

MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION CRM AU SEIN DE L'OPERATEUR DE TELEPHONIE MOBILE CAS : MARHABA DE WATANIYA TELECOM ALGERIE

LOUNICI NADJIB

Ecole des hautes études commerciales (EHEC)

Laboratoire de Marketing des Services

lounadj@gmail.com

ALLIOUCHE LARADI BAHIA

Ecole des hautes études commerciales (EHEC)

Laboratoire de Marketing des Services

, bahialaradi@hotmail.fr

RESUME :

L'intégration d'une solution CRM est un processus lourd et périlleux, qui passe par la mise en place d'une plateforme informatisée, ainsi que la refonte totale des pratiques commerciales, qui permettrait d'optimiser toutes les interactions avec le client, tout au long du cycle d'achat : prospection, vente, après-vente. C'est dans ce contexte que Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo) a été le premier à se doter d'une telle solution. L'objectif visé par ce travail de recherche est, dans un premier temps, d'explorer le processus de mise en place d'une solution CRM au sein de WTA, ensuite de mesurer l'impact de cette implantation sur les performances globales de l'entreprise.

Mots clés : CRM, Fidélisation des clients, marketing relationnel, Régression linéaire multiple

INTRODUCTION

Certains secteurs en Algérie affichent une dynamique appréciable, et présentent des chiffres encourageants, à l'image du secteur des télécommunications, qui a connu un boom aussi bien exceptionnel qu'inattendu. Avec des prévisions estimées à l'horizon 2015 à 23 millions d'abonnés, ce chiffre a largement été dépassé. D'abord en 2008 avec 26 millions d'abonnés, puis en 2010¹, avec plus de 32 millions d'abonnés.

Avec l'ouverture du marché des télécommunications, et l'octroi de deux licences GSM : en 2001 au groupe Egyptien Orascom Telecom, et en 2003 au Koweïtiens de Wataniya Telecom, les consommateurs Algériens ont désormais la possibilité de choisir entre trois opérateurs : Algérie Télécom, Orascom Telecom Algérie et Wataniya Telecom Algérie. Ces derniers soumis à une forte concurrence, se livrent à une véritable bataille à coups d'opérations promotionnelles, campagnes publicitaires et autres opérations de communication (sponsoring, parrainages...). Face à cette multiplicité des offres, les clients doivent faire face à un véritable

¹ <http://www.arpt.dz/fr/>

casse-tête pour le choix définitif de leur opérateur. Bon nombre sont ceux qui ont choisi d'acquérir deux, voir trois puces, pour profiter des avantages offerts par chacune d'elles.

Pour éviter cette migration permanente des clients, et viser une plus grande stabilité des parts de marché, les opérateurs de téléphonie mobile ont saisi l'importance de la notion de fidélisation, qui tourne autour du client et ceci est rendu possible avec le marketing relationnel. Wataniya Telecom Algérie a été le premier opérateur dans le Maghreb à se doter d'une telle solution. En effet, WTA a réalisé que dans un marché arrivé à maturité (les statistiques attestent d'un taux d'accès de plus de 95% de la population du pays²), la différenciation ne se fait plus par les prix, mais plutôt par le renforcement des liens avec ses clients. L'objectif visé par ce travail de recherche est, dans un premier temps, d'explorer le processus de mise en place d'une solution CRM au sein de WTA, ensuite de mesurer l'impact de cette implantation sur les performances globales de l'entreprise.

I. LA FIDELISATION GRACE AU MARKETING RELATIONNEL

La notion de marketing relationnel a pris beaucoup d'ampleur dans le secteur, et au sein des entreprises, grâce aux développements des bases de données, internet et les centres d'appels, qui ont donné naissance à des solutions telles que le CRM (Customer Relationship Management). L'intégration d'une solution CRM est un processus lourd et périlleux, qui passe par la mise en place d'une plateforme informatisée, ainsi que la refonte totale des pratiques commerciales, qui permettrait d'optimiser toutes les interactions avec le client, tout au long du cycle d'achat : prospection, négociation, vente, après-vente.

Le marketing relationnel est centré sur le client et sa fidélisation, à travers l'établissement d'une relation durable entre la marque, le vendeur et le client. La philosophie du marketing relationnel est, comme son nom l'indique, bâtie sur l'acquisition, le développement et le maintien d'une relation durable, interactive et de confiance entre l'entreprise et ses clients³. Le premier objectif pour une entreprise qui cherche à adopter une solution CRM est de fidéliser ses clients. Cela passe d'abord par l'identification de leurs besoins, l'enregistrement de ces informations dans une base de données, pour enfin agir en vue de les fidéliser.

OTA a été le premier à lancer, en août 2002, la carte prépayée qui donne une liberté totale aux clients (pas de facture). WTA Ooredoo⁴ a investi dans un marché déjà occupé par deux opérateurs et il fallait dans ce cas les rattraper. Pour cela, dès son entrée, il baisse les prix et utilise l'atout multimédia. Quant à « ATM Mobilis », il a axé sa stratégie sur la présence dans tout le territoire national, et cela, en élargissant sa couverture qui lui permet d'avoir le plus grand réseau de

² http://www.elwatan.com/economie/telephonie-mobile-plus-de-35-2-millions-d-abonnes-en-2011-en-algerie-04-02-2012-157653_111.php

³ LEHU, Jean Marc, « Stratégie de fidélisation », éditions d'Organisation, paris, 2003

⁴ Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma

téléphonie mobile en Algérie, en multipliant les magasins de téléphone mobile, et les opérations promotionnelles.

Les opérateurs de téléphonie mobile réalisent en 2010 un chiffre d'affaire globale de 290 milliards de dinars, en légère hausse par rapport à 2009 (285 milliards de DA)⁵. La filiale d'Orascom Telecom Holding, OTA (Djezzy) reste en tête avec un chiffre d'affaires de 136 milliards de DA⁶. Le leader de la téléphonie en Algérie a néanmoins vu ses parts de marché baisser en 2010 selon l'ARPT, passant de 59,4 % à 46 %. Soit 13 points de perte de parts de marché sur une année, qui s'ajoutent aux 4 points perdus en 2009.

En 2008 le premier opérateur détenait 63 % du marché. La contre-performance d'OTA se produit sur un marché global en faible croissance. ATM (Algérie Télécom Mobilis) vient en seconde position avec un chiffre d'affaires de 48 milliards de dinars suivie de WTA avec 35 milliards de dinars, a précisé Khaled Chioukh, représentant d'Algérie Telecom lors d'une rencontre entre des entreprises algériennes et sud-coréennes sur le thème "Modèle de stratégie de développement sud-coréen dans les TIC".⁷

Le parc d'abonnés en 2012 en Algérie a enregistré près de 37,5 millions d'abonnés pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile. Sur la période 2009 – 2012, OTA détient la part de marché la plus importante soit près de 46% des parts de marché, suivit de ATM avec 29 %, quant à WTA, elle détient 24%. Selon les données de l'Autorité de régulation, la plus forte croissance a été enregistrée entre 2010 et 2011 où les détenteurs de lignes de téléphone mobile ont augmenté avec un taux de 8,6%.

II. LE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Un projet CRM est d'une importance capitale dans le cycle de vie de Wataniya, et son implantation au processus déjà existant est une opération très délicate qui nécessite une grande précision et un suivi régulier. Le lancement de ce projet a été effectué en mai 2010, mais sa préparation a débuté en janvier 2009, c'est-à-dire que cette phase a duré environ quinze mois, ce qui démontre l'importance accordée par Wataniya à l'intégration de la solution CRM, ainsi que les moyens mis en œuvre pour le succès de cette dernière. Notre travail de recherche, traite de l'implantation d'une solution CRM et de son impact sur les performances de l'entreprise. Il a été mené dans la direction Service client. Le projet a duré environ quinze mois. Nous

⁵ Selon un responsable du groupe Algérie Télécom (AT), qui a précisé que ce montant englobe également la téléphonie fixe et l'internet.

⁶ <http://www.algeria-isp.com/actualites/technologies-telecoms/201110-A6466/algerie-telecom-290-milliards-chiffre-affaires-2010.html>

⁷ <http://www.maghrebemergent.com/high-tech/66-telecom/3279-telephonie-mobilis-resiste-en-chiffre-daffaires-mais-chute-en-nombre-dabonnes.html>

allons donc exposer les étapes ayant précédé ce lancement, en faisant d'abord un diagnostic stratégique de l'entreprise plus connu sous le nom d'analyse SWOT⁸.

Nous identifions l'équipe en charge du projet CRM au sein de Wataniya, les objectifs visés par cette implantation, les indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de ce nouveau système, et enfin, déterminer les besoins et les moyens nécessaires pour la réussite de ce projet.

III. PREPARATION DE LA MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION CRM

Diagnostic de l'entreprise

Le diagnostic stratégique est une démarche à l'initiative de l'entreprise, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose. Le terme diagnostic reflète la situation réelle d'une entreprise à un moment clé, au sein de son environnement, en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité.⁹

Le but de cette intervention est de provoquer un changement au sein de l'organisation en vue de réaliser un projet, l'objectif principal devient le repérage des stratégies et des possibilités d'évolution interne.¹⁰ Ce diagnostic va nous permettre de mesurer la prédisposition de Wataniya à accueillir ce changement profond dans ces processus, avec l'implantation d'une solution CRM.

Nous procédons ensuite, à une analyse SWOT (Forces/faiblesses, opportunités/menaces)¹¹, ce qui nous permet d'avoir une idée globale de l'évolution de l'entreprise dans son environnement et avec ses propres moyens. Le diagnostic que nous avons mené au niveau de Wataniya a consisté à établir un bilan des performances passées de l'entreprise, à dresser un inventaire des ressources disponibles et enfin à faire ressortir les points faibles et les points forts.

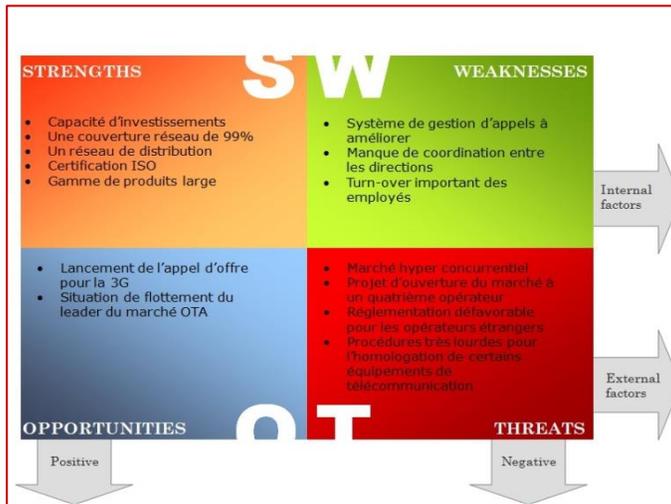
Fig.1 Analyse SWOT de Wataniya Telecom Algérie

⁸ Le terme SWOT est un acronyme dérivé de l'anglais : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Diagnostic_strat%C3%A9gique

¹⁰ Alain Marion, « Le diagnostic de l'entreprise : cadre méthodologique », Economica édition, Paris, 1993, P10.

¹¹ Voir Figure 1



IV. PRESENTATION DE LA SOLUTION CRM DE WATANIYA

Avant de choisir son logiciel de gestion de la relation client, WTA a dû prendre en considération plusieurs critères¹² :

- Coût du logiciel.
- Facilité d'utilisation.
- Notoriété de l'éditeur.
- Facilité d'adaptation avec le système informatique actuel de l'entreprise.
- Niveau technologique.
- Présence de l'éditeur sur le territoire algérien.

Tous ces critères ont amené à WTA de choisir la solution « Oracle Siebel Customer Relationship Management ».

Siebel CRM d'ORACLE est une solution complète de gestion des relations avec la clientèle. Siebel aide les organisations à se différencier de la concurrence pour atteindre une croissance maximale en termes de bénéfices nets et de chiffre d'affaires. Elle offre une combinaison de fonctions transactionnelles, analytiques et d'engagement permettant de gérer l'ensemble des opérations de relation avec la clientèle. Pour l'accompagner dans son projet d'implantation d'une solution CRM, Wataniya a fait appel à un intégrateur de notoriété mondiale, afin de garantir les meilleures chances de succès. Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance.

V. ANALYSE DE L'IMPACT DE L'IMPLANTATION DU CRM

Après un an et demi d'exploitation de la nouvelle solution CRM au niveau de WTA, il est temps d'analyser l'impact que cette dernière a eu sur l'entreprise et son

¹² MOISAND Dominique, « CRM : Gestion de la relation client », Hermès Science Publications, Paris, 2002.

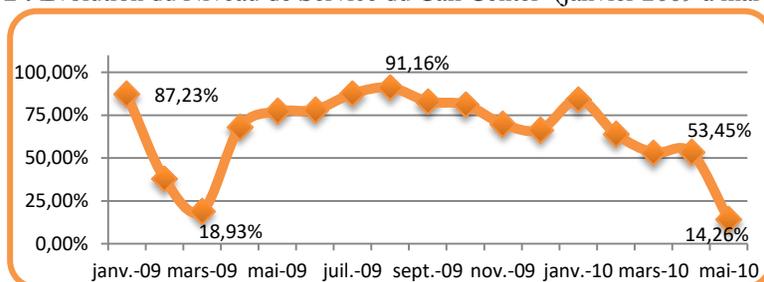
fonctionnement. La première section sera consacrée à l'analyse descriptive de l'impact de la solution Marhaba, à partir des données qu'on a pu récolter du système informatique de WTA. Une deuxième analyse sera effectuée dans la section suivante, cette fois-ci, en utilisant une méthode statistique afin de nous permettre de cibler les facteurs de l'échec ou de la réussite de l'implantation. La dernière section est une synthèse des résultats des deux études, suivie par nos recommandations pour d'éventuelles améliorations.

a. Analyse descriptive

Notre étude va porter sur les données récoltées par le nouveau logiciel CRM de Wataniya Telecom Algérie. Nous avons jugé qu'utiliser des informations fournies par le système serait plus judicieux pour mesurer l'impact de la nouvelle solution sur les performances de l'entreprise, que d'avoir recours à une enquête. Comme le CRM n'a été implanté que dans le service client (Call Center), nous n'avons pas pu avoir accès à la base de données pour procéder à une enquête par téléphone. Nous allons dans ce qui suit, nous intéresser à ces données et démontrer leur importance, afin de mesurer d'une manière descriptive l'évolution de ces paramètres dans le temps, de janvier 2009 jusqu'à octobre 2011, autrement dit (15) mois avant l'implantation du CRM, et (17) mois après.

Phase 1 (de janvier 2009 à mai 2010) : La fig. 2 représente l'évolution du Niveau de Service du Call Center avant l'implantation du CRM.

Fig. 2 : Évolution du Niveau de Service du Call Center (janvier 2009 à mai 2010)



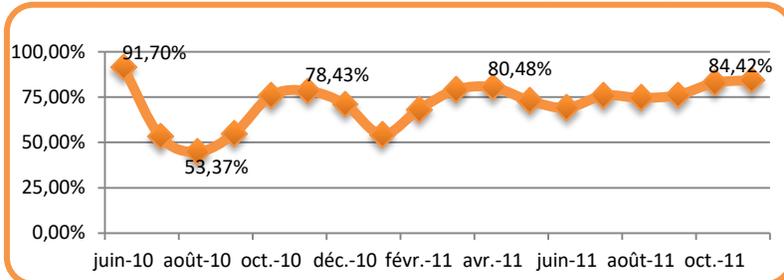
D'après ce graphe, on constate que le niveau de service au sein du Call Center est instable. En effet, après un taux de 87,23 % enregistré en janvier 2009, ce dernier atteint son niveau le plus bas de cette même année en Mars avec un taux de 18,93 %.

Phase 2 (de juin 2010 à Novembre 2011): en mai 2010, WTA a lancé officiellement sa solution CRM sous le nom de « Marhaba ». Dans un premier temps, cette dernière ne concerne que la direction service client avec ses quatre branches (Call Center, service Corporate, service partenaire et le service des appels sortants).

Grâce l'implantation du CRM, les appels dirigés vers le service 333 ont put être catégorisés en trois familles :

- Appels entrants « High End » : regroupe les clients qui consomment plus de 1500 DA durant le mois.
- Appels entrants « Middle End » : regroupe les clients qui consomment entre 400 et 1500 DA durant le mois.
- Appels entrants « Low End » : regroupe les clients qui consomment moins de 400 DA durant le mois.

Fig. 3 : Évolution du niveau de service du segment « High End »



En analysant le graphe de la figure 3 on peut déduire ce qui suit :

- Un niveau de service instable et en deçà des attentes des clients, entre juin 2010 et mars 2011, dû principalement à l'adaptation des utilisateurs au nouvel outil « Marhaba ».
- Le segment High End enregistre les meilleurs taux de niveau de service, grâce à une équipe de conseillers clients étoffée, ce qui confirme les attentes du top management sur ce point.

b. Analyse par régression linéaire multiple

Après avoir procédé à l'analyse descriptive, nous allons dans cette section utiliser une méthode statistique pour déceler les facteurs qui impactent directement l'efficacité de la nouvelle solution CRM de WTA, et observer dans quelle mesure cette dernière influence les performances de l'entreprise.

À supposer que cette liaison s'exprime par l'équation :

$$Y = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_p X_p + \alpha_0 + \varepsilon$$

Dans laquelle les coefficients $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_p$ et α_0 sont des nombres réels théoriques et inconnus, et ε et le risque d'erreur.

Lors de notre étude, nous avons utilisé les données présentées dans la section précédente, afin de construire des modèles qui nous aideraient à mesurer l'impact de la nouvelle solution CRM de WTA sur les performances de l'entreprise. Une fois ces données traitées, nous avons fait appel au logiciel Eviews V 7.0, pour le calcul des coefficients de régressions $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_p$, dans un intervalle d'erreur ε (calculé aussi par le logiciel).

L'objectif de cette analyse est d'observer l'existence ou non d'une corrélation entre les variables explicatives et la variable à expliquée avec l'implantation du

CRM, dans le but de comprendre dans qu'elle mesure les variables ainsi sélectionnées, interagissent entre elles dans chaque modèle. Après le lancement de la solution Marhaba au sein de Wataniya, les clients résidentiels ont été segmentés en trois groupes (High End, Middle End et Low End). Pour mener à bien notre étude, nous allons appliquer notre modèle en utilisant les données relatives aux trois segments, traités séparément.

Variable à expliquer :

SVL (Niveau de service rendu) : les valeurs de cette variable sont fournies par le système informatique de WTA sous forme de taux (80 % est jugé très satisfaisant), suite à une combinaison de paramètres liés aux cas de réclamation traités, nombres de Service Request fermés, et à la satisfaction globale du client. Nous prenons comme hypothèse de recherche pour ce modèle, que la nouvelle solution CRM, grâce à ses outils, va contribuer à accroître le niveau de service rendu au client.

Variables explicatives :

AHT (Durée moyenne de l'appel) : Grâce à l'affichage 360° du client et du contrat, le conseiller client aura toutes les informations relatives au client dès la réception de l'appel. Nous mettons comme hypothèse que le CRM permet de réduire la durée moyenne des appels, car le conseiller a une fiche complète du client : nom, historique d'appels, requêtes en instance, etc.

FCR (Nombre d'appels par client) : cette variable a été utilisée dans des recherches¹³ pour mesurer la satisfaction du client, nommé aussi « First Call Resolution » ; Elle mesure le nombre d'appels moyen effectués par un seul client durant le mois. La solution CRM permettra de répondre aux attentes des clients, dès le premier appel, sans que ce dernier n'ait à rappeler, ce qui augmentera le niveau de service rendu.

ASA (Vitesse moyenne de répons) : cette variable est exprimée en secondes, et nous indique le temps moyen durant lequel le client attend d'être pris en charge par le conseiller client. La solution Marhaba permet, selon notre hypothèse, de réduire ce temps d'attente grâce à un traitement plus rapide des appels, et à une meilleure gestion des flux d'appels.

Nous allons présenter dans ce qui suit, les résultats du modèle relatifs aux trois segments, avec l'aide du logiciel Eviews. À la lecture du tableau Tab.1, on peut dégager les résultats suivants :

Tab1 : Résultats du modèle N°01 pour le segment High End du Call Center

¹³ Aliyu O.A., Sany S.M.M, Rushami Z.Y., "The strategic impact of technology based CRM on call centers' performance", Journal of Internet Banking and Commerce, April 2011, Vol. 16, no. 1.

Dependent Variable: SVL
 Method: Least Squares
 Date: 01/27/12 Time: 16:56
 Sample: 1 18
 Included observations: 18
 SVL=C(1)+C(2)*AHT+C(3)*FCR+C(4)*ASA

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	1.726593	0.250506	6.892418	0.0000
C(2)	-0.001977	0.002000	-0.988721	0.3396
C(3)	-0.256352	0.048131	-5.326901	0.0001
C(4)	-0.007993	0.001097	-7.266552	0.0000
R-squared	0.901192	Mean dependent var		0.715753
Adjusted R-squared	0.890019	S.D. dependent var		0.123461
S.E. of regression	0.042765	Akaike info criterion		-3.273069
Sum squared resid	0.025604	Schwarz criterion		-3.075209
Log likelihood	33.45752	Hannan-Quinn criter.		-3.245787
F-statistic	42.56308	Durbin-Watson stat		1.595666
Prob(F-statistic)	0.000000			

Légende : SVL : Service Level – AHT : Average Handled Time – FCR : First Call Resolution – ASA : Average Speed Answer.

- $R^2 = 0,90$ ce qui représente un taux extrêmement satisfaisant pour notre étude, ce taux désigne la fiabilité du modèle, et signifie que notre modèle est fiable à 90 %.

- Tous les coefficients de régression des variables explicatives sont négatifs, ce qui signifie qu'elles ont une relation inversement proportionnelle avec la variable à expliquer. En effet plus la durée d'appel augmente, plus le niveau de service baisse. Plus le nombre d'appels par client augmente, plus le niveau de service baisse. Et enfin, plus le temps d'attente du client au standard augmente, et plus le niveau de service baisse.

- Le plus fort coefficient de régression dans ce modèle est celui relatif au FCR « First Call Resolution », ou le nombre d'appels par client, avec (-0,25), et une probabilité d'erreur de (0,0001), c'est-à-dire très proche de 0, cela signifie que c'est cette variable qui influe le plus sur le niveau de service, bien que cet impact reste assez faible.

- La variable (ASA) ou vitesse moyenne de réponse, a enregistré elle aussi un fort taux de pouvoir explicatif avec une probabilité d'erreur égale à 0, ce qui signifie que la vitesse moyenne de réponse a un impact direct sur le niveau de service.

- Avec une probabilité d'erreur supérieure à (0,1), et donc un pouvoir explicatif très faible, la variable (AHT) ou durée moyenne de l'appel a un impact négligeable sur le niveau de service pour ce modèle sur le segment High End.

CONCLUSION

Notre travail de recherche nous a donné l'opportunité d'explorer de nouveaux concepts qui tirent leurs sources à la fois des technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que de la nécessité absolue pour les entreprises de fidéliser leurs clients. Nous retenons que la fidélisation des clients passe obligatoirement par l'entretien d'un lien fort et permanent entre l'entreprise et le marché qu'elle adresse. Aussi, des outils tels que le CRM existent pour que la création de ce lien soit possible, et s'inscrive dans la durée. Avec l'utilisation des bases de données, et d'une interface unique, le CRM permet en effet de centraliser les informations relatives aux clients, pour un accès rapide et optimisé.

L'initiative de Wataniya reste cependant très appréciable, dans la mesure où celle-ci s'inscrit dans une approche de construction d'un lien fort entre l'organisation et ses clients. Cela dit, des efforts sont à faire dans la formation des employés et leur familiarisation avec le nouvel outil. L'implantation d'une solution CRM est un projet de grande ampleur, synonyme de changements et de bouleversements des méthodes de travail, il doit donc être considéré comme un fédérateur d'énergies, et faire l'objet d'une sensibilisation au plus haut niveau de la hiérarchie de WTA.

REFERENCES

- [1] **Aliyu O.A., Sany S.M.M, Rushami Z.Y.**, “The strategic impact of technology based CRM on call centers’ performance”, Journal of Internet Banking and Commerce, April 2011, Vol. 16, no. 1.
- [2] **Altubaiee Laith & Al-Nazer Nahla** , “Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty : The customer’s perspective”, International Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No 1, May 2010
- [3] **BARLOW, R.G.** « Relationship marketing-The Ultimate in customer services », Retail Control, Mars, p.29 cité par CRIE Dominique : la relation client, éd. Vuibert, Paris, 2002.
- [4] **BRUHN M. et HOMBURG C.** : Handbuch Kundenbindunhs management : Grundlagen-Konzepte-Erfahrungen, édition Wiesbaden, cité par LARS Mayer Waarden : Les sources d’efficacité des programmes de fidélisation, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Pau et des Pays de l’Adour , France, 2002.
- [5] **LASSERRE Line & LEGRAND Bernard**, « CRM : Les attentes des clients », Village Mondial Presse, Paris, 2002.
- [6] **LEHU, Jean Marc**, « Stratégie de fidélisation », éditions d’Organisation, paris, 2003
- [7] **MARION Alain**, « Le diagnostic de l’entreprise : cadre méthodologique », Édition Economica , Paris, 1993.
- [8] **MOISAND Dominique**, « CRM : Gestion de la relation client », Hermès Science Publications, Paris, 2002.