un CRM.

L'adoption de cette stratégie peut être favorisée par la disposition d'une bonne infrastructure technologique et le développement des services bancaires en ligne. En effet, le CRM permet à la banque de profiter des canaux de distribution pour avoir une vision 360° de ses clients et de construire un lien très personnel avec eux et de maintenir cette relation.

En revanche, la banque se trouve en besoin d'une base de données clients de haute qualité. Pour l'avoir, c'est coûteux. Cependant, le CRM permet de réduire le coût d'investissement car il s'agit de rendre les données des clients plus fiables après avoir effectué une segmentation, une analyse de ces données, une identification des clients à valeur ajoutée et une satisfaction à long terme.

Avec une meilleure utilisation des technologies et la gestion de la relation client, les banques peuvent arriver à fidéliser leurs clients actuels et potentiels et à renforcer des relations. Donc, pour être mieux armées face à une concurrence accrue et aux défis de l'ère du numérique, les banques ont intérêt à introduire le CRM dans leur politique commerciale.

Pas comme dans les autres secteurs, le CRM joue un rôle spécifique dans le secteur bancaire. En effet, il consiste à prévoir efficacement les besoins des clients actuels et/ou potentiels, et de développer les activités de la banque. Donc, en contenant toutes les informations sur les clients, il est donc très facile pour la banque de suivre un client à partir du CRM et de déterminer quel client pourra être rentable.

Dans le CRM, les clients sont regroupés en fonction de l'activité qu'ils exercent, de la localisation géographique, et ces aspects sont répartis sur différents responsables de clientèle appelés gestionnaires de comptes. Cela aide à se concentrer sur chaque client séparément.

Aussi, comme nous l'avons cité précédemment, l'utilité du CRM ne se limite pas seulement sur les clients déjà existants, mais aussi sur de nouveaux clients appelés « prospects » ou « Opportunité d'affaires ». Il s'agit en fait d'identifier un client, de maintenir tous les détails qui lui correspondent dans le CRM, puis d'essayer de faire des affaires avec lui.

Par ailleurs, le fait que le CRM conserve tous les détails et assure la disponibilité des informations client à tout moment, permet de gagner du temps dans le traitement et d'augmenter la productivité.

Egalement, le CRM augmente la satisfaction du client, ce qui entraîne l'augmentation des chances de conquérir plus d'affaires, c'est à dire augmenter les ventes et les bénéfices de la banque.

Un projet CRM touche la plupart des directions de la banque ; direction commerciale, direction marketing, direction ressources humaines, etc. Pour cela, la banque rencontre des challenges lors de l'intégration d'un CRM telles que ; la collecte, l'analyse, et l'intégration des données clientèle, la qualité des données des clients actuels et potentiels, l'identification des besoins et des préférences des clients, la disposition des bonnes technologies et l'omnicanal⁸.

⁸La notion d'omnicanales implique l'utilisation simultanée et la mobilisation des canaux disponibles entre la banque et ses clients ou ses prospects. (<https://www.definitions-marketing.com/definition/omnicanal/>).

Vu la concurrence, les banques doivent faire face aux changements et garantir leurs parts de marché en utilisant les tendances technologiques tel que le CRM. Cependant, cette solution est adoptée par plusieurs banques.

Pour terminer, l'implantation du CRM exige d'investir dans l'infrastructure informatique permettant d'enregistrer, de suivre et d'analyser tout échange avec les clients. L'objectif est de satisfaire et fidéliser les clients. De plus, il faut bien choisir l'équipe qui va travailler sur le projet. Elle doit travailler en toute énergie, elle doit être composée des personnes innovantes capables de réaliser le changement dans la banque ; il faut s'assurer de l'équilibre entre l'investissement dans le projet et son ROI (Retour Sur Investissement)⁹.

2.3.2. Les types de CRM

La solution CRM, est utilisée au niveau du front office (l'agence), back office et dans toute l'organisation.

✓ Le CRM opérationnel

Au niveau du front office le CRM est dit opérationnel, et concerne toute la politique commerciale de la banque. Etant donné que la banque est en interaction directe avec le client, cette composante du CRM permet d'accroître les ventes. Pour cela, le CRM opérationnel est appelé un outil de force de vente ou « Sales Force Automation » (en anglais).

La gestion quotidienne de la relation avec la clientèle se fait au travers une fiche client. Cette dernière permet de connaître la clientèle. Dans cet exemple (figure 1), la fiche client contient cinq composantes. 1) Des informations génériques sur le client tels que ses achats, ses coordonnées et son adresse ; 2) les ventes, c'est-à-dire l'historique des services et produits vendus au client ; 3) Le suivi des tâches qui concernent les RDV passés, présents et futurs avec le client ; 4) La fidélité permet d'adhérer le client à un programme de fidélité. 5) Les informations complémentaires contient des informations commerciales pouvant être éditées par le chargé clientèle.

⁹Le retour sur investissement ou le Return On Investment (en anglais) est une mesure de performance ou de bénéfices dégagés d'un investissement. La formule est la suivante : $ROI = \frac{\text{Gain from Investment} - \text{Cost of Investment}}{\text{Cost of Investment}}$ (<https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>).

Figure 1. Fiche client

The screenshot displays a CRM interface for 'Champigni Paul'. The top navigation bar includes 'SARL HomeStation', 'interface Collaborateur', and 'Administrateur principal'. The main header shows the client's name 'Champigni Paul' and a balance of '-245,80 EUR'. The interface is divided into several sections:

- Informations principales:** Includes 'Ventes', 'Suivi', 'Messagerie', 'Fidélité', and 'Informations complémentaires'.
- CRM:** Contains a table with client details:

Catégorie	Client standard	Statut	Client
Origine	Publicité dans Challenge	Commercial	Charrié Pierre
Ref. Client	YU89001		
- SERVICES:** Lists 'Abonnements' (1 x Connexion internet), 'Crédits' (Carte prépayée - 1068 Crédit), and 'Dossiers' (Aucun dossier).
- 5 DERNIERS ACHATS:** A table showing recent purchases:

Description	Prix	Facture	Date
5 bougies en verre HAPPY DAYS	500,40	FAC-00359	11/03/2017
6 Gobelets triangle en verre NORDIC HOME	13,00	FAC-00359	11/03/2017
6 Verres haut en verre CITRON SUNSET	15,95	FAC-00359	11/03/2017
- COORDONNÉES:** Shows contact information: Email: xrmfrance@gmail.com, Téléphone 1: 0650547353.
- ADRESSES:** Shows address details: Société: MATEXPORT, Nom: Matex, Prénom: Maël, Adresse: 40 CHEMIN DE LA CROIX, Code postal: 34820, Ville: GUZARGUES, Pays: FRANCE, Type: Adresse de facturation.

source : <http://documentation.lundimatin.fr/docs/annuaire/consultation-des-contacts/comment-naviguer-dans-une-fiche-client/>

Les différents moyens de communication utiles et fournis par la banque sont le centre d'appels, site internet, page Facebook, outils de force de vente. Par ailleurs, le CRM opérationnel assure la coordination entre la banque et ses clients en termes de tous les canaux d'interaction. En définitive, les fonctions principales du CRM opérationnel sont :

- La gestion des contacts client-prospect de point de vue historique de la relation, affaires en cours, projets futurs.
- Un outil d'aide à la décision qui permet de déterminer un profil idéal du client selon lequel la crédibilité des prévisions est jugée.
- Un configurateur de vente qui assure au client, en temps réel, la conception du produit adéquat à sa situation et son besoin.

- La construction d'une plate-forme de CRM pour conserver les informations utiles à la fois pour la vente et pour la stratégie marketing de la banque.
- Facilite le service client par la stipulation des moyens de gestion de plaintes et des demandes de service.

Le CRM opérationnel entraîne une satisfaction accrue des clients du fait qu'il permet de raccourcir les délais de traitement des besoins. Ceci est expliqué par la variété des outils de CRM opérationnel tels que :

- Le data Warehouse : un entrepôt de données sur les clients, stockées afin de les analyser pour l'aide à la prise de décision¹⁰.
- Le centre d'appels : Il s'agit d'un groupe de personnes appelées téléacteurs se situant dans un local appartenant à la banque. Leur mission est de répondre au téléphone pour traiter un cas d'un client moyennant un casque et un ordinateur où toutes les données sur le client sont disponibles. En effet, pour chaque cas, il existe un script à suivre contenant toutes les questions possibles à poser et les réponses possibles à donner.
- Le multicanal : Pour garder la proximité et pour permettre aux clients de bénéficier des différents services bancaires, la banque fournit au client plusieurs points de contact tels que : l'agence, les appels téléphoniques, les guichets automatiques, la messagerie électronique, les applications mobiles, les sites web et les conférences. De surcroît, cet outil a pour finalité de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.
- Le service internet : la banque peut satisfaire les demandes de certains clients via internet par des outils technologiques.
- Le service après-vente : la gestion des services est primordiale pour fidéliser les clients, donc il faut réagir conformément à la demande du client transmise via tout type de canal de communication.

Ainsi, le CRM opérationnel permet à la banque de réduire le nombre des erreurs et d'augmenter les ventes grâce à un meilleur suivi des « Opportunités d'affaires ».

Pour récapituler, le CRM opérationnel est l'interface directe de la banque permettant un accès facile aux informations de chaque client pour personnaliser ses offres. Les informations qui servent à proposer des offres personnalisées aux clients sont fournies par le CRM analytique.

¹⁰<https://www.lebigdata.fr/data-warehouse-entrepot-donnees-definition>

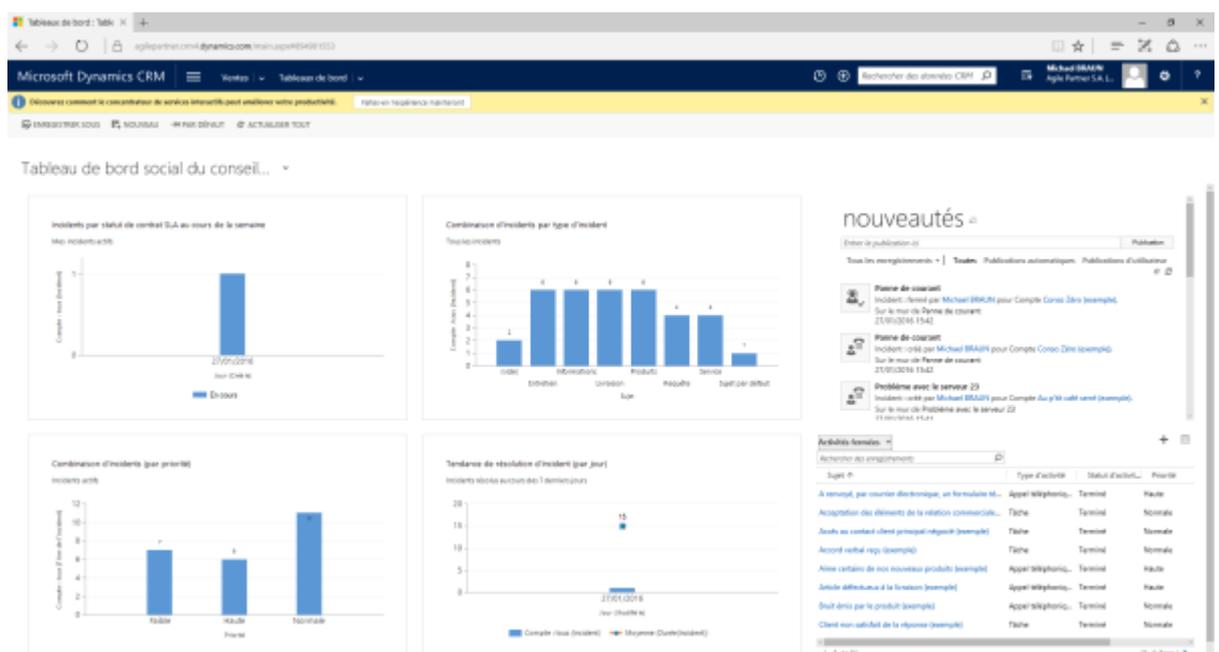
✓ Le CRM analytique

Le traitement et l'analyse des données se font au niveau du back office. C'est là où se trouvent les bases de données des clients et des prospects, et c'est là où la solution CRM analytique est utilisée.

Comme l'indique la figure 2, cette composante du CRM possède la capacité de stocker, analyser, et utiliser les données créées au niveau du front office. Elle a pour but d'orienter les responsables marketing dans leur stratégie. Ceci est appelé ; « l'automatisation du marketing ». En effet, le CRM analytique permet aux marketeurs de la banque de mieux identifier les segments de clientèle pour préparer les campagnes de prospection ou de fidélisation adéquates. En définitive, ses fonctions principales sont :

- Faciliter la lecture des analyses aux chargés clientèle en les transformant en indicateurs commerciaux.
- Aider à la préparation des campagnes de fidélisation et de prospection.
- Produire automatiquement une action personnalisée déclenchée suite à un événement (exemple : envoi d'un SMS de bienvenue suite à une ouverture de compte) ou suite à une action déjà préparée et programmée (exemple : relance téléphonique suite à une campagne)

Figure 2. Exemple d'interface de CRM analytique (Microsoft Dynamics CRM)



Ainsi, le CRM analytique dispose des outils suivants :

- Le Datamining¹¹ fait partie des solutions analytiques de la banque utilisées pour l'analyse de données au back office, tel que le CRM analytique. Il permet aux utilisateurs d'analyser et d'interpréter des données de différentes sources, de les segmenter, et de regrouper les éléments similaires. Par la suite, à partir des informations collectées, la banque peut fixer sa stratégie opérationnelle.
- Le Business Intelligence (BI¹²), permet d'établir les différents éléments des stratégies commerciales, marketing, fidélisation clients, ventes.
- Le datamart¹³ est un sous-ensemble d'un data Warehouse qui contient des données spécialisées sur métier ou type d'affaires. En effet, les données sont ciblées et catégorisées, faciles à être utilisées.

Au fond, le CRM opérationnel et le CRM analytique sont complémentaires et fortement corrélés. D'une part, le CRM opérationnel distribue des informations au CRM analytique. D'autre part, ce dernier édite les données de l'opérationnel pour les nettoyer davantage.

✓ Le CRM collaboratif

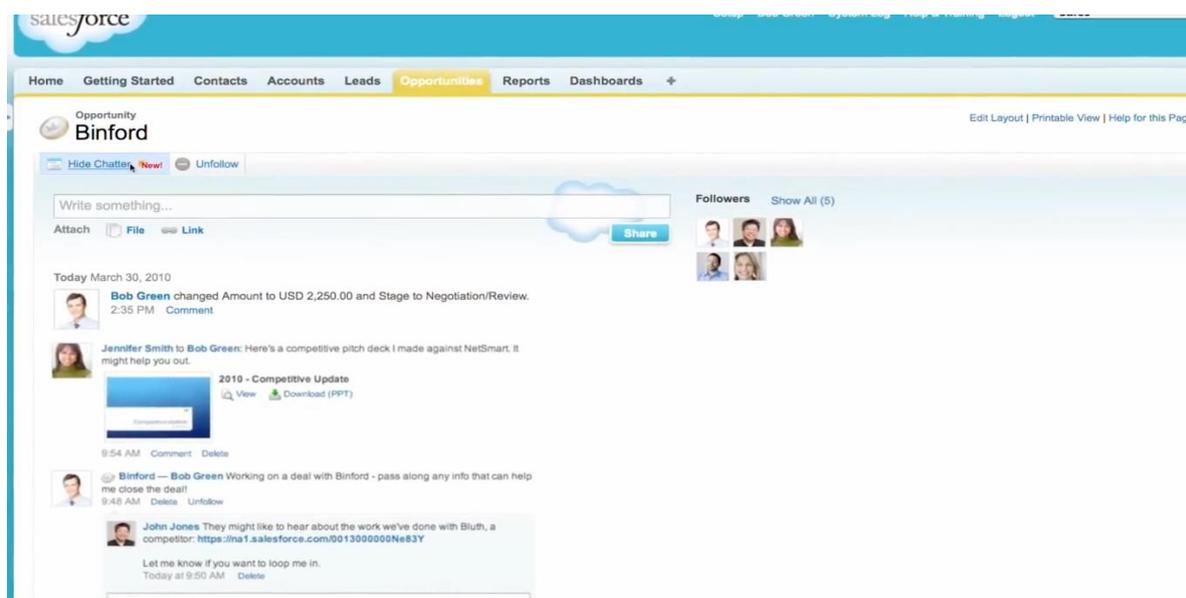
La communication entre la banque et ses clients, et l'intégration avec différentes directions de la banque, nécessite la mise en œuvre de techniques collaboratives. En d'autres termes, tous les départements de la banque partagent les données qu'ils ont collectées après interactions avec leurs clients, et c'est grâce au CRM collaboratif.

Figure 3. Exemple d'interface de CRM collaboratif (SalesForce CRM)

¹¹<https://www.lebigdata.fr/data-mining-definition-exemples>

¹² BI : Le Business Intelligence (appelé aussi informatique décisionnelle), indique l'ensemble d'outils (applications) et des méthodes, donnant l'accès à l'information et aidant les dirigeants d'une organisation à la prise de décisions. En premier lieu, il s'agit de collecter les données (internes ou externes), puis, les analyser afin de créer des rapports pour les preneurs de décisions ou bien pour les utilisateurs finaux de l'information.

¹³<http://www.experian.fr/marketing-services/ressources/glossaire/datamart.html>



Source : https://www.youtube.com/watch?v=mbo8_VHaBWw

Selon la figure 3, le chargé clientèle enregistre des changements effectués après un événement ou un RDV avec un client, puis, tout sera mis à jour. Donc, si un autre chargé cherche des opportunités d'affaires avec ce même client, il se trouvera à la page. Ainsi, le CRM collaboratif aide à gérer le business plus rapidement et plus intelligemment.

Les fonctions principales du CRM collaboratif sont :

- L'amélioration de la communication interne en temps réel, à travers des moyens technologiques comme le WORKFLOW.
- La coordination des activités et le développement des interactions avec les clients d'une manière directe.
- L'amélioration de la qualité des services offerts aux clients afin d'augmenter leur satisfaction et fidélité¹⁴.

✓ Le E-CRM

Le « e » réfère à électronique. Electronic Customer Relationship Management en anglais, correspond à utiliser des canaux électroniques, essentiellement Internet, pour effectuer des opérations de gestion de relation client. Ce type de CRM dispose des techniques d'emailing, de personnalisation, et de d'interaction en ligne avec le client. Le but est la fidélisation à travers

¹⁴<https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/collaborative-CRM>

l'internet. En effet, c'est un outil qui assure des sondages et des questionnaires en ligne, des prises de notes des réponses des clients, et permet de répondre à leurs besoins. Il permet donc d'automatiser les campagnes marketing.

✓ Le « Social-CRM »

L'entreprise peut créer, à tout moment, un engagement avec ses clients étant donné que le client aujourd'hui est dit connecté. De plus, les réseaux sociaux sont de plus en plus impliqués dans le CRM donnant naissance au social CRM. Ce dernier est une évolution du CRM traditionnel, qui se base sur l'intégration des réseaux sociaux (Twitter, Facebook, vidéos, blogs, LinkedIn) dans leurs services. Il s'agit en fait, de nouvelles méthodes d'interaction avec les clients permettant de mieux connaître leurs besoins, leurs préférences, et de détecter de nouveaux prospects. Ces méthodes facilitent la connexion directe avec les clients.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé d'apporter un éclairage définitionnel des concepts clés. Ceci nous a permis donc d'avoir une idée générale sur le marketing relationnel et la gestion de la relation client.

Dans un premier temps, nous avons conclu que le marketing relationnel est défini comme étant un échange mutuel qui permet de créer une relation durable avec le client.

Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur la relation entre les TIC et le marketing relationnel. D'une part, elles contribuent au rapprochement entre le client et l'entreprise, d'autre part, elles assurent la satisfaction. Puis avec leur développement, elles ont donné une nouvelle dimension au marketing relationnel pour arriver à la gestion de la relation client.

Par ailleurs, ce chapitre nous a été d'une très grande utilité pour connaître l'importance de la gestion de la relation client au sein de la banque. C'est dans ce cadre que notre mémoire se situe. L'objectif est de déterminer les facteurs clés de succès d'un projet CRM. Tout cela sera présenté dans le chapitre suivant à travers une revue de la littérature.

CHAPITRE II. FCS d'une mise en œuvre d'un CRM

Introduction

Le succès d'une implantation d'un CRM permet aux entreprises d'augmenter leurs revenus et de réduire leurs coûts à travers une meilleure connaissance des clients. En 2017, la recette provenant des ventes des solutions CRM dans le monde est estimée à 36.5 milliards de dollars¹⁵ contre 10,9 milliards de dollars en 2010¹⁶, un marché qui a prospéré sur la dernière décennie. Toutefois, le CRM n'est pas seulement une technologie, c'est une stratégie et un processus qui repose sur la technologie. Cette complexité explique le taux d'échec élevé qui va jusqu'à 60%¹⁷ des projets CRM implantés. Pour cela, les FCS de l'implantation d'un CRM ont fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature de la gestion de la relation client.

L'objectif de ce chapitre est de passer en revue de littérature, les études dans le contexte de l'implantation d'un CRM et les préalables d'augmenter son taux de succès.

¹⁵, ³ <http://www.actionco.fr/Thematique/pilotage-commercial-1215/Breves/Tribune-Commerciaux-CRM-raisons-desamour-303670.htm>

¹⁶, Foss B. Stone M. and Ekinici Y. (2008), "Whatmakes for CRM system success — or failure?", Database Marketing & Customer Strategy Management.5(2). 68–78.

1. MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET CRM : LES DEFIS

Il est à noter que l'implantation d'une solution CRM n'est pas sans risque. Elle peut amener, en fait, à un échec ou un succès. Pour illustrer, les statistiques montrent qu'environ 60% des projets CRM échouent. Ce taux particulièrement élevé a été expliqué dans la littérature par des raisons multiples comme le manque de maîtrise des contraintes liées aux projets CRM. Pendant tout le processus de la mise en œuvre, l'entreprise doit donc faire face à plusieurs défis qui touchent plusieurs aspects :

- ✓ La stratégie

Pour implanter un CRM, il faut tout d'abord définir la stratégie de distribution c'est-à-dire le canal de transmission de l'offre d'un produit au client.

- ✓ Segmentation de la clientèle

L'entreprise doit formuler une offre en réponse à la demande de divers segments de marché. En effet, pour constituer un marché cible, il suffit de regrouper des individus hétérogènes en groupes aux caractéristiques et besoins homogènes.

La segmentation permet de structurer l'organisation marketing du fait du développement des stratégies mieux adaptées et donc assure la meilleure allocation des ressources disponibles

- ✓ Technologie

Le CRM est un outil qui repose dans une grande partie sur l'aspect technique. En effet, à l'aide de certains moyens comme le datamining, le centre d'appels et la gestion des campagnes, il permet de construire une base de données informatisée utile pour les activités de Front-Office (CRM opérationnel).

✓ Processus

Lors de la mise en œuvre d'une nouvelle solution tel que le CRM, les méthodes de travail dans l'entreprise vont changer. En d'autres termes, les utilisateurs futurs vont se retrouver face à un challenge d'intégration et d'exécution des tâches dans des délais brefs. Il s'agit donc d'un nouveau processus permettant d'exploiter une base de données efficiente qui à son tour tente à minimiser les délais nécessaires pour réaliser une action marketing ou commerciale.

✓ Structure organisationnelle

Il est très important de considérer la structure organisationnelle de l'entreprise lors de l'implantation d'un CRM. En effet, l'application du deuxième élément nécessaire pour la mise en œuvre, telle que la segmentation en fonction des besoins qui nécessite l'interdépendance entre les groupes travaillant sur chaque segment. Et ce pour échanger les connaissances et le savoir-faire en matière de lancement de campagnes marketing et de la prospection jusqu'à l'offre du produit. Cette méthode de travail aide les équipes à développer leurs connaissances, à s'intégrer dans l'organisation et à s'adapter quant au nouveau processus du travail. Ainsi, cette particularité met l'accent sur le caractère coopératif du CRM.

✓ Choix de la solution

Le choix de la solution CRM doit aller de pair avec l'évolution de l'entreprise et sa stratégie. En effet, partir d'une vision stratégique est primordial pour choisir l'outil qui convient (Rigby et Ledingham, 2004).

✓ Budget

Avant de choisir la solution CRM à acquérir, il faut identifier le budget nécessaire pas seulement pour l'achat de cet outil, mais aussi pour la construction de la base de données et la formation des utilisateurs futurs. Ainsi, il faut penser au préalable, aux ressources nécessaires pour couvrir tous les besoins. Donc, Préparer et allouer un budget adéquat à un tel

investissement en respectant l'approche avantages/coûts est primordial pour éviter l'accroissement considérable des coûts du projet.

✓ Un système trop sophistiqué

Si la solution CRM choisie pour être implantée, est trop sophistiquée et n'est pas pratique à utiliser, elle ne sera jamais préférée. De surcroit, un bon CRM doit diminuer le travail pour ses utilisateurs. D'abord, il faut commencer par une analyse des différents processus de métier de l'entreprise. Puis, il faut introduire une quantité minimale d'information qui sera par la suite dotée avec l'utilisation.

✓ Nommer un leader

Le projet d'implantation du CRM doit avoir un responsable, une personne influente, ou encore une personne sceptique sur l'intérêt du projet.

✓ La résistance au changement

Lors de l'implantation d'un nouvel outil technologique tel que le CRM, il ne faut pas négliger la résistance au changement du personnel et des clients (Nguyen et Waring, 2013). En effet, l'implantation d'un CRM doit simplifier la vie des utilisateurs tout en apportant de la valeur à leur travail et bien évidemment, des bénéfices à la banque. De surcroit, il faut éviter de se concentrer seulement sur les capacités technologiques du CRM au détriment d'une gestion du changement (Bolton, 2004).

✓ Implication de la direction

Lors d'un projet CRM, le soutien de la direction est important pour ses utilisateurs futurs. En effet, si l'utilité de ce projet n'est pas considérée par la direction, alors le personnel n'en apercevra pas non plus.

✓ Implication des utilisateurs

Les utilisateurs doivent être conscients de la notion de la relation client et des processus du travail. En effet, pour le bon fonctionnement du CRM, les parties prenantes doivent être bien formées (Sharma et Goyal, 2011), et leurs remontées doivent être prises en considération. De plus, les anciens outils aux utilisateurs doivent être éliminés pour ne pas freiner l'adoption du nouvel outil.

Pour ce qui est du CRM, son objectif est d'augmenter la valeur ajoutée échangée entre les parties impliquées dans la relation. Pour l'organisation, sa rentabilité organisationnelle peut être améliorée si elle utilise d'une manière optimale des stratégies CRM et alloue d'une manière efficace ses ressources. Force est de constater, la réussite d'une solution CRM va au-delà de l'implantation d'un outil technologique et fait intégrer les axes processus et humains.

De surcroît, la réussite de la mise en œuvre d'une solution CRM, dépend au préalable des antécédents. Ces derniers sont les facteurs qui aident l'organisation à se progresser.

2. LES FCS D'UNE SOLUTION CRM

Il s'agit dans cette section de donner un éclairage définitionnel de la notion des facteurs clés de succès, puis présenter ceux d'une mise œuvre d'un CRM.

2.1. La théorie des facteurs clés de succès

La notion de Facteur Clé de Succès (FCS) a trouvé son origine avec [Ronald \(1961\)](#) lors d'une étude sur la discordance entre le système d'information et le management. Cette période de forte croissance, de diversification et d'internalisation des marchés, était caractérisée par un grand changement organisationnel dans les entreprises. Toutefois, les systèmes d'information avaient demeuré figés. Pour cela, [Ronald \(1961\)](#) a proposé des données de type qualitatif constituant le système d'information, en plus des données quantitatives. En effet, le besoin en informations, à la fois sur des variables qualitatives et quantitatives, a permis d'identifier les facteurs de succès. Ces dernières procurent pour une entreprise un avantage concurrentiel, d'où la notion de FCS.

Après une décennie, [Rockart \(1979\)](#) s'est inspiré du concept des FCS préconisés par [Ronald](#) pour présenter les besoins en cadres supérieurs pour piloter. En fait, il s'agit d'une méthode qui permet d'identifier les FCS, de préciser leur pondération et leur mesure. Par ailleurs, les FCS ont été définis comme étant « *Le nombre limité de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, garantiront une performance compétitive réussie pour l'organisation* ».

En réalité, les FCS pour une firme ne sont pas les FCS pour une autre, tout dépend de la méthode de recherche adoptée. En effet, il existe deux types de méthodes telles que les méthodes d'essence analytique et les méthodes d'essence heuristique.

Selon les premières, il s'agit d'un aspect rationnel à suivre pour déterminer la stratégie de l'entreprise, en se concentrant d'une manière globale sur l'analyse de la concurrence (données sur les concurrents), de référence (meilleures pratiques), de consultants externes, de données internes de la firme et de ses stratégies marketing (Tsao et al., 2004). De plus, l'avis des experts et des parties prenantes de la pratique, l'analyse historique, les graphiques et le visuel, la cartographie, les arbres de décisions, etc, sont des démarches permettant de percevoir les FCS. Force est de constater, les FCS changent selon la vision des gestionnaires, selon l'environnement et le contexte.

D'après ce qui précède, la définition tirée d'un facteur clé de succès est que c'est un élément à caractère stratégique (technologique et commercial) que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans un domaine donné et faire face à la concurrence. En effet, il est un préalable évident d'analyser les FCS avant l'allocation des ressources de l'entreprise et l'identification des compétences clés nécessaires à la réussite de la stratégie.

La notion des FCS a touché la gestion de la relation client. Cette dernière est une approche orientée vers le client, qui s'appuie sur les informations fournies par le système d'information pour faciliter le fonctionnement des processus tels que le CRM opérationnel, le CRM analytique, le CRM collaboratif, le E-CRM et le « Social- CRM ». Donc en termes de la mise en œuvre d'un CRM, les FCS peuvent être considérés comme des activités et des pratiques à prendre en compte pour assurer une mise en œuvre réussie.

2.2. Facteurs clés de succès d'un CRM : une revue de la littérature

Les travaux sur les facteurs clés de succès ont consacré un focus particulier sur l'intégration d'une gestion de la relation client du fait du taux d'échec élevé des projets CRM. Toutefois, ils n'ont pas présenté une explication détaillée de ces facteurs ou bien les étapes détaillées de chaque phase. De surcroît, les gestionnaires peuvent dégager les FCS d'une mise en œuvre d'un CRM à travers des questionnaires, des entretiens, ou des réflexions personnelles.

L'objet de cette sous-section est de présenter les facteurs critiques qui peuvent jouer un rôle primordial dans la réussite d'un projet de mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise puis au sein d'une banque.

2.2.1. FCS de la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise

Rappelons que la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une entreprise exige des préalables pour sa réussite. Selon [El Hudhaifi \(2011\)](#), il existe un seul facteur principal pour la réussite d'une mise en œuvre d'un CRM, c'est l'orientation client de l'entreprise. Dans d'autres études, certains auteurs proposent de classer les FCS sous une combinaison ou catégorie. Prenant à titre d'exemple [Arab et al., \(2010\)](#) qui ont mené une étude en Malaisie, et ont préconisé qu'il existe trois principales catégories de facteurs qui entraînent la réussite d'un projet CRM tels que les processus, la technologie et les personnes. La première catégorie comprend les processus du marketing, des ventes, des services, de la stratégie CRM, de l'implication du client, des processus de personnalisation, de la gestion du temps et du budget. La deuxième catégorie comprend les facteurs liés à la technologie tels que l'automatisation de la force de vente (SFA), l'application CRM, l'entrepôt de données, le centre d'assistance, les centres d'appels et l'internet. Enfin, la troisième catégorie comprend des facteurs humains, qui de leur tour sont divisés en deux sous-catégories ; des facteurs liés à la clientèle comme la valeur, la satisfaction, la rétention et la fidélité. Des facteurs liés à l'organisation comme la culture, l'engagement du personnel et l'engagement de la direction générale.

D'un autre côté, [Foss et al. \(2008\)](#) ont proposé trois principaux FCS tels que l'utilisation d'une approche par étapes, l'alignement entre les processus du travail et la solution à implanter et le calendrier. Si non, en utilisant des données secondaires, étude menée par [King et Burgess \(2008\)](#) a permis de dégager les facteurs suivants ; le soutien de la direction générale, la communication de la stratégie CRM à toute l'organisation, les compétences et le savoir-faire, la volonté de partager des données, la volonté de changer les processus, la préparation pour le changement technologique, la capacité de changement de culture, la capacité de changement de processus et la capacité d'intégration de la solution CRM par rapport au système d'information. Puis, en se basant sur une étude de cas qualitative, [Shum et al. \(2008\)](#) ont étudié plus particulièrement les facteurs qui entraînent la réussite d'un projet CRM du côté des employés. Les FCS sont l'engagement des employés, la culture de l'organisation, la technologie, la formation, l'implication d'un leader et la communication. Dans la même période, [Almotairi et al. \(2008\)](#) ont classé les FCS de l'implantation d'un projet CRM comme suit : l'engagement

de la direction générale, la communication d'une stratégie CRM, l'implication d'un personnel compétent, l'implication client et la définition des processus CRM.

Par ailleurs, [Mendoza et al. \(2007\)](#) ont proposé trois types de FCS pour la mise en œuvre d'un CRM. Des facteurs liés aux processus tels que la gestion des informations sur les clients, le marketing, les ventes et les services. Des facteurs humains tels que l'engagement de la haute direction et la participation du personnel impliqué. Enfin, des facteurs liés à la technologie telles que : l'intégration du système d'information (SI) et des logiciels, et l'automatisation de la force de vente. Dans la même période, [Pan et Hoyeon \(2007\)](#) ont identifié onze facteurs de réussite de mise en œuvre d'un CRM tels que l'engagement de la direction générale, le cheminement de l'évolution, le calendrier, la réorganisation, la minimisation de la personnalisation, la gestion du temps et du budget, l'implication du client, la culture, l'implication des directeurs dans l'utilisation de CRM, les mesures et la formation des utilisateurs futurs. Revenons à l'approche de classification des facteurs clés de succès selon des catégories. [Forrester \(2007\)](#) a identifié quatre catégories de FCS tels que des facteurs « stratégie » comme le fort parrainage, la gestion de la relation client et la structure de gouvernance¹⁸. Des facteurs liés au processus comme la définition des objectifs et des processus et travailler avec un rythme réaliste. Des facteurs liés aux utilisateurs futurs, telle que leur implication. Enfin, des facteurs technologiques comme la simplicité d'utilisation de la solution CRM.

Auparavant, il y a des travaux qui se sont basés sur des études de cas de mise en œuvre d'un CRM. [Kim et Pan\(2006\)](#) ont mené une recherche basée sur une étude de cas qualitative pour tester la réussite de la mise en œuvre d'un CRM et ils ont défini quatre types de FCS tels que l'engagement organisationnel, le changement des processus opérationnels, la gestion de la technologie et la gestion des projets. Alors que [Blery et Michalakopoulos \(2006\)](#) ont proposé ; la vision ou l'orientation stratégique du projet, le changement de processus d'entreprise, l'intégration des systèmes CRM, la sélection d'un package CRM approprié, la qualité des informations client, la culture de l'organisation, la gestion de projet, le Calendrier, le budget, la collaboration entre les parties prenantes du projet, l'accès aux meilleures pratiques commerciales, le choix du fournisseur et les compétences du consultant. En outre, [Gartner](#)

¹⁸ La structure de gouvernance d'une entreprise réside dans la répartition des compétences en matière de prise de décision en vue de partager les responsabilités et les pouvoirs.

(2006) a proposé la préparation de toute l'organisation concernant la mise en œuvre d'un CRM, l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et ceux du CRM, le réglage des paramètres, la préparation des mesures de base, l'identification dès le départ des parties prenantes et les utilisateurs futurs de CRM, l'établissement d'une étude de rentabilité crédible et le choix du bon leader.

Autre méthode pour déterminer les FCS pour une mise en œuvre de CRM est l'utilisation des données secondaires. Cette méthode a été optée par [Al-Ajlan et Zairi \(2005\)](#). En effet, leur recherche a contribué à dégager trois types de facteurs tels que des facteurs dominants comme le développement d'une stratégie centrée sur le client, le parrainage des dirigeants, le changement organisationnel, la justification des activités et la planification et la gestion des projets. Des facteurs stratégiques comme la vision du projet, la segmentation et le ciblage, l'approche holistique, le processus métier, les ressources et le budget, la compréhension des besoins des clients et la résistance au changement. Et enfin, des facteurs techniques tels que le choix de la solution CRM, la consultation des clients, les données et l'intégration.

Une autre réflexion de [Kim \(2005\)](#) qui se base sur une étude de cas réussie et une étude de cas échouée, propose un modèle de processus de CRM qui a été justifié dans les deux cas. En effet, le modèle ne prend en compte que les facteurs de réussite tels que la gestion des processus, l'engagement organisationnel¹⁹, la stratégie et les processus, la technologie et les résultats. De même, [Roh et al. \(2005\)](#) ont mené une enquête auprès de 14 entreprises ayant mis en œuvre un projet CRM, et ils ont les réponses de 253 personnes. Cette étude a permis d'identifier trois FCS tels que l'alignement des processus de travail avec le nouvel outil, la qualité de l'information client et le rôle du système d'information actuel. Auparavant, [Alt et Puschmann \(2004\)](#) ont mené un questionnaire auprès de 55 entreprises pour arriver à identifier trois FCS d'une mise en œuvre d'un CRM. Les facteurs sont : le respect des étapes de la mise en œuvre, la gestion du changement et l'engagement de la direction générale. Cependant, [Rainer et Thomas \(2004\)](#) se sont concentrés seulement sur des cas de réussite d'implantations de CRM (six cas), ils ont pu dégager six FCS tels que le support de la direction de haut niveau, l'évolution du projet, le calendrier, la gestion du changement, la modification de l'organisation, et l'architecture du système d'information intégrée.

¹⁹ Soutien de la direction et participation des utilisateurs.

Parmi les premiers travaux qui ont regroupé les FCS en catégories, nous citons ceux d'Ocker et Mudambi (2003). En fait, Ils ont souligné trois types de facteurs qui peuvent affecter la réussite de la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une organisation, tels que : des facteurs intellectuels comme la stratégie, la structure et la planification, des facteurs technologiques comme la culture, les interactions avec les parties prenantes et la connaissance du domaine et des facteurs sociaux comme les applications CRM, les capacités informatiques et la gestion des connaissances. De même, selon Chen et Popovich (2003), la mise en œuvre d'un CRM est une combinaison de facteurs humains, processus et technologie. Plus précisément, ils ont mis l'accent sur l'engagement de la direction générale, la culture organisationnelle, et l'intégration avec les systèmes d'information actuel.

2.2.3. Les facteurs les plus cités

L'objet de cette sous-section propose 15 FCS qui ont été choisis selon leur degré d'importance dans la littérature. Nous avons jugé utile de choisir ceux qui ont été cités plus que 2 fois. Puis, il s'agit de définir chaque facteur.

Tableau 2. Proposition des FCS les plus importants selon la littérature

	Facteur	Fréquence
F1	Engagement de la direction générale	14
F2	Facteurs techniques / Infrastructure technologique	12
F3	Orientation stratégique du projet / Orientation client	13
F4	Implication des utilisateurs finaux	11
F5	Gestion du changement	9
F6	Alignement entre le choix de la solution et la stratégie	6
F7	Culture	6
F8	Calendrier	5
F9	La modification de l'organisation	4
F10	Qualité d'informations client	4
F11	Intégration avec le système d'information	3
F12	Personnel compétent	3
F13	Formation	3

Source : auteur

- Engagement de la direction générale

Les facteurs clés de succès pour la réussite d'une mise en œuvre d'une solution CRM au sein d'une entreprise, préconisés dans les travaux précédents sont multiples et variés. Par

ailleurs, l'engagement et le support du top management est le facteur le plus cité. Selon cet élément, pour la réussite de la gestion de la relation client nécessite l'implication de la haute direction c'est-à-dire une implication « top-down » permettant d'offrir des ressources adéquates nécessaires à la mise en œuvre et à la conception du CRM. Par conséquent, les parties prenantes du projet sont motivées et bien dirigées, et par la suite la réussite de l'implantation du CRM peut être réalisée (Peelen, Beltman, Montfort et Klerkx, 2006). Ce facteur est classé dans le groupe des facteurs humains.

- Facteurs techniques

La réussite de l'implantation d'un CRM repose sur le niveau de complexité des technologies de l'information utilisées dans l'organisation, le choix de la solution, et l'adéquation du son paramétrage avec l'activité de l'entreprise. En effet, le CRM exige un niveau élevé d'intégration entre tous les départements, Back-Office, Front-Office, marketing, et une infrastructure informatique consistante. D'ailleurs, il est présumé que les entreprises qui utilisent la technologie de l'information doivent disposer des ressources technologiques tels que l'internet et l'entrepôt de données, pour pouvoir initier un projet CRM (Croteau et Li, 2003).

- Orientation stratégique du projet

Ce facteur implique que la décision d'implantation d'un CRM doit être menée d'une réflexion par rapport à des objectifs réalisables. En outre, le CRM présente des défis plus stratégiques que techniques, c'est très important donc d'avoir une vision claire du projet. En effet, la réussite de la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une organisation et en particulier une banque exige une stratégie orientée client.

L'orientation client implique d'avoir une connaissance suffisante du client pour pouvoir répondre à ses besoins et l'équiper. En outre, cette stratégie implique d'avoir une vision client 360° et de le placer au centre de l'activité de l'entreprise afin d'établir une relation à long terme. De ce fait, l'orientation client est l'une des conditions préalables importantes au succès du CRM.

- Implication des utilisateurs finaux

Lors de la mise en œuvre d'un CRM, il s'agit de concevoir et de choisir les différentes rubriques qui vont le constituer. Toutefois, même avec les technologies les plus avancées les

employés doivent être impliqués pour faciliter le processus du travail. En effet, le facteur humain a toujours un rôle primordial dans la toute mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise. En plus, plus l'employé est satisfait, plus le processus d'affaires donne de bons résultats. De surcroît, l'implication des utilisateurs futurs du CRM est l'un des facteurs clés de succès de la mise en œuvre d'un CRM.

- Gestion du changement

Appelé aussi « conduite du changement », est un facteur de succès du fait de l'appropriation du CRM par les utilisateurs futurs et son intégration dans l'entreprise. En effet, l'implantation d'un nouvel outil tel que le CRM entraîne des modifications techniques et organisationnelles qui peuvent être rejetées par le personnel, d'où la résistance au changement. Ce dernier est l'un des facteurs qui mène à l'échec de la mise en œuvre d'un CRM.

Pour les employés, les nouveautés dans le système du travail vont tout changer ; la collaboration, le style de management, le temps destiné à chaque tâche, etc. De toutes les manières, la résistance expliquée par l'insatisfaction concernant le nouvel outil, et la peur de changer les méthodes du travail. Pour cela, la gestion du changement est facteur de réussite du fait qu'il permet de faciliter l'acceptation du nouveau système et de supporter les employés tout au long des phases d'implantation du CRM.

- Alignement entre le choix de la solution et la stratégie

L'implantation d'un CRM doit aller de pair avec la stratégie globale de la banque pour pouvoir supporter les nouveautés technologiques apportées par le nouvel outil.

- La culture

Considérée comme un des facteurs de réussite d'implantation d'un CRM. En effet, plus l'organisation est à la page dans le domaine de marketing et d'informatique, plus elle sera flexible par rapport à tout changement lié aux tendances technologiques.

- Le calendrier

Ce facteur clé de succès désigne la décomposition du projet CRM en plusieurs sous-projets sur 6 mois chacun. D'abord, il faut passer par une phase rapide d'évaluation de la solution. Puis

après son introduction, il faut préparer la base de données clientèle à utiliser dans les campagnes marketing et pour vendre. Ceci prend 2 ans.

- La modification de l'organisation

Ce facteur implique le changement des processus du travail et donc de la structure de l'organisation. Pour cela, il faut s'adapter aux changements étant donné la connectivité entre les départements, et donc entre les processus.

- Qualité d'information client

Disposer des données crédibles et pertinentes et appropriées pour être utilisées, permet de mieux répondre à leurs besoins et de sélectionner des clients futurs. En effet, la création de la base de données et son analyse sont deux étapes faites dans l'organisation pour s'assurer de la qualité. Ce facteur est très important dans les stratégies marketing et en particulier pour la réussite de l'approche orientation client traduite par un CRM.

- Intégration avec le système d'information

Pour la réussite de l'implantation d'un CRM, il faut préparer un environnement facilitant la gestion des données clients, tel que le système d'information. En effet, ce facteur exige l'intégration de tout le processus d'affaires entre les différents départements de l'organisation, du Front-Office vers le Back-Office. De surcroît, le CRM doit faire partie de cette intégration pour arriver aux objectifs souhaités de son implantation.

- Personnel compétent

Pour mener un projet d'implantation CRM, leurs utilisateurs futurs doivent disposer d'une certaine compétence métier dans l'usage des TIC. Selon ce facteur, Il est nécessaire de disposer d'une équipe d'experts ou de professionnels de CRM. En effet, les membres de l'équipe doivent être aptes à travailler ensemble et prêts à tout échanger pour réaliser les objectifs spécifiques de CRM et les principaux objectifs de l'organisation.

- Formation

La formation est un facteur à prévoir lors de la mise en œuvre d'un CRM. Elle est nécessaire pour sensibiliser le personnel, le garder et le motiver par rapport à l'implantation de ce nouvel outil technologique. En effet, il s'agit de préparer un guide de formation destiné aux utilisateurs finaux de CRM permettant d'apprendre les fonctionnalités de cet outil.

3. LES AXES DE LA GESTION DE RELATION CLIENT

D'après ce qui précède, il s'agit de déduire selon la littérature trois axes de CRM qui englobent des FCS.

3.1. L'axe technologique

La technologie informatique qui est à la base de la disponibilité d'informations client de bonne qualité. En effet, le CRM s'appuie sur des outils informatiques spécifiques grâce aux progrès techniques. Pour illustrer, des applications front office de collecte de données clients pour assurer les services et les ventes et des applications back office pour analyser les données collectées et les intégrer dans le CRM (Greenberg, 2010). Cela a été tiré à partir du travail de Buttle (2004), qui stipule que l'axe technologique du CRM englobe les applications analytiques, opérationnelles et collaboratives qui servent à collecter des informations sur les clients au front office et facilitent la diffusion et l'analyse de l'information au back office (Buttle, 2004).

Selon les gestionnaires, le succès des entreprises repose sur les clients fidèles. Ces derniers demandent les meilleurs services, un défi résolu par la technologie. En effet, plusieurs entreprises se trouvent face à des nouveaux modes de fonctionnement suite au développement technologique. Cet axe alloue à l'entreprise des capacités informatiques permettant de collecter, enregistrer, organiser et utiliser des données importantes de sa clientèle (Teo et al, 2006). En effet, posséder des outils technologiques permet à l'entreprise de classer des informations sur la clientèle, dans une base de données actualisée et complète (Dunu et Halmajan, 2011). En outre, adopter une technologie appropriée entraîne le développement des modèles du travail qui facilitent la communication entre l'entreprise et ses clients, d'où une satisfaction améliorée.

La technologie est une composante incontournable dans le CRM (Chen et Popovich, 2003), mais pas la seule, donc elle doit être utilisée d'une manière correcte et efficace pour assurer la réussite de l'implantation d'un CRM (Dunu et Halmajan, 2011).

Pour le CRM, la technologie est utilisée au premier abord pour créer la base de données client. Par la suite, elle peut permettre de détecter le comportement des clients (Samizadeh & Nikoo, 2012) et effectuer des analyses statistiques en utilisant les données collectées par le CRM opérationnel (Bahrami, Ghorbani et Arabzad, 2012).

Relativement à l'axe technologique, l'implantation d'un CRM doit, d'une part, prendre en considération le rôle de l'internet dans le développement de la relation avec les clients à travers le CRM. D'autre part, il faut suivre les nouveautés technologiques et choisir la solution innovante adéquate à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, Barton (2008) préconise que la technologie choisie selon le cadre du travail affecte significativement la réussite de l'intégration de systèmes CRM.

Force est de constater, la littérature a mis l'accent sur le rôle de la technologie dans la réussite de la mise en œuvre d'une solution CRM. D'où :

H1. Les facteurs liés à la technologie affectent positivement la réussite de la mise en œuvre d'un CRM.

3.2. L'axe processus

Pour la mise en œuvre d'un CRM, l'entreprise doit suivre tout d'abord une approche orientée client, étant donné que l'objectif de l'intégration d'un CRM est d'approuver les échanges avec les clients. En effet, cet axe de CRM permet d'avoir une vue complète des clients dans toute l'entreprise avec une centralisation de la gestion des données à travers différents canaux de contact (Palmatier et al., 2007). A ce propos, la mise en œuvre d'un CRM doit se baser sur un processus qui va de pair avec l'activité de l'entreprise. Par exemple, le processus de la mise en œuvre d'un CRM au sein d'une banque doit commencer par le CRM opérationnel, puis le CRM analytique et en fin le CRM coopératif. En effet, ce processus implique l'interaction avec les clients. Cette dernière peut être directe ou indirecte. L'analyse de l'axe « processus » diffère en fait d'une activité à une autre (Almotairi, 2008).

Bien que les GRC disposent d'un impact sur l'échelle organisationnelle, tous ces processus doivent être traités avec une priorité lors de l'intégration et de l'automatisation des

processus d'affaires. Le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés. D'où :

H2. Les facteurs liés au processus affectent positivement la réussite de la mise en œuvre d'un CRM.

3.3. L'axe humain

Lors de l'implantation d'un CRM, l'axe « humain » présente un enjeu pour l'entreprise étant donné sa relation avec la gestion du changement (Lionel,2004). En effet, la résistance des utilisateurs impliqués dans la nouvelle solution peut rendre la mission des formateurs difficile. Ainsi, la mise en œuvre du CRM entraîne une automatisation des processus du travail, donc les employés doivent s'adapter avec les nouvelles procédures des tâches quotidiennes. Toutefois, l'engagement des employés est primordial pour le succès d'une mise en œuvre de CRM et donc pour satisfaire les attentes des clients. Cet axe englobe généralement des systèmes d'incitation à la formation du personnel qui prend en charge le CRM afin de renforcer la concurrence interne (Kumar et Reinartz, 2006). De plus, la capacité d'analyse humaine, c'est-à-dire la compétence et l'expérience du personnel à interpréter et utiliser les données du CRM d'une manière optimale et efficace. En effet, les outils informatiques ne sont pas suffisants pour gérer et interpréter les données de la clientèle. Pour cela, le personnel de l'entreprise doit disposer d'un certain savoir-faire pour la réussite de la solution CRM. A cet égard, Bharadwaj (2000) a affirmé que la capacité de l'analyse humaine permet une bonne gestion des risques techniques et commerciaux après l'investissement dans une solution CRM. De plus, ce facteur est essentiellement basé sur les connaissances uniques acquises dans les formations du personnel, et sur l'expérience accumulée au cours du temps. Dans le premier cas, ceci permet d'améliorer la performance de l'entreprise et d'entraîner la création d'un avantage comparatif par rapport aux concurrents. Dans le second cas, il faut du temps pour que les concurrents puissent développer une expérience similaire.

D'un autre côté, connaître les clients et leurs comportements contribue dans la réussite de l'implantation du CRM. Il s'agit en effet de collecter des informations sur les clients puis les analyser pour permettre à l'entreprise de répondre à leurs besoins. Dans cette optique, Almotairi (2008) stipule que l'objectif principal de la mise en œuvre d'un CRM est de transformer les

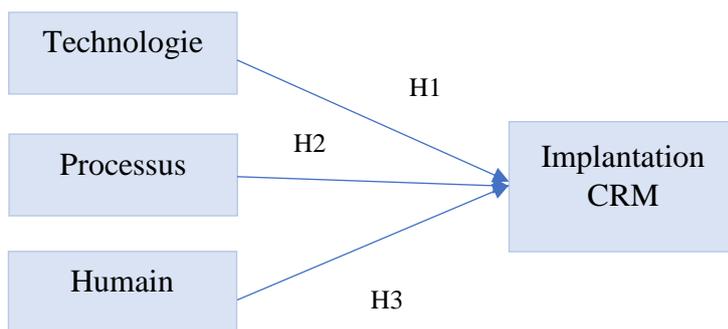
données clients en produits et services personnalisés pour répondre à leurs besoins variables dans le temps afin de les fidéliser.

Les employés et les clients sont un facteur clé pour la réussite des projets CRM. D'où :

H3. Les facteurs liés à l'individu affectent positivement la réussite d'une mise en œuvre d'un CRM.

Donc, la réussite d'une initiative de mise en œuvre d'un CRM est basée essentiellement sur la combinaison entre de ces trois axes. D'où ce modèle conceptuel :

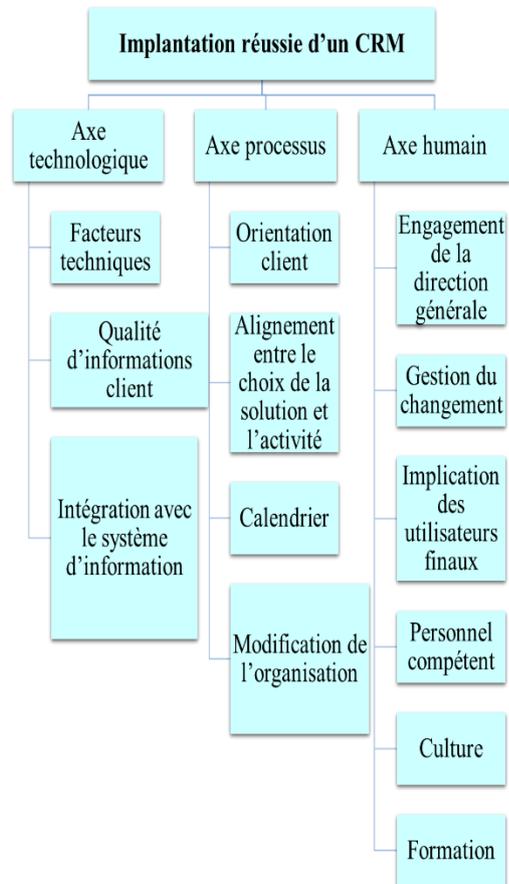
Figure 4. Modèle conceptuel de la recherche



A la fin de ce chapitre, nous proposons une combinaison des trois axes de CRM en identifiant (tableau 6) pour chaque axe les FCS adéquats.

Donc, la réussite d'une initiative de mise en œuvre d'un CRM est basée essentiellement sur la combinaison entre de ces trois axes. D'où la structure suivante :

Figure 5. Proposition d'une structure de mise en œuvre d'un CRM



Source : auteur

Conclusion

Vu l'importance de la fidélisation de la clientèle pour les organisations afin d'améliorer leurs bénéfices et l'échec de presque 60% des projets CRM en contrepartie, beaucoup de travaux se sont intéressés à étudier les facteurs clés de succès d'implantation de CRM.

Généralement, la réussite d'un projet TIC dépend de l'étude des préalables à sa mise en œuvre. En particulier, l'implantation de CRM repose sur son adéquation avec la stratégie de l'entreprise et ses processus des affaires.

Au niveau de ce chapitre, nous avons essayé de dégager les principaux facteurs clés de succès qui doivent être pris en considération en amont pour la réussite d'une mise en œuvre d'un CRM.

Dans un premier temps, nous avons mis l'accent sur les défis de la mise en œuvre d'un projet CRM.

Dans un second temps, nous avons identifié les principaux FCS nécessaires pour la mise en œuvre d'une solution CRM et ce selon les travaux de littérature dans ce domaine. Puis à l'optique de ces FCS, il s'agit de présenter une combinaison donnant lieu aux trois axes du CRM.

Chapitre III. Méthodologie de recherche

Introduction

L'intégration du CRM dans les banques a commencé depuis les années 2000 dans les pays développés et avec le début de l'ère de l'internet. En effet, son utilisation a permis de dégager les meilleurs pratiques à recommander²⁰. De plus, cet outil permet de répondre aux besoins des clients exigeants connectés en suivant une stratégie orientée client. Nonobstant, le taux d'échec des projets de CRM est particulièrement élevé pour plusieurs raisons comme la résistance au changement du personnel ou bien le manque de collaboration active entre les marketeurs et les managers en IT dans l'entreprise²¹.

Actuellement, les banques tunisiennes, comme la STB, se focalisent de plus en plus sur le développement de leur gestion de relation client par l'implantation d'outils technologiques. Pour ce faire, il est nécessaire de se concentrer sur les préalables de cette implantation afin d'éviter son échec.

Après avoir présenté les FCS à une implantation CRM réussie dans le chapitre précédent, nous exposons dans le cadre de ce chapitre la méthodologie empirique employée pour évaluer chacun de ces facteurs par un ensemble de banquiers experts dans le domaine.

A cet effet, nous avons divisé ce chapitre en deux sections. La première sera allouée à la présentation de la Société Tunisienne de Banque (STB) et son implication dans ce sujet et la deuxième fera l'objet de la présentation de la méthodologie.

^{20, 2} Skik et al., « Les préalables à la mise en place d'un CRM bancaire : Le cas d'une banque tunisienne », *Gestion* 2000 2017/1 (Volume 34), p. 181-202. DOI 10.3917/g2000.341.0181.

1. ETUDE DE CAS : LA STB

Dans cette section, il s'agit présenter le secteur bancaire tunisien, et la STB en particulier, face aux TIC et aux nouveautés.

1.1. Secteur bancaire tunisien face aux TIC

Depuis la révolution, la Tunisie se trouve confrontée à plusieurs défis. Elle est de plus en plus engagée dans des réformes qui visent à se préparer pour s'aligner avec les normes internationales, surtout dans l'utilisation des TIC. Pour illustrer, la Tunisie est classée 81^{ème}²² en 2016, selon le NRI (Indice de Préparation aux Réseaux ou Network R Index). Cet indice mesure le niveau d'utilisation des TIC pour 139 pays.

A cet effet, le secteur bancaire est au cœur de ces réformes tout en cherchant à satisfaire ou attirer un client toujours connecté et c'est pour cette raison que les banques doivent investir, de plus en plus, dans les TIC pour être aux attentes des clients.

Etant donné que la Tunisie est un pays qui incite à l'investissement dans les TIC, les transformations technologiques notamment les fintechs, et l'arrivée de nouveaux concurrents avec un business model 100% digital, les banques tunisiennes doivent garantir leur survie. Pour ce faire, il est nécessaire d'investir dans les TIC afin de moderniser les processus de travail et d'automatiser les opérations courantes. D'une part, cette optique entraîne une réduction des coûts, d'autre part, la banque se trouve capable à répondre aux besoins de la clientèle suivant la notion de la satisfaction, et ce, pour une finalité relative à l'élargissement de la part de marché

Toutefois, le changement des processus de travail dans le secteur bancaire concerne l'ensemble de l'organisation au sein de chaque banque. A ce titre, il est primordial d'être accepté par les différents intervenants et préparer une infrastructure technologique appropriée.

Par ailleurs, pour mieux répondre aux besoins des clients et les satisfaire, plusieurs banques tunisiennes ont développé leurs canaux de distribution, investit dans des SI urbanisés²³, et implanté un CRM.

²² Rapport (2016), "Global Information Technology Report 2016", World Economic Forum (WEF).

²³ L'urbanisation du SI vise à **organiser sa transformation progressive et continue afin de le simplifier, et le rendre cohérent par rapport aux évolutions stratégiques de la banque. Avant toute urbanisation, le SI est dit un « plat de spaghettis » vu sa complexité.**

L'apparition de la notion du Big Data et du marketing digital, les institutions bancaires vont exploiter au mieux chaque interaction avec leurs clientèles, et plus précisément le contact au niveau du FrontOffice tout en accumulant les informations de chaque client. C'est pour cette raison que la meilleure connaissance du client permettra aux exploitants de proposer à leurs clients potentiels ou bien les prospects des services additionnels qui vont générer des commissions afin d'améliorer les indicateurs de performance de la banque.

1.2. La STB et l'intégration du CRM

Avant de mettre en évidence cette intégration, il est primordial de présenter notre entreprise de parrainage la « STB ».

1.2.1. Présentation de la banque

Cette section sera consacrée à la présentation de la STB à travers son historique, l'évolution de ses indicateurs d'activité, son existant en termes de système d'information, ses nouveautés et sa stratégie de développement.

a) Informations générales

Raison Sociale : Société Tunisienne de Banque

Date de constitution : 18 janvier 1957

Forme juridique : Société anonyme

Capital: 776.875,000 millions de dinars tunisiens

Adresse: Rue Hédi Nouira – 1001 Tunis - Tunisie

Principaux actionnaires

Etat Tunisien : 71,54 %

CNSS : 5,69 %

Public : 22,77 %

Organes stratégiques

Conseil d'Administration :11 membres

Commissaires aux comptes :3 membres

Contrôleur d'Etat

Direction Générale : - M. Samir SAIED - **Directeur Général**

Source : site de la STB <http://www.stb.com.tn>

b) Historique

La Société Tunisienne de Banque (STB), fondée au lendemain de l'indépendance (1957), est le premier établissement bancaire qui a toujours été au service du développement économique et social de la Tunisie.

Outre sa création par un capital social de 10.000 dinars dont la participation de l'Etat est de 52%, les fonds propres de la STB ont évolué à un rythme soutenu par quatorze augmentations de capital²⁴.

Jusqu'au milieu des années 70, s'est imposée sur le marché de crédit comme une banque polyvalente de dépôt, d'affaires et de développement tout à la fois. En effet, elle a été l'initiatrice des plus grands projets dans les secteurs de l'industrie, du tourisme, de l'agriculture et du commerce. En travaillant sur l'intérêt national, la STB a dépassé son rôle de banquier et s'est développée pendant plus d'une trentaine d'années, comme l'un des plus importantes banques en termes de performance.

Dans le cadre du plan de restructuration et de modernisation du secteur bancaire, la Société Tunisienne de Banque a procédé, à la fin des années 90, à exécuté une restructuration profonde.

En 2000, la STB était face à une mission délicate d'absorption des deux banques de développement la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) et la Banque Nationale de Développement Touristique (BNDET) afin de sauver l'image du pays après leur faillite. Pour cela, la banque s'est trouvée avec une nouvelle structure, en supportant les dettes des deux banques de développement. Toutefois, avec une meilleure efficacité et une synergie importante des moyens et des compétences, elle a continué à se classer parmi les premières banques du Maghreb et du Continent Africain. Pour illustrer, la STB a toujours été la première banque en termes de dépôts, de crédit. Egalement, elle a été et restera toujours au service de l'économie tunisienne.

c) Situation actuelle

En dépit de l'exercice 2016, année de mise à niveau pour la Société Tunisienne de Banque, tous les objectifs tracés ont été atteints et le plan de redressement, tracé par le PDG

²⁴ <http://www.stb.com.tn/fr/site/la-stb/la-banque-en-bref/>

Samir Saied en 2015 dès son arrivée, a porté ses fruits et c'est pour cette raison que l'activité de la banque a connu une amélioration par rapport à l'année 2015. De ce fait, et durant les trois premiers trimestres de cette année, les dépôts de la clientèle de la STB ont enregistré une progression de 12,2%, pour atteindre 6,3 milliards de dinars. En contrepartie, les crédits nets à la clientèle ont augmenté de 15,8%, avec un encours s'élevant à 6,75 milliards de dinars.

Par ailleurs, suite à l'accroissement des produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation respectivement de 28,6% et 46,9%, le produit net bancaire de la STB s'est situé à 305,7 millions de dinars à la même date, soit une augmentation de 16% par rapport à 2017.

d) Nouveautés STB₂₀₂₀ : « THINK DIGITAL »

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la STB continue à suivre son plan de redressement. Depuis 2016, la STB continue à renforcer sa présence médiatique surtout sur les réseaux sociaux, et ce, pour prouver son engagement envers sa nouvelle stratégie.

Les deux volets les plus importants de la nouvelle stratégie de la STB₂₀₂₀ sont la modernisation de la banque et le développement commercial.

✓ Modernisation de la Banque

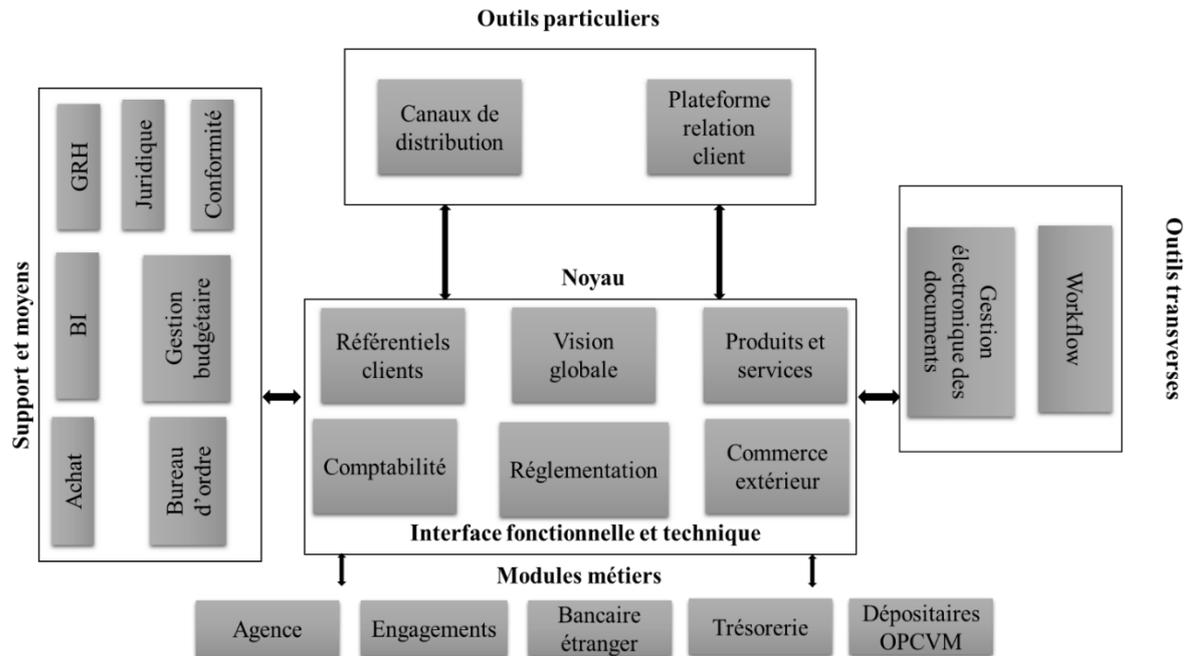
Ce volet consiste à une transformation digitale de la Banque telle qu'une automatisation (Workflow) du processus opérationnel pour réduire les délais de traitement (pour le FrontOffice) et un investissement dans l'infrastructure informatique et le numérique (pour le BackOffice). Par ailleurs, la STB est en train de mettre en place un système d'information urbanisé et d'un « Data Analytics ».

L'architecture du SI actuel de la STB

Pour soutenir le plan de transformation stratégique de la STB, il s'agit d'opter pour un SI urbanisé. En effet, il s'agit d'améliorer l'ancien SI décrit comme fragile et désordonné. Ce nouveau plan d'urbanisation s'intéresse à assurer l'intégration de tout projet IT dans le SI de la banque en se conformant aux principes de l'urbanisation. Pour ce faire, il faut acquérir des différentes applications métiers (agence, engagements, bancaire étranger, trésorerie, OPCVM) et transverses (workflow, gestion électronique des documents), et les intégrer en se basant sur un

noyau bancaire. Ce dernier est fondé sur un référentiel de données partagées entre les agences et le back office.

Figure 6. Le SI actuel de la STB



Source : document interne STB

La figure 6 ci-dessus décrit l'infrastructure urbanisée du SI de la STB. Il se compose des moyens de gestion de la relation client (canaux de distribution, plateforme relation client) et des fonctions métiers (agence, engagements, bancaire étranger, trésorerie, dépositaires OPCVM). Ces deux composantes s'appuient sur un noyau constituant une interface fonctionnelle et technique. A ce titre, le SI actuel de la STB assure une intégration avec tous les départements avec une dimension qui va au-delà du côté technologique. C'est la dimension stratégique de la banque. Force est de constater, le SI de la STB représente une architecture appropriée qui assure la bonne implantation d'un CRM via : Le multicanal (assurant la fiabilité des données clients), le BI²⁵ (assurant une infrastructure technique), le référentiel Clients et la vision globale du projet (stratégie orientée client). De plus, l'architecture du SI de la STB

²⁵BI : Le Business Intelligence (appelé aussi informatique décisionnelle), indique l'ensemble d'outils (applications) et des méthodes, donnant l'accès à l'information et aidant les dirigeants d'une organisation à la prise de décisions. En premier lieu, il s'agit de collecter les données (internes ou externes), puis, les analyser afin de créer des rapports pour les preneurs de décisions ou bien pour les utilisateurs finaux de l'information.

montre que la mise en œuvre d'un CRM est définie dans le cadre d'une transformation stratégique comme mentionné dans la littérature théorique.

✚ Le développement des produits digitaux

La STB est la première banque en Tunisie qui propose une expérience digitale via STB Direct. Aujourd'hui, avec le bouleversement du secteur bancaire par le développement technologique, le digital et le comportement des clients connectés, STB Direct se présente comme un ensemble d'applications téléchargeables gratuitement, permettant de répondre aux besoins des clients. De ce fait, les cinq applications proposées par la banque sont les suivantes :

- DigiTransfert : Une application permettant d'effectuer des opérations de transfert scolarité.
- DigiAtionnaire : Une application destinée aux actionnaires de la STB permettant de consulter à distance les indicateurs et les cours des actions.
- DigiEpargne : Une application permettant aux clients STB de suivre à distance leurs comptes épargne.
- DigiCarte : Une application permettant la gestion des cartes bancaires STB pour le retrait et l'achat. En effet, elle permet essentiellement de suivre les opérations monétiques, gérer le plafond de la carte, activer ou désactiver le fonctionnement de la carte.
- DigiCrédit : Une application permettant essentiellement de suivre l'état d'avancement d'une demande de crédit à distance. Tout d'abord, elle permet de s'informer sur tout crédit et de télécharger tout document y associé. Après la demande, cette application permet de suivre les étapes de décision et de recevoir une notification s'il s'agit d'un accord.

Par ailleurs, cette nouvelle stratégie opérationnelle de la STB tend à dégager une rentabilité meilleure via la forte synergie entre les différents intervenants pour arriver à remonter sur le podium en 2020.

✓ Développement Commercial

Selon la stratégie STB₂₀₂₀, la banque s'investit de plus en plus dans le digital en développant les services mis à la disposition de ses clients afin de leurs fournir une expérience de distribution omni-canal. En effet, cette stratégie contient une nouvelle démarche basée sur la connaissance client dont le but est de faire face à la concurrence.

Toutefois, la gestion de la relation client au niveau des agences de la STB suit toujours les normes du marketing transactionnel. En effet, l'objectif est d'accroître le volume de

transactions et promouvoir l'utilisation de chaque produit. De plus, le chargé clientèle effectue sa recherche par produit et pas par client.

Donc, pour se rapprocher des clients, la STB a créé une page Facebook avec un nombre d'abonnés de l'ordre de 396 208 abonnés. Par définition, le Facebook offre à son utilisateur la possibilité d'être plus ouvert et connecté sur ce que le monde partage²⁶. Généralement, une banque utilise sa page Facebook pour publier des informations concernant ses nouveautés afin de maintenir le contact avec ses clients, interagir avec eux et répondre à leurs questionnements.

En outre, la STB s'est engagée depuis 2017 dans un projet (en cours de réalisation) de mise en place d'une plateforme de relation client et d'interaction digitale : C'est un dispositif qui permet d'accompagner la clientèle à distance, d'accéder à tous types d'information sur les produits et les services de la STB, de disposer d'une banque accessible via tous les canaux sur une plage horaire élargie et d'offrir un service personnalisé et de qualité assurée par une équipe dédiée.

Ainsi, la gestion de la relation client au sein de la plateforme « relation client » sera assurée par l'architecture urbanisée du SI et la mise en œuvre d'un CRM. En effet, un outil technologique tel que CRM permet au chargé de clientèle de reconnaître son client dès son arrivée et de l'orienter ou le conseiller par un simple coup d'œil sur les produits et services qu'il a déjà après avoir accédé à sa fiche client.

Le CRM cible de la STB (les fonctionnalités)

La solution CRM à mettre en œuvre doit :

- Comporter tous les outils de communication multicanal d'une façon unifiée (courriers, réseaux sociaux, vidéo conférence et messagerie instantanée).
- Assurer le couplage entre le CRM et tous les outils de communication multicanal.
- Permettre aux employés de la banque de communiquer avec les clients et entre eux en mode multicanal.
- Tenir compte de l'interfaçage avec le système d'information de la banque via des APIs et des WEB services et être capable de s'intégrer et de s'interagir avec les différentes

²⁶ <https://www.webmarketing-conseil.fr/classement-reseaux-sociaux/>

bases de données internes avec l'obligation de garder les données référentielles au niveau de la STB.

Ce projet est au cœur de la transformation de la banque étant donné qu'il s'agit de passer d'une approche orientée « produit » à une approche orientée « client » (client existant ou prospect) :

- ✓ Gestion des clients actuels : Récupération des données clients à travers un interfaçage avec le référentiel.
- ✓ Gestion des prospects :
 - Création d'un prospect automatiquement ou manuellement.
 - Qualification d'un prospect à travers la définition des opportunités de vente via le moyen de contact privilégié.

Le CRM doit assurer une vision 360° par client tout en affichant :

- Les équipements client (récupération et affichage détaillé des contacts du client).
- Les indicateurs client (rentabilité et notation).
- Les propositions d'offres dédiées avec succès direct au descriptif détaillé de celle-ci au niveau du catalogue de produits et services (opportunités).
- Le rappel des événements des clients (carte disponible, chéquier disponible, position de compte, crédit, impayés, fiabiliser la fiche signalétique du client, ...).
- Les campagnes (prospection, promotion et fidélisation).
- L'historique de toutes les interactions : appels, visites, courriers, e-mails, ...).
- La description des incidents traités.
- Les préférences du contact : e-mailing, appels téléphoniques, appels vidéo, réseaux sociaux).

Fixer dès le début le choix et les fonctionnalités du CRM cible est évident. Toutefois, le plus important est d'assurer la réalisation des objectifs initiaux. Pour cela, ce travail de mémoire vise à identifier les clés de réussite d'un tel projet.

2. METHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons mis l'accent sur une revue de littérature basée sur la recherche des auteurs et des points de vue des experts et des professionnels sur les facteurs

clés de succès d'un projet CRM. Ainsi, nous avons identifié les facteurs communs les plus fréquents par ordre d'importance. Dans ce qui suit, nous allons présenter la méthodologie qui vise à évaluer ces facteurs.

La méthodologie de notre travail consiste à présenter la technique utilisée pour la collecte des données nécessaires afin d'affirmer les hypothèses fournies dans le chapitre précédent et de répondre à la problématique du mémoire.

Il est à noter ainsi qu'une recherche peut être orientée vers l'exploration d'un fait mal ou peu connu ou vers l'affirmation d'hypothèses ou de théories. Dans les deux cas, il faut préciser les outils utilisés pour effectuer l'étude, tels que les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse.

De plus, l'épistémologie de recherche peut être qualitative ou quantitative. Pour illustrer, les données de types textes (documents internes, archives, notes d'organisation, ...) ou médias (données de types visuelles ou sonores) sont des données qualitatives collectées à partir des entretiens avec toutes les parties de toutes directions concernées et leur accompagnement, ou l'étude des documents internes. En contrepartie, les enquêtes permettent de dégager des données quantitatives statistiquement analysables.

D'une manière simple, il n'existe pas une recette pour utiliser l'analyse qualitative ou bien l'analyse quantitative, le choix doit être adéquat au sujet étudié ([Yvonne Giordano et Alain Jolibert, 2016](#)).

Dans ce mémoire, il s'agit de combiner une analyse quantitative à une analyse qualitative. A cet effet, les résultats obtenus par l'étude quantitative seront réévalués par la suite par une étude qualitative. En d'autres termes, l'analyse quantitative sert à donner des mesures précises d'un comportement, des avis ou les connaissances. Par contre, l'analyse qualitative est plus profonde et plus interprétative.

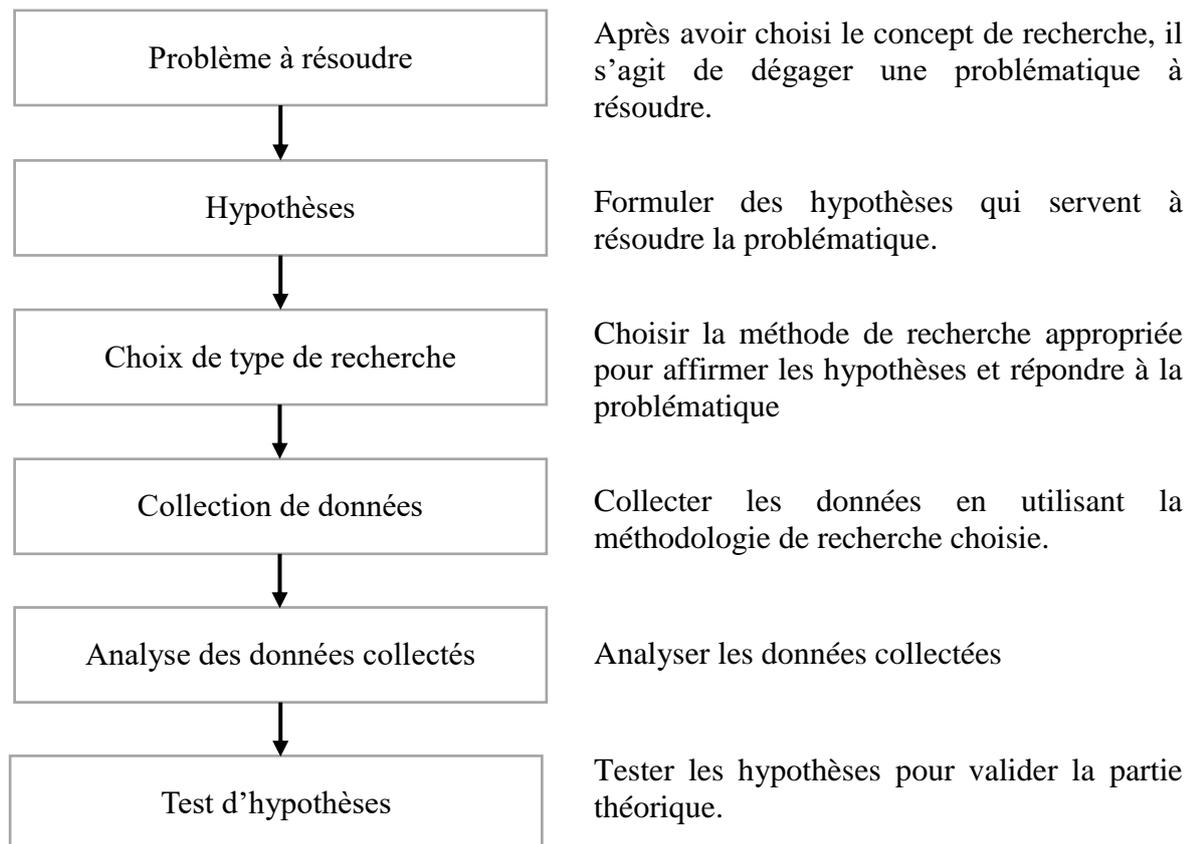
Pour l'analyse quantitative, nous avons utilisé un questionnaire pour évaluer les FCS identifiés selon la littérature. Après avoir obtenu les résultats du questionnaire, cette analyse a été suivie par des entretiens semi-directifs avec certaines parties prenantes du projet CRM au sein de la STB. Cette partie de l'analyse vise à établir un baromètre mesurant le niveau de présence de chaque facteur évalué dans la STB.

La procédure de notre étude empirique sera expliquée dans ce qui suit.

2.1. Analyse quantitative

En marketing, la recherche quantitative est la plus utilisée. Elle désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements qui servent à collecter des données dont le but est de mesurer les comportements et les avis par rapport à des facteurs. Elles exigent également des données standardisées²⁷ auxquelles des numéros sont attribués. En effet, l'analyse quantitative permet de fournir des informations chiffrées représentées sous forme des pourcentages, indicateurs, des ratios, des classifications, des facteurs, des variables comportementales (avis, situation sociale) ou bien des facteurs résultant un fait social. Ainsi, lorsqu'il existe des travaux de littérature sur le sujet étudié, il s'agit d'adopter la recherche quantitative soit pour confirmer des résultats déjà trouvés, soit pour les améliorer ou pour les détruire. A cet effet, le processus de recherche suit la démarche suivante :

Figure 7. Démarche de la recherche quantitative



Dans cette partie du mémoire, les données sont collectées à l'aide d'un questionnaire et la déduction est faite à partir des résultats de l'interprétation statistique de ces dernières. Il est

²⁷ Des données de nature et de modalités identiques d'un individu à l'autre.

à signaler que le questionnaire est la méthode la plus fréquente dans les études en marketing. Selon [Saunders et Lewis \(2012\)](#), le questionnaire fournit à son élaborateur l'autonomie pour contrôler son processus de recherche.

2.1.1. Questionnaire

Le questionnaire est une méthode qui permet au chercheur d'obtenir une vision objective via l'interrogation d'un grand nombre de personnes (échantillon) représentatives d'une population donnée. Cette dernière peut être observée au sein d'une entreprise (employés) ou bien à partir de son environnement externe (par exemples les clients). De surcroit, le questionnaire est un moyen qui ne coute pas cher en termes d'investissement en temps et argent.

a) Les modes d'administration du questionnaire

Le mode de distribution du questionnaire dépend de la problématique du mémoire et de l'échantillon cible. En effet, il existe plusieurs modes d'administration de questionnaire comme le questionnaire face à face ou sur le Web ([Saunders et Lewis, 2012](#)).

Le questionnaire administré en face à face est toujours meilleur du fait de la probabilité d'obtenir des remarques plus constructives des répondants et l'analyse profonde de la problématique avec eux. En ce qui concerne le questionnaire sur le Web, il permet d'obtenir un grand nombre de répondants, il est moins cher et plus rapide que les questionnaires face à face. De plus, ce mode d'administration du questionnaire permet à son élaborateur de suivre les réponses en ligne et en temps réel et d'avoir une idée initiale sur les résultats. Toutefois, le questionnaire peut ne pas donner les résultats attendus en matière de nombre de réponses. De toutes les manières, il faut veiller sur l'achèvement de l'objectif du questionnaire selon le mode le plus approprié.

b) Méthodologie d'élaboration d'un questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire doit se faire d'une manière à lui rendre simple et lisible. Pour cela, il s'agit d'appliquer des règles basiques :

- Commencer par une introduction.
- La première question doit être une question filtre pour cerner l'échantillon cible.

- Au début du questionnaire, il faut commencer par des questions qui permettent de dégager des données génériques, pour préparer le terrain à des questions précises permettant de dégager des données de plus en plus spécifiques.
- Les questions ouvertes doivent être limitées.
- S'il s'agit d'une question portant sur l'usage d'un tel outil technologique ou administratif, il faut la suivre par une question portant sur l'avis et le degré de satisfaction.
- Il faut réserver pour la fin les questions délicates auxquelles la personne est susceptible notamment l'identification : sexe, âge, profession, etc.

c) Notre questionnaire

Etant donné les avantages du questionnaire sur le Web, l'échantillon de notre travail de recherche est limité aux professionnels et experts de CRM (toute personne ayant de l'expérience dans l'utilisation de CRM ou bien avait travaillé sur ce thème. Il exclut donc, ceux qui n'ont pas les capacités (technologiques, commerciales, marketing) pour remplir le questionnaire.

Rappelons que l'objectif du questionnaire est d'affirmer les hypothèses initiales fournies par la littérature. De ce fait, nous avons utilisé un questionnaire électronique pour déterminer, selon des experts ou professionnels de CRM dans les banques tunisiennes, l'importance accordée à chaque axe de CRM et à chaque FCS.

Ainsi, la distribution du questionnaire a été faite de deux manières. D'une part, nous avons envoyé le lien par mail à des banquiers tunisiens professionnels ou experts de CRM. D'autre part, nous avons ramené le lien du questionnaire dans un flash-disque et demandé aux répondants de remplir le questionnaire face à face mais directement sur la page électronique. Cette méthode était très bénéfique pour deux raisons. Premièrement, il s'agit d'obtenir des remarques profondes lors du remplissage du questionnaire. Deuxièmement, des statistiques préliminaires concernant le nombre de répondants et leurs choix de réponses vont être générées en temps réel.

d) La Présentation de l'échantillon

L'échantillon de notre étude est composé de 4 banques de la place telles que la STB, AMEN BANK, ATTIJARI BANK, la BIAT et la BT. Nous avons pu obtenir en totalité 24 questionnaires remplis par des banquiers dont 17 sont des experts ou professionnels de CRM.

Tableau 3. Présentation de l'échantillon

Répondant	Effectif
Direction marketing STB	1
Direction Retail et animation commerciale à la STB	2
Direction informatique STB	1
Chef d'agence STB	2
Direction commercial ATTIJARI BANK	1
Chef d'agence ATTIJARI BANK	3
Direction informatique BT	2
Chef d'agence BIAT	4
Chef d'agence AMEN BANK	4
Chef d'agence BT	4

Source : auteur

2.2. Analyse qualitative

La deuxième partie de la méthodologie empirique est réalisée après l'analyse des données quantitatives obtenues par le questionnaire. C'est l'analyse qualitative.

Etant donné que l'analyse quantitative consiste à traiter des statistiques et à confirmer des hypothèses, l'analyse qualitative nous mène à comprendre la réalité du sujet de recherche. Généralement, ce type de recherche fra l'objet d'une consolidation des résultats obtenus par un questionnaire.

Dans notre recherche, un aperçu des avis des banquiers experts de CRM concernant les FCS est généré par un questionnaire électronique dans le cadre d'une analyse quantitative. Mais rappelons que nous sommes en train de comprendre si la situation de la STB est favorable pour implanter un CRM. Pour cela, il s'agit d'interpréter et discuter les FCS déjà évalués par les

experts et investiguer dans la situation de la STB par rapport à chacun d’eux via des entretiens semi-directifs.

Cette technique permet de centrer le discours avec les personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement. C’est-à-dire, le sujet à traiter est prédéterminé. Dans notre cas, l’entretien semi-directif est le plus approprié car il oblige la personne interrogée de se limiter à notre proposition d’étude mais en donnant des remarques constructives.

2.2.1. Baromètre

Pour évaluer la situation de la STB, nous nous référons aux facteurs clés de succès du CRM identifiés au niveau de la littérature, évalués par les experts de CRM dans les banques tunisiennes avec un établissement d’un baromètre d’évaluation mesurant le niveau de présence de chacun de ces facteurs. De ce fait, plusieurs facteurs clés de succès ont un niveau de présence satisfaisant et pouvant devenir le socle de la réussite du projet. En revanche, la banque est tenue de porter de prendre en considération les autres facteurs qui n’ont pas un niveau de présence acceptable et ce, pour éviter les résultats biaisés du projet. Il est à noter ainsi, que certains facteurs présentent des points d’amélioration substantiels qui constituent en l’état des risques latents. Par ailleurs, la figure ci-dessous énumère les points qui devront être pris en compte au moment de l’installation de la solution.

La forme du baromètre est la suivante.

Tableau 4. Baromètre d’évaluation

Facteur clés de succès		Situation de la STB par rapport au facteur			
		Bon	Moyen	Faible	A voir
					
F1	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	✓			
F2	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		✓		
...	

Source : auteur

a) Les interviewés

Les entretiens semi-directifs ont eu lieu avec des banquiers de la STB faisant partie du projet CRM. Ils sont au nombre de 4.

Tableau 5. Les interviewés

Interviewé	Effectif
Directrice Retail et animation commerciale	1
Sous-directeur marketing	1
Sous-directeur performance commerciale	2

Source : auteur

Conclusion

Au niveau du troisième chapitre, nous avons présenté la Société Tunisienne de Banque (STB) avec une analyse de sa situation actuelle et sa nouvelle stratégie de transformation afin d'être alignée avec l'ère numérique et faire face à la concurrence.

Etant donné le projet de mise en œuvre d'un CRM actuellement adopté à la STB (toujours en cours), nous avons proposé des recommandations aux parties prenantes du projet concernant les préalables à sa réussite. A cet effet, nous avons exposé dans ce chapitre notre méthodologie de travail en décrivant la démarche de recherche adoptée tels que le questionnaire et le baromètre d'évaluation.

Par ailleurs, le chapitre suivant sera consacré d'une part, à la présentation des résultats du questionnaire qui nous a servi à évaluer les FCS identifiés selon la littérature. D'autre part, la réévaluation de ces derniers dans le cadre de la STB et les recommandations y afférentes.

Chapitre IV. Evaluation des FCS par les experts

Introduction

D'après ce qui précède, la réussite d'une mise en œuvre d'un CRM repose sur 13 facteurs. Ces facteurs ont été classés par ordre d'importance selon la littérature.

Ce chapitre vise à évaluer les facteurs clés de succès d'un projet CRM identifiés par la littérature au travers un questionnaire élaboré en ligne.

Ce questionnaire était destiné aux banquiers de la place, en particulier des experts ou professionnels de CRM. Nous avons pu obtenir 24 réponses. Il contient sept questions. Les items des échelles étaient généralement formulés sous forme de questions à choix multiples allant de « pas du tout important » à « très important ». Après avoir évalué les facteurs par des banquiers expert de CRM, nous avons établi un baromètre, en se référant aux 13 facteurs proposés, pour tester le niveau de présence de chaque facteur dans la STB. Ce baromètre a été rempli par 4 responsables présentant les parties prenantes du projet.

La structure de ce chapitre est comme suit :

- Une première section contenant les résultats du questionnaire et leur interprétation.
- Une deuxième section contenant le résultat d'évaluation des FCS selon un baromètre.

1. FCS D'UN CRM DANS UNE BANQUE TUNISIENNE

Dans cette section, il s'agit de présenter les résultats d'un sondage aux experts et professionnels de CRM dans des banques tunisiennes, portant sur l'évaluation des FCS d'un projet CRM identifiés selon la littérature.

Après avoir créé une base de données sur XLSTAT (Excel Stat), il s'agit d'analyser et interpréter les questions une par une selon leur ordre d'apparition dans le questionnaire qui a été publié sur google Forms du 01/10/2018 au 15/10/2018.

Avant de passer aux résultats du questionnaire, il s'agit de vérifier la validité et la fiabilité du questionnaire.

1.1. Test de fiabilité

Le test de fiabilité a été effectué par le logiciel « XLSTAT ». La statistique donnée par ce test est le coefficient alpha de Cronbach qui mesure la fiabilité des questions posées lors d'une enquête. En effet, la valeur de ce coefficient doit être comprise entre 0 et 1. Un résultat supérieur à 0,7 est acceptable.

Dans notre cas, le coefficient alpha est à l'ordre de 0,8. Cela montre la cohérence interne du questionnaire.

Tableau 6. Coefficient alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach standardisé
0,819	0,857

Source : XLSTAT

1.2. Analyse des résultats du questionnaire

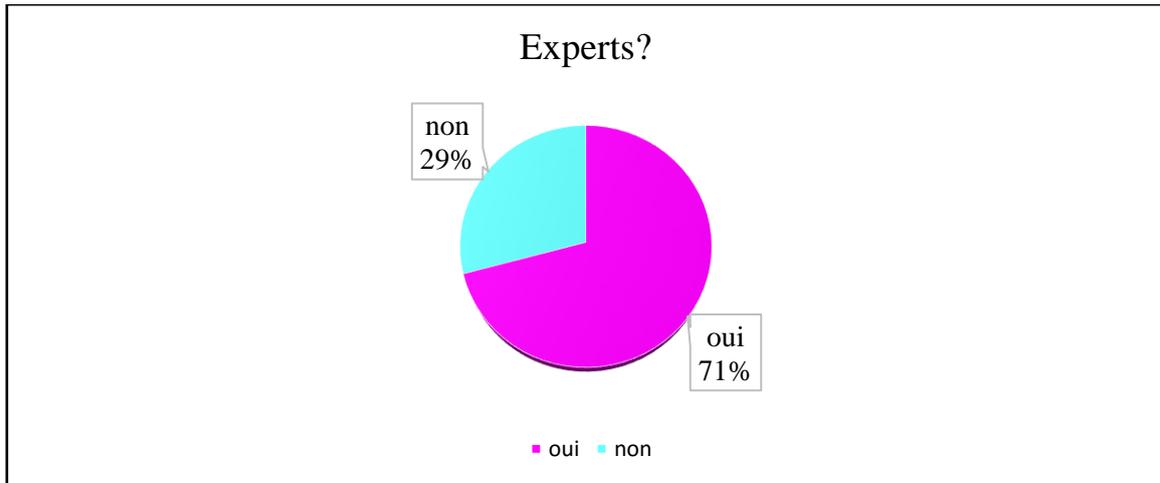
1- Considérez-vous un expert ou un professionnel de CRM ?

Tableau 7. Nombre d'experts

	Nombre de répondants	%
Oui	17	71%
Non	7	29%
total	24	100%

Source : auteur

Graphique 1. Nombre d'experts ou professionnels de CRM dans l'échantillon



Source : google forms

La première question révèle que 71% des répondants sont des experts ou professionnels de CRM.

2- Selon vous, une solution CRM dans une entreprise, est-elle :

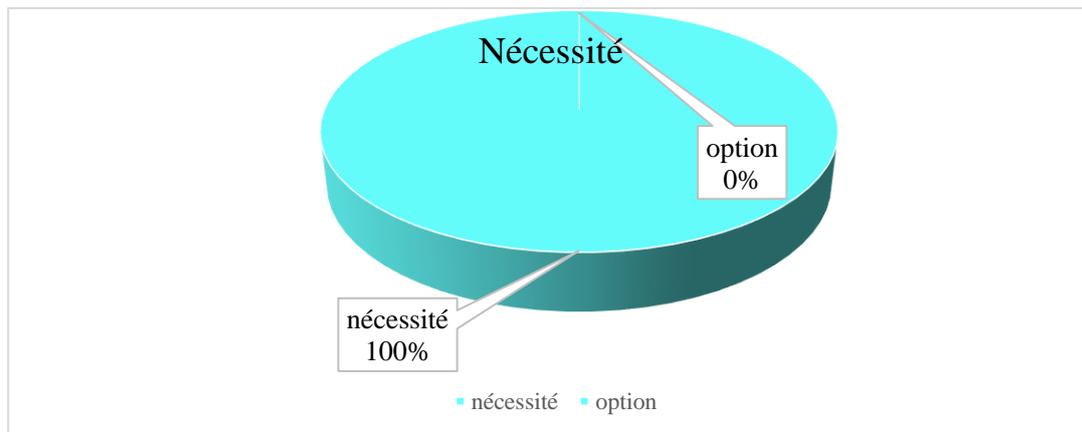
- Une nécessité à long terme ?
- Ou une option ?

Tableau 8. Le CRM est une nécessité / une option

	Nombre de répondants	%
Une nécessité	24	100%
Une option	0	0%
Total	24	100%

Source : auteur

Graphique2. Le CRM est une nécessité



Source : google forms

Les statistiques révèlent que 100% des banquiers pensent que le CRM est une obligation.

Avec les avancées technologiques, les attentes des clients évoluent constamment et le niveau de la concurrence augmente afin de répondre à ces attentes.

Les banques doivent s'adapter à cette évolution pour survivre et pour faire face à la concurrence. En effet, grâce au CRM, la banque est toujours là où le client se trouve, d'où la nécessité d'implanter un CRM.

Cette solution vise essentiellement à placer le client au centre de la banque. Cependant, le CRM n'a pas seulement un sens technologique, c'est un outil dédié à la gestion de la relation dans la banque, rassemblant une quantité d'informations pertinentes sur les clients, et les opportunités d'affaires y sont reliées.

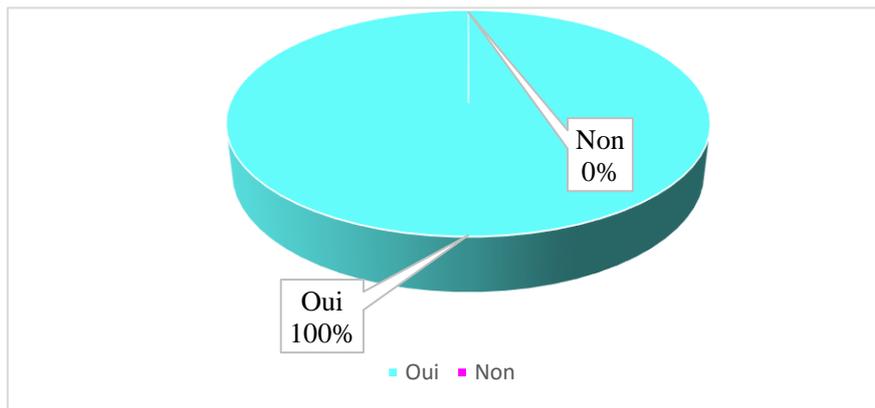
3- Pensez-vous que l'implantation d'un CRM exige des préalables pour sa réussite ?

Tableau 9. La solution CRM exige des préalables

	Nombre de répondants	%
Oui	24	100%
Non	0	0%
Total	24	100%

Source : auteur

Graphique 3. La solution CRM exige des préalables



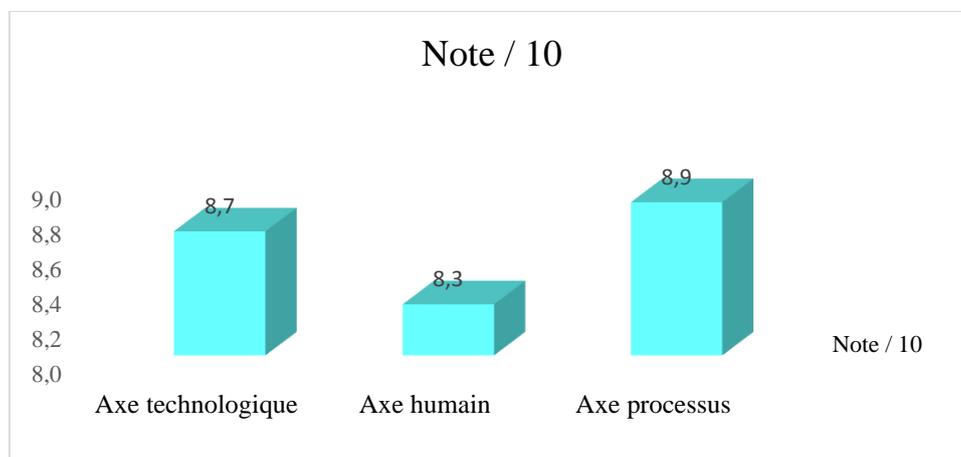
Source : google forms

Tous les répondants (100%) à cette question confirment la nécessité de l'existence des préalables pour la réussite d'une implantation CRM. C'est la question la plus critique du questionnaire elle affirme la problématique de ce mémoire.

4- Selon les experts, la réussite d'un projet CRM repose sur trois axes, veuillez donner une note de 1 (pas du tout important) à 10 (extrêmement important) pour chacun de ces derniers :

- Axe technologique (capacités informatiques de la banque à avoir des données relatives à sa clientèle) : . / 10
- Axe stratégique (stratégie de la banque à avoir une vision 360° de sa clientèle) : . / 10
- Axe humain (toutes les personnes en charge du CRM et/ou impliquées dans la vente) : . / 10

Graphique 4. La moyenne attribuée à chaque axe



Source : google forms

Nous avons montré, d'après la question précédente, que la mise en œuvre d'une solution nécessite des préalables pour sa réussite. En effet, ces conditions ont été résumées en 3 axes : axe technologique, axe humain et un axe processus.

Maintenant cette question consiste à évaluer ces axes en donnant une note de 1 (pas du tout important) à 10 (extrêmement important) pour chacun d'eux.

Le graphe dévoile que les trois axes de CRM sont proches en termes d'importance. En moyenne, les répondants ont donné 8,7 pour l'axe technologique ; 8,3 pour l'axe humain et 8,9 pour l'axe processus C'est-à-dire que l'implantation d'un CRM au sein d'une banque repose sur l'importance, d'une manière égale sur ces trois axes. D'où, la confirmation des hypothèses **H1**, **H2** et **H3**.

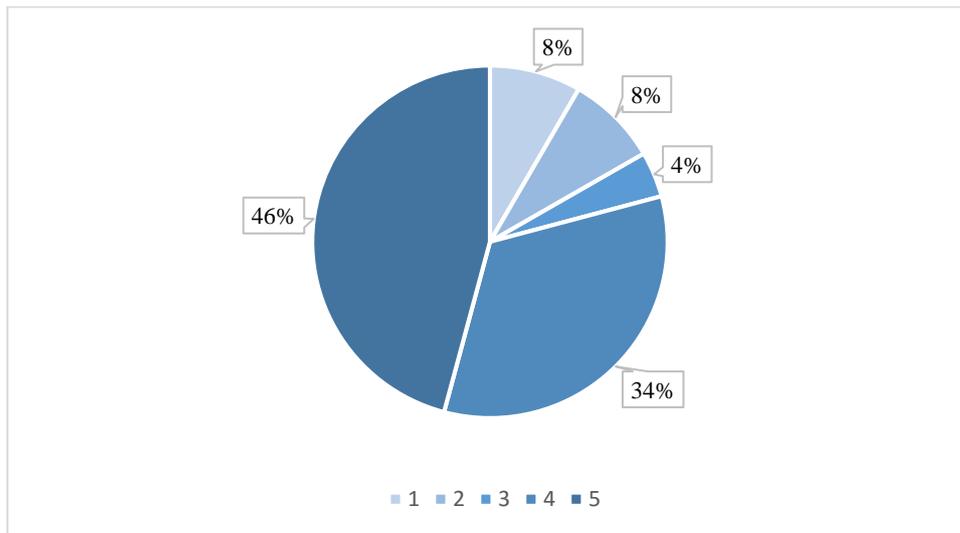
Nous avons déjà préconisé dans la partie théorique que la réussite d'un projet CRM repose sur trois axes spécifiques. C'est-à-dire, le CRM n'est pas seulement une solution technologique, mais aussi tout une stratégie de changement des processus du travail et de la structure collaborative de l'entreprise.

À partir des données empiriques, il est étonnant de constater la discordance avec les résultats de l'étude de la littérature concernant les facteurs liés à l'axe humain. Selon les experts et professionnels de CRM dans les banques tunisiennes, l'axe humain est le moins important pour une implantation réussite d'un CRM.

5- Il existe pour chaque axe un ensemble de facteurs clés de succès, veuillez évaluer chaque facteur par ordre d'importance :

Par le biais de cette question on passe au volet évaluation des facteurs clés de succès d'une implantation d'un CRM.

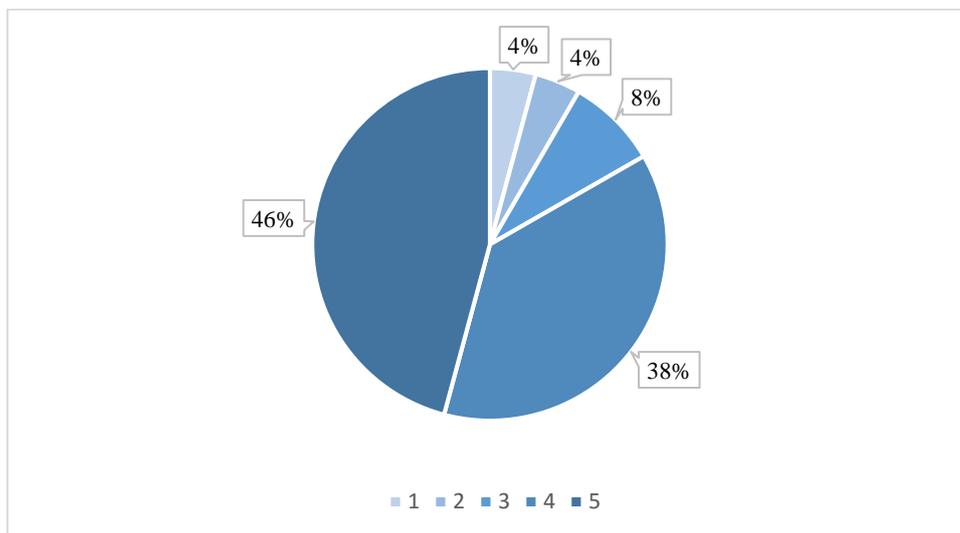
Graphique 5. Engagement de la direction générale



Source : google forms

Le camembert montre que 46% de notre échantillon considère l'engagement de la direction générale comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 34% la considère comme important, 4% la considère comme moyennement important. Le reste la considère comme pas important.

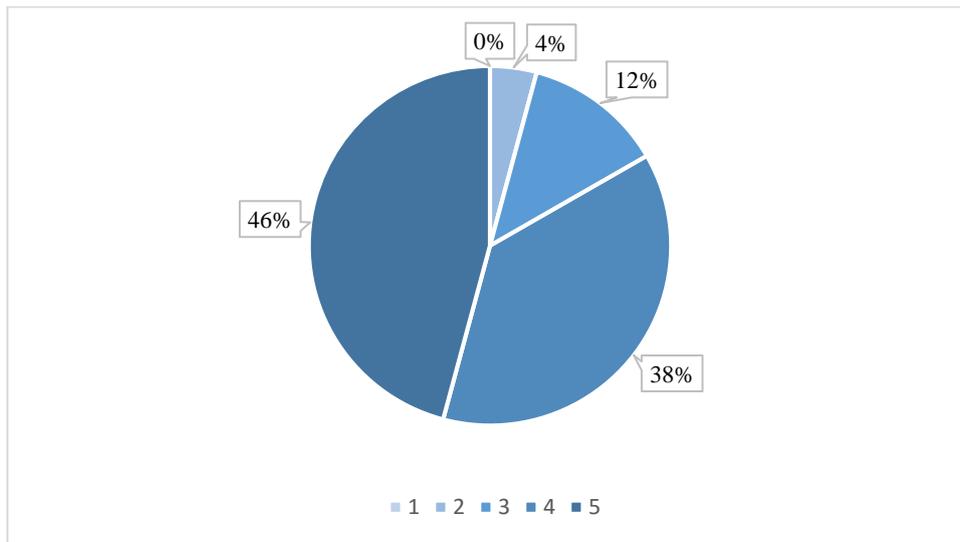
Graphique 6. Facteurs techniques / Infrastructure technique



Source : google forms

46% de notre échantillon ont évalué l'infrastructure technique de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 38% la considère comme important, 8% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

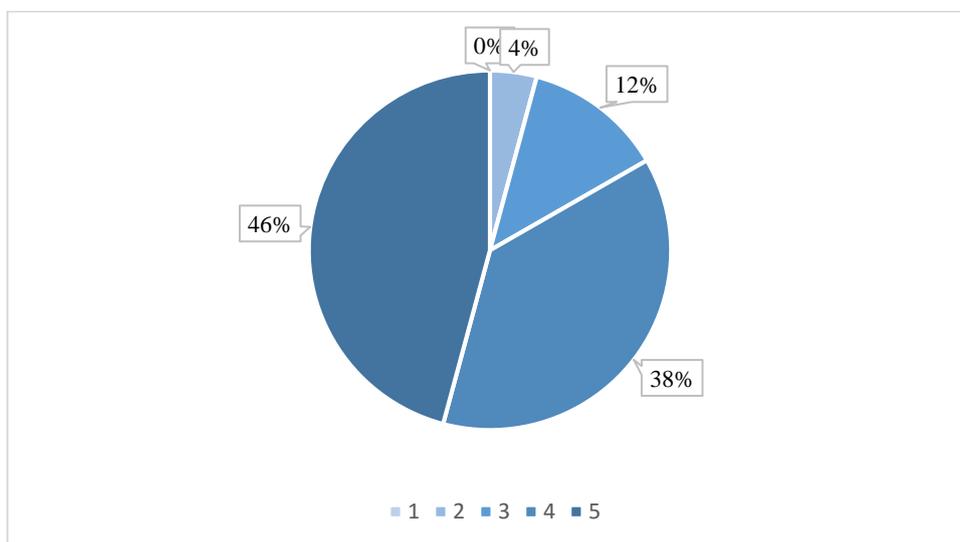
Graphique 7. Orientation stratégique du projet / Orientation client



Source : google forms

46% de notre échantillon a évalué la stratégie orientation client de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 38% la considère comme important, 12% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

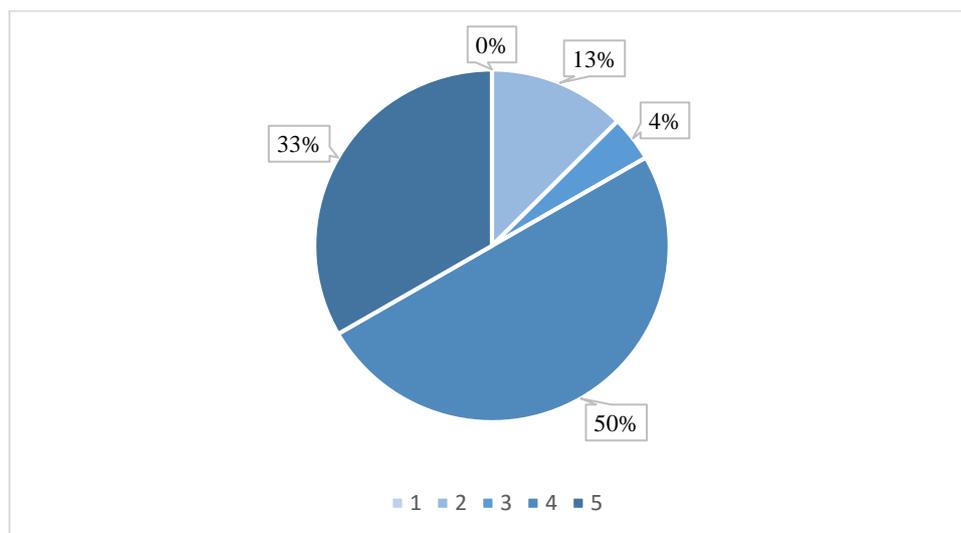
Graphique 8. Implication des utilisateurs finaux



Source : google forms

46% de notre échantillon a évalué l'implication des utilisateurs finaux comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 38% la considère comme 38%, 12% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

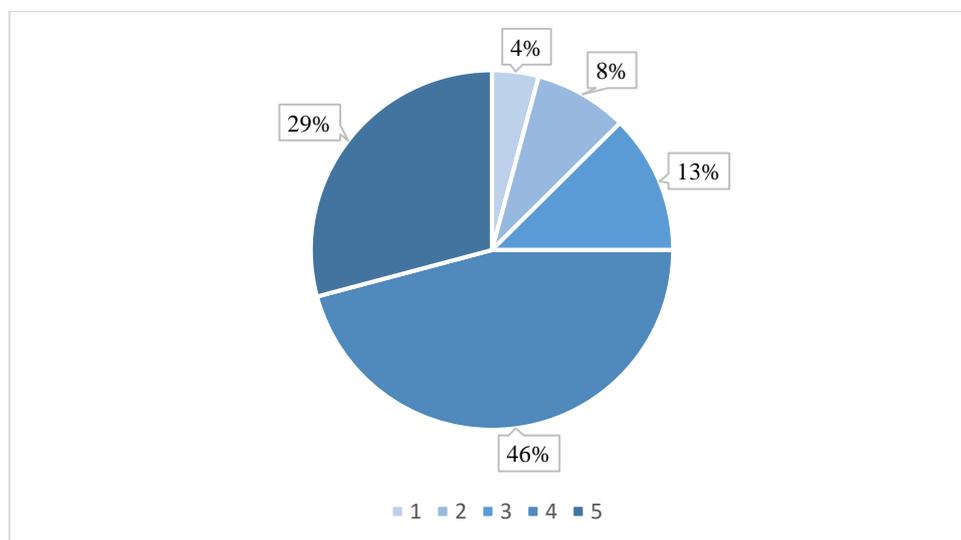
Graphique 9. Gestion du changement



Source : google forms

33% de notre échantillon a évalué la gestion du changement au sein de la banque comme un facteur important pour la réussite d'un projet CRM, 50% la considère comme important, 4% la considère comme moyennement important, mais 13% la considère comme pas important.

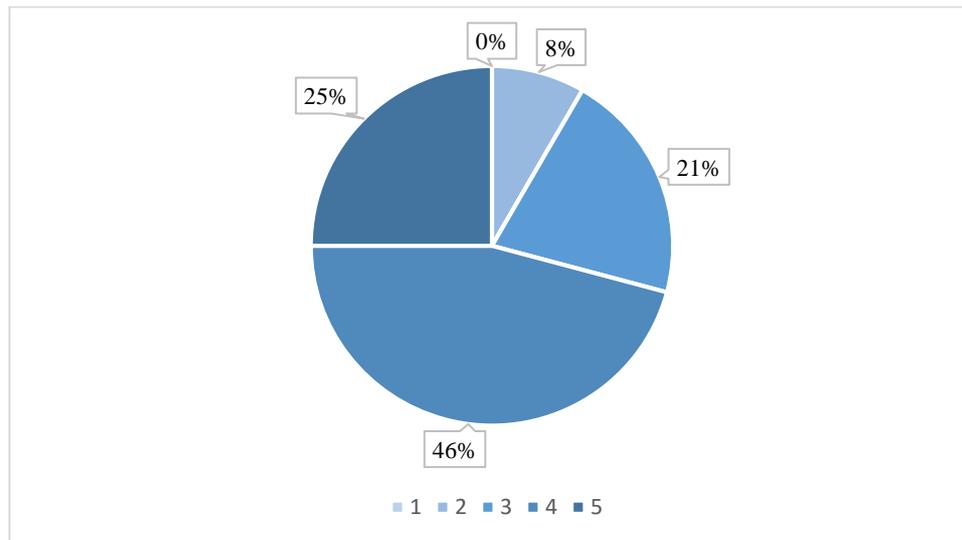
Graphique 10. Alignement entre le choix de la solution et la stratégie



Source : google forms

29% de notre échantillon a évalué l'alignement entre le choix de la solution et l'activité de l'organisation comme un facteur important pour la réussite d'un projet CRM, 46% la considère comme important, 13% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

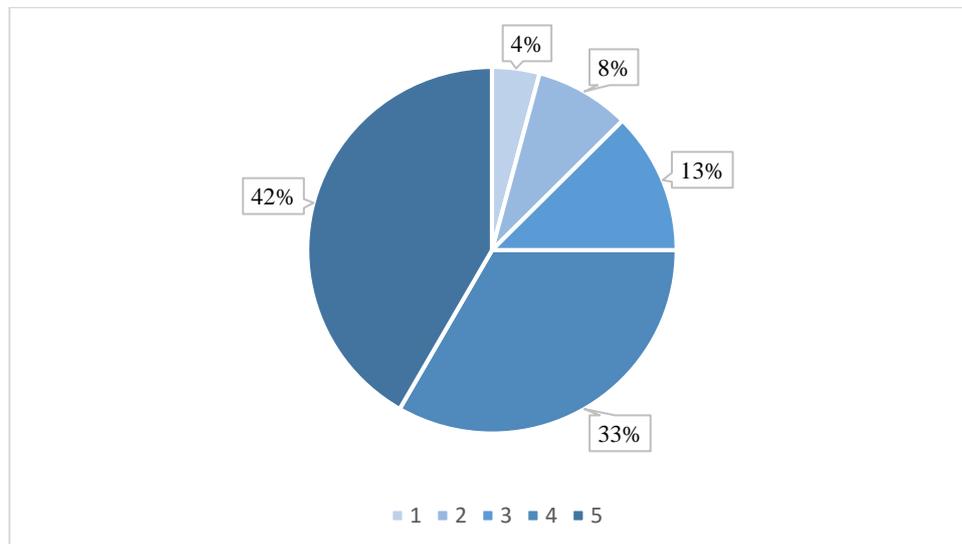
Graphique 11. Culture organisationnelle



Source : google forms

46% de notre échantillon a évalué la culture organisationnelle de la banque comme un facteur important pour la réussite d'un projet CRM, 25% la considère comme très important, 21% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

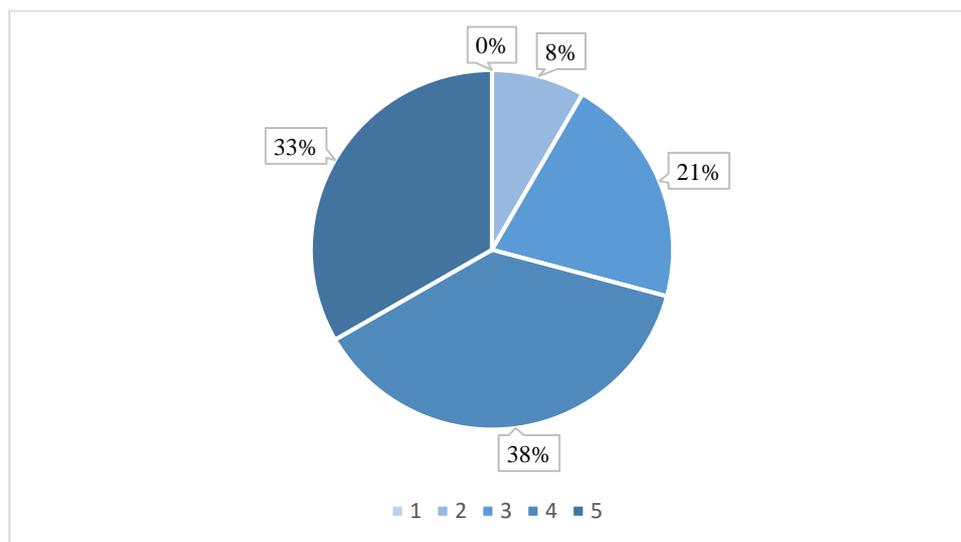
Graphique 12. Calendrier



Source : google forms

42% de notre échantillon a évalué le suivi d'un calendrier au cours des différentes phases du projet de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 33% la considère comme important, 13% le considère comme moyennement important, le reste le considère comme pas important.

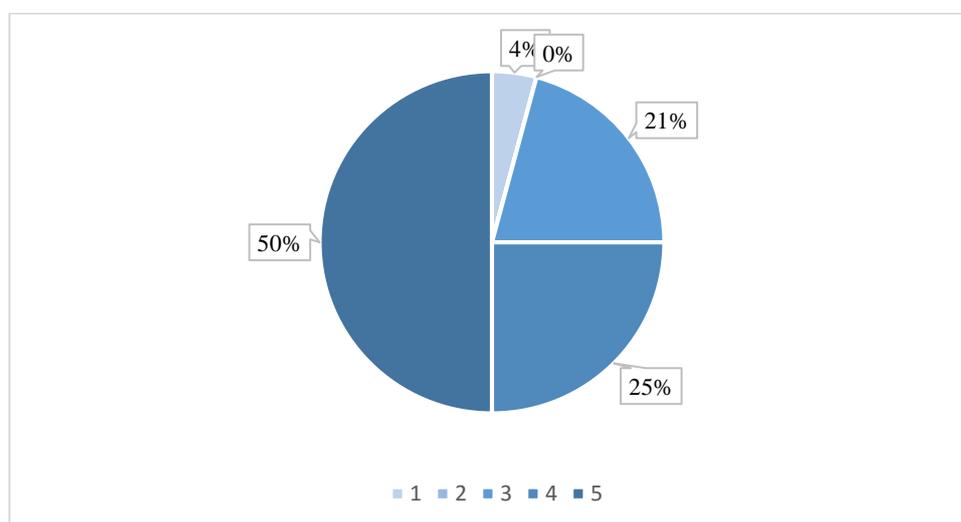
Graphique 13. Modification dans l'organisation de l'entreprise



Source : google forms

33% de notre échantillon ont évalué la nécessité de modifier l'organisation de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 38% la considère comme important, 21% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

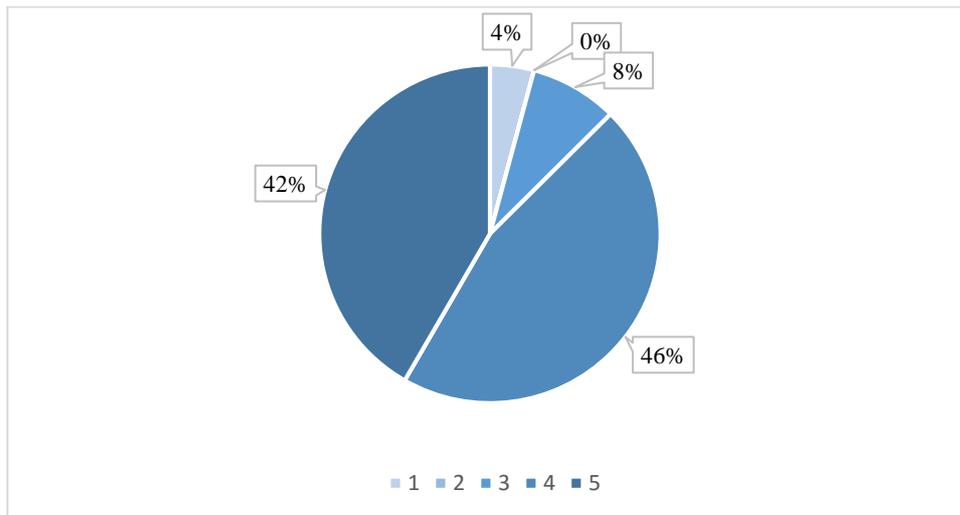
Graphique 14. Qualité d'informations client



Source : google forms

50% de notre échantillon a évalué la qualité d'informations client comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 25% la considère comme important, 21% la considère comme moyennement important, la reste la considère comme pas du tout important.

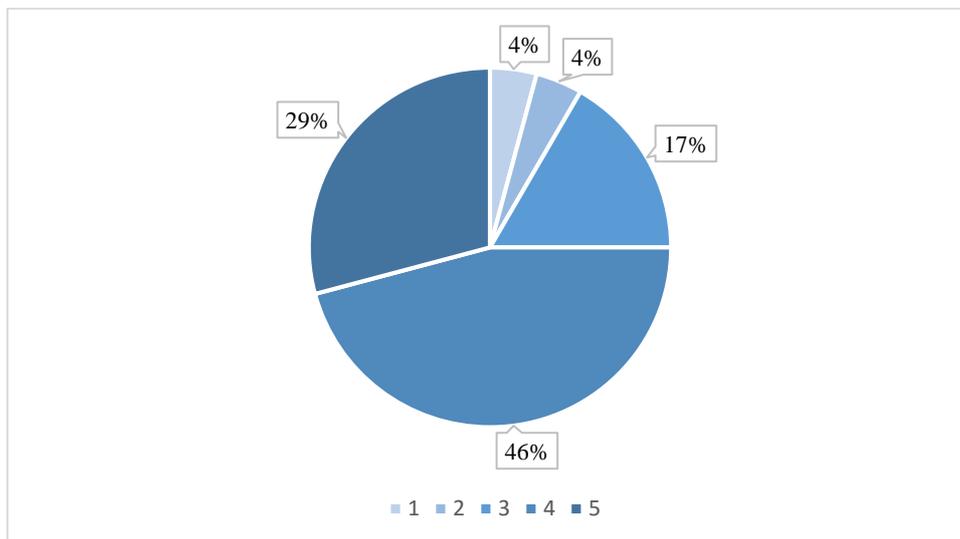
Graphique 15. Intégration du système d'information



Source : google forms

42% de notre échantillon a évalué l'intégration du système d'information de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 46% la considère comme important, 8% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas du tout important.

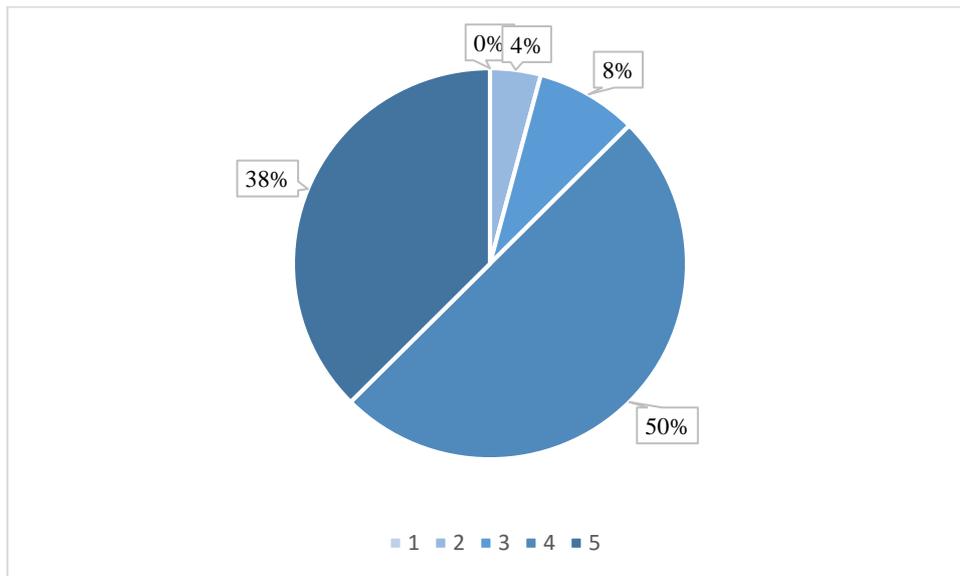
Graphique 16. Personnel compétent



Source : google forms

29% de notre échantillon a évalué la compétence du personnel de la banque comme un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM, 46% la considère comme important, 17% la considère comme moyennement important, le reste la considère comme pas important.

Graphique 17. Formation



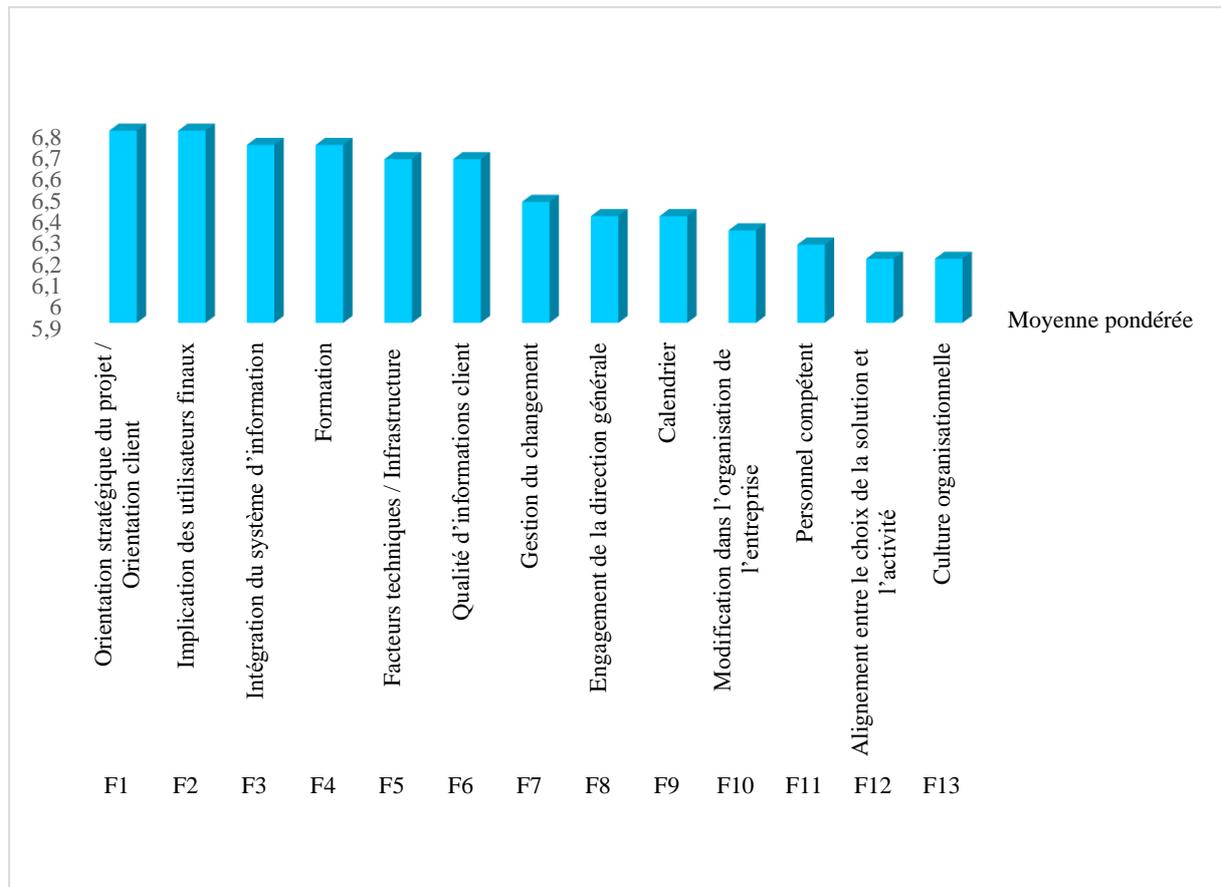
Source : google forms

38% de notre échantillon a évalué la formation des utilisateurs finaux de la solution CRM comme un facteur très important pour la réussite de ce projet, 50% la considère comme important, 8% la considère comme important, le reste la considère comme pas important.

Après avoir obtenu l'évaluation des FCS par les experts, il s'agit de les classer par ordre d'importance comme le montre le graphique suivant.

Nous avons calculé la moyenne pondérée pour chaque facteur. Le facteur qui a la moyenne pondérée la plus élevée est considéré comme le plus important.

Graphique 18. Classification des FCS par ordre d'importance (Moyenne pondérée)



Source : XL STAT

Selon le graphique, la classification diffère de celle proposée dans ce mémoire selon la littérature. Ce résultat peut être expliqué par la différence culturelle des entreprises et des pays.

Le graphique montre que l'orientation client (moyenne pondérée = 6,8) est le facteur le plus important pour une banque pour réussir sa gestion de relation client et l'implantation du CRM. Par contre, l'engagement de la direction générale dans le projet est classé comme huitième facteur en termes d'importance pourtant qu'il est classé premier selon la littérature.

Les 6 facteurs les plus importants selon les experts tunisiens sont l'orientation client du projet, l'implication des utilisateurs finaux, l'intégration d'un système d'information urbanisé, la formation des utilisateurs finaux, l'infrastructure technique et la qualité d'information client.

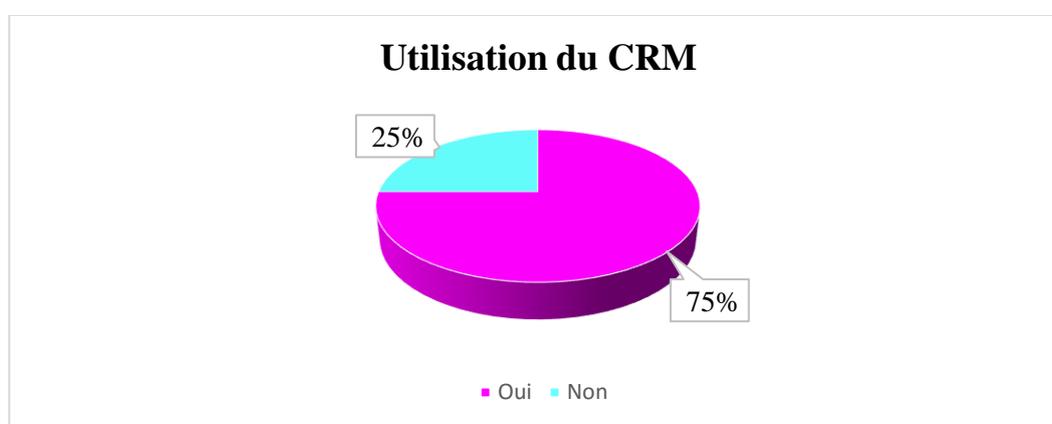
6- Etes-vous en train d'utiliser le CRM dans votre organisation ?

Tableau 10. Répondants utilisateurs de CRM

	Nombre de répondants	%
Oui	18	75%
Non	6	25%
Total	24	100%

Source : auteur

Graphique 19. Répondants utilisateurs de CRM



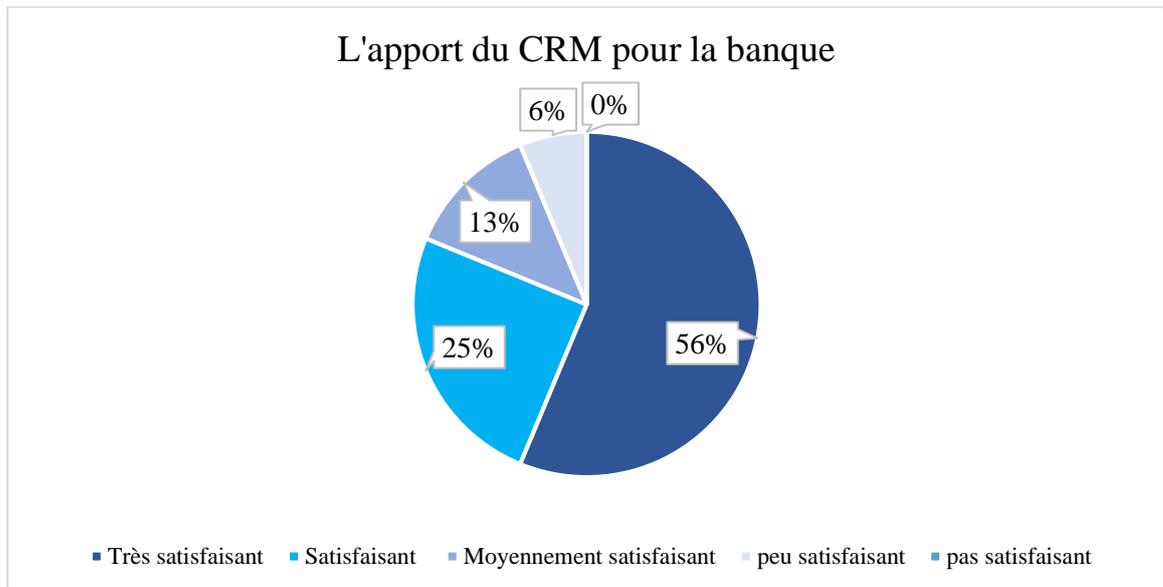
Source : google forms

Selon les réponses à cette question, 75% des banquiers interrogés ont un CRM dans leurs organisations.

7- Sur une échelle de 1 comme pas satisfaisant et 5 comme très satisfaisant, comment noterez-vous l'apport du CRM pour votre banque ?

Selon la question 6, 18 des répondants (75%) ont un CRM dans leurs banques. Parmi ces 18 banquiers, 56% ont affirmé que l'outil CRM donne des résultats très satisfaisants.

Graphique 20. Apport du CRM pour la banque de l'expert



Source : google forms

1.3. Les CSF les plus appropriés selon les experts

Selon la littérature, les facteurs liés à l'axe humain, en particulier le soutien de la direction générale, sont très importants dans la mise en œuvre d'un CRM. Contrairement aux résultats du questionnaire, ce facteur est classé huitième parmi treize. En d'autres termes, les experts pensent que l'implantation réussie d'un CRM au sein d'une banque tunisienne ne nécessite pas d'une communication et d'un support du directeur général de la banque. C'est-à-dire, ceci n'est pas primordial pour éviter l'échec du projet.

L'orientation client de la banque est le facteur le plus important selon le sondage des experts. En effet, le processus commercial de la banque doit être orienté client.

Implication des utilisateurs finaux classé deuxième facteur en termes d'importance selon les experts. Sur ce point, la théorie propose que la mise en œuvre d'un CRM nécessite l'intégration de tous les départements concernés même si le CRM à adopter est performant. En fait, cela nécessite toujours une coopération entre les dirigeants, les utilisateurs finaux et les experts techniques. Ils peuvent participer dans la stratégie de gestion, proposer des fonctionnalités dans l'outil CRM et apporter des corrections à des rubriques déjà conçues. De ce fait, tous les intervenants, pas seulement les consultants en informatique, contribuent dans l'avancement et le collage du plan de projet.

L'intégration d'un système d'information urbanisé est le troisième FCS en termes d'importance. En effet, la banque doit veiller sur la synchronisation entre ses différents départements, et ce, au travers un SI urbanisé.

La formation, classée quatrième, selon les experts, comme FCS d'un projet CRM. Généralement, lorsque l'implantation d'un CRM ne permet pas d'atteindre les objectifs initiaux, la principale raison est l'absence d'utilisation optimale de cet outil. A cet effet, la formation des utilisateurs finaux est très importante comme facteur clés de succès d'un projet CRM.

L'infrastructure technique, cinquième FCS d'un projet CRM. Certes, la technologie d'un CRM intègre les dernières TIC et BI. Toutefois, l'adoption de la technologie dans la majorité des banques tunisiennes est en retard par rapport aux pays développés. Pour cela, l'intégration d'un tel outil technologique doit se faire d'une manière progressive.

La qualité d'information client est un facteur très important pour la réussite d'un projet CRM. Cependant, ce facteur est classé dixième selon notre proposition basée sur la théorie et sixième selon le sondage des experts, mais à bien considérer les choses, si la qualité des informations client ne reflète pas vraiment sa situation réelle, tous les efforts sont vains. En effet, les données client doivent être correctes et complètes.

2. FCS D'UN CRM AU SEIN DE LA STB

Dans cette section, il s'agit d'évaluer l'état d'avancement du projet CRM au sein de la STB au travers un baromètre.

2.1. Résultats baromètre

Afin d'évaluer l'état d'avancement du projet CRM au sein de la STB, nous nous référons aux FCS du CRM proposés selon la littérature et évalués par les experts de CRM dans les banques tunisiennes. En fait, nous avons établi un baromètre d'évaluation (tableau 13) décrivant la situation de la STB par rapport à chaque facteur.

Tableau 11. Baromètre évaluant la situation de la STB par rapport aux FCS proposés

Facteurs clés de succès		Situation de la STB par rapport aux facteurs			
		Bon	Moyen	Faible	A voir
					
F1	Engagement de la direction générale	✓			
F2	Facteurs techniques / Infrastructure technologique	✓			
F3	Orientation stratégique du projet / Orientation 360° client	✓			
F4	Implication des utilisateurs finaux	✓			
F5	Gestion du changement		✓		
F6	Alignement entre le choix de la solution et la stratégie : L'implantation d'un CRM doit aller de pair avec la stratégie globale de la banque	✓			
F7	Culture organisationnelle : flexibilité par rapport à la nouvelle organisation.		✓		
F8	Calendrier : respecter le temps consacré à chaque phase du projet CRM.		✓		
F9	Modification dans l'organisation de l'entreprise : adaptabilité avec le changement des processus de travail.	✓			
F10	Qualité d'informations client			✓	
F11	Intégration du système d'information : l'intégration est basée sur une architecture urbanisée du système d'information.				✓
F12	Personnel compétent	✓			
F13	Formation		✓		

Source : auteur

- ✚ Engagement de la direction générale : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. Etant donné que le CRM est un projet qui appartient à toute une nouvelle démarche stratégique de la banque, la direction générale est donc un commanditaire de la mise en œuvre.
- ✚ L'infrastructure technique : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. En effet, la mise en place d'un SI urbanisé vient combler cette nécessité.
- ✚ Orientation stratégique du projet : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. Le projet CRM s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie STB₂₀₂₀ orientée client. Cette dernière inclue un projet de mise en place d'une plateforme de relation client et d'interaction digitale.
- ✚ Implication des utilisateurs finaux : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. Les comités du projet incluent toujours une partie du personnel impliquée dans l'utilisation du CRM.
- ✚ Gestion du changement : La situation de la STB par rapport à ce facteur est moyenne. En effet, il faut gérer le personnel qui résiste au changement par une sensibilisation concernant les avantages d'automatisation des tâches et le rôle du CRM dans le travail collaboratif.
- ✚ Alignement entre le choix de la solution CRM et la stratégie de la banque : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. En fait, la décision d'intégration d'un CRM s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle stratégie (en cours de réalisation) orientée client.
- ✚ Culture organisationnelle : La situation de la STB par rapport à ce facteur est moyenne. En fait, avec les nouvelles recrues faites depuis 2016, la banque est en train de suivre un processus de changement qui vise à aligner la culture organisationnelle sur la nouvelle stratégie.
- ✚ Calendrier : La situation de la STB par rapport à ce facteur est moyenne. Actuellement, les comités du projet sont arrêtés par ce que la banque est concentrée sur le lancement des produits digitaux.
- ✚ Modification dans l'organisation : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. En fait, avec l'automatisation des tâches par le workflow et l'intégration du nouveau SI, la banque est en train de changer tous les processus d'affaires.
- ✚ Qualité d'informations clients : La situation de la STB par rapport à ce facteur est faible. Le personnel du Front-Office doit fournir plus d'effort pour introduire des données pertinentes sur la clientèle.

- ✚ Intégration du CRM avec le SI : L'évaluation de ce facteur sera possible après avoir fait le choix du fournisseur et donc durant la phase d'intégration du CRM dans la banque.
- ✚ Personnel compétent : La situation de la STB par rapport à ce facteur est bonne. Au premier abord, la banque a bien choisi ses nouvelles recrues. A titre d'exemple, elle dispose actuellement des compétences internes dans le développement des applications informatique et dans la digitalisation, et encore, la banque procure des cycles de formation pour diffuser la nouvelle culture organisationnelle.
- ✚ Formation : la situation de la STB par rapport à ce facteur est moyenne. Même si la banque dispose des compétences internes et implique les utilisateurs finaux dans le choix des fonctionnalités souhaités dans le CRM, la formation reste toujours non spécifique à cet outil.

Plusieurs facteurs clés de succès ont un niveau de présence satisfaisant et pouvant déclencher la réussite du projet CRM au sein de la STB. Ce dernier est un projet structurant pour la STB du fait des changements organisationnels qu'il exige. Selon les quatre interviewés l'implantation d'un CRM à la STB est un projet qui peut tirer avantage du support du directeur général, de la mise en place d'un SI urbanisé et du choix de la solution (le fournisseur et les fonctionnalités du CRM sont des informations confidentielles).

Généralement, la situation de la STB par rapport à la majorité des facteurs est moyenne. Mais, n'oublions pas que la phase de la mise en œuvre du CRM n'a pas encore été comencée, donc la banque a toujours le temps pour améliorer sa situation.

En revanche, la banque est tenue de prendre en considération le seul facteur qui n'a pas un niveau de présence acceptable tel que la qualité d'informations client. En effet, comme préconisé précédemment, l'exactitude des données clients est un facteur incontournable pour la finalité du projet.

2.2. Recommandations

Avant de se jeter dans la phase de mise en œuvre d'une solution CRM, les parties prenantes du projet doivent vérifier l'état des lieux de la base de données clients de la banque. En fait, le CRM ne tient pas toujours ses promesses pour plusieurs raisons, notamment, la qualité d'informations client.

Aujourd'hui, les clients demeurent à la recherche des meilleurs produits et services financiers vu la concurrence et le progrès technologique. De ce fait, l'avantage comparatif entre les banques réside au niveau de la disposition des données qui font l'objet de plusieurs utilités notamment : la prédiction du comportement des clients et l'anticipation de leurs besoins par le datamining. Donc, pour communiquer juste avec les clients, il faut bien penser à la qualité des données. Toutefois, l'utilisation optimale de ces données est primordiale pour éviter les coûts engendrés par l'envoi des courriers, des SMS, des messages Facebook, ou des emails mal adressés.

En ce qui a trait à la STB, elle doit optimiser ses canaux de communication et de distribution (l'agence, les courriers, le smsing, l'émailing, la page Facebook, ...) avant de passer à la phase de mise en œuvre du CRM. En fait, la multiplication des canaux permet d'obtenir une grande quantité de données clients mais il faut pouvoir tirer de la valeur de ces données générées et les transformer en informations utiles même en temps réel. Pour cela, les TIC peuvent procurer à la banque l'avantage d'ajuster la quantité à la qualité.

De surcroît, nous recommandons à la STB de définir une stratégie pour collecter les bonnes données clients par les bons moyens. De ce fait, la qualité des données s'impose. Pour commencer, il faut identifier au préalable les informations clients (mobile, adresse, e-mail, centres d'intérêt, comportement de consommation, ...) dont la banque a besoin, et ce, en fonctions des attentes des clients. La collecte peut se faire par des sondages, des jeux quiz (quiz personnels), des formulaires en ligne, etc. par exemple, la STB peut opter pour l'analyse des comportements clients en utilisant les TIC et le BI, par le biais des moyens de collecte de données, pour envoyer des messages plus ciblés et personnalisés.

Il est très important pour la STB de travailler sur la fiabilité des données avant de les intégrer dans le CRM. En effet, les solutions pour la qualité des données sont la normalisation, le dédoublonnage, diminution de taux de PND (Pli Non Distribuable), activer la notification d'accusée de réception des e-mails, etc.

Une banque comme la STB, qui travaille par les tableaux de bord, le BI, le référentiel unique client et prochainement le CRM, est une banque data driven.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté et analysé les résultats du questionnaire afin d'évaluer les FCS identifiés selon la littérature par des experts et professionnels de CRM travaillant dans des banques tunisiennes.

A partir des résultats du questionnaire, nous avons pu obtenir les FCS les plus importants selon l'expérience des experts de CRM. En fait, la classification des facteurs en termes d'importance ne concorde pas avec la théorie et ce pour des raisons de culture organisationnelle.

Par la suite, nous avons présenté ces FCS à des parties prenantes dans un projet d'implantation d'un CRM au sein de la STB pour étudier sa situation par rapport à chaque facteur. Nous avons constaté que sa situation est assez bonne et nous avons mis l'accent sur les facteurs les plus impliqués à considérer.

CONCLUSION GENERALE

A l'égard de ce qui précède, dans un secteur bancaire caractérisé par la concurrence accrue, le CRM est la solution la plus appropriée pour gagner en termes d'avantage compétitif. Malgré que cet outil devient obligatoire, son implantation continue à échouer et c'est pour cette raison que l'objet de ce mémoire est matérialisé par l'identification selon la littérature des facteurs clés de succès d'une mise en œuvre d'un CRM afin de proposer des recommandations à l'équipe travaillant sur l'implantation d'un CRM au sein de la STB, ma banque de parrainage vu que ce projet demeure dans une phase de pré-implantation.

Rappelons que la problématique relative à cette étude a été formulée comme suit : **Quels sont les déterminants d'une mise en œuvre réussie d'un CRM au sein d'une banque tunisienne ? Quelle est la situation de la STB par rapport à chaque facteur ?** Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous avons débuté le mémoire par un chapitre portant sur un éclairage définitionnel de la notion du CRM. Ensuite, nous avons proposé dans un premier temps, selon une revue de la littérature, les FCS qui assure la réussite d'une mise en œuvre d'un CRM. A cet effet, nous avons pu tirer 13 facteurs, qui ont été classés par ordre d'importance (du plus cité au moins cité). Ainsi, en se référant à la définition de chaque facteur, nous avons atténué une combinaison qui fait aboutir aux trois axes de CRM : L'axe technologique, l'axe processus et l'axe humain.

De ce fait, un questionnaire destiné aux experts et professionnels de CRM dans les banques tunisiennes, a été élaboré, pour évaluer les FCS identifiés par la littérature pour faire l'objet d'une confrontation des résultats du questionnaire et ceux de la théorie qui a montré une certaine discordance. En effet, le support de la direction générale est le facteur le plus important selon la théorie mais les experts tunisiens affirment que l'adoption d'une stratégie orientée client est le facteur le plus pertinent pour réussir un projet. Cela peut être expliqué par des raisons de différence dans la culture organisationnelle.

Finalement, quatre interviews avec des parties prenantes dans le projet CRM au sein de la STB ont été effectués. L'objectif était d'évaluer la situation de la banque par rapport à chaque facteur identifié selon la littérature. De ce fait, un baromètre d'évaluation a été établi. En premier lieu, les résultats montrent que la situation de la STB est bonne pour certains facteurs tels que l'engagement de la direction générale, l'infrastructure technique, l'orientation stratégique du projet, l'implication des utilisateurs finaux, l'alignement du projet avec la

nouvelle stratégie de la banque, le changement des processus d'affaires et le personnel compétent. En second lieu, d'autres facteurs doivent être supportés par une amélioration notamment : La gestion du changement, la culture organisationnelle, le suivi d'un calendrier ainsi que la formation du personnel. De surcroît, la qualité d'informations clients est un facteur très important et qui doit être pris en considération car le CRM n'a aucune utilité sans données pertinentes des clients. En dernier lieu, l'intégration du CRM au SI de la STB est un facteur pouvant faire l'objet d'une suivie durant la phase de mise en œuvre. Toutefois, ce dernier facteur clés de succès ne posera pas de soucis car la STB a déjà mis en place un SI urbanisé qui assure l'intégration de tous les départements de la banque. Somme toute, la situation de la STB est assez bien par rapport à l'implantation d'un CRM.

Contribution de cette étude

L'apport de cette étude se manifeste en deux principaux aspects : Identifier théoriquement et évaluer par des experts et professionnels, les FCS d'une implantation CRM dans une banque.

A l'égard de nos constatations relatives aux banques tunisiennes, les FCS d'une implantation CRM ne correspond pas à la théorie. L'explication majeure de cette différence est matérialisée par la culture organisationnelle au sein des banques tunisiennes.

Nous concluons à partir d'un baromètre d'évaluation que la situation de la STB est presque favorable pour implanter un CRM et nous présentons les facteurs sur lesquels elle doit mettre son focus.

Somme toute, ce mémoire contribue à améliorer le taux de réussite des projets d'implantation CRM, à partir des FCS proposés. A ce titre, les banques en Tunisie doivent améliorer tout d'abord leur stratégie de marketing est mettre le client au centre.

Limite de cette étude :

Dans ce mémoire, l'accent était mis sur les FCS d'une implantation CRM au sein d'une banque, en particulier la STB. De ce fait, nous n'avons pas abordé le sujet de la mesure de l'impact de ces facteurs sur la réussite du projet, ni au niveau de la littérature, ni au niveau du questionnaire. Par ailleurs, des études complémentaires pourraient répondre à cette problématique afin de présenter une certaine quantification de cet impact relatif à la réussite d'un projet CRM sur la performance commerciale d'une banque.