

---

**MEMOIRE DE MAGISTER ES-SCIENCES COMMERCIALES  
OPTION : MARKETING MANAGEMENT**

**Thème :**

**LA GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS LES BANQUES  
ALGERIENNES**

**CAS : DE LA BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DE  
DEVELOPPEMENT RURAL (BADR)  
ET DE LA SOCIETE GENERALE ALGERIE (SGA)**

Présenté et soutenu par :

**M<sup>elle</sup> BENBIHI Ouassila**

Sous la direction de :

**M<sup>R</sup> TOUBACHE Ali**

Maître de Conférences à l'Université d'Oran

Jury :

Président : M.MIRAOUI Abdel Karim

Professeur, Université d'Oran

Rapporteur : M.TOUBACHE Ali

Maître de Conférences à l'Université d'Oran

Examineur : M.KOURBALI Baghdad

Chargé de cours – Université d'Oran



## Remerciements

De prime abord, je voudrai exprimer tous mes respects, ma gratitude à mon encadreur M TOUBACHE Ali, merci d'être le pédagogue que vous êtes.

Je tiens à vous remercier au nom de tous mes camarades ami (es) et à mon nom pour cette graine que vous avez semé en nous, cette préoccupation d'aller au delà de ce qui est écrit, merci de nous avoir inculqué le plaisir d'un effort de personnalisation, de réflexion utile pour de futur « enseignants ».

Je voudrai adresser un remerciement tout particulier à M boukoussa cadre a la BADR Banque pour toute l'aide qu'il nous a apporté et sans sa contribution ce travail n'aurait pas abouti à sa fin, ainsi qu'au personnel de la Société Générale d'Algérie, Mme Benjlid, Mme Khaladja, M Boutin et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la fourniture d'informations utiles à l'achèvement de ce mémoire.

Je remercie également les membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail. Ainsi, qu'à l'ensemble du personnel du CDES et de la bibliothèque de la faculté.

Enfin, A Nadjoua, mon amie.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Dédicaces

A mes très chers parents que j'aime infiniment  
A mes frères et sœurs Sihem et Amel, Tewfik et Djallel  
A mon époux ainsi que ma belle famille  
A mes cousines Wafaa et Latifa ainsi qu'à leurs mère.  
A mes ami (es).

## Sommaire :

Problématique et introduction générale.....	01
<b>CHAPITRE 1 : LE MARKETING DANS LA BANQUE</b>	
INTRODUCTION AU PREMIER CHAPITRE :.....	05
SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE .....	06
SECTION 2 : LES SERVICES BANCAIRES.....	17
SECTION 3 : LA DEMARCHE MARKETING DANS LA BANQUE.....	26
Conclusion du premier chapitre .....	43
<b>CHAPITRE 2 : LE CRM DANS LA BANQUE</b>	
INTRODUCTION AU DEUXIEME CHAPITRE .....	44
SECTION 1 : DEVELOPPEMENT DU CRM .....	45
SECTION 2 : LES DIMENSIONS DU CRM.....	53
SECTION 3 : LA STRATEGIE CRM.....	68
Conclusion du deuxième chapitre .....	75
<b>CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE DU CRM</b>	
INTRODUCTION AU TROISIEME CHAPITRE .....	76
SECTION 1 : LA SATISFACTION CLIENT .....	77
SECTION 2 : DE LA FIDELITE A LA FIDELISATION CLIENT .....	89
SECTION 3 : LES OUTILS DU CRM.....	100
Conclusion du troisième chapitre .....	122
<b>CHAPITRE 4 : LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN</b>	
INTRODUCTION AU QUATRIEME CHAPITRE .....	123
SECTION 1 : APERCU HISTORIQUE.....	124
SECTION 2 : LES BANQUES ET LEURS PROBLEMES DE GESTION .....	137
SECTION 3 : LE PAYSAGE BANCAIRE ALGERIEN .....	150
Conclusion du quatrième chapitre .....	163
<b>CHAPITRE 5 : LA PLACE DU CRM A LA BADR BANQUE ET A LA SOCIETE GENERALE ALGERIE</b>	
INTRODUCTION AU CINQUIEME CHAPITRE .....	164
SECTION 1 : LE DEROULEMENT DU SERVICE .....	168
SECTION 2 : L'AMELIORATION DU SERVICE.....	198
SECTION 3 : LES INTENTIONS DE LA CLIENTELE.....	217
Conclusion chapitre cinq .....	226
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>228</b>
<b>LES ANNEXES.....</b>	<b>230</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>240</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>248</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis deux décennies, le monde bancaire connaît une évolution sans répit. L'internationalisation, le développement des marchés financiers, la diffusion technique de l'information au sein des banques et dans leur relation avec leurs clients ont bouleversé les anciens schémas. Ces mutations ne sont pas achevées. Sans doute même s'accélèrent elles encore avec l'arrivée d'Internet et le commerce électronique.

En parallèle à ces bouleversements l'activité bancaire s'est aussi modifiée, évoluée dans le temps, d'une activité traditionnelle vers des activités émergentes, et où les nouvelles technologies ont contribué à l'élargissement de ses pratiques. Les banques face à tous ces changements devaient impérativement s'adapter à leur nouvel environnement.

Ces nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué à l'élargissement des pratiques bancaires dans la mesure où elles ont permis d'éliminer les facteurs espace et temps. Les échanges d'information et les transactions se font de façon instantanée sans que les clients aient à se déplacer, elles sont même devenues intercontinentales : on parle de globalisation des marchés financiers. La concurrence s'est alors accrue, les banques ne font plus face à une concurrence nationale mais à une concurrence internationale.

En parallèle à l'évolution de la banque, le client a évolué avec le temps. Face à l'embaras du choix qui est mise à sa disposition, il sait qu'il a acquis du pouvoir, il est donc de plus en plus exigeant et surtout plus volatile que jamais. Le phénomène de multi bancarisation est là, les clients rentrent en contact avec plusieurs banques.

Face à cette problématique de volatilité des clients et à ce phénomène de saturation des marchés, les banques sont amenées plus que jamais à fidéliser leur client. Marketing, marketing bancaire ou gestion de la relation client ? Le marketing s'est diversifié avec le temps afin de répondre aux besoins de l'entreprise à rester compétitive dans des marchés saturés. L'appartenance des banques au secteur des services et la nature particulière de son produit, a nécessité le développement d'un marketing spécifique dit marketing bancaire.

Si la fonction marketing n'est pas nouvelle dans les établissements bancaires elle a pris de l'ampleur parallèlement à la prise de conscience par ces derniers des enjeux commerciaux de leur activité. Elles sont conscientes qu'il ne s'agit plus de raisonner en terme de produit ou service à vendre mais de besoins des clients à satisfaire. Le mot d'ordre

er des actions de masse ou la quantité prime sur la qualité :

s produits doivent être ciblés pour correspondre aux attentes

de la clientèle, la tendance est à la personnalisation des offres.

La démarche marketing a évolué pour passer d'un marketing de produit vers un marketing relationnel qui ne met plus en avant le produit ou le service en tant que tel mais l'entreprise dans sa relation avec lui. Né d'une prise de conscience de l'importance de cette relation, il valorise la notion de la satisfaction client par rapport à un service complet. Cette évolution se traduit par l'introduction de stratégies, de démarches et de programmes de fidélisation qui constituent un axe important d'un développement de la politique relationnelle.

Le concept CRM<sup>1</sup> ou ce qu'on appelle gestion de la relation client est une nouvelle démarche qui prend une ampleur croissante. Elle est définie par les auteurs comme étant une stratégie adoptée qui s'appuie sur des technologies de pointes dans le but d'établir une relation personnalisée avec les meilleurs clients et sur le long terme afin de garantir une fidélisation et une rentabilité meilleurs. Elle a pour objectif de maintenir sur le long terme une relation profitable avec leurs meilleurs clients, à travers l'adoption d'outils et de techniques clés.

La préoccupation de la fidélisation des clients est au cœur de l'actuelle stratégie des banques. Il s'agit non seulement d'analyser précisément les attentes et les comportements des clients, mais aussi d'adapter les modes de distribution dans un univers technologique concurrentiel. Cependant un tel niveau d'évolution n'est pas encore atteint dans les pays en voie de développement dont l'Algérie fait partie, malgré les réformes initiées pour créer un cadre technique et réglementaire, capable d'accompagner les mutations économiques et financière internationales. Il reste beaucoup de chemin à faire en terme de prise en charge de client en matière de qualité d'offre bancaire, de conseil, de diversification des offres et en terme d'utilisation des nouvelles technologies.

### **Problématique**

Dans le contexte de transition économique que connaît le pays depuis plus d'une dizaine d'année, l'Etat algérien s'est engagé dans une vaste réforme de son système bancaire. Ce dernier a connu depuis plusieurs années de profonds changements, passant par l'étape après indépendance à l'étape actuelle, de nouvelles lois l'ont orienté vers une logique de concurrence qui commence par une déspecialisation des banques. En effet, la promulgation de la loi 90-10 relatives à la monnaie et au crédit a apporté de nouvelles bases au système

---

<sup>1</sup>Customer Relationship management ou se qu'on appel la Gestion de la Relation Client.'GRC'.

Le marketing bancaire est considéré comme un facteur de développement et de croissance économique. Ainsi, des réformes et des restructurations importantes ayant pour objectif la modernisation, la mise à niveau et la réorganisation de ce secteur. Ces lois ouvrent la voie aux banques privées, nationales et étrangères en Algérie ; on note la création de banques privées et surtout l'implantation massive des filiales étrangères. La banque algérienne est passée d'une banque administrée à une banque autonome, qui doit impérativement s'orienter vers le client.

C'est là que l'introduction et l'adoption des démarches marketing, notamment celle en relation avec la gestion de la clientèle 'CRM ou GRC' devient nécessaire. Dans cette perspective notre mémoire se propose d'identifier et d'évaluer la situation dans les banques algériennes en répondant à la question suivante :

Est-ce que suite au changement qu'impose la mondialisation, les nouvelles conditions concurrentielles du secteur bancaire algérien, ont conduit les dirigeants des banques à développer une démarche de gestion de la relation client? Autrement dit, est-ce que les banques algériennes ont mise en place une stratégie de gestion de la relation client qui permet de fidéliser les clients et faire face à la concurrence?

Cette question centrale, nous conduira à formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** face aux mutations profondes que connaissent les banques algériennes. Le marketing est devenu une composante indispensable à la stratégie bancaire.

**Hypothèse 2 :** le développement et l'ouverture du marché bancaire algérien a la concurrence permet au client d'être plus exigeant et conduit les banques vers une préoccupation de la satisfaction et de la fidélisation du client.

**Hypothèse 3 :** afin d'établir une relation pérenne avec les meilleurs clients, la banque doit être muni d'un certain nombre d'outil, indispensables à sa démarche.

Dans le but de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre question principale, nous avons choisi de mener notre étude de terrain auprès de la Banque de l'Agriculture et de Développement Rural (BADR). Cette banque algérienne qui réadapte ses structures et ses méthodes de gestion pour développer une nouvelle prise en charge de ses clients et à la Société Générale Algérie, une banque qui arrive en apportant son savoir faire en matière de gestion de la relation client.

### **La structure de la recherche**

Des hypothèses retenues, cinq chapitres composeront ce travail.

ductif intitulé «**Le marketing dans la banque** ». Il a pour  
caractéristiques des banques, de l'activité bancaire, par la suite  
l'introduction du marketing au sein des banques pour devenir au cœur des stratégies  
bancaires.

Le deuxième chapitre intitulé «**Le CRM dans la banque**» il a pour objectif de mettre  
l'accent sur le concept CRM ou GRC sa logique ses objectifs et ses différentes dimensions :  
technologique, organisationnelle et stratégique.

Le troisième chapitre intitulé «**La démarche CRM**» Il présente les objectifs du  
CRM à savoir la satisfaction et la fidélisation client, ceci dans une orientation client. Par la  
suite mettra l'accent sur les outils CRM à commencer par la mise en place d'un système  
d'information marketing au service du CRM, ainsi que la mise en œuvre d'une approche de  
gestion des réclamations afin de parler d'une véritable démarche de fidélisation.

Le quatrième chapitre est relatif au «**Les caractéristiques du système bancaire  
algérien**». Il a pour objet de décrire les phases du développement du système bancaire  
algérien depuis l'indépendance aux différentes réformes mise en place. Il aborde aussi les  
problèmes de gestion auxquels les banques font face pour finir avec une description du  
paysage bancaire actuel.

Le cinquième et dernier chapitre porte sur «**La place du CRM à la Banque de  
l'Agriculture et de Développement Rural (BADR) et la Société Générale Algérie SGA** ».  
Il a pour fonction essentielle de présenter les résultats obtenus par notre enquête, afin  
d'identifier la réalité du CRM dans les deux présentes banque.

On assiste depuis les années 70, à une montée en puissance de la finance comme en témoigne l'expansion sans précédent des marchés financiers et des mouvements des capitaux entre les pays et régions du monde. Les banques ont tiré partie des mutations financières et technologiques. Elles sont devenues les principales actrices de la globalisation financière.

Avec les changements de l'économie due notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, la concurrence entre les banques devient de plus en plus serrée. A la fin des années quatre vingt dix, les établissements ont largement refondu leurs organisation au point d'en arriver à des structures très éclatés. L'activité des banques s'est largement diversifiée et étoffée. En parallèle à ces évolutions, les clients ont acquis le pouvoir, ils peuvent désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic.

Face à la rareté du client et une offre surabondante, le marketing a lui aussi évolué dans le temps, pour répondre aux besoins des entreprises.

En parallèle à ces mutations de l'environnement et du monde bancaire, le marketing dans la banque a aussi connu ces dernières années une évolution considérable. Celle-ci découle pour une large part de la prise de conscience de la valeur du capital client et des marques bancaires ainsi que la force des réseaux de distribution et de la vitesse des progrès dans les nouvelles technologies de l'information et la communication. La vitesse avec laquelle les nouvelles technologies se sont développées a contribué à un élargissement des canaux de distribution d'un côté et a fourni les moyens de mieux connaître ses clients de l'autre. En l'espace d'une dizaine d'années les banques sont passées d'un marketing de masse classique à un marketing de plus en plus ciblé, segmenté et personnalisé.

Ce chapitre traitera dans une première section les caractéristiques de l'activité bancaire pour ensuite aborder dans une deuxième section les services bancaires, où en mettra l'accent sur le développement du marketing au sein des banques, et finir avec la démarche marketing dans la banque comme troisième section.

L'économie dans laquelle nous évoluons et basé sur l'argent (Tournois 1989). Ajoutant à ce fait que les sociétés de part le monde, sont devenues pour la plupart des sociétés de consommation, qui satisfont la plus grande partie de leurs besoins par l'intermédiaire de l'argent

Les banques jouent un rôle important dans l'économie d'un pays quel que soit le régime politique suivi, elles sont devenues de véritables entreprises, elles sont évoluées et évoluent encore dans leur mode de fonctionnement dans le rôle qu'on leur attribue.

Les fonctions et les activités des banques connaissent une dynamique et un développement permanent que leur imposent la concurrence et la dynamique de l'innovation. Dans ce contexte les banques se trouvent devant une extension de l'activité bancaire qui ne permet pas de dissocier l'activité traditionnelle de l'activité émergente ou les changements de l'environnement bancaire, le développement des nouvelles technologies, la déréglementation sont pour beaucoup dans cette évolution.

Dans cette section nous partons d'une présentation globale de la banque, ses rôles et fonctions, les différents types de banque pour finir avec le nouveau contexte concurrentiel dans lequel elles s'inscrivent.

### **1.1 Qu'est ce qu'une banque :**

La banque dans la nature de sa conception s'étend à tous les rangs, on parle de banque dans le domaine juridique, économique où elle puise ses règles de fonctionnement et son statut. Là-dessus, nous essayons de donner quelques définitions de la banque sous différents aspects afin de donner une vue d'ensemble et surtout de mettre l'accent sur l'évolution des définitions à partir de l'évolution de l'activité bancaire.

Afin de donner un aperçu de la banque, de l'activité bancaire nous n'avons pas trouvé plus simple que la présentation donnée par Franck THEVENET<sup>2</sup>, ou il cite « schématiquement, la banque sert à collecter l'argent de ceux qui veulent le mettre en sécurité et le faire fructifier pour le prêter à d'autre, qui en ont besoin pour réaliser leurs

---

<sup>2</sup> Thevenet. F, *Les Métiers de l'argent*, Bayakd Edition, 1991, p17.

noter que tout salarié (ou retraité) doit ouvrir un compte son salaire (ou retraite)<sup>3</sup> .

Comme en économie on ne prête jamais gratuitement, mais avec intérêt, l'argent sorti rapporte... à condition que l'emprunteur rembourse la somme à l'échéance convenue. Il y a donc un risque et c'est le métier de banquier de l'évaluer, le plus justement possible.

« Juridiquement, une banque est une institution habilitée à effectuer des opérations de banque. C'est à dire : gestion de moyens de paiement ; octroi du crédit, réception de dépôts du public. »<sup>4</sup>

La définition juridique du terme « banque » varie d'un pays à un autre suivant les lois qui régissent chaque pays, mais en général, les autorités réglementaires considèrent qu'il y a exercice d'une activité bancaire quand une entreprise assume simultanément aux moins trois fonctions centrales à savoir : la réception de dépôts, octroi du crédit et la gestion de moyens de paiement.

Cette définition, est à elle seule insuffisante pour rendre compte de la spécificité et du rôle de la banque, d'où la seconde définition. Afin de donner plus d'appui à la définition juridique qui n'explique guère les rôles que les banques sont sensées apporter à l'économie, on se réfère à une définition économique.

« d'un point de vue économique, la banque se définit comme étant un établissement mettant en liaison les offreurs et les demandeurs de capitaux et faire en sorte que des épargnes durables ou momentanées ne restent pas inemployées et stériles (phénomène de thésaurisation) quand l'économie les demande, en assurant une répartition soignée entre les différents secteurs de la production de manière que chacun soit convenablement irrigué en crédit, ce qui leur permet d'être dotées du pouvoir de créer de la monnaie. »<sup>5</sup>

Cet échange entre les offreurs et les demandeurs présente l'une des fonctions principales des banques à savoir la fonction d'intermédiation cela dit le développement, ces dernières années, des marchés de capitaux, a mis en relief un autre aspect de la fonction bancaire : les banques servent également d'intermédiaires, non seulement entre déposants et emprunteur de crédits, mais aussi entre investisseurs et demandeurs de capitaux sur le marché de l'argent.

---

<sup>3</sup> Cette réflexion donnée par l'auteur nous renvoie à la présentation qu'a donné Michel De Robin lorsqu'il présente la relation client banque comme relation forcée que relation voulue, quand il cité que pour la majorité toute personne est forcée de rentrer en contact avec une banque. Voir De Robin. M, *Banque : votre pub m'intéresse*, Revue Banque Edition, 1997, p21.

<sup>4</sup> Guidoni (dir.), *Dictionnaire de science économique*, Edition Armand Colin, 1995, p 24.

<sup>5</sup> Sayah. S-A, « Genèse et évolution du système bancaire de l'Algérie de 1851-1992 », Mémoire en vue d'obtention de diplôme Brevet technicien supérieur en Banque, p28.

se présente comme une activité économique essentielle  
à destination du système productif, participe donc à  
l'accroissement de l'efficacité et du dynamisme de l'économie. De ce fait les banques  
constituent donc des intermédiaires financiers majeurs dans nos économies.

« Terme générique qualifiant une entreprise qui a une multiplicité d'activité et de  
services bancaires et financiers. Traditionnellement, collecte des ressources et distribue des  
crédits. Historiquement sont venus s'ajouter à ses prérogatives l'offre et la gestion des  
moyens de paiement. Les années 80 et 90 ont été celles de l'explosion des activités bancaires  
et financières avec entre autre l'émergence de : la banque de marché et la bancassurance »<sup>6</sup>

Cette définition présente la banque comme une entité autonome, en présentant l'une  
de ces caractéristiques l'étendue de son offre, aussi elle met le doigt sur le développement, au  
début, progressif de l'activité bancaire à partir de l'introduction d'instruments, puis son  
développement ou l'extension de l'activité bancaire vers de nouvelles prestations d'abord  
dérivées du para bancaire puis indépendantes vers l'extra bancaire que la mondialisation, la  
dérégulation et le développement des NTIC, le lui ont permis et parfois même imposé  
pour rester compétitif.

« Une **banque** est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients,  
accorde des prêts et offre des services financiers. Elle effectue cette activité en général grâce à  
un réseau d'agences. Elle utilise de plus en plus d'autres canaux de distribution : opérations  
par Internet, accords avec les commerçants pour le crédit à la consommation et le paiement  
par carte, guichets automatiques dans des lieux publics, publipostage, centres d'appel... »<sup>7</sup>.

Cette dernière définition présente la banque plus comme une entreprise de distribution  
que de production, en s'appuyant sur les moyens mis à la disposition de sa clientèle à travers  
une diversité de canaux (afin de faciliter leur transaction, que sur l'offre) ceci peut s'expliquer  
par l'unicité des offres et ou le caractère non brevetable des services bancaires qui facilite  
l'imitation. Face à cette problématique les banques se sont orientées vers d'autres stratégies, à  
savoir les stratégies de distribution, ou on note la multiplication des canaux de distribution,  
devenu une réalité avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la  
communication, ces moyens ont permis aux banques de connaître une extension dans leurs  
activités.

De cet ensemble de définitions nous pouvons dire que la banque, noyau de l'économie  
d'un pays, est une entreprise qui exerce un commerce d'argent, régi par des lois et règles de

<sup>6</sup> Paulet JP, *Dictionnaire d'économie*, Edition Eyrolles, 1992, p14.

<sup>7</sup> <http://encyclopedie.fer-forge-art.com/banque.htm>.

La nature de son produit offert, elle se trouve en relation avec la demande, comme tout commerce a pour but de faire des bénéfices, elle collecte d'une catégorie de client sous forme d'épargne en contre parti d'un bénéficiaire, pour l'octroyer à des demandeurs de crédit afin de développer son activité, et ceci sous des formes diverses, ceci à partir d'instrument mise à la disposition de banquier comme à la clientèle. Cette activité se pratique grâce un réseau d'agence que tout banque a tendance à développer, afin de faire face à la concurrence. Avec le développement des NTIC nous observons la création de banque carrément virtuelle.

L'activité des banques se caractérisait à ses débuts par sa relation technique, le besoin d'argent. Dans un processus de développement assez long, la dimension relationnelle a été intégrée à partir des besoins que manifestait la clientèle, besoin de proximité, offre plus adaptée. Aujourd'hui l'activité bancaire repose sur sa capacité d'établir des relations, des partenariats avec ses clients afin de maintenir ses activités et ceci sous l'impératif de la saturation des marchés, la déréglementation.

## 1.2 Rôles et fonctions des banques:

Elément moteur de l'économie d'un pays, Les banques jouent un rôle très important, elles ont habituellement pour rôle : la gestion de l'argent et des flux monétaires, la facilité d'accès aux marchés financiers, la répartition de l'argent entre les acteurs en fonction de leurs perspectives économiques, la conversion des devises ou de leur obtention et la création monétaire.

Ces rôles revendiquent la présentation des principales fonctions attribuées à la banque. Telles qu'il les a présenté Frédéric Lobe<sup>8</sup>, elles sont au nombre de cinq :

- **La mission de gestion des moyens de paiement** elle présente une fonction essentielle accomplie par les banques, encore présente à l'heure actuelle avec les banques virtuelles et directes, elles gèrent le système comptable, permettant l'enregistrement des flux monétaires.
- **La mission d'intermédiation** : l'essence même de l'activité bancaire, la banque en facilitant la rencontre des détenteurs de fonds disponibles et des emprunteurs, effectue de l'intermédiation, *elle ajuste les comportement financiers des agents économique*

---

<sup>8</sup> Lobe<sup>8</sup>. L, *Banques et marché du crédit*, Edition PUF, 1997, p7-13, quant à Mikdashi il les réduit à trois : la fonction d'intermédiation, la fonction de liquidité et enfin la fonction relationnel voir Mikdashi .Z, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, 1998.p1-7.

is visant a trouver ou à placer des ressources .....cela dit

a mondialisation les banques assistent à l'émergence du concept de désintermédiation qui les a obligé à transférer les risques de crédit de leurs bilans vers les marchés financiers et donc à développer une offre de services sur les marchés tel que la gestion de portefeuilles, titres, introductions en Bourse, émission de titre... afin de faire face a la concurrence.

- **La mission de conseil** : cette mission répond aux nombreuses sollicitations de la part des clients face a la complexité des opérations financières, les anciens comme les éventuels clients font appel aux conseils et a l'avis des experts financiers de la banque, cette fonction est devenue indispensable non seulement à cause de la multiplication et la complexité des offres bancaires mais plus encore, elle est devenue un outil concurrentielle, toutes les banques offrent les mêmes produits, la différence se présente aujourd'hui dans ce partenariat que la banque propose à sa clientèle par le biais de ses conseillers.
- **La mission d'assurance** : au début nous avons présenté la notion de risque où nous avons signalé que le métier du banquier est de l'évaluer et de le maîtriser, le risque est un élément rejeté du vocabulaire du métier de la banque, cette mission d'assurance s'exerce donc vis-à-vis des clients de la banque afin de faire face au risque d'insolvabilité, ceci d'une façon discrète, la banque intervient lorsque ce risque fait défaut ou l'objectif de cette mission est d'éviter la rupture de la relation commerciale entre la banque et le client.
- **La mission politique** : Nous avons précisé que la banque joue un rôle central dans l'économie d'un pays, dans le cadre de sa mission politique les banques interviennent comme un levier essentiel de la politique monétaire, que celle-ci soit axée sur un contrôle quantitatif ou sur un contrôle par les taux d'intérêt. Quant au système bancaire, il a pour rôle d'intervenir directement en souscrivant les titres émis par l'Etat et en contrôlant quantitativement la masse monétaire.

### 1.3 Les différents types des banques :

Toutes les banques ne sont pas identiques. Selon leur structure juridique, la nature de leurs activités ou encore leur rayonnement géographique, elles se distinguent les une des autres et rentrent dans des catégories différentes ... avec la globalisation des marchés en

e de banques, parmi elle il est important de citer la place et lamique<sup>9</sup> dans le marché mondiale nous présentons dans ce

premier tableau une classification des banques selon ses différent critères.

Tableau N° 1 : les types de banques

<b>Critère classification</b>	<b>Type de banque</b>	<b>Définition</b>
<b>Structure juridique</b>	Banque nationale	
	Banque privée	
<b>Origine des capitaux</b>	Banque d'émission	Seules autorisées à émettre des billets.
	Banque de dépôts	Elle ne travail en principe qu'avec leurs propres fonds.
	Banque universelle	Elle utilise pour leurs opérations toutes sortes de capitaux
<b>La nature de leur principale activité</b>	Banque commerciale	Dépôt et escompte
	Banque d'affaire	Emission et placement des valeurs mobilières
	Banque hypothécaire	Hypothèque sur immeubles, près aux collectivités locales
<b>Leurs rayonnements Géographique (nombre et la répartition géographique des guichets)</b>	Banque régionale	Concentrent leurs activités dans une région déterminées
	Banque local	Elles ne possèdent qu'un ou deux sièges d'exploitation

Sources : Arouj H, la banque et la gestion du risque de crédit Cas BEA., Université d'Oran 2000-2001

Au delà de ces critères, le développement des nouvelles technologies, la saturation des marchés, la mondialisation de l'économie sont des facteurs qui ont participé au développement d'autres types de banques. Nous présentons ci dessous une seconde classification basée sur deux critères que sont : les objectifs visés par les banques et selon leurs métiers, face à une clientèle composée de particuliers, entreprises et professionnels.

<sup>9</sup> Le développement des banques islamiques remonte surtout au début des années 1980. La finance islamique représente environ 1000 milliards de dollars sur le marché mondial, les banques dans le monde tentent d'introduire, et surtout de capter un nouveau segment de clientèle. Pour en savoir plus Voir <http://salamfaty.unblog.fr/2007/11/02/dou-viennent-les-banques-islamiques>.

s par la banque : avec le développement des nouvelles  
t à des perturbations dues en partie à la multiplication des  
canaux de contact qui mettent les banques devant une problématique de choix d'un dosage  
optimal lors de l'intégration des technologie. Le choix des banques prend en considération  
non seulement la dimension privilégié par la banque : relationnelle ou transactionnelle mais la  
nature des clients et la position des banques sur le marché.

\*\*selon les métiers de la banque : De Coussergues. S, énonce deux critères pour  
décrire les métiers exercé par une banque qu'il est utile de présenter qui sont : le mode de  
collecte des ressources et la zone d'exercice du métier<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ce point est traité plus en détail à la Coussergues. S, *Gestion de la banque*, Edition Dunod, 2005, p12.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Conséquences :

La saturation des marchés, le développement des nouvelles technologies et la mondialisation, sont autant de facteurs qui ont contribué aux bouleversements auxquels assiste le monde cette dernière décennie, ces facteurs ont affecté l'ensemble des secteurs, parmi eux le secteur bancaire.

Beaucoup de discours et de débats se sont accumulés concernant la mondialisation<sup>11</sup>, la convergence des éléments la composant, constitue l'un des facteurs qui a rendu difficile de lui donner une définition claire et précise.

*La mondialisation a pour cause, et pour effet à la fois, la déréglementation, la libéralisation et la marchandisation des échanges, et donc la mise en concurrence, non seulement des économies, mais des peuples et des individus entre eux.*

Cette présentation explique la convergence des éléments la composant et soulève d'une manière générale les différentes approches de mondialisation qui concernent les échanges commerciaux, financiers, plus encore elle intègre même l'échange culturel entre les nations, cela dit, qu'elle que soit les interprétations évoquées le plus important à notre sens n'est pas de définir ce terme mais de connaître l'origine de la 'mondialisation' et quelle sont ses conséquences sur le monde ?

Le terme de mondialisation a été adopté par les économistes pour désigner la mondialisation de l'économie, cette dernière constitue l'un des sujets les plus vastes et plus complexes, Charles-Albert Michalet<sup>12</sup> donne une présentation de la mondialisation selon une approche nouvelle ceci à partir de trois dimensions : la dimension d'échange de bien et service, la mondialisation de commerce, dimension d'investissement direct à l'étranger (production) et la dimension de la circulation des capitaux (la globalisation financière), et a précisé que seul le facteur d'interdépendance entre ces trois dimensions permet de pouvoir créer la mondialisation. Dans le cadre de notre étude nous mettons l'accent sur la dimension financière 'la globalisation financière' l'une des plus avancées comparée aux autres.

Les progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la mondialisation des économies nationales sont les deux principaux facteurs cités être à l'origine de cette globalisation financière. En conséquence à ces deux facteurs, qui selon

---

<sup>11</sup> Théodore Levitt a été le premier à proposer ce terme pour désigner la convergence des marchés dans le monde entier sous le vocable de globalisation. Voir Boyer.R, *Mondialisation au-delà des mythes*, Edition La Découverte, 1997, p70-71.

<sup>12</sup> Michalet. C-A, *Qu'est ce que la mondialisation?*, Edition La Découverte, Paris 2002. p17.

es deux principaux facteurs façonnant les relations é à l'émergence de trois concepts<sup>13</sup> caractérisant le secteur financier actuel à savoir : **la déréglementation<sup>14</sup>, la désintermédiation<sup>15</sup> et enfin le décloisonnement des marchés<sup>16</sup>.**

La mondialisation financière, devait être fatale aux banques, du faite de la concurrence des marchés financiers et du rôle grandissant des investissements institutionnels. Certaines économistes ont vue dans les mutations financières actuelles une menace pour l'avenir des banques<sup>17</sup>. Ces dernières se trouveraient doublement menacées par le développement des marchés financiers, d'une part, et par la montée en puissance de nouveaux concurrents, les investisseurs institutionnels, d'autre part. Le rôle croissant de la finance de marché devait, selon cette vision, conduire à un mouvement de désintermédiation, c'est-à-dire à un recul du rôle des intermédiaires financiers, des banques en particulier. Car les entreprises iraient se financer directement sur les marchés de capitaux en émettant des titres et n'aurais donc plus besoin des services des banques en particulier.

Alors que les financements de marché, par l'émission de titre, sont présentés comme des substituts aux crédits bancaires. Les marchés sont donc supposés concurrencer les banques. Pourtant, le développement des marchés a largement profité à celles-ci, qui sont devenu ainsi des acteurs majeurs des marchés de capitaux. En effet, pour fonctionner, les marchés financiers ont besoins d'intermédiaire qui, par leurs nombreuses opérations d'achat

<sup>13</sup> Boyer.R, Idem, p70-71.

<sup>14</sup> La déréglementation financière a été amorcé par les Etats –Unis au début des années 80et a été à l'origine d'une mutation en profondeurs des circuits de financement et de l'environnement financier nationaux et internationaux. Elle visait la suppression progressive des règlements et des contrôles en matière de fixation des prix, ce qui a conduit à la déréglementation des prix des services bancaires.

<sup>15</sup> La concurrence entre les services d'intermédiation internationaux (s'est intensifié par le développement des technologies et la déréglementation) a conduit au développement du concept de **désintermédiation** ce qui signifie que les entreprises peuvent satisfaire leurs besoins financiers en intervenant directement sur les marchés financiers, sans faire appel aux banques. Aujourd'hui le monde assiste au développement d'activité des banques par d'autres institutions.

<sup>16</sup> **Le décloisonnement des marchés financiers** : qui est une conséquence de la mondialisation de l'économie, (Le développement des multinationales a favorisé le développement d'échange à une échelle mondiale, ajouté à cela les séries de fusion qu'a connu le monde dans divers secteur ont conduit les autorités de beaucoup de pays à réduire les obstacles à l'échange national. En conséquent les flux internationaux des biens et services ont évolué. Stimulant ainsi la demande de financement international. Combiner à la libéralisation financière a favorisé la création d'une réserve de capitaux de liquidité prêts à passer d'un pays à un autre) a conduit à la suppression des frontières entre les métiers de la finance, entre les différents produits et les différents marchés. A titre d'exemple nous pouvons citer la suppression des distinctions entre les banques commerciale des banques d'affaires en France, entre les lieux de services d'assurance et de services bancaires, entre les marchés de change et les marchés financiers, ceci sur un plan interne, tandis que sur le plan externe, le monde a assisté à l'ouverture de la bourse et du marché des créances de l'État et des grandes firmes des opérateurs étrangers. Pour plus d'information voir Gerd HAÜSTER, conseiller et directeur du département du marché des capitaux internationaux du FMI, *la mondialisation de la finance*, mars 2002, Volume 39, N° 1. Voir page WEB :

[http://www.alternatives-economiques.fr/site/nouvelles\\_pages/hs60\\_003.html](http://www.alternatives-economiques.fr/site/nouvelles_pages/hs60_003.html)

<sup>17</sup> Plihon D, Couppey –Soubeyran J et Saidane D, *les banques acteurs de la globalisation financière*, Edition la Documentation Française, 2006,p 9-11.

liquidité. Il n'y a donc pas de véritable processus de  
ont développé une activité profitable d'intermédiation de  
marché, à côté de leurs opérations d'intermédiation traditionnel.

D'un autre côté et afin de s'adapter à la concurrence, au développement des marchés et aux exigences de leur clientèle, les banques ont été amenées à diversifier leur activité. Le marché des services financiers est dominé par de grands groupes bancaires multi spécialisés, qui sont actifs à la fois sur le segment de marché de la banque de détail et sur les marchés financiers internationaux. Ces groupes bancaires poursuivent des stratégies fondées sur les conglomérats en cherchant à être présent dans les trois grands domaines de la finance : banque, assurance, gestion de titre.

L'accroissement de la concurrence recherché par les politiques de libéralisation financière a finalement abouti à l'émergence d'acteurs bancaires de grande taille ayant un important pouvoir de marché.

Si les banques ne sont pas prêtes à disparaître, il faut reconnaître que le contenu de l'activité bancaire et le fonctionnement des banques contemporaines se sont transformés sous l'effet de la globalisation financière. Le secteur bancaire et financier face à ces mutations importantes, a assisté à une amplification de la concurrence et internalisation des activités des banques, une multiplication des offres qui a conduit à leur banalisation, toutes les banques sont capables d'offrir les mêmes produits et services avec une qualité irréprochable. Elles ont même étendu leur activité à des activités extra bancaires

Aujourd'hui avec la mondialisation des finances, la problématique n'est pas d'acquérir une clientèle à l'échelle internationale mais de la conserver au cœur d'une concurrence de plus en plus accrue.

L'argent<sup>18</sup> porte en elle des spécificités peu communes avec les autres biens. Étant un bien immatériel qui se concrétise que par se qu'elle permet d'acquérir. Elle est, en limitant le comportement du consommateur, un élément frustrant. Ce n'est qu'à travers un apprentissage dans le temps que la perception des clients vis-à-vis de l'argent s'est assouplie<sup>19</sup>.

Quant à la banque, spécifique par son offre, elle n'a jamais été considéré comme les autres entreprises, en raison de se que véhiculer son produit comme image négative, mais encore pour son appartenance au secteur des services. Cette spécificité a fait que le marketing a tardé à s'introduire au sein de ces instituts

Dans cette section on tente de mettre l'accent sur les spécificités de l'offre de services et le développement du marketing dans le secteur tertiaire, son introduction au sein des banques avec les adaptations qu'ils nécessitent.

## 2.1 Les spécificités des services bancaires :

Il a toujours été difficile de définir le service, puisque durant longtemps cette notion a été associée à celle des biens. Se n'est que tardivement -comparer au secteur de bien et de l'industrie -que le secteur tertiaire a été considéré comme secteur à part entier où il a connu une croissance prodigieuse.

Beaucoup de définitions ont été donnés pour décrire les services, des définitions qui reposaient sur une comparaison par rapport aux produits en vue d'expliquer les distinctions, nous retenons ici deux d'entre elle.

La première, le définit comme *un processus un système complexe d'interface et d'échange*<sup>20</sup>.

Quant à la second, donnée par C. Grönroos<sup>21</sup> dans le *Service Management and Marketing (1990)*, le présente comme : « une série d'activité qui normalement donne lieu à l'interaction entre le client et les structures, les ressources humaines, les biens et les systèmes qui sont fournis en réponse aux besoins du client »

---

<sup>18</sup> L'histoire de la banque est indissociable de celle de la monnaie. L'argent, faisant partie de notre quotidien, constitue un instrument de mesure de valeur, un intermédiaire de l'échange. De Robin. M, op.cit, p15. Et Moschetto.B ; Roussillon. J, *la banque et ses fonctions*, Edition PUF, 1998.

<sup>19</sup> Zollinger.M, *Marketing et stratégie bancaire*, Edition Dunod, 1992, p35.

<sup>20</sup> Gronroos. C, « consommation et marketing de processus », *Revue Française Marketing*, n°171,1999-01, p10.

<sup>21</sup> Téoul. J, *Le temps des services*, Edition d'Organisations, 1999, p21.

retenus des deux définitions : *un système d'échange et* un ensemble cohérent d'actions, impliquant un ensemble d'éléments dont le client fait parti intégrante et indispensable à la concrétisation du service.

Quant au marketing et son intégration au sein du secteur des services, le développement du marketing des services a connu un retard comparé au marketing de grande consommation. Ce retard est dû, selon Lindon<sup>22</sup>, à l'ambiguïté des définitions qui ne mettaient pas en évidence la distinction entre les produits et les services, aussi, la continuité entre les biens et les services a engendré l'absence de frontière entre eux.

Tandis que Langard et Eiglier<sup>23</sup> présentent l'accroissement du secteur tertiaire, son poids dans l'économie et le mouvement de déréglementation<sup>24</sup> qui ont touché les industries des services, comme des raisons qui ont favorisé le développement d'une réflexion marketing, propre aux activités des services, le marketing venait, en fait, pour répondre aux attentes des entreprises, pour faire face aux pressions concurrentielles et aux problèmes auxquels elles faisaient face, avec tous ce qu'il mettait à la disposition des banques comme techniques, outil et réflexion.

Afin de légitimer le développement du marketing des services par conséquent de pérenniser le marketing des produits. Autrement dit, montrer que ce dernier et distinct du marketing des services, un débat autour des spécificités des services a été engagé.

Le secteur tertiaire regroupe des activités diverses : secteur de l'hôtellerie, bancaire, restauration ....etc. Chaque secteur présente des caractéristiques propres à son activité<sup>25</sup>. Malgré la divergence et la particularité de chaque activité, toutes les activités services se rejoignent devant quatre caractéristiques qui le distinguent des autres bien tangible à savoir son intangibilité, inséparabilité, hétérogénéité et le fait qu'il est in stockable. Dans le cadre de notre travail c'est les spécificités des services bancaires qui nous intéressent.

### **2.1.1 L'intangibilité de l'offre bancaire et ses corollaires :**

L'immatérialité du service constitue la principale différence qui distingue le produit du service d'autant qu'elle affecte directement le système de création des services. Elle pose un

---

<sup>22</sup>Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, *Mercator*, Edition Dalloz 7édition, 2003, p994.

<sup>23</sup> Simon Y et Joffre P, *Encyclopédie de gestion\*\**, Edition Economica1997, article de Langard et Eiglier. P, Mathieu. V, « Marketing des services », N°104, p1938.

<sup>24</sup> L'ouverture des marchés a conduit à la multiplication de la concurrence par la suite à une banalisation et une uniformité de l'offre se qui a conduit les banques vers des guerres de prix, une difficulté de différenciation.

<sup>25</sup> Ceci peut s'ajouter aux séries de difficultés dans le retard qu'a connu le développement du marketing des services

amment le problème d'appréciation du service étant donné être acheté (consommer) or d'autre difficultés s'ensuivent, tel que la communication, la communication bancaire repose plus sur des éléments affirmés ou promis que sur le produit offert<sup>26</sup>.

Enfin nous pouvons ajouter le problème de tarification, ou l'intangibilité des services n'offre pas la possibilité aux clients d'avoir sous les yeux des éléments quantifiables justifiant ainsi son prix cette difficulté prend une dimension importante surtout dans le cadre du service bancaire.

### **2.1.2 L'hétérogénéité et ses corollaires :**

L'hétérogénéité renvoie à la difficulté de standardisation du service, le client étant une partie indissociable du service, son appréciation du service est le résultat de sa perception qui reste relatif à sa personne, à son humeur, à son environnement actuel rempli parfois de contrainte positive ou négative. De là nous pouvons voir un même client réagir différemment devant la même situation, le même produit. Des lors, toute banque est confrontée à une contrainte de qualité à laquelle elle devra faire face. Le contrôle de qualité contrairement aux cas des produits, qui s'effectue a posteriori, pour les services, il s'étend tout au long de l'interaction entre le client et le personnel, support, processus et autres clients afin de remédier à tout écart survenu, c'est le zéro défection qui est visé (Reichfeld et Sasser 1990)

### **2.1.3 L'inséparabilité et ses corollaires :**

L'inséparabilité du moment de la consommation du service de sa création, elle signifie à la fois la simultanéité et la proximité physique<sup>27</sup>, elle nécessite la présence du client et son implication au processus de création du service. Cette implication révèle des difficultés quant à la gestion de participation des clients : parfois souhaité parfois mal excepté, plus encore elle peut être même mal perçue par ce dernier<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Lendrevie. J, Lindon. D et Levy. J, op. cit, p999.

<sup>27</sup> Lendrevie J, Lindon. D et Levy. J, Idem, p 996.

<sup>28</sup> A titre d'exemple afin de gérer la demande et le temps d'attente des clients et faciliter le travail du personnel, la banque peut déléguer aux clients un certain nombre de tâches tel que le remplissage des bordereaux. Or cette délégation est parfois mal perçue par le client qui juge le service payer pour que lui intervient à sa production tel est le cas de la clientèle française, alors que la clientèle Américaine, participe volontairement à l'accomplissement de cette tâche. Or de son côté la banque, en déléguant certaines tâches, risque d'être confronté à des contraintes : tel que la méconnaissance des clients des procédures à suivre, les erreurs que commettent les clients peuvent prolonger la durée de la prestation, de son côté le personnel peut être confronté

## ilité et ses corollaires :

Adam Smith<sup>29</sup> présente les services comme *périssant au moment même de leur création* cette expression soulève l'une des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises des services : l'impossibilité de stockage qui expose la banque à un problème de gestion de la demande par rapport à l'offre.

Ce déséquilibre entre l'offre et la demande crée, parfois, une capacité de services inutilisée qui élève le coût opératoire de la banque alors que parfois confronte la banque à une sur demande créant des files d'attente avec tout ce qu'elle implique comme conséquence négative sur l'image de la banque de la qualité des services.

Les banques peuvent agir en régulant la demande émanant des clients, en planifiant la prise de rendez-vous avec le personnel bancaire, et en installant des automates bancaires qui accroissent la rapidité d'exécution des opérations courantes. Elles peuvent aussi agir sur l'offre en déplaçant le personnel pendant les périodes d'intense activité, ou encore en impliquant davantage le client dans le processus de prestation.

### **2.2 Le processus de création de service :**

Le processus de création du service est présenté par Eiglier et Langeard<sup>30</sup> sous le vocable de 'servuction' ou ils le définissent *comme l'organisation des moyens matériel et humains nécessaire à la prestation des services...il ne se limite pas à produire des transactions, il s'agit d'un système activé par le fournisseur aux services de son client.*

Cette notion met en valeur la liaison entreprises/ clients, les relations des clients entre eux mais aussi la distinction entre l'entreprise visible pour le client ( front office) et l'entreprise invisible avec tout le support logistique du service ( back office).

Le principe de 'servuction' implique -activement- le client dans la réalisation du service demandé. À travers ses spécificités ressort la complexité des services et la difficulté quant à leur création. Outre ces spécificités, la forte dimension humaine qui rentre dans la

---

à des clients exigeant qui consomment le temps du personnel. Coté Marcel et Hafsi.T, *le Management aujourd'hui, une perspective Nord Américaine*, Edition La Presse de l'Université Laval, 2000. Article de Landry S et Nollet J, « La rapidité dans le secteur des services : là où la perception devient réalité », p1316-1326.

<sup>29</sup> Téboul, op. cit, p68.

<sup>30</sup> Eiglier. P ; Langeard. E, *Servuction*, Edition Ediscience, 1994, p15.

lient<sup>31</sup>, le personnel en contact<sup>32</sup>- difficile à contrôler- et composant le service<sup>33</sup> (le personnel, le client et support

physique) rend se processus plus complexe.

Toutefois, l'interaction entre les trois éléments citer ci-dessus ne permet pas de parler de service accompli et vendu, d'autres éléments souvent implicites, reste de loin essentiel à la réussite du service, c'est l'organisation interne et l'interaction avec les clients que nous reprenons ci-dessous :

### 2.2.1 Le support physique :

Il s'agit du support matériel qui est nécessaire à la production du service et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois, il s'agit a la fois des instruments nécessaires au service, et de l'environnement.

L'intangibilité des services provoque l'incertitude du service<sup>34</sup>, c'est là qu'intervient le support physique comme outil, avec tout ce qu'il apporte comme indice auxquels se fier le client, pour créer une image de la banque de la qualité du service proposé.

Malgré que le service puisse être indépendant de ces biens cela dit il forme une partie de l'expérience du client, à partir de l'ensemble des indicateurs environnants qui rentre dans la réalisation du service, tel que les matériaux et équipement de traitement. Par exemple : le personnel est muni d'ordinateur, imprimante utile a leur transaction avec les clients, la présence de distributeur automatique sur les lieux... les aménagements interne : la décoration des points de vente, l'atmosphère interne, le choix des couleurs...touts ceci jouent un rôle important dans la réalisation de la promesse dite a travers la communication sur la banque, son offre et ou le personnel joue un rôle centrale. Quant aux aménagements externes ils sont tout aussi importants que les réaménagements internes, du moment qu'ils permettent de situer

<sup>31</sup> Sont des consommateurs impliqués dans la fabrication du service. Leur présence est indispensable car, sans eux le service – qui est fabriqué et consommé simultanément– ne peut exister. Si les consommateurs ne souscrivaient pas de crédit il n'y aurait pas de service et donc la banque n'existerait pas.

<sup>32</sup> Il s'agit de la ou des personnes employés par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client : personnel au guichetiers de banque, le personnel de l'accueil ... etc. Il faut noter qu'à la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines structures ; elles sont alors opérées uniquement par le client c'est le cas du distributeurs automatique de billets.

<sup>33</sup> C'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client. C'est le fait d'avoir obtenu, par exemple, une source de financement pour un client vis-à-vis d'un crédit bancaire.

<sup>34</sup>Lendrevie. J, Lindon. D et Levy. J, op. cit, p998

### **2.2.2 L'organisation interne :**

Le front office où a lieu l'interaction entre le personnel en contact et les clients est conditionné par l'organisation interne de la banque à savoir, les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptés, les opérations qu'elle effectue. Ces éléments représentent la partie cachée au client c'est-à-dire le back office. Ce système est donc constitué de toutes les fonctions classiques dans une entreprise : marketing, stratégie d'entreprise... etc. Ainsi le système d'organisation interne à une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

A titre d'exemple : au guichet d'une agence, le personnel répond à la demande des clients ou effectue des opérations en contact direct avec les clients or certains services ne peuvent être rendu immédiatement, dans ce cas, la demande des clients est transmise aux personnels du back office qui s'en charge du traitement du dossier pour le retransmettre au personnel du font office. Seul une bonne interactivité entre le back et le font office garantie le succès du service réalisé.

### **2.2.3 Les autres clients :**

La banque représente un service grand public qui est offert à plusieurs clients au même moment dans une agence. Ces clients auront forcément des relations entre eux ainsi qu'avec le personnel en contact et le support physique. Grâce aux révolutions technologiques, un certain nombre d'opérations courantes peuvent être effectuées à distance. Dans ce cadre l'agence réalise moins d'opérations courantes et se centre sur l'écoute clientèle en mettant en place des conseillers qui gèrent un portefeuille client.

---

<sup>35</sup> Chambaretaud. D présente l'utilité et l'importance des réaménagements en mettant l'accent sur la promesse que véhicule la banque à travers deux exemples. L'une axant sa communication sur la transparence de son offre elle a réaménagé son intérieur en remplaçant tout les murs et porte part des vitres et l'autre en axant sa communication sur le prestige, elle a choisi une décoration prestigieuse. Voir Chambaretaud. D ; *construire une stratégie de service*, Edition Dunod, 2003.p198.

## Marketing bancaire :

Si nous reprenons la définition du marketing proposée par Kotler et Dubois<sup>36</sup> « le marketing assure le lien entre les besoins d'une société humaine et ses activités productrices. Le marketing s'attache à identifier les besoins, à les mesurer, à choisir ceux que l'entreprise dans son sens le plus large servira en priorité et à décider des produits, et services et plans d'action correspondants. » De cette définition ressort l'ensemble des éléments de base du marketing qui peuvent s'appliquer à toutes entreprises et pour tous les produits, ces éléments sont également applicable au produit qu'est l'argent et aux entreprises que sont les banques, cela dit leurs application suppose la prise en compte des spécificités du produits bancaires, du marché bancaires ... etc.

L'appartenance de la banque au secteur des services, la spécificité de la matière première qu'elle fourni «l'argent», la structure de son marché mais encore la place qu'occupe le secteur bancaire dans l'économie des pays. Toutes ces raisons font de la banque un institut spécifique. C'est ainsi que le marketing bancaire est caractérisé<sup>37</sup> par un ensemble de paramètre dont ils convient de citer les principaux.

- Le marché bancaire est composé d'une double structure : le marché de Demandeurs -les investisseurs les demandeurs de crédit- et des offreurs constituer des épargnants, cette double structure créé un cas d'échange assez rare ou le client peut être à la fois fournisseurs et demandeurs.
- L'activité bancaire est soumise à une forte réglementation et législation qui intervient dans la gestion de la banque.
- Inhérente à l'activité bancaire, la notion de risque est imbriquée à la notion de rentabilité.
- L'environnement économique, culturel, politique à un impact direct sur les fluctuations de la demande.

Hodges et Tillman<sup>38</sup> définissent le marketing bancaire « comme l'ensemble des actions qui permettent de créer et de distribuer les services qui répondent aux besoins des consommations et qui contribuent à augmenter le profit de la banque ».

---

<sup>36</sup> Kotler.P; Dubois.B, *marketing management*, Edition Publi-Union, 1997.

<sup>37</sup> Pour plus d'informations voir : Le Golvan, *Dictionnaire du marketing de la banque et de l'assurance*, Edition Dunod, 1988, P17et Zollinger. M, Lamarque.E, *marketing et stratégie de la banque*, Edition Dunod, 1999, p29.

<sup>38</sup> Schlasser. M-P ; Vernimmen. P, *Gestion bancaire nouvelles méthodes et pratiques*, Edition Dalloz, 1974, p204.

estimation de l'adaptation des techniques marketing à la banque clientèle elle met surtout l'accent sur le plan tactique le mix (création des produits, la distribution). Toutefois elle n'explicite pas que c'est à partir et en cohérence avec la stratégie globale de la banque que les objectifs commerciaux<sup>39</sup> sont prédéfinis et réalisés et que l'ensemble du personnel doit contribuer à la réalisation de ses objectifs.

Le marketing a mis à la disposition des banques les outils, techniques qui leur ont permis de se rapprocher de leur clientèle. De ce fait il est devenu un élément indispensable et indissociable à la stratégie bancaire pour la réussite de la banque, c'est sur la base des données fournies à partir des études marketing, en matière de besoins et attentes, que les banques conçoivent des réponses aux attentes des clients.

L'introduction du marketing dans le secteur bancaire a connu un retard comparé aux autres secteurs<sup>40</sup>. Ceci revient à : l'image qu'a véhiculé la fonction du financier, le rôle que jouaient les banques dans le temps et la perception des dirigeants quant à la nécessité d'introduire le marketing. Depuis son introduction dans la banque, le marketing bancaire a connu une extension étonnante, jusqu'à se qu'il soit au centre de ces stratégies ci-dessous nous repassons les phases clés qui caractérisent son évolution. L'intérêt pour le marketing dans les banques a débuté à partir des années 70<sup>41</sup> avec l'arrivée du marketing de l'offre, les actions des banques étaient surtout orientées vers la conquête des parts de marché, l'offre bancaire était caractérisée par une vision technicienne de l'offre loin de prendre en considération les clients, les années 80 furent celles du marketing de la demande, elle se caractérise par le développement de nouveaux produits, des dépenses publicitaires orientées vers la notoriété des établissements, au détriment d'une réelle action tournée vers la distribution.

Les deux décennies précédentes, ont transformé la situation bancaire. Avec l'évolution de l'environnement suite aux vagues de déréglementation, les progrès des nouvelles technologies, une clientèle plus informée, volatile, et de plus en plus exigeante. Pour toutes ces raisons les banques se sont focalisées sur leurs clients, en les mettant au centre de leurs

---

<sup>39</sup> En terme commercial, la banque a pour objectif de défendre sa part de marché, lutter contre la concurrence, maintenir son image, pérenniser son établissement...etc.

<sup>40</sup> Alors que dans tous les autres secteurs d'échange, le consommateur était traité comme le client-roi, bénéficiant d'une vive concurrence destinée à accroître ses possibilités de choix, il rencontrait une banque, classique, qui n'avait pas évolué vers une grande écoute ni vers une concurrence plus nettement affichée. Pour plus d'information. Voir. Zollinger. M, op.cit, p101.

<sup>41</sup>Badoc. M ; Lavayssière. B et Copin. E, *E-marketing de la banque et de l'assurance*, Edition d'Organisations, 1998.p75.

nel est ainsi remis en cause au profit d'un marketing orienté  
e marketing management qui prend place. Un marketing qui  
dépasse le cadre opérationnel pour une orientation plus stratégique, pour présenter un tout  
cohérent : entres structure, mentalité et architecture technique et méthodologie au service  
d'une politique générale orienté client.

Le souci des banques, d'être en proximité afin de proposer une relation individualisée  
avec leurs clients à susciter l'intérêt des banques pour la distribution qui devient une source  
de différenciation. Les nouvelles technologies ont permis le développement de série de  
canaux de distribution qui se sont empilés au fur et à mesure que la technologie progressée  
offrant une proximité tant souhaitée par les clients. Les actions des banques étaient axées  
surtout sur les réaménagements des agences et la formation du personnel.

L'arrivée d'Internet a révolutionné le monde financier, les années deux mille sont  
celle des nouvelles technologies, de l'offre « sure mesure », à un coût minime.

Le marketing, étant centré sur la satisfaction des clients. Les banques sont amenées avant de prendre toute décision de bien connaître les clients, les concurrents et l'environnement pour déceler les contraintes et les opportunités. Mais elles doivent aussi bien se connaître elles-mêmes, leurs forces et leurs faiblesses.

Une fois cette connaissance du marché établi et en fonction de sa politique fixée les banques choisissent les marchés et les canaux sur lesquels elles devront porter leurs efforts. Elles définissent les stratégies à mettre en œuvre. Une fois ces stratégies définies elles élaborent leurs plans d'actions du marketing mix où elles prennent des décisions relatives aux produits, prix, la communication et la distribution. Pour finir avec un contrôle des résultats. C'est toute la démarche marketing au sein de la banque qu'on va résumer à travers cette section.

### **3.1 La connaissance du marché :**

L'analyse du marché apporte des éléments de réponse sur tout ce qui peut influencer le comportement des clients dans son rapport avec les produits et services ; l'offre bancaire, tournée vers les besoins et attentes des clients, n'écarte pas le reste des acteurs. C'est pourquoi la démarche marketing par la connaissance du marché inclut à la fois l'étude de l'environnement, de la concurrence, du comportement des clients, que nous reprenons ci dessous.

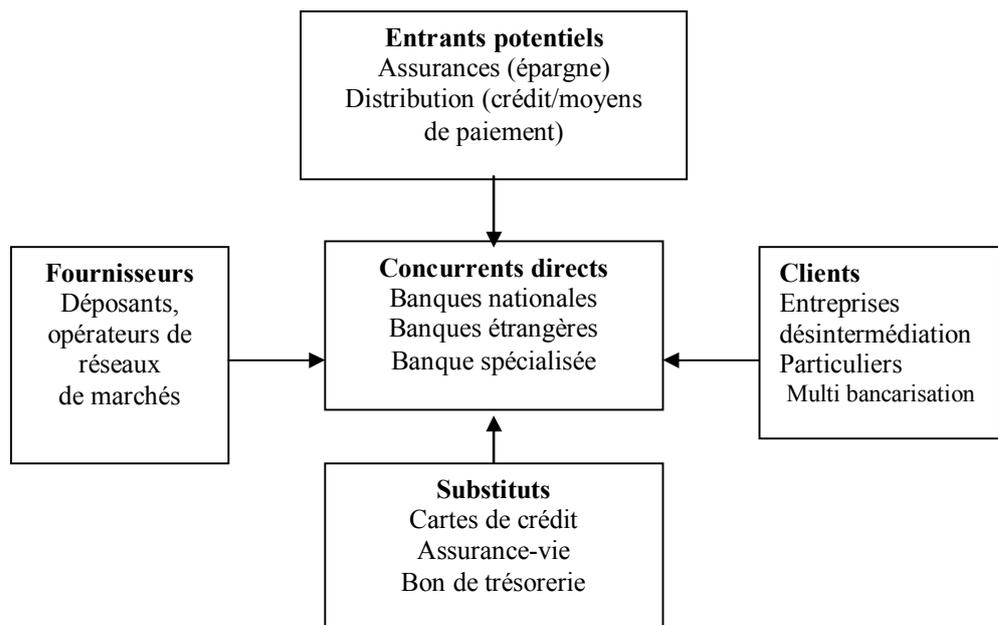
#### **3.1.1 L'étude de l'environnement :**

Parce que l'environnement pose des contraintes plus ou moins importantes aux offreurs et aux demandeurs. Dans le secteur bancaire l'étude de l'environnement dans son ensemble, est une obligation plus que tout autre secteur. Les banques suivent de plus près les évolutions de l'environnement, les prévisions économique, politique et culturel puisqu'ils ont un impact direct sur la rentabilité de la banque, parfois, c'est la rapidité des banques à réagir face aux changements de l'environnement qui leurs assurent un avantage.

L'étude de l'offre fait partie de l'analyse commerciale du marché, elle revient à analyser l'ensemble des composantes du marché. Avec le phénomène de globalisation des marchés financier le monde a assisté à une uniformisation des offres mais surtout à une amplification de la concurrence : l'émergence de nouveaux entrants des nouvelles offres de substitutions...etc.

Afin de défendre ses marché, une banque doit étudier de plus près cette concurrence<sup>42</sup>. Michael Porter pionnier de l'analyse concurrentielle, a été le premier à tenir compte de l'environnement concurrentiel dans l'étude de la concurrence, il a présenté cinq forces au sein d'un secteur que Jacques Richer<sup>43</sup> a appliqué au domaine bancaire pour nous la présenter dans le schéma présenté ci-dessous :

**Figure1 : les cinq forces concurrentielles**



**Source** : Adapté aux secteur bancaire par Richer J de l'ouvrage de M Porter, choix stratégique et concurrence, Edition Economica,1982.

Se schéma met en évidence les pressions auxquels font face les instituts bancaires.

Actuellement, avec la globalisation des marchés, les banques sont confrontées à des concurrents étrangers, à des instituts spécialisés auxquels elles doivent faire face.

<sup>42</sup> Les concurrents actuels, les nouveaux entrants, les produits de substitutions, les fournisseurs et les clients.

<sup>43</sup> Richer. J ; « Télécommunication et concurrence dans la banque », Revue Banque, N°541, 10/1993, p26-28.

## **entrants :**

En plus de la concurrence directe, le secteur bancaire a connu l'arrivée de nouveaux entrants dont les principaux sont les assurances et la grande distribution.

### **-Les assurances :**

Parmi les raisons qui ont favorisé le développement du métier des assurances comme concurrents aux banques est que les deux secteurs se rejoignent devant la notion de risque très développée, mais aussi à la nature de leur clientèle, qui crée une relation permanente entre clients bancaires et assureurs dans les deux secteurs. Ajouter à cela les assurances détiennent des bases de données denses sur une clientèle dont les profils de consommation sont plutôt similaires à ceux des banques. Tous ces éléments ont fait que les assurances sont devenues des concurrents directs des banques. D'autant plus que les compagnies d'assurances ont développé des activités des banques pour répondre aux offensives du secteur bancaire<sup>44</sup>

### **-La grande distribution :**

Contrairement au métier des assurances qui possède des similitudes avec le métier des bancaires, la grande distribution est loin d'être reliée au domaine bancaire. Les points en commun pour ces deux fonctions sont la masse de ressources disponibles dans les deux secteurs, la grande distribution est traditionnellement en excédent de trésorerie, elle a aussi pour avantage de disposer d'un système performant de connaissance du client.

C'est en raison de l'intensification de la concurrence qui a réduit les marges commerciales de ces établissements et des concentrations des centrales d'achat, qui ont renforcé le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, que les grands distributeurs se sont réorientés vers le secteur financier.

Le fait qu'elle n'a pas à chercher des moments de contact avec le client, celui-ci étant en effet obligé de se déplacer dans son enseigne, l'offre de cartes privées qui lui permettent de se constituer une solide base de données pour mieux connaître et fidéliser ses clients sont autant d'atouts -sur le monde bancaire- qui ont permis à la grande distribution de concurrencer le secteur bancaire<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Les nouvelles conditions d'échange, en plus du fait qu'ils ont offert des possibilités d'offre plus élargies, ils ont aussi conduits les clients à réagir différemment quant à la couverture des risques, en conséquence, les clients acceptent de courir le risque, les entreprises par exemple assument mieux le risque financier, ce qui se traduit par la désintermédiation.

<sup>45</sup> Le libre service s'est substitué à la relation commerciale, et c'est en cherchant à rétablir ces relations rompues avec le client que la grande distribution a adopté le principe carte client.

## des clients et fournisseurs :

En ce qui concerne les clients, d'un métier bancaire à l'autre le pouvoir de négociation diffère<sup>46</sup>. C'est surtout dans les métiers tel que la gestion des actifs ou des banques d'affaire que les grands clients ont acquis un fort pouvoir de négociation or ce n'est pas le cas encore pour la clientèle des banques de détails qui se trouve encore soumise au directive de leur banque

Quant aux fournisseurs déposant, actionnaire, propriétaire de réseau, fournisseurs d'infrastructures, ils jouent un rôle tout aussi important, ils sont aussi source de pression et vont jusqu'à imposer leurs conditions, actuellement, c'est les fournisseurs d'infrastructure qui occupe la place la plus importante avec le rôle capitale qu'ils jouent. Nous pouvons citer l'exemple des fournisseurs des logiciels informatiques<sup>47</sup>, qui offre de nouvelles possibilités.

### ▪ Les produits de substitution :

Malgré tout les menaces des produits de substitution, dû au phénomène de désintermédiation qui n'a fait qu'amplifier les difficultés auxquels faisait face les banques, ces derniers ont réussi à s'adaptées aux contexte concurrentiel ,en créant de nouvelle offre tel que : les salles de marché regroupant l'ensemble des opérations<sup>48</sup>. Mais aussi en s'orientant vers des métiers dériver, la fusion bancassurance ont n'est l'exemple.

### 3.1.3 L'analyse de la demande :

L'analyse de la demande peut être faite sur plusieurs niveaux : de la demandes globales (analyse portant sur le marché) à la demande de la banque (analyse portant sur le portefeuille de clients). De plus il existe, des indicateurs quantitatifs qui permettent une analyse de la demande. Toutefois l'analyse de la demande ne se limite pas à l'étude globale du marché. Il est nécessaire de faire une analyse plus fine, qui consiste à étudier le comportement des acheteurs des produits et servies sur le marché bancaire ainsi que le processus d'achats élaboré par le consommateurs lorsqu'il souhaite acquérir un produit ou un services.

---

<sup>46</sup>De coussergues. S, op. cit, p248

<sup>47</sup> De coussergues. S, Idem, p249.

<sup>48</sup> Zollinger. M et Lamarque E, op. cit, p230.

sentier l'analyse du comportement des clients en exposant l'influence du revenu sur le comportement des clients. A titre d'exemple les critères sociodémographiques influencent le comportement bancaire, comme l'âge ou le cycle de vie familiale (célibataire, marié avec ou sans enfant). En effet, les attentes ne sont pas les mêmes : un jeune couple sera plus intéressé par des placements pour se construire un patrimoine, alors qu'une personne plus âgée préférera se constituer un capital retraite.

Quant au niveau des ressources du client bancaire, il est évidemment un élément primordial du comportement d'achat, dans le sens où des individus aisés rechercheront à développer leur patrimoine, tandis que les individus moins riches privilégieront leur attitude consummatrice.

La culture, la classe sociale contribuent eux aussi dans le comportement des clients. La culture, peut indiquer différentes préférences, comme par exemple, l'utilisation du chèque en France au détriment du virement. La classe sociale de l'individu peut déterminer en grande partie son comportement par un effet d'imitation à laquelle il veut adhérer ou il a déjà adhéré.

C'est en se basant sur ces éléments que les banques établissent des stratégies qui répondent mieux aux attentes de leurs clients.

### 3.1.4 La segmentation du marché :

La segmentation est l'élément de base à toute démarche marketing, elle précède le ciblage et la mise en place de l'opérationnel. Elle permet de différencier la demande et de proposer une offre correspondante adaptée qui aura d'avantage de valeur aux yeux du client<sup>49</sup>

Dans le cadre bancaire la segmentation consiste à découper le marché potentiel d'un produit ou d'un service en sous-ensembles aussi homogènes que possible, afin de permettre à un établissement bancaire de mieux adapter sa politique commerciale à chacun, de ces sous-ensembles où a certains d'entre eux. Chacun des segments ainsi différenciés regroupe des individus disposant de caractéristiques communes (homogénéité de chaque segment) selon un certain nombre de critères qui permettent de différencier les segments les uns par rapport aux autres (hétérogénéité entre les segments). »<sup>50</sup>

Il y a lieu d'indiquer qu'une première distinction entre les clients 'des particuliers' et les clients 'entreprises' est fondamentale en matière de marketing bancaire puisque les

---

<sup>49</sup>Faily. D, *Le principe de segmentation marketing a-t-il encore un sens ?* - 26/03/07, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/segmentation-marketing.php> et Michon. C, *Le Marketeur : les nouveaux fondements du marketing*, Edition Person Education, 2003, P117.

<sup>50</sup> Gaudamine. J, *Banque et marchés financiers*, Edition Economica, 1998, P514.

hétérogénéité de leurs besoins et comportement nécessitent  
ement différents. Les premiers s'inscrivent dans le cadre  
d'un marketing de grande consommation alors que les seconds dans le cadre d'un marketing  
industriel. Tandis que la profession libérale est soit rattachée aux clients particuliers ou elle  
constitue une clientèle à part entier. Ceci constitue une distinction de base préalable à la  
segmentation

Les banques utilisent des techniques de segmentation afin d'élaborer leur stratégie  
commerciale. Avec l'appui de leurs bases de données toujours plus enrichies, les banques ont  
mis en place des processus de classification du comportement et du profil du client bancaire à  
des degrés plus ou moins élaborés. Ces processus ont évolué au fil des années et à mesure que  
les progrès dans différents domaines (capacité de stockage et d'exploitation des outils  
informatiques) avançaient.

A l'origine, les banques utilisaient les grandes familles des critères de segmentation,  
les critères dits classiques à savoir les critères sociodémographiques, géographiques<sup>51</sup>, très  
simples et très pragmatiques. L'objectif des banques était de parvenir à distinguer des  
populations de clientèle pour leur proposer des gammes de produits qui devaient leurs  
convenir. Or la diversification des offres a amené les produits et services à se banaliser c'est  
ce qui a limité l'efficacité d'une telle segmentation et a conduit les banques par la suite à  
introduire les goûts et les besoins des clients en leur accordant de plus en plus la priorité sur  
les attraits techniques de la banque. La segmentation comportementale<sup>52</sup> est celle qui apparaît  
la plus intéressante, elle comprend : les avantages recherchés, les prix que les clients sont  
prêt à payer.

Pour plus d'efficacité les banques optent pour une segmentation multi critère  
combinant entre critère classique qui même s'ils sont insuffisants reste utile et les nouveaux  
critères, puisque les valeurs opérationnelles des différents systèmes de segmentation ne sont  
pas permanentes ni toujours adaptées.

A l'heure actuelle se n'est plus à travers un produit que se fait la segmentation mais  
c'est à partir du client de ses besoins et attentes que les produits se conçoivent. La  
segmentation devient de plus en plus un acte stratégique.

---

<sup>51</sup> Elle repose sur les critères les plus courantes comme l'âge, le revenu, la taille du ménage, la profession et la  
catégorie socioprofessionnelle, elle est très utilisée par ce qu'elle bénéficie de travaux régulièrement actualisées  
par les organismes les cabinets d'études etc. ils servent souvent de base à une première segmentation et sont  
complétés par d'autre pour rendre plus opérationnel le procédé de segmentation voir Gaudamine. J, Idem, p514-  
515.

<sup>52</sup> Méthode de segmentation basée sur des comportements d'achats ou de consommation (constatés ou déclarés).  
La segmentation peut porter par exemple sur les volumes d'achats ou les lieux d'achat.

Une fois le marché segmenté et les cibles choisies, les banques passent à la concrétisation sur le terrain des décisions prises au niveau du marketing stratégique. Le marketing opérationnel est la combinaison des actions marketing. Ce sont les politiques de produit, prix, distribution, communication qui doivent être constamment adaptée aux variations de la situation du marché.

### 3.2.1 La politique produit :

La politique de produit a pour rôle de concevoir des offres apte à répondre aux besoins du marché, elle consiste à créer des produits, à mettre au point une gamme, à l'entretenir tout en sachant éliminer les produits devenu obsolète.

Quelle que soit la terminologie avec laquelle on désigne l'offre de la banque produit ou service bancaire<sup>53</sup>, c'est à partir de cette offre que les banques répondent aux attentes des clients. Si présenter un nouveau produit sur le marché nécessite une démarche d'étude, d'analyse et de conception.... Cette démarche est encore plus compliquer dans le cas de produit bancaire, en raison des spécificités des banques ainsi que leur offre.

Il existe plusieurs spécificités relatives aux produits bancaires, nous citons les plus déterminants dans la mise en place :

- Les produits bancaires sont caractérisés par un vieillissement lent. Ils ne ont pas brevetés, donc ils peuvent facilement être imités. Ils sont uniforme d'un banque a une autre, d'où la nécessité de les différencier.
- La commercialisation des produits bancaires se fait sans intermédiaires.
- Leurs développement, ou leur disparition, sont conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale.

La création de nouveaux produits qui relève de l'innovation financière<sup>54</sup>, est généralement reliée à la condition économique conjoncturelle du moment. Alors que pendant longtemps, la culture administrée a commandé la conception des produits bancaires, ou ces

---

<sup>53</sup> La banque sans équivoque est une société de service, multi productrice, elle se caractérise par la diversité de ses offres, toutefois il convient de faire la distinction entre l'offre de produit et des services bancaires..... Elle compte des offres désignées sous le terme de service tel que la mis a disposition d'un coffre fort, d'autre sont vendues sous le terme produits, tel est le cas d'offre groupé. Gaudamine. J, Idem, p524.

<sup>54</sup> En fait il convient de distinguer l'innovation de produit qui est fréquemment liées à la réglementation, directement ou indirectement, de l'innovation de processus qui résulte des nouvelles technologies, puisque seul les produits non réglementer peuvent faire l'objet d'une véritable innovation tel qu'elle l'explique Coussergues. S, op. cit, p214-215.

des éléments préalablement élaborés par les services en compte les besoins des clients<sup>55</sup>. A l'heure actuel ou la demande des clients se diversifie, l'offre de produits et services bancaires se conçoit *comme un élément du marketing mix destinée à satisfaire les besoins exprimé ou décelé des clients* autrement dit les banques s'adaptent de plus en plus aux besoin de leurs segment ainsi qu'a leur attente par différentes méthodes et approche<sup>56</sup>.

Les offres de services globale appelé aussi offres bancaires groupés ou package<sup>57</sup> Sont l'une des méthodes qui prend une dimension de plus en plus importante. Elles permettent de répondre aux attentes de la clientèle en ajustant les produits bancaires dans des montages sur mesures. Au point que l'offre packagée<sup>58</sup> représente une nouvelle voie de personnalisation de l'offre et un excellent outil de différenciation. A titre d'exemple nous pouvons citer les package qu'offre la société générale Algérie à sa clientèle professionnels : le package 'Pharm', le pack confort.... le pack Pharm permet d'avoir un crédit Pharma look, un abonnement « SGA@net » et une installation d'un terminal de paiement électronique. Ce package donnera possibilité au pharmacien d'associer à Pharmalook une demande de découvert pour financier son cycle d'exploitation.

Il faut rappeler que lors de la conception des produits et services en plus des attentes de chaque segments, la banque doit se préoccuper tant du choix du positionnement

---

<sup>55</sup> Cette conception purement technicien a été dépassé au profit d'une approche commerciale qui elle aussi pouvait ignorer les contraintes de faisabilité et conduire a l'échec du produits, seul une conjonction entre les deux approche permet la réussite des produits.

<sup>56</sup> A partir d'approche couple : produit/ marché, les banques proposent : des offres fragmentée qui consistent à s'adresser à une nécessité « sensible » du client, des offres harpon ou c'est à partir de la réponse d'un besoins spécifiques voir même éloigné du clients que la banque tente de construire une relation permanente par la fidélisation et l'équipement progressive. Par des offres périphériques la banque s'adresse à un client par un produit ou services secondaire, mais qui répond a une attente ciblée de celui-ci. La démarche fidélisante. Ceci a partir d'une approche couple : produit/ marché. A l'heure actuelle avec la multiplication des canaux on parle d'approche triptyque ou elle introduit la distribution au couple produit marché. Voir Gaudamine. J, Idem, p529 et Badoc M, *Marketing management pour les sociétés financières, Edition d'Organisations*, 1995, p96.

<sup>57</sup> Le package ou assemblage est un produit qui permet de satisfaire simultanément plusieurs besoins car il associe plusieurs services, Il peuvent se présenter sous la forme d'une offre produit regroupant un nombre déterminé de services a un prix données, il s'agit plus d'une offre de service globale standardisé comme il peut être une association d'un ensemble de services liés aux opérations courantes qui correspond d'avantage a une offre modulable appelé souvent conventions. A partir d'un ensemble de produits et services vendu simultanément aux cours d'une action de vente la banque répond à un besoins spécifiques du client, autrement dit l'offre de package permet de vendre en une seule opération un lot de plusieurs services et de valoriser certaines. Voir Gaudamine. J, idem p529

<sup>58</sup> Avec l'offre de package N Bordas met l'accent sur le phénomène de banalisation de l'offre bancaire, lorsqu'il explique : les banques sortent de l'impasse de l'offre bancaire « de base », sur laquelle une différence objective durable et quasi impossible, en empruntant la voie de l'offre packagée. La banque a la possibilité de multiplié et modulé ses offres en prenant en considération les besoins des segments. Voir, Bordas. N, « On entre dans une ère de combat des marques », *Revue Banque magazine*, N°610, Janvier 2000, p56-57.

on<sup>59</sup> qui prolonge souvent le positionnement de son offre. rigibilité et du lent processus de vieillissement que connaisse les produits bancaire. La banque doit entretenir sa gamme de produits, à partir de démarche de fidélisation des clients ainsi que par le maintien du même niveau de qualité tout au long du cycle de vie des produits. Pour finir par abandonné les produits bancaires devenus obsolète dans sa gamme, qui résulte soient des rénovations dans la technologie ou par une réglementation nouvelle.

### 3.2.2 La politique prix :

Le prix contrepartie de l'échange entre l'entreprise et ses clients, il est la seule composante du mix génératrice de profit, pourtant il a pendant longtemps occupé une place de moindre importance comparée aux restes des éléments de la politique marketing. Ceci revient au rôle et à la place qu'occupent les banques dans les économies des pays<sup>60</sup>.

En opposition, l'accroissement de la concurrence a amenait les banques à utiliser les prix comme argument pour le développement de part de marché. D'un autre coté la montée du consumérisme a amenait les banques à prendre en considération cette variable ....

Pour la détermination des prix, d'une politique de tarification, la banque est limitée non seulement par des contraintes internes mais aussi par des contraintes environnementales.

Pour les contraintes internes, la banque ne dispose pas d'une connaissance exacte des « coûts réels » engagés dans la fabrication des produits et services. Ceci est dû à un retard dans l'investissement en matière de comptabilité analytique qui seule permet une appréciation de coûts et de prix de chaque type de produit. Pour ce qui est des contraintes externe, la banque, opérant sur les marchés de l'argent est tributaire de l'activité économique et financière<sup>61</sup>. Les politiques de facturation entreprises sont conditionnées par des facteurs émanant de l'environnement : économique, juridique, réglementaires.... A titre d'exemple nous pouvons citer ceux d'ordre économique tel que l'élasticité de la demande par rapport aux

---

<sup>59</sup> Elles s'appuient sur des techniques plutôt subjectives telles que des appellations spécifiques, l'image de la banque, une place particulière est réservée au package comme outil de différenciation voir De coussergues. S ; op cit.p216.

<sup>60</sup> La variable prix a souvent joué un rôle limité dans la politique marketing, certains nombre de taux d'intérêt sur crédit comme sur dépôts était fixé par les pouvoirs publics, la fixation des taux de base a été cristallisé jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. Or deux phénomènes ont entraîné une modification radicale de cette situation : le développement de la concurrence et la montée du consumérisme, voir De coussergues. S, Idem, P230.

<sup>61</sup> Badoc M, Op Cit, p157.

la vente des produits proposé. D'autre part, Il convient de distinguer le marketing des produits bancaires du marketing des services bancaires. Le marketing des produits bancaires est un marketing de consommation et les pouvoirs publics qui pratiquent une force non négligeable dans la politique de tarification le meilleur exemple est celui de l'échec de la tarification des chèques en France.

Même si l'action sur le prix des services répond aux mêmes règles que celles sur le prix des produits, la détermination de la tarification des produits diffère de celle des services il convient de distinguer les deux approches

Pour les services, leur caractère intangible rend leur tarification plus compliquée. Elle repose plus sur l'appréciation que se fait le client du service<sup>62</sup>. Ce dernier s'intéresse à la valeur d'échange, la valeur d'image et la valeur d'usage.

Pour les produits, nous pouvons distinguer trois approches pour la définition de leurs prix de vente: La première fondée sur l'analyse coûts<sup>63</sup>, la seconde fondée sur l'offre<sup>64</sup> et enfin la troisième fondée sur la demande<sup>65</sup>. Par ailleurs, il convient de préciser que la tarification des produits bancaire doit tenir compte non pas d'une approche mais de la combinaison des trois approche toute en prenant en considération les objectifs<sup>66</sup> fixés par la banque.

Tel que les récapitule Badoc<sup>67</sup>, l'élaboration d'une stratégie de tarification doit donc tenir compte du prix de la concurrence, de l'idée que se fait le client du produit mais surtout de la cohérence avec le positionnement<sup>68</sup> en gardant la préoccupation de s'harmoniser avec le politique marketing et en particulier celle émanant du « marketing –mix ».

<sup>62</sup> L'appréciation de la tarification par la clientèle se fait de façon particulière pour les services : en effet la référence à un coût de production a souvent moins de sens pour un service que pour un produit matériel (même s'il peut facilement se calculer, notamment au temps passé pour produire le service) Voir Gaudamine. J, op cit, p533.

<sup>63</sup> La méthode fondée sur l'analyse des coûts est complexe puisqu'elles tiennent en compte plusieurs notions liées à l'argent et aux coûts de sa mise à disposition et son traitement. Lors de la fixation des prix la banque gère un ensemble de coûts qu'elle doit intégrer au préalable on peut citer : les coûts financier qui compte : les coûts de l'argent pour la banque, les coûts de l'argent prêté à un emprunteur. Le calcul du coût du risque, le coût de traitement des opérations et des services et le coût de conseil, Voir Gaudamine. J, Idem, p533.

<sup>64</sup> Elle prend en considération les prix pratiqués par la concurrence, elle est fondamentale pour les sociétés financière. L'analyse de l'offre par rapport à la concurrence conduit parfois à ne pas lancer le nouveau produit ou même à l'abandonner d'un produit.

<sup>65</sup> Elle repose sur deux méthodes : la notion d'élasticité de la demande ainsi que les méthodes du prix psychologique, ce dernier est l'un des apports fondamentaux du marketing à l'élaboration de la tarification. Le prix psychologique est le prix pour lequel le plus grand nombre possible de client est prêt à acheter le produit cette dernière prend en considération les clients, étant donné qu'ils peuvent, pour certain produit, avoir une idée préconçue sur le juste prix ou pour un intervalle du prix acceptable, elle tente de déterminer ce prix.

<sup>66</sup> Selon que la banque fixe des objectifs de volume, de rentabilité de gammes ou objective d'images la politique de tarification de la banque diffère Lamarque et Zollinger les résume dans une approche dite traditionnelle.

<sup>67</sup> Badoc. M ; Trouillaud. E, *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Edition Revue Banque, 2004, p331.

<sup>68</sup> Le positionnement d'un produit correspond à la place occupée par ce produit dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits concurrents. Il résulte d'éléments subjectifs tenant principalement à la façon dont le

s du contexte économiques, les recherches menées dans une de tarification dans le cadre des services, ont fourni aux secteurs bancaires de nouvelles méthodes<sup>69</sup> : la tarification relationnelle et la tarification efficiente.

**La tarification relationnelle** : dans un souci de fidélisation, les banques s'inscrivent dans un contexte relationnel nouveau ou cette dernière vise la rentabilité à partir du prolongement de la durée de la relation. Elle repose sur deux techniques :

L'offre à long terme : à partir des incitations tarifaires et non tarifaire la banque multiplie ses offres. En partant du principe que le prolongement des flux de transaction permet d'amortir les coûts de gestion et de rentabiliser la relation.

Un second mode de tarification modulable s'associe à l'offre de package, cette tarification permet de partager les coûts et même de rééquilibrer les prix entre les différents produits et service, tarifier les services gratuits. ..Etc.

**La tarification efficiente** : le client, plus exigeant, recherche plus de transparence dans la tarification des offres que lui propose sa banque. Dans sa préoccupation de réduire ses coûts tout en offrant une meilleure tarification les banques trouvent dans l'approche ABC ou la méthode par coûts d'activité une réponse à ses attentes ainsi que ceux de ses clients.

La politique de tarification reste l'une des politique les plus délicate à mettre en œuvre, en raison du l'interdépendance du secteur avec les acteurs de l'environnement.

### **3.2.3 La politique de communication:**

Présenter un produit à partir d'un réseau de distribution à un prix attractif ne suffit pas, encore faut-il le faire connaître pour le vendre, c'est la variable de communication qui prend en charge de le faire.

Trois aspects caractérisent la communication bancaire et font d'elle l'une des plus complexes, la nature de la matière première qu'elle commercialise, "l'argent s'inscrit dans un contexte social et religieux à la fois fort et complexe"<sup>70</sup>, l'image qu'a véhiculé les banques

---

consommateur perçoit le produit qui est soigneusement mit en relief selon plusieurs approches. La première porte sur le produit lui-même, l'autres le destiné sur des segments de clientèle ...etc. Voir De coussergues. S, op cit, p216.

<sup>69</sup> Zollinger M ; Lamarque.E, op.cit, p84.

<sup>70</sup>De Robin. M, Op. Cit., p19

ificités des services, de l'entreprise de service<sup>72</sup> qui fait que

« La communication bancaire recouvre toute les actions d'une banque pour se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise et pour faire connaître et apprécier ses produits »<sup>73</sup>. Cette définition fait apparaître une seule dimension de la communication, c'est la communication externe, cette dernière a pour rôle de transmettre et d'échanger des messages, des informations sur la banque : communication dite institutionnelle<sup>74</sup>, ou sur son offre<sup>75</sup> communication informative, ceci à partir d'un ensemble de supports et techniques de communication.

Toutefois, en plus de tous les supports utilisés<sup>76</sup>, deux éléments s'ajoutent à ces supports, c'est le support physique et le personnel en contact, ce dernier reste de loin le support de communication de base, du moment qu'il est le seul élément de la communication qui permet un échange, une interactivité, que les clients recherchent. Sur lequel repose la réussite de la communication bancaire.

Pour ce qui est de la seconde dimension, elle concerne la communication interne<sup>77</sup>. En raison des relations humaines qui s'instaurent dans le cadre d'une prestation des services, on

---

<sup>71</sup> Lors de l'introduction du marketing à la banque, la seule variable du Marketing Mix dont l'utilisation était possible était la communication or, l'objectif de la communication a été de véhiculer cette image de la banque sévère distante, puisque la banque était réservée à une gamme de clientèle spécifique, la possession d'un compte bancaire avait une connotation sociale distinguée, ce type de communication, a contribué au déficit d'image véhiculé dans le temps... voir Lamarque et Zollinger, Op. Cit., p20-25

<sup>72</sup> La relation bancaire donne lieu à un type de consommation particulier.

<sup>73</sup> De Coussergues. S, Op Cit, p228.

<sup>74</sup> Les premières campagnes entreprises par les banques étaient des campagnes de notoriété, qui avaient pour but de soutenir leur essor commercial. Par la suite, en raison du déficit d'image, révélé à partir des enquêtes d'images, de l'uniformité de l'offre bancaire. La politique d'image est venue pallier l'image négative qu'ont véhiculée les banques dans le temps, mais aussi comme un outil de différenciation. À ce propos, dans le nouveau contexte actuel, dans le cadre d'internationalisation des banques, ces dernières sont confrontées à un problème d'absence d'image distinctive qu'il possédait dans leur pays d'origine, Badoc.M, « les trois défis de demain », Revue banque n°605, 1999, p20-23. Soulève ce problème et a mis l'accent sur le danger de l'handicap commercial et relationnel lié à cette lacune. À l'heure actuelle pour répondre à une problématique de différenciation on assiste à une réorganisation des banques vers l'optimisation de leur capital marque. Jusque là sous-exploité, il apparaît comme le meilleur moyen d'afficher leur différence et de renforcer leur positionnement face à la concurrence. Comme le précise Tubiana P et Magre E, *la communication sur la marque retrouver une importance capitale, elle permet à la banque 'd'afficher 'son positionnement en terme de clientèle cible et d'offre de produits et services différenciés*, pour plus d'information voir aussi Tubiana. P ; Magre. E, « Le grand retour de la communication de la marque », Revue banque Magazine, N°610, 2000, p53-55.

<sup>75</sup> Des campagnes informative et commerciale ont été entreprises dont l'objectif a été de faire connaître l'activité bancaire, étant une activité méconnaissable des clients, les banques qui cherchaient à étendre l'activité de leurs clients, devaient avant tout les informer.

<sup>76</sup> Divers outils, supports et techniques de communication sont utilisés : les médias traditionnels, marketing direct, les relations publiques, l'agence elle-même qui devient un support de communication....etc.

<sup>77</sup> Cette communication a pour objectif d'informer le personnel certes, mais elle va bien plus loin, elle contribue à les impliquer aux objectifs de la banque, elle cherche à faciliter la circulation de l'information au sein de l'organisation, motiver le personnel et à créer un environnement de travail favorable

la communication interne, cette dernière peut être placée au cœur de la communication externe, du moment que c'est sur la base d'une communication interne réussie que la banque parvient à réussir sa communication externe non seulement à transmettre ses messages mais elle réussit à construire une relation avec sa clientèle, qui est un but recherché par toute entreprise.

Le rôle capital que joue le personnel<sup>78</sup> dans une entreprise de service fait que la communication interne s'adhère comme facteur clé pour la réussite de la communication externe, c'est dans ce contexte que Frédérick F. Reichheld<sup>79</sup> a mis l'accent sur l'importance de fidéliser son personnel et de le considérer comme premier client de la banque. Lorsqu'il démontre l'interdépendance des facteurs : loyauté du client, loyauté du personnel et loyauté de l'actionnaire.

La communication interne adopte plusieurs dimensions, la formation du personnel, sa capacité à répondre aux attentes clients, ses motivations. C'est par le biais du personnel, dans ce cadre, l'agence bancaire devient elle-même un support de communication, ou le client vient chercher des informations des explications,

La mutation du marketing produit vers un marketing clients, les entreprises (banques) sont confrontées à une réorientation de leur communication.

À l'heure actuelle, avec une concurrence accrue et un marché proche de la saturation, une clientèle de plus en plus exigeante, la réussite des banques dépend de leur capacité à présenter aux clients une offre adaptée à leurs besoins, à leur fournir l'information par le support de communication qui leur convient le mieux au moment où cette information est susceptible de l'intéresser.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'outil informatique, ont contribué au développement de gigantesques bases de données externes mises à la disposition des entreprises mais aussi au développement des systèmes d'information interne, le système d'information marketing constitue un support de toute action marketing. C'est à partir des données collectées sur les clients de la banque et les techniques de segmentation de plus en plus fines, que la communication de masse est abandonnée au profit d'une communication de plus en plus personnalisée.

---

<sup>78</sup> Le personnel, non seulement produit, vend le service gère le client et incarne la banque, il veille à faire circuler l'information en interne, et à la faire remonter, son rôle est donc capitale.

<sup>79</sup> Reichheld F Frédérick, *L'effet loyauté*, Edition Dunod, 1996.

banques sont disposées à fournir l'information susceptible  
al de communications favorisé par ces derniers, elle parvient

à réussir sa communication à partir de sa connaissance client

Sur la base des segments visé, l'interactivité entre personnel est client enrichi le système  
d'information marketing des banques, la connaissance des clients permet de proposer les  
offres de la banque par le biais des supports de communications les plus adapté a ses besoins,  
plus loin on assiste à une communication proactive, au moment approprié.

### 3.2.4 La politique de distribution :

Si la distribution était considéré par la plupart des experts comme une carte maîtresse  
de la réussite du marketing tel que le présente Badoc<sup>80</sup>, la réalité du multi canal, à l'heure  
actuelle, ne fait qu'approuver cette prédiction ...toutefois il convient de préciser que la  
multiplication de ses canaux est plus la résultante d'opportunité liées aux avancées  
technologique que d'une planification stratégique. Le secteur bancaire et financier est l'un  
des secteurs le plus concerné par les progrès technologique qui ont multiplié les canaux  
d'accès aux banques.

L'adoption de nouveaux canaux a procuré un certain nombre d'avantages pour les  
banques ainsi qu'à leurs clientèles<sup>81</sup>. Pour la banque, la principale motivation quant à  
l'adoption de ces canaux, concernait la réduction des coûts qu'elle permettait, ainsi que la  
diversité de choix qu'elle mettait à la disposition de ses clients. Pour le client, cette diversité  
lui a offert un gain de temps et de praticité, autrefois absente (les heures d'ouverture des  
banques étaient limité, les clients devaient se déplacer à leur agence pour réaliser leurs  
transaction) ils ont donc étendu à la fois les heures d'accès ainsi que les modes d'accès du  
client. De plus, ils ont élargi aux clients la possibilité de choix de point d'entres avec sa  
banque.

Cependant la multiplication des canaux a conduit à l'apparition de difficultés aux  
seins de ces instituts, la principale à signaler est cette difficulté d'offrir les mêmes opérations  
et la même qualité de service quel que soit le canal utilisé. Autrement dit c'est un problème  
d'intégration entre les canaux qui prend une dimension importante dans le cadre de la GRC.

<sup>80</sup> Badoc M et Lavayssiere B et Copin E, op. cit. p125.

<sup>81</sup> Demeure.C, *Le marketing*, Edition Sirey, 2001, p358.

ns leur passage d'un mode monocanal vers un mode multi  
es canaux dans une démarche particulièrement technique<sup>82</sup>  
sans chercher à traiter la relation avec leurs clients. Avec le développement des médias  
électronique notamment l'Internet, de leur côté les clients n'ont pas cessé d'acquérir de  
l'autonomie, qui leur a permis de prendre l'initiative dans la relation<sup>83</sup>, c'est cette nouvelle  
donner qui a mit l'accent sur se problème de cohérence entre les canaux.

Dans le cadre de la GRC il convient donc de définir une stratégie des canaux qui est  
relié de façon directe à la stratégie de produits. Avant de choisir le canal de commercialisation  
il faut prendre en considération les critères de choix des clients et ceux de l'entreprise afin  
d'arriver a un équilibre. La mise en cohérence entre les canaux est donc une condition sine  
qua non pour assurer une meilleure gestion des clients

Le défi dans la gestion de la relation client est de fournir la même qualité d'offre  
quelque soit le canal utilisé et de pouvoir intégrer tout information entrante par n'importe  
quel canal pour une meilleure gestion multi canal, les entreprises- les banques- doivent passer  
a la refonte de leurs système d'information

Suite aux développement des nouvelles technologies les canaux de distributions aux  
seins de la banque se sont multipliée et diversifiée pour répondre aux besoins et aux exigences  
des marchés, ci dessous nous passons on vue les principaux canaux à savoir l'agence  
bancaire, le site Internet, la banque par téléphone et les automates bancaires.

#### ▪ **L'agence bancaire :**

L'agence tient une grande place dans la relation bancaire, elle représente la proximité  
physique, une dimension humaine, et la personnalisation du service et de la relation. Le  
réseau physique de distribution représente souvent un gage de sérieux de l'établissement  
bancaire, il est donc important par son influence psychologique dans le concept de la  
fidélisation.

L'agence, malgré l'apparition des nouveaux canaux, reste toujours le premier canal de  
distribution des produits et des services bancaires. Des études ont montré<sup>84</sup> qu'elle est  
fréquentée par les clients au moins une fois par semaine pour 28% d'entre eux, et au moins

---

<sup>82</sup> Du moment que l'agence était le canal principale et surtout le plus utilisé comparer aux restes des canaux, l'utilité d'une  
gestion multi canal n'était pas encore perceptible.

<sup>83</sup> Le client prend l'initiative et s'adresse à sa banque à partir des divers canaux mise à disposition, il appelle par  
exemple la plate forme téléphonique. Le problème qui se pose à la banque est comment cette communication va  
elle pénétrer dans les systèmes d'information et comment la banque, avec la pluralité des point dont dispose le  
client, va assurer une réponse cohérent si le client, en plus du centre d'appel, va envoyé un e-mail ou passera à  
son agence ?

<sup>84</sup> Zollinger M ; Lamarque.E, op.cit, P108.

revanche, l'agence est le canal de distribution le plus cher à

Elle a trois fonctions principales : elle accueille le client, elle l'oriente vers des spécialistes, comme le chargé de clientèle, en cas de demande particulière, elle a aussi une fonction de vente. C'est ainsi qu'à l'intérieur de l'agence des espaces sont aménagés pour répondre aux demandes des clients : un espace accueil ou plus souvent les services de caisse sont à proximité de l'entrée, un espace conseil où le client est isolé avec son chargé de clientèle et où il peut parler librement en toute confidentialité...

▪ **Le site Internet :**

La plupart des banques ont ouvert un site sur Internet. Cette dernière dispose de beaucoup d'avantages vis-à-vis de l'ancienne télématique. Par différents moyens le client peut gérer ses opérations courantes comme les prélèvements, les virements, les moyens de paiement... il a une information en temps réel.

A l'heure actuelle Internet propose même des conseils grâce à la possibilité de correspondre avec un conseiller clientèle, des forums de discussions permettent de répondre aux questions du client sans que le client se déplace à l'agence. C'est donc le réel avantage d'Internet, le client a sa banque chez lui, l'information est en temps réel, le service est disponible en permanence 7 jours sur 7 et 24 h sur 24 ; la réactivité est instantanée.

▪ **La banque par téléphone :**

Les services de banque par téléphone se développent en parallèle d'Internet et constituent aussi une relation commerciale. La banque par téléphone offre les mêmes prestations qu'une agence classique, tout en ne supportant pas les coûts de représentation.

Quand le client téléphone, il obtient une télé conseillère qui visualise automatiquement son historique client sur son écran d'ordinateur. Le client obtient des réponses de la télé conseillère comme s'il se rendait à son agence, il y a là aussi un contact de personne à personne. L'avantage pour le client réside dans le fait qu'il s'adresse à un interlocuteur unique, quelles que soient ses transactions.

La banque par téléphone permet de fidéliser une clientèle qui ne désire pas se rendre à l'agence à cause des diverses contraintes comme le déplacement, l'attente, les horaires...mais qui s'attend quand même à recevoir une réponse personnalisée et à dialoguer avec un interlocuteur le connaissant.

Ce type de canal connaît un développement important avec le succès rencontré par le téléphone portable, c'est tout l'intérêt des partenariats.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

#### **Les automates bancaires :**

Les guichets automatiques permettent aux clients d'effectuer des opérations courantes telles que le retrait d'argent et la consultation de leur compte, en dehors des heures d'ouverture de l'agence. Ces guichets libèrent du temps pour le personnel de l'agence qui peut alors réaliser des activités à plus forte valeur ajoutée.

Leur impact sur le taux de rétention des clients est difficilement mesurable et sans doute assez faible. Il n'en demeure pas moins qu'une interconnexion plus poussée entre les automates bancaires et le système d'information de la banque pourrait permettre de personnaliser un peu plus le contact avec le client ; par exemple, en reconnaissant le client à l'aide des informations enregistrées sur la puce électronique<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Hamelin T, « Mettre en place des solutions de marketing one-to-one ». Banque Magazine N°604, juin 1999.

Avec la mondialisation des échanges, les banques et l'activité bancaire se sont développées, dans un environnement où le progrès des nouvelles technologies a un impact considérable.

Face à une concurrence plus forte que jamais, de son côté le marketing a évolué pour suivre cette avancé et répondre aux besoins des entreprises. Il intervient comme outil d'étude et de connaissance des marchés par le biais des outils de veille, de recherches, et d'analyses, il prend la concurrence comme composante primordiale qui intervient dans les stratégies d'entreprises : étudie l'environnement et les structure des marché et surtout le comportement des clients. Tout ceci dans le but d'anticiper les besoins des clients pour leur proposer des offres qui leur convient le mieux.

Les spécificités des offres des services, met les entreprises de services face à un ensemble de difficultés dont il convient de pallier, afin d'ajuster la démarche marketing et être en mesure de présenter l'offre de la meilleur façon qu'il soit. Pour les banques, le marketing est donc apparu pour répondre à la spécificité du secteur bancaire, en développant des objectifs stratégiques et surtout de les réalisés.

Face à un environnement en perpétuel changement, une concurrence accrue, une offre uniforme, le client détient de plus en plus le pouvoir, il connaît son importance par conséquent il est exigeant.

Devant cette réalité, les entreprises, afin de préserver leur part de marché, leur capital client, sont amenées à être plus à l'écoute de leur client afin de leur répondre de la façon la plus optimale. Les techniques du marketing transactionnel ne sont plus adaptées à ce nouvel environnement. Elles sont abandonnées au profit d'un marketing de plus en plus relationnel, qui utilise de nouvelles techniques plus réactives ou les progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont largement contribué

De véritables stratégies relationnelles sont mises en place, le concept de gestion de la relation client est au centre de ces stratégies, un concept qui comporte beaucoup d'ambiguïté, loin d'être une simple stratégie, un simple outil ... c'est un tout, c'est carrément un nouvel état d'esprit, un nouveau mode relationnel basé sur l'échange consenti entre les deux pôles de la relation où les deux parties sont gagnantes. Ce nouvel état d'esprit est à notre sens du fait que les entreprises sont plus conscientes que jamais qu'elles sont face à un client loin d'être inconscient, et qu'il est difficile à duper. Pour tout cela le CRM constitue une combinaison idéale toutefois difficile à réussir.

A partir de ce chapitre nous tentons de clarifier ce que l'on entend par ces trois sigles. La première section est consacrée aux conditions d'apparition de ce concept et les difficultés quant à son adoption dans les entreprises. La seconde section porte sur les dimensions du CRM : technologique et organisationnelle pour finir avec la stratégie CRM sa logique, ses objectifs.

A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises ont fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce : leurs clients. Les entreprises se tournent actuellement avec ferveur vers leurs clients.

L'émergence de ce concept est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises. Dans cette section nous donnons un aperçu de cette évolution, en décrivant ce passage d'une orientation produit vers une orientation client en présentant les trois forces du changement qui ont permis cette transition à savoir la technologie, l'environnement et enfin l'évolution du client et ses attentes.

### **1.1 De l'orientation produit à l'orientation client:**

Les marchés n'ont pas cessé de changer, les clients comme les entreprises sont confrontées aux évolutions constantes de l'environnement, ou clients et fournisseurs ont départagé les pouvoirs dans le temps.

Les années 50 ont été les années du fournisseur roi, le client était demandeur d'offre. Par la suite avec le développement de la concurrence, les années 60 furent les années de conquête de part de marché, dans le but de trouver des débouchés aux produits. Suite à l'apparition des exigences des clients, les années 70 furent les années de la qualité, les entreprises se sont lancées dans les mesures de qualité.

À partir des années 80 apparaît l'orientation 'produit'. Avec une concurrence de plus en plus vif, les entreprises ont appris à différencier leur produit, à segmenter leur offre et la rendre plus attractive pour répondre à des clients à la recherche de variété<sup>86</sup>, le marketing a démontré son efficacité durant cette période à partir des outils, techniques, et démarches<sup>87</sup> afin de satisfaire ses clients. La préoccupation des clients apparaît à travers l'offre mise à leur disposition.

---

<sup>86</sup> Le fait que le consommateur soit satisfait d'un produit ou service ne permet pas de garantir qu'il soit fidèle. Le consommateur est parfois infidèle à une marque dont il est satisfait. En effet le consommateur est à la recherche d'une certaine variété dans sa consommation. Il ne souhaite pas toujours consommer le même produit ou service. Depy.D ; Volle.P, *Le comportement du consommateur concept et outil*, Edition Dunod, 1999, P159.

<sup>87</sup> Entre les compagnes de publicité le développement des marques, la planification...etc.

orienté produit a duré dans le temps. Jusqu'à ce que les clients : l'efficacité des campagnes publicitaires a baissé<sup>88</sup>, la notion de qualité a été remise en cause, redéfini<sup>89</sup>, elle n'est plus perçue comme facteur de différenciation mais comme élément de base.... Dans ce cadre, le produit ne suffisait plus par lui-même. Les entreprises devaient trouver de nouvelles formes de différenciation, c'est là que les entreprises sont passées de la vente de produits à la vente de produits/ service.<sup>90</sup> Dans ce contexte la notion de produit héros a été dépassée au profit d'une quête d'offre globale, la notion du marketing orienté produit est alors remise en cause.

Les années 90 ont été caractérisé ou marqué par : l'internationalisation de la concurrence, la banalisation de l'offre, les progrès des nouvelles technologies qui ont permis la multiplication des relais d'information et des clients dont le comportement a fortement changé, de moins en moins prévisible<sup>91</sup>, c'est le règne de l'orientation client.

Le déplacement du centre de gravité de l'offre vers la demande, a conduit les entreprises vers le passage d'une activité centrée sur le produit à une vision centrée sur le client<sup>92</sup>. Le but est de gérer une relation devenue plus complexe et surtout plus coûteuse dans le but de se pérenniser. Comme l'orientation client impliquait des changements à plusieurs niveaux, organisationnel, fonctionnel, relationnel et managérial... les entreprises, adoptant cette orientation, sont passés (pour certaines) et passe par un long processus de transformation.

Cette nouvelle orientation a conduit le marketing à évoluer à son tour, il est passé d'un marketing produit vers un marketing relationnel<sup>93</sup> qui venait compléter l'approche traditionnelle du marketing produit. Par la suite, les exigences des clients et les avancées technologiques ont poussé aux développements de nouveau mode relationnel plus personnalisé : l'ère est du marketing one to one<sup>94</sup>, du marketing interactif, et de la gestion de la relation client GRC.

---

<sup>88</sup> Alors qu'autre fois les communications publicitaires avait un fort impact sur le comportement des clients sur sont processus d'achat on parle à l'heure actuelle de perte de vitesse chez la plupart des annonceurs, Morgat P présente l'argument suivant : la publicité de masse ne peut pas prouver sa rentabilité avec précision. Pour plus de détails voir Morgat. P, *fidélisez vos clients*, Edition des Organisations, 2004.

<sup>89</sup> La perception de la qualité et du bénéfice est devenu plutôt variable et subjectif.

<sup>90</sup> Le service gratuit apparaît comme solution. Or cette notion de gratuité a été vite remise en cause lorsque les entreprises se sont rendues compte que le service fidélise les clients, une préoccupation de rendre le service payant s'est installée.

<sup>91</sup> Plus rationnels, calculateur, à la recherche d'un meilleur prix, moins en moins influencé par les marques.

<sup>92</sup> Cinquin L, Lalande P-A, Morceau N, *Le Projet e CRM Relation client et Internet*, Edition Eyrolles, 2002, P14.

<sup>93</sup> Il ne met pas en avant le produit ou le service mais le client et l'entreprise dans sa relation avec lui.

<sup>94</sup> Le marketing one to one est un concept développé par Peppers. D, Rogers. D il repose sur la connaissance des besoins de chaque client, et la construction des liens interactifs qui permettent à l'entreprise d'ajuster son offre en prenant en considération les réactions de chaque consommateur de façon permanente. Peppers. D, Rogers. D et Dorf, *Le one to one en pratique*, Edition d'Organisations, 1999, P64.

Dans son ouvrage intitulé « la stratégie de la relation client », Allard<sup>95</sup> présente trois forces du changement : la technologie, l'environnement et les attentes des clients qui ont eu un impact direct sur les nouvelles orientations marketing. Nous reprenons ces facteurs afin d'expliquer leur impact sur le secteur bancaire.

### 1.2.1 L'environnement :

Face à un monde chaque jour plus concurrentiel, les entreprises sont confrontées à un environnement turbulent. À l'échelle mondiale les entreprises se caractérisent par :

- La globalisation croissante des échanges qui se sont multipliés ces dernières années, ils sont plus libres que jamais. Depuis la première guerre mondiale le monde n'est plus qu'une entité globale qui transcende les entités nationales et régionales. Les frontières entre les pays sont ignorées pour les entreprises et leur consommateur grâce à la nouvelle technologie de l'information et communication.

- La déréglementation continue des marchés s'est traduite par un courant de libéralisation, qui a eu pour conséquence l'arrivée de nouveaux acteurs sur des marchés nationaux jusqu'alors protégés. La concurrence sur le marché national est revalorisée elle laisse au consommateur plus de choix. Vers les années 70 les entreprises ont essayé d'élargir leurs champs d'action en étendant leurs services, au-delà des compétences de base afin de répondre aux besoins du marché. Puis les années 80 ont été caractérisées par l'adoption d'une politique de croissance extrême et ont acquis d'autres entreprises ayant les compétences pour servir les tendances du marché. Les années 90 étaient les années de recentrage des banques vers leurs métiers de base. Et enfin les nouvelles technologies donnent aujourd'hui accès à de nouvelles compétences à travers des alliances stratégiques opérationnelles avec des partenaires multiples. Ces alliances permettent d'avoir une offre globale et surtout plus attractive aux marchés et aux exigences des consommateurs.

---

<sup>95</sup>Allard. P; Dirringer. D ; *La stratégie de la relation client*, Edition Dunod, Paris 2000.p1-38.

## nologies :

Par leur interactivité les nouvelles technologies occupent une place grandissante dans la relation client, elles créent de nouvelles habitudes d'usages des produits et services, qui transforment la relation client avec l'entreprise. La multiplication de la possibilité de connexion représente une opportunité de relation incroyable pour les entreprises et les consommateurs.

De nouveaux canaux de communication et d'interactions avec la clientèle sont apparus. Comme Internet ou la télévision interactive. D'autre comme les centres d'appel ont évolué vers de véritable centre de gestion de la relation client. Les entreprises les plus avancées utilisent la technologie pour rendre la relation avec leur client plus interactif, améliorer l'efficacité des contacts et mettre en œuvre des processus à forte valeur ajoutée pour leurs clients. Ces technologies ont bouleversé les marchés et transformé les frontières même de la relation vendeur –acheteur, ils sont même induit à des changements dans l'organisation de l'entreprise.

### **1.2.3 Les attentes des clients :**

Dans un contexte d'offre excessif, les attentes des clients ont pris une place à la fois centrale et décisive. Le sentiment de banalisation des produits a conduit le consommateur à s'interroger sur la réelle valeur ajoutée des offres et donc a favorisé son infidélité. Les clients ont fortement modifié leurs comportements et leurs attentes, ils ne sont plus les mêmes. Eclectique, hédoniste il apparaît de moins en moins prévisible. L'accélération des évolutions de la société actuelle impose aux entreprises de détecter les tendances actuelles, pour préparer les produits ou les services de demain et savoir communiquer avec leurs clients. Toutefois la similarité entre les différentes offres amène les entreprises à mettre en avant la relation client pour se différencier, la relation client devient, seule, source d'avantage concurrentiel.

### **1.3 Une triple évolution :**

Le CRM<sup>96</sup> tel que le marketing puise ses moyens et outils des autres disciplines qui lui permettent d'évoluer, il interagit avec eux pour offrir une réponse adaptée aux attentes des

---

<sup>96</sup> Ces trois sigles ont révolutionné le monde des entreprises, c'est le CRM Customer Relationship Management ou GRC Gestion De la Relation Client en version française. Un thème d'actualité, tout le monde parle du CRM.

essentons l'apport du CRM au marketing relationnel, le  
gestion des multicanaux.

### 1.3.1 Le CRM et le management de la valeur<sup>97</sup> :

Le Management de la relation client ou CRM a connu ces dernières années un développement exceptionnel. Les grandes entreprises se sont dotées avec succès de centres de contact performants et coûteux pour mieux gérer tous les moments de contact avec leurs clients. Aujourd'hui, face à la contrainte des comptes d'exploitation et au ralentissement de croissance sur de nombreux marchés, la question pressante devient : comment rentabiliser les investissements réalisés ? Comment augmenter la valeur de l'entreprise par la valeur de ses clients ? La réponse passe par la redécouverte de quelques évidences :

- Un client fidèle est un client qui consomme.
- Tous les clients ne sont pas égaux en valeur.
- Il existe un équilibre possible entre satisfaction et rentabilité d'un client.

Le Management de la valeur client (MVC), est basé sur un modèle économétrique. Il propose un retour efficace aux principes de rentabilité. Manager la valeur du client ou d'un segment de client, c'est mesurer cette valeur et créer les conditions de son accroissement durable. C'est dans ce sens qu'il était fondamentale de créer un outil statistique fiable et facile d'utilisation capable de traiter aussi bien une dizaine de clients que de millions, c'est qu'avance Allard. Les notions de « life time value<sup>98</sup> » et « le potentiel du consommateur »<sup>99</sup> sont au centre de la préoccupation du management de la valeur client. Le modèle statistique du Management de la Valeur Client intègre aussi bien les paramètres de coût que de revenu « son objectif est double : *prédire* et donc conforter *à priori* la prise de décision *et mesurer à*

---

Puisqu'il fera sujet du second chapitre on se contentera de donner une simple présentation. Le CRM n'est ni une application, ni une technologie et encore moins une suite de produits, mais c'est bien une stratégie d'entreprises celle-ci associe divers éléments (informatique, applications, processus et bien sûr ressources humaines de l'entreprise) avec l'objectif d'attirer de nouveaux clients et les fidéliser. Les outils et la technologie permettent de mettre en œuvre cette stratégie. Colleen Amso de Gartner Group. Lebon. Y, Laethem. N-V, *Le marketing orienté résultat*, Edition Dunod, 2003, P170.

<sup>97</sup> Allard. C, *Le management de la valeur client*, Edition Dunod, 2002, p4

<sup>98</sup> Appelé aussi espérance mathématique de marge, valeur vie client) Somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client. Elaborée à partir de la durée de vie moyenne d'un client et de l'évolution théorique de sa consommation, la life time value doit permettre de déterminer la limite haute du coût d'acquisition client. Elle peut être surestimée par des hypothèses trop optimistes en termes de fidélité. Par ailleurs, les différentes techniques et canaux de recrutement utilisés influencent la valeur vie client.

<sup>99</sup> Il évalue la marge de progression de la « life time value » ainsi établie.

orienter les choix. Il exige d'aller vers un partage accru de  
vers un rapprochement. Entre les centres décisionnels de  
l'entreprise et le centre de contact interne ou externe. Il permet une démarche d'optimisation  
de politique de gestion client, il permet de peser l'efficacité économique de chaque action  
CRM »<sup>100</sup>.

### 1.3.2 Le CRM et le marketing relationnel <sup>101</sup>:

Le marketing relationnel est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. Voici comment Lindon<sup>102</sup> définit le marketing relationnel.

Pour établir et maintenir une relation durable et profitable avec ses clients, il faut: les connaître : pouvoir les identifier, leur parler, les écouter, les récompenser pour leur fidélité et enfin les associer à la vie de l'entreprise. On peut dire que le marketing relationnel et avant tout une démarche et une stratégie rassemblées sous le terme de marketing relationnel et ou le CRM peut être considéré comme la déclinaison technologique de cette démarche. Il offre une panoplie d'outil et de fonctionnalité qui rend la gestion de cette relation plus aisé.

#### ▪ **Connaître ses clients: le marketing de base de données**

Pour identifier les clients les plus profitables et agir dessus, il faut d'abord les connaître. La constitution d'une base de données est donc nécessaire. La base de données doit être accessible à tous les niveaux de l'entreprise de manière à identifier rapidement le client et aussi pour l'enrichir en permanence avec les transactions réalisées de plus en plus souvent en multi canal. Les technologie analytique du CRM tel que le Datawarehouse (entrepôt centralisé pour la conservation et la gestion des données), le Datamining (pour l'exploitation et analyse des données) ainsi que le scoring<sup>103</sup> qui reste de loin une méthode d'analyse très

---

<sup>100</sup> Allard. C, *op.ict*, p4.

<sup>101</sup>[http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-le\\_marketing\\_relationnel\\_face\\_a\\_la\\_confusion\\_du\\_crm-473.html](http://www.guideinformatique.com/lettrefiche-le_marketing_relationnel_face_a_la_confusion_du_crm-473.html)

<sup>102</sup>Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, Op. Cit., P904.

<sup>103</sup> C'est une méthode d'analyse des fichiers clients qui consiste à affecter une note et une pondération à chacune des variables du fichier afin de calculer un score, c'est à dire une note globale par client. Plus la note est importante, plus le client est intéressant. En reproduisant les mêmes pondérations sur les mêmes variables d'un fichier externe, la banque doit pouvoir extraire de nouveaux clients potentiels.

- **Communiquer avec ses clients**

Pour communiquer avec ses clients dans un esprit relationnel plutôt que transactionnel, l'entreprise dispose de nombreux moyens : des outils traditionnels et des outils interactifs tel que le site web, e-mailing, les centres d'appels. Les bases de données client et les critères de segmentation orientée client offre aux banques une meilleure connaissance des canaux de communication les plus adaptée aux besoins et surtout aux attentes des clients.

- **Etre à l'écoute de ses clients**

La communication entre l'entreprise et ses clients doit être interactive. Cela signifie que le client doit avoir les moyens de s'exprimer et questionner l'entreprise. L'automatisation du service client facilite la remontée de l'information en temps réel et sa présence auprès toute les acteurs de l'entreprise susceptible de l'utilisé.

- **Récompenser ses clients : les outils de fidélisation :**

L'outil le plus utilisé est la carte de fidélité. Si elle est associée à une puce, c'est à la fois un outil de fidélisation et de collecte des données. A l'heure actuelle les banques développent de véritable programme de fidélisation ou elle intègre ses clients.

- **Associer le client à la vie et aux valeurs de l'entreprise**

Le marketing relationnel peut transformer clients et entreprises en conseillers et amis. Créer un véritable partenariat entre l'entreprise et ses clients l'entreprise peut défendre des valeurs et soutenir une cause à laquelle ses clients adhèrent. Le marketing relationnel en appuie des technologies CRM permet une meilleur proximité souhaité par les entreprises

### **1.3.3 Le CRM et la gestion des canaux :**

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les canaux de distributions se sont eu aussi diversifiés afin de répondre aux besoins des entreprises.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

consiste actuellement à développer la relation à distance. Le CRM a introduit des nouveaux canaux de distribution que sont l'Internet ou les centres d'appels, en complément de la réorganisation des canaux classiques que sont les points de vente, le support client (SAV) et la force de vente.

Le CRM a pour vocation de coordonner l'action des différents canaux et de repérer ceux où s'effectue la vente. Or, dans le secteur bancaire, le principal lieu de consommation demeure l'agence. Elle reste un atout majeur dans la relation client et doit refléter aux mieux les préoccupations des banques dont l'orientation se tourne nécessairement vers le client.

Entre ceux qui débattent son origine son infrastructure, aussi entre ceux qui confondent entre le CRM la stratégie et la technologie. Il faut dire que le CRM s'inscrit dans le cadre du développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Au départ il s'est présenté comme une solution purement technologique, mais il a évolué (est évolue jusqu'à maintenant) vers une représentation réflexion tourné vers la stratégie et l'organisation des entreprises.

Les entreprises se sont rendu compte que la mise en place de solutions CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement. En effet, la mise en place d'une stratégie de CRM impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements.

Dans cette section on met l'accent sur ces dimensions : technologiques et organisationnelles.

## **2.1 La dimension technologique :**

Les entreprises se sont rendu compte que la mise en place de solutions CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement. En effet, la mise en place d'une stratégie de CRM impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements. même si la technologie n'est qu'un outil, il reste le support de base pour réussir son projet CRM dans se qui suit nous mettons l'accent sur l'aspect technologique du CRM

### **2.1.1 Définitions et évolutions du CRM :**

Pour commencer nous retenons les deux définitions suivantes :

« Il existe de nombreuses technologies pour atteindre ses objectifs. Toutefois nous pensons que le CRM n'est ni une application, ni une technologie et encore moins une suite de produits, mais c'est bien une stratégie d'entreprises .celle ci associes divers éléments

ressus et bien sûr ressources humaines de l'entreprise) avec  
ent et les fidéliser. Les outils et la technologie permettent de  
mettre en œuvre cette stratégie. »<sup>104</sup>

« Le CRM, c'est le marketing ! Il n'a rien de novateur, il s'agit d'une stratégie d'entreprise centrée sur ses prospects et ses clients. Ce mot, CRM reprend l'ensemble des processus de prospection et fidélisation existants. La nouveauté aujourd'hui concerne d'avantages les technologies au service de la gestion de la relation client que les fondamentaux .en effet, il faut penser une stratégie autour de son capital le plus important : ses clients »<sup>105</sup>

Ces deux définitions expliquent clairement que le CRM est loin d'être une simple question de technologie, or la technologie, même si elle ne fait que soutenir la mise en œuvre de la stratégie à travers des outils, elle constitue la base du développement de ce concept. Elle facilite l'orientation de l'entreprise vers ses clients, en les plaçant au cœur de sa stratégie, elle a permis aux entreprises de dépasser l'approche départementale en permettant une unification ou une fusion des outils de la forces de vente, du marketing autrefois séparer pour une meilleur gestion de leurs relations avec les clients.

Le CRM a connu un grand engouement à la fin des années 1990, apparu par le biais des logiciels<sup>106</sup>, solution purement technologique au départ il a évolué (est évoluée jusqu'à maintenant) vers une représentation réflexion tournée vers la stratégie et l'organisation des entreprises. Cependant le CRM « la solution » ainsi que son marché ne cesse d'évoluer afin de répondre aux attentes des entreprises<sup>107</sup>.

Le marché du CRM<sup>108</sup> est né avec le développement de logiciel de gestion de contact l'automatisation de la force de vente facilitait la tâche des commerciaux dans la planification et l'organisation pendant leurs prospections et leur gestion de contact. Par la suite les difficultés de communication entre le marketing et la force de vente ont conduit au développement d'application permettant d'assurer une transmission efficace entre la force de vente et le marketing, ce besoin commun d'information entre ses deux fonctions a annoncé la fin de l'ère de l'automatisation de la force de vente, l'esprit de partage d'information entre les

<sup>104</sup> Lebon.Y; Laethem. N-V, op.cit , P170

<sup>105</sup> Lebon.Y ; Laethem. N-V, Idem, P170.

<sup>106</sup> Trayssac F, « Le crédit mutuel du centre met du CRM partout ». *Marketing direct*, N° 52, P93.

<sup>107</sup> Le marché du CRM est encore en pleine extension, il enregistre à l'heure actuelle une progression de 45%par ans, il devait attendre près de 17 milliards d'euro en 2001.Allard. P ; Dirringer. D, op. cit. P41.

<sup>108</sup> Allard.P; Dirringer.D, Idem, p41.

reprises. C'est là que les progiciels de gestion intégrée ERP ont pris leur véritable essor. L'adoption des progiciels de gestion intégrée, étayée à la base du développement du CRM. Au départ, ces progiciels étaient utilisés comme outil d'optimisation de la gestion en interne. Ils ont prouvé leur efficacité, ils ont permis au système d'information marketing un meilleur partage et communication d'une information transversale à l'intérieur des entreprises. Parallèlement aux évolutions des exigences des clients et l'orientation des entreprises vers la gestion de la relation client, les éditeurs des ERP se sont tournés vers l'offre d'outil de gestion dirigés vers l'externe en proposant des solutions relatives à la gestion du marketing, qui venaient compléter ou s'ajouter aux outils de gestion commerciale et de la force de vente. De ce fait le CRM se trouve concerné par l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui touche le client. Dans le but est de gérer au mieux les interactions entre l'entreprise et ses clients, en s'appuyant sur une connaissance fine de ces derniers. Sa vocation est donc de combiner l'action des différents canaux et de repérer ceux où s'effectue la vente, c'est ainsi que le CRM s'est inscrit dans le cadre du multi canal.

Il y a lieu d'indiquer que le CRM, ne représente pas une technologie unique, mais regroupe un ensemble de technologies qui vont de la base de données aux outils de centres d'appels, de marketing ou d'automatisation de la force de vente. Les difficultés auxquelles se trouvent confrontées les entreprises, avec la multiplication des offres CRM<sup>110</sup>, concernent le choix de la bonne solution et de son implantation. Entre des fournisseurs qui proposent des progiciels généralistes d'autres qui présentent des solutions spécifiques, c'est la stratégie globale et les objectifs visés par les entreprises qui déterminent le type de CRM à s'approprier.

Le choix des entreprises entre l'utilisation de la palette complète de ces outils ou seulement l'un d'entre eux, procédé à une refonte de l'ensemble des systèmes ou procédé à une intégration par fonction... Le choix de la solution adéquat est difficile, il nécessite une prise en charge de spécialiste<sup>111</sup>, une adaptation avec les spécificités, les problèmes et les objectifs visés par l'entreprise.

---

<sup>109</sup>« Ensemble de module applicatifs et travaillant sur un mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme. Fonctionnellement, ces module couvrent la gestion comptables et financière, la gestion de production, la gestion achats et des stocks, l'administration des ventes, la logique, éventuellement la paie, donc quasiment tout ». voir Tomas. J-L, *ERP et progiciels intégrés la mutation des systèmes d'information*, Edition Dunod, 1999, P12.

<sup>110</sup> Entre des prestataires qui proposent des progiciels généralistes, spécifiques, et les objectifs des entreprises,

<sup>111</sup> Lucron. X ; Cappeli.P, «Comment choisir son logiciel CRM », *Revue Marketing Direct*, N°52, Janvier-fevrier2001, p89.

## Technologie CRM :

Il est important de connaître les principales fonctions des progiciels CRM afin d'identifier les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies de l'information et d'en tirer le meilleur parti. Dans tout les cas il est nécessaire d'adapter celle-ci à la spécificité de l'entreprise, à sa stratégie et sa politique de relation client. Pour ce faire, les solutions CRM standards sont généralement adaptées « sur mesure » par des prestataires intégrateurs, des sociétés de services informatiques et des sociétés de conseil.

L'offre technologique de gestion de la relation client peut être segmentée selon différents critères. Jallat, Stevens et Volle<sup>112</sup> présentent un panorama des applications CRM et des technologies associées en distinguant entre trois type d'applications à savoir : les applications de front office, application du back office et une troisième application dite middleware qui désigne les fonctions intermédiaire entre le back et le front office.

Quant à Lefebure et Venturi présentent cette offre technologique<sup>113</sup> selon d'autres critères selon qu'on parle :

- En terme global où il convient de faire la distinction entre les technologies De base<sup>114</sup> et les solutions applicatives<sup>115</sup>.
- Pour les solutions applicatives, selon le domaine fonctionnel couvert et les Canaux de relation supportés.

Parce que souvent, lorsqu'on parle de CRM on fait référence qu'à la solution applicative fonctionnelle il convient de préciser que ces solutions reposent sur un aspect fonctionnel à travers des modules et un aspect technologique qui permet de multiplier les canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients.

---

<sup>112</sup> Pour les applications front office Elle intègre les systèmes de gestion de compagne, le système d'automatisation de la force de vente, le système de gestion de partenariat, les centres d'appel et les sites web et même les automates. Quand aux application de back office Il s'agit de système informatique de génération précédente caractérisé par une durée de vie plus longue et conçus pour la gestion de la transaction, des contacts ou des produits et enfin l'application middleware comporte l'entrepôt des données les outils d'extraction et e transformation des données et le système de gestion du contenu c'est quelque sorte le relieur entre les acteurs du back et du front office. Jallat. F ; Stevens. E ; Volle. P, *Gestion de la relation client*, Edition Pearson, 2006.p324.

<sup>113</sup> Les composantes CRM s'inscrivent toutes dans la logique générale des outils de CRM : un ensemble de solution couvrant les différentes fonctions de la relation client sur les différents canaux d'interaction entre le client et l'entreprise. Lefebure. R ; Venturi.G, *La gestion de la relation client*, Edition Eyrolles, 2005, P238.

<sup>114</sup> Les technologies de base regroupe notamment l'intégration téléphonie - informatique, les solutions workflow la gestion des connaissances, le datamining, les systèmes d'informations géographiques, bien qu'ils ont divers domaine d'application ils constituent la plate-forme sur lesquels s'appuient les solutions applicatives.

<sup>115</sup> Ils s'agissent de progiciels qui proposent des fonctionnalités supportant des processus de la relation clients.

## Porture fonctionnelle des solutions applicatives:

La définition de la couverture fonctionnelle des outils CRM s'est normalisée, autour de trois fonctions : la vente, le marketing et le service et le support client, on distingue les trois sous ensemble suivant :

### ▪ **L'automatisation des forces de vente (ou *Sales Force Automation*) :**

L'automatisation de la prise en charge commerciale du client apporte aux équipes commerciales toute l'information pertinente pour répondre aux besoins des clients en temps réel (ex : exposition aux campagnes, réactions, historique de la relation... etc.) Elle offre aux équipe de vente, des outils de suivit des clients et prospects.

L'activité commerciale sera organisée autour de trois grandes fonctions :

- **La gestion du cycle de vente** : elle vise à transformer les prospects en clients en maîtrisant les coûts et les délais ;
- **La gestion des offres** : a pour objectif de personnaliser l'offre pour prouver le professionnalisme et construire la différenciation ;
- **La gestion avec le back office** : assurer les activités administratives et remonter des tableaux de bord ;

La couverture fonctionnelle des outils d'automatisation des forces de vente peut se découper en plusieurs activités : gestion des comptes et des contacts, gestion des opportunités, gestion des activités, agendas partagés,.....etc.

▪ **L'automatisation des activités marketing de l'entreprise (ou *Entreprise Marketing Automation*) :** Elle englobent des fonctionnalités de gestion de campagnes marketing traditionnel, gestion d'événement client et de reportage de ses actions, elle permet la planification et le suivit des plans d'action marketing et la gestion des campagnes de prospection ou de fidélisation, elle aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats

### ▪ **Le support du service client (ou *Client Service Support*) :**

Il englobe le suivit et le support du client après l'achat. Il permet d'apporter au client un service optimum en mettant à profit la « base de connaissance » le concernant (ex : le SAV dispose en temps réel des informations concernant les produits que vous utilisez et les éventuelles demandes précédentes). Il peut même avoir une vocation commerciale en

cter de nouvelles affaires ou de recueillir des informations marketing ou commercial. Les fonctionnalités d'un service client peuvent être découpées en quatre grandes familles : Le help desk<sup>116</sup>, La gestion des contrats de service, La logistique des interventions sur site et Le support client.

#### a- CRM opérationnel:

On ne peut pas comprendre l'essor actuel du CRM sans comprendre l'apport essentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication, elles ont permis l'émergence de nouveaux canaux de diffusion de l'information et permis l'émergence de nouveaux modèles économiques.

Au delà de la création de nouveaux canaux de diffusion, les outils mis au point ont permis d'établir une très grande interaction avec le client. Il lui est possible de réagir en temps réel et à moindre coût à chacune des sollicitations. Le CRM offre, via les structures technologiques, de multiples opportunités d'établir un dialogue, de réagir et surtout de prendre des initiatives.

#### ▪ La réalité du multi canal :

Jallat, Volle et Stevens<sup>117</sup> soulèvent une problématique intéressante à mettre en relief qui concerne le multi canal. Lorsqu'ils citent que le terme multi canal prête à confusion car il peut désigner à la fois les canaux de communication comme les canaux de distribution. Alors que les canaux de communication interactifs sont utilisés pour des fonctions de distributions standards telle que la clôture transactions, l'exécution des paiements ... les canaux de distributions englobent tout à la fois, les opérations matérielles d'acheminement et de mise à dispositions des flux d'informations permettant les échanges. Ils ajoutent que l'émergence de nouveaux canaux de communication s'accompagne d'une redistribution des rôles au sein des canaux de distribution et complexifie ainsi les rapports établis entre acteurs (wiertz, Ruyters K et AL., 2004)

---

<sup>116</sup> Le help desk ou services de support A l'origine, département d'un fournisseur d'informatique dédié au service après-vente et chargé de fournir le support technique aux clients qui éprouvent des difficultés à utiliser le produit acheté ou le service fourni. Par extension, l'expression désigne la cellule chargée d'assister les utilisateurs internes des services informatiques mis à leur disposition, tant au plan du matériel qu'à celui du logiciel.

<sup>117</sup> Jallat. F ; Stevens. E ; Volle. P, op.cit, p225.

canaux de contact, ne doit pas aller dans un sens de mais tendent vers un esprit de complémentarité. A titre d'exemple l'arrivée des guichets automatiques, les services de banque en ligne, sont devenu multi canaux mais ne se sont pas détournée du canal traditionnel « l'agence » qui reste de loin le canal principal.

Avec la multiplication des canaux la problématique n'était plus d'offrir aux clients une série de canaux mais de coordonner entre eux de façon à offrir, à communiquer les mêmes informations, la même qualité des services quelque soit le support de contact utilisé. C'est là que les technologies CRM tentent de remédier au problème. Or même les éditeurs CRM ne sont pas encore arrivés à une véritable intégration des canaux entre eux il reste des lacunes à pallier.

Une fois la cohésion entre les canaux faite les clients peuvent être orientés vers les canaux les plus appropriés à leurs attentes en matière de distribution, de leur côté les banques peuvent mieux cibler leur client à travers les canaux de communication qu'il sollicite le plus.

Quant aux outils technologiques qui permettent de multiplier les canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients. Ils constituent le levier de la gestion de la relation client en permettant de multiplier les canaux de communication et d'interactions avec l'entreprise. Les centres d'appel, l'Internet sont à la base de ses outils en plus des forces de vente et le support clients.

#### ▪ Les centres d'appels :

Un centre d'appels est une entité dont la vocation est de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects. C'est la combinaison d'un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins des clients 'de chaque client' une réponse adaptée<sup>118</sup>.

Ils sont des outils à double tranchant: ils permettent de réaliser des économies importantes dans les fonctions de vente et d'après vente, ils peuvent être un excellent outil de prospection et de fidélisation mais à l'inverse, ils peuvent avoir un impact désastreux sur la qualité de service (faire attendre un client une durée de temps indéterminé.) ou sur les coûts de traitement et par conséquent sur l'image de l'entreprise. Perçue comme centre de coût,

---

<sup>118</sup> Adapté des deux définitions présentées par Allard ; Dirrigner, op.cit, p43

ecture, d'homme avec leurs formations<sup>119</sup> cette charge amène  
ntre internalisé ou externalité cette activité, le Crédit du Nord

fait ont l'exemple de banque qui ont opté pour une internalisation de cette activité.

Les centres d'appel reposent à l'heure actuel sur divers technologie nous retenons ces trois principaux<sup>120</sup> :

- **Les distributeurs d'appel** : Il s'agit d'outils de gestion et de distribution des flux entrants qui permettent d'orienter les appels dans les files d'attente appropriée à partir de critères prédéfini. On compte deux grandes familles de logiciel les ACD (Automatic Call Distribution) et les ICR (Intelligent Call Routing) ;

- **Le serveur vocal interactif** : Il permet de guider l'appelant parmi une arborescence de choix et de le faire accéder directement à la bonne compétence qui peut traiter sa demande.

- **Le couplage téléphonie informatique** : il joue un rôle clé dans la personnalisation de la relation client. Ce couplage assure une intégration fine avec le système d'information. Ainsi, un client est identifié dès son appel par ce système qui fait remonter toutes les données disponibles le concernant sur le poste de travail de l'opérateur qui devient d'ailleurs un télé conseiller<sup>121</sup>

Les centres d'appels, avec l'intégration de nouveaux outils, n'ont plus la même vocation, Il ne s'agit plus d'un simple plateau téléphonique centre d'appel classique<sup>122</sup>, une interface client consacré a la vente et à l'après vente pour satisfaire ses demandes, aujourd'hui leurs finalité a considérablement évolué. Ils sont évolués vers des centres de relation client qui gèrent la relation à distance avec les clients de façon globale.

En conséquence, à l'heure du développement des NTIC et du multi média qui ont multiplié le rapport client banque, ce dernier ne se limite plus à un seul média( dans la majorité des cas), de ce fait les centres d'appels se sont inscrit dans un cadre multi canal, c'est à dire accessible depuis l'ensemble des canaux de communication afin de faciliter la gestion

---

<sup>119</sup> Une gestion de la relation qui est au même titre d'importance que les relations de face à face le clients est à fois à la recherche d'informations de solutions, une connaissance des offres des produits sont indispensable les formation par compétence par une formation commerciale mais aussi la capacité a travailler dans un environnement multimédia métier.

<sup>120</sup> Waserman. S, *L'Organisation relation clients, CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur*, Edition Dunod, année 2001,p 177-178.

<sup>121</sup> Descharreaux. J-L ; Suzert-Charborbonnel. P, *Le modèle Client Savoirs les deux moteurs de l'entreprise*, Edition Dunod, 2002, P50.

<sup>122</sup> Dans leurs immense majorité s'appuie sur de la téléphonie évolué.

des canaux mais aussi diffuser une information cohérentes  
ns a tous les points d'accès de la banque.

Relié au système d'information, ces centres d'appel avec l'ensemble de ses outils intégrés contribuent incontestablement à l'enrichissement de la base de données clients, -chaque interaction est intégrées a la base-, il devient l'interface commerciale pour vendre de nouveaux produits et services, lorsqu'il met à la disposition des opérateurs un historique de transaction de chaque client diffuser auprès toute structures utilisant ou susceptible d'utiliser ces informations.

Son rôle devient plus stratégique, lorsqu'il permet une remonté d'information à la direction marketing utiles quant à l'organisation des campagnes de fidélisations ou de campagnes d'appel sortant..., l'interactivité, l'échange qu'il permet le place comme un nouvelle espace d'intermédiation, source d'informations et de revenus.

#### ▪ Internet<sup>123</sup> :

Le media de connexion pour toutes les formes d'accès est Internet<sup>124</sup>. Les clients et les entreprises ont trouvé dans l'Internet le moyen le moins coûteuse et le plus efficace pour créer une interactivité... Si Internet a révolutionné le monde des entreprises, et l'on parle d'elle comme symbole de cette nouvelle économie<sup>125</sup> dans laquelle les vendeurs peuvent s'adresser aux consommateurs directement, sans avoir à passer par des intermédiaires avec des coûts de transactions qui se rapprochent de zéro. C'est sur son impact potentiel sur le comportement futur sur le marché et dans les entreprises que les spécialistes se penchent.

Si dans d'autre secteur le monde a assisté à une révolution... pour le secteur bancaire et surtout le cas des banques à réseau l'enjeu était grand, entre révolution et canal d'accès supplémentaire, alors que des banques ont opté pour des banques en ligne tel que la Ze bank, Egg... pour d'autres banques l'Internet vient s'ajouter aux autres moyens d'accès de leurs banque : le téléphone, le minitel, et les guichets<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup> « L'Internet est l'interconnexion d'un grand nombre de réseaux informatique mondiaux nationaux et régionaux qui utilise le même protocole de communication. Il permet à des paquets de données à traverser de multiples réseaux pour arriver à la machine destinataire ». Dufour. A, *Internet*, Que sais-je, Edition PUF 1996, p 14.

<sup>124</sup> Castells. Manuel ; *La Galaxie Internet*, Edition Fayard, 2001, p9-16.

<sup>125</sup> La nouvelle économie à laquelle on fait également référence sous l'appellation d'économie numérique repose sur la révolution numérique et sur le management des industries de l'information.

<sup>126</sup> Adapté de l'ouvrage de Susbielle.J-F, *Comprendre la bourse sur Internet*, Edition des Organisations, 2001, p50.

rchés, l'accroissement de la concurrence Internet prend une  
; banques à partir des outils qu'elle met à la disposition des  
banques. Les centres d'appels sont l'un de ces outils, ils sont connus une seconde mutation,  
du couplage d'Internet –centre d'appel le Web Call Center résulte<sup>127</sup>,

Le Web d'une simple page web vitrine des entreprises correspondant à une présentation  
institutionnelle il devient une plate-forme de transactions on-line

L'Internet, le commerce électronique, et le centre d'appel s'appuient sur les nouvelles  
technologies télévision interactive, la téléphonie mobile, les bases de données, le multimédia  
sont autant d'outil aux services de la relation client.

### **b- CRM outil analytique :**

La connaissance client est le point de départ de toute action. La mise en place d'une  
politique relationnelle souhaitée n'est possible que si les données adéquates sont enregistrées  
avec la qualité désirée. Outre ces dimensions opérationnelles, les solutions GRC reposent sur  
des outils analytiques qui constituent le cerveau du système CRM globale de l'entreprise, la  
brique indispensable pour accroître la valeur et la rentabilité client<sup>128</sup>.

Les outils analytique tentent de bâtir la base informationnelle de façon à transformer  
le système d'information existant en prenant en compte l'orientation client, il inclue les outils  
de collecte et d'analyse : les datawarehouse, dataminig outils de statistique de reporting ....<sup>129</sup>.  
Ils ont pour objectif de collecter de traiter et de gérer les données pour piloter la relation  
client.

### **2.2 CRM démarche organisationnelle :**

Beaucoup d'auteurs s'accordent pour dire que le CRM ne contribue que de 20 a 25% a  
l'amélioration de la performance marketing et commerciale des entreprises et que la mise en

---

<sup>127</sup> Le Web Call Center résulte de la convergence technologique des plates-formes Web et téléphonie.  
Le centre d'appels, qui ne traitait que des médias traditionnels, se transforme en centre de contacts, intégrant de  
nouveaux médias, comme le mail, le chat (discussion en temps réel), le fax, la vidéo, la voix sur IP...etc.

<sup>128</sup> Thomas. F, « Gérer la relation en temps réel », Revue banque, N°628, P60.

<sup>129</sup> Ces outils feront l'objet de la seconde section du troisième chapitre.

adaptée devient une priorité... autrement dit la technologie gérer la relation banque client et ne pourra pas pallier les déficiences organisationnelles et les réticences aux changements du facteur humains.

De ce fait présenté le CRM au tant que technologie, et une présentation limitée, incomplète car elles négligent un élément clé, important sur lequel repose la réussite du CRM, Lendrevie<sup>130</sup> le présente lorsqu'il cite : « Le CRM est une **démarche organisationnelle** qui vise à mieux connaître et à mieux satisfaire les clients identifiés par leurs potentiels d'activité et de rentabilité, à partir d'une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise. »

Le CRM désigne donc à la fois la démarche de réorganiser l'entreprise au tour du client et l'ensemble des solutions informatiques qui facilitent la mise en œuvre de cette démarche. L'une des raisons principales de l'échec des entreprises adoptant le CRM vient du fait qu'elles négligent la démarche organisationnelle. Cette négligence vient souvent de la confusion des dirigeants à distinguer la mise en œuvre de la stratégie et de l'adoption du CRM la technologie. Selon Peppers & Rogers<sup>131</sup>, les échecs de projets CRM sont à chercher dans l'absence de stratégie préalable avant d'aborder l'aspect technologique.

Etant donné que le CRM impactent de manière évidente les services des banques et leurs méthodes de travail, celui-ci engage donc l'organisation de l'entreprise tout entière à changer. Autrement dit le CRM réclame des transformations aux niveaux des processus de la structure de l'organisation, au niveau des compétences et des comportements<sup>132</sup>. Les fonctions les plus concerner par ces modifications sont l'ensemble des fonctions en relation avec le client : Marketing, distribution, management / ressources humaines, informatique.... Or afin de réussir cette réorganisation un projet de conduite de changement devient indispensable.

---

<sup>130</sup> Lendrevie. J; Lindon. D; Levy. J, op.cit, p937.

<sup>131</sup> Peppers ; Rogers, « fiche management, CRM : mode ou vrais révolution marketing ? », Revue management N°65, Juin 2000, p123-124.

<sup>132</sup> Ce changement organisationnel et culturel, se trouve confronté au facteur de réticence au changement que les entreprises doivent pallier. Mettre en œuvre une bonne solution de CRM n'est pas chose aisée. Changer une culture et des processus métiers bien établis passe par l'implication totale de tous les membres de l'entreprise.

## ngement :

La mise en place de l'outil CRM est une chose et procéder aux réaménagements en est une autre, Stanley Brown<sup>133</sup> présente ce changement, sous quatre grands aspects : formation, communication, implication et sponsoring. Si les rôles de chaque un de ces aspects sont reconnus la nouveauté réside dans la combine entre eux. Si le personnel n'est pas impliqué lors de la fixation des objectifs et s'il ne perçoit pas la nécessité d'adopter cette démarche<sup>134</sup>, La formation<sup>135</sup> à elle seule ne permet pas de résultat et le projet va incontestablement à l'échec. Le CRM est donc et avant tout une adhésion du personnel au projet. Dans son rôle d'exécuteur de la stratégie de l'entreprise, intermédiaire entre les entreprises et ses clients et prospects, son rôle est donc primordial dans la pérennisation de la relation à partir des objectifs prédéfinis, il constitue l'un des outils d'exécution de la stratégie de l'entreprise. De ce fait la stratégie et les objectifs doivent être communiqués de façon permanente aux collaborateurs afin qu'elle devienne une ligne de conduite pour tous.

Un autre aspect à ne pas négliger le sponsoring du projet, que ce soit une refonte globale de l'organisation ou par fonction Le CRM, étant une combinaison entre la technologie le marketing et le facteur humain, plusieurs départements se trouvent concernés par la mise en place du projet. Chacun des départements informatique,<sup>136</sup> marketing pourrait l'adopter ; et leur démarche risque d'être restreinte aux besoins de leurs fonctions, ainsi afin d'éviter une approche étroite qui risque un blocage aux niveaux des décisions intermédiaire et d'éviter des conflits entre les directions le projet doit être soutenu par la direction générale.

Il faut ajouter que l'investissement lourd que nécessite la mise en place du projet et son prolongement dans la durée<sup>137</sup> rend le projet perçu plus comme un centre de coûts que de rentabilité.... De ce fait afin de garantir la poursuite du projet, il doit être pris en charge par la direction générale.

---

<sup>133</sup> Stanley Brown, CRM : *la gestion de la relation client*, Edition Village Mondial, Edition 2001, P17.

<sup>134</sup> Nathalie VanLaethem l'explique clairement lorsqu'elle cite il nous faut convaincre tous les acteurs en relation avec les clients. Aujourd'hui plusieurs d'entre eux freinent l'installation du CRM. Dans ce cadre la communication sur la mise en place du CRM doit précéder tout les autres actions, convaincre le personnel de l'utilité du CRM et la brique de base pour un CRM réussit. Nathalie VanLaethem, op. cit, p172.

<sup>135</sup> La formation à laquelle en fait allusion concerne la formation du personnel à l'utilisation de l'outil CRM, mais aussi la mise en œuvre de campagnes d'information de sensibilisation quant à l'adoption de l'outil. Communiquer en temps réel. Permet d'éviter l'échec du projet. L'exemple des expériences des entreprises qui ont réussi le projet montre que pour 1 euro de logiciel et de matériel, elles ont dépensé de 3 à 15euro de formation .voir R Lefebure, G Venturi, op.cit, P 393

<sup>136</sup> Le projet confié à une équipe informatique risque de prendre une tournure trop technique.

<sup>137</sup> Le retour sur investissement n'est jamais perçu à partir des premières années.

La réussite d'un projet de CRM s'appuie, certes, sur une maîtrise des choix technologiques, mais la seule technologie ne pourra pas changer la culture de l'entreprise.

La mise en oeuvre de la gestion de la relation client se doit d'oublier le mot gestion dans sa vision contrôle à posteriori, pour donner toute son importance au mot relation<sup>139</sup>.

Les entreprises qui réussissent ne cherchent pas à imposer des produits et services par une maîtrise des techniques de production en s'adaptant continuellement aux besoins du consommateur. Elles cherchent à comprendre les attentes des clients, à mesurer leurs positions par rapport aux concurrents, pour évaluer des pistes d'amélioration afin de mieux satisfaire les clients ou de maintenir la satisfaction en diminuant les coûts pour l'entreprise. C'est ce qu'avancent Lefebure et Venturi. Ils ajoutent aussi que cette priorité accordée aux clients ne doit pas se limiter à des déclarations dans le rapport annuel d'activité ou dans les communiqués de presse. Mais il faut que l'entreprise traduise cette volonté réelle de construire une relation forte avec ses clients dans l'organisation, par la mise en place de structures dédiées dotées de réels moyens d'action. Le retour sur investissement d'un projet de gestion de la relation client dépend de son exécution le but des outils et de modifier le comportement de l'entreprise face à son client. Sans cette modification comportementale l'outil n'apporte aucun gain.

Selon Lefebure et Venturi<sup>140</sup> peu d'entreprises ont déjà opéré des changements organisationnels nécessaires pour adopter une démarche de gestion de la relation client global. Cette transition inspire des craintes nombreuses des organisations :

- Le département marketing à la sensation de perdre du pouvoir car les opérationnels maîtrisent mieux la définition des offres et des cibles.
- Les départements communication sont effrayés par la perspective de gérer des dizaines de micro compagne par trimestre au lieu de dix compagnes de masse par an.
- Les départements des ressources humaines sont inquiets sur les conséquences du recrutement ou de la formation de nouvelles compétences
- Les informaticiens doutent de la qualité de la sécurité du système d'information partagée.

<sup>138</sup> Lefebure. R ; Venturi. G, Idem, P 393.

<sup>139</sup> Lefebure. R ; Venturi.G, Idem, p 397.

<sup>140</sup> Lefebure. R ; Venturi.G, Idem, p 398.

rique sur les mesures de retour sur investissement et les  
de la valeur client

Ainsi les réticences et scepticisme dominant, entretenus par la médiatisation de quelques échecs difficiles. Selon Lefebure et Venturi<sup>141</sup> les principaux obstacles à la mise en place du CRM ne sont pas techniques, mais culturels. Les entreprises craignent la perte de contrôle. Ils résumant les transformations organisationnelles que les entreprises doivent mettre en place en cinq points dont il convient de citer :

▪ **Mettre le client au cœur du processus :**

Alors que traditionnellement les entreprises étaient organisées par ligne de produit et par divisions fonctionnelle. A titre d'exemple le cas des coûts et les revenus sont mesurer par ligne de produits pour mesurer le niveau de productivité, et le découpage des entreprises est essentiellement produit et chaque chef de produit cherche à maximiser son activité. Cela dit le développement d'une organisation orienté client amène les entreprises à s'organiser autour du client non pas autour du marketing ou la vente ou autre département.

▪ **Refondre les systèmes d'évaluations :**

Une stratégie fondée sur la relation clients et satisfaction nécessite un changement important dans le pilotage. Les indicateurs de suivi d'activité, organisés, par produit condamnent les efforts de construction de la relation client. Lefebure et Venturi<sup>142</sup> mettent l'accent sur les mesures en matière de contrôle a posteriorité en citant la fidélisation c'est bien mais les objectifs quantitatifs c'est mieux pour la rémunération. Dès lors il faut essayer de les transformer en objectifs par segment de clientèle. La satisfaction et la fidélisation deviennent des indicateurs pivots.

▪ **Recomposer les organigrammes :**

Le manque de communication entre les fonctions fait que chaque fonction optimise ses processus pour résoudre ses problèmes, tout en restant isolés des autres. Le manque de communication est flagrant au niveau de front office client ce dernier est incapable de personnaliser la relation, de rebondir sur des événements pour construire cette touche relationnelle qu'il attend. Pour y parvenir il faut relier d'avantage les applications du back et du front office et relier le commercial et le marketing pour éviter les problèmes de dysfonctionnement. la tendance actuelles s'oriente vers la divisions des fonctions d'acquisition et de développement des clients qui doivent être placé sous la responsabilités d'une même personne pour éviter des logiques de recrutement des clients non rentables :

<sup>141</sup> Lefebure. R ; Venturi.G, Idem, p 399.

<sup>142</sup> Lefebure. R ; Venturi. G, Idem, p 400.

conserve une organisation par spécialisation : publicité,

-La division Rétention est plus verticale, de façon à pouvoir résoudre les problèmes du client de manière globale.

▪ **Mettre en place une structure dédiée à la gestion de l'information :**

Le nouveau modèle qui se dégage est celui d'une entreprise organisée autour de la circulation de l'information pour mieux servir le client. La capacité de traitement de l'information doit être à la fois plus proche du client et au plus profond des processus. Il est donc nécessaire de créer une structure dédiée à la gestion de l'information. Cette dernière peut exercer les responsabilités suivantes :

- Aider le comité de direction à appréhender les enjeux de la gestion de l'information ;
- Réaliser des audits des systèmes existants ;
- Piloter la refonte des processus ;
- Identifier les solutions possibles ;
- Etre un médiateur pour aplanir les difficultés de mise en œuvre ;

▪ **Changer le mode de management :**

Le facteur humain est un facteur critique dans la mise en œuvre d'une stratégie du CRM. C'est particulièrement évident pour le personnel de vente, qui est en première ligne. La relation commence à ce premier contact et conditionne fortement la relation future. Les acteurs doivent remonter la voix du client dans le cœur de l'organisation et disposer de suffisamment de pouvoir pour apporter rapidement de la satisfaction aux clients.

L'idée générale consiste à véhiculer une information homogène et enrichies sur les clients à chaque maillon de la chaîne depuis le client jusqu'au fournisseur. Il s'agit d'un nouveau mode de management en rupture avec le modèle dominant, dans lequel les personnes agissent de manière individuelle et accomplissent des tâches répétitives normalisées par des procédures. La notion de performance individuelle est progressivement remplacée par le travail d'équipe, introduisant des équipes pluri disciplinaires dédiées par exemple à la fidélisation ou à l'acquisition des clients.

Aujourd'hui les banques visent de plus en plus à établir un dialogue avec leurs clients, à comprendre et à anticiper leurs besoins individuels, à leur proposer une offre personnalisée et à maximiser à long terme la valeur de la relation établie avec eux.

Tel que vient de le décrire Stanley Brown le CRM ne constitue pas une réelle nouveauté, la nouveauté réside dans le développement des nouvelles technologies qui ont permis de gérer la relation sur une échelle industrielle. En offrant aux banques les outils nécessaires pour mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Cet objectif ne peut pas se réaliser sans une stratégie qui intègre l'ensemble du personnel au projet CRM. Dans cette section on tente de présenter la stratégie CRM, les enjeux du CRM, ses objectifs et ses leviers.

### 3.1 Définitions du CRM :

La mise en place d'un projet CRM nécessite l'adoption d'une stratégie qui fixe des objectifs concrets et définit les moyens à déployer pour les atteindre. C'est sur le choix de la stratégie que repose le choix des fonctionnalités CRM dont l'entreprise compte se doter

*Le choix du programme informatique intervient en fin du processus. Outil structurant, il reste néanmoins un simple instrument au service d'une démarche globale de gestion de la relation client.*<sup>143</sup> Une expression qui démontre que la technologie CRM repose sur un soubassement stratégique.

Au delà de ses définitions qui ont présenté divers approches de ce concept nous passons à l'approche stratégique le CRM la stratégie.

---

<sup>143</sup> Ceci approuve les définitions qui présentent le CRM comme outils au service de la stratégie.

présente le CRM *comme une démarche qui doit permettre de cibler les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfices.*

Autrement dit c'est l'ensemble des efforts que déploie une entreprise (banque) pour construire une relation sur le long terme à partir d'un échange consenti par les deux acteurs de la relation « client banque » ou les entreprises sont plus sélectives dans leurs démarche visant une rentabilité sur le long terme à partir d'un accès multi canal.

Sous-tend cette définitions Trois dimensions sont tacite dans le CRM :

- Une dimension temporelle avec le nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme.
- Une dimension relationnelle avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quels que soit le point de contact et le moment choisis par ces derniers.
- Une relation opérationnelle avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients- offres- canaux avec des outils dédiés

Pour tenir compte de toutes ces dimensions ils proposent la définition suivante :

*Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact.*

La construction de cette relation profitable impose aux entreprises de s'appuyer sur la technologie analytique pour identifier cette clientèle rentable pour déclencher des occasions d'achat et une meilleure gestion des propositions. Pour cela le marketing doit recourir à des techniques spécifiques afin de sélectionner la cible, communiquer avec elle et par la suite la fidéliser.

Le CRM ne se résume plus au passage d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, il propose plus de souplesse en offrant une multitude de choix dans l'approche commerciale des entreprises –banques-, il permet d'orienter les clients, de façon à capitaliser sur le canal le plus approprié a leurs besoins tout en gardant à l'esprit le facteur rentabilité.

---

<sup>144</sup> Lefebure. R ; Venturi.G, Idem, p33.

... une présentation à la fois globale et récapitulative de se  
... citer : « le CRM est **un positionnement stratégique de  
l'entreprise** : c'est le fait pour une société....de se structurer dans un mode relationnel  
nouveau. Souvent, on assimile le CRM à **une série d'outils** comme le centre d'appels, les  
solutions informatiques pour les forces de vente, etc. Tout cela n'est pas la GRC, ce ne sont  
que des moyens. Faire le CRM **c'est positionner le client au cœur de l'entreprise**, c'est-à-  
dire mettre tous les moyens en œuvre pour comprendre et lui donner un service fiable. **Cela  
suppose de modifier l'organisation de l'entreprise** en fonction de cet impératif....etc.

Cette définition présente le CRM dans une approche globale, l'orientation des  
entreprises vers leurs clients les plus rentables, une approche sur laquelle ont s'appuiera tout  
au long de notre travail.

### 3.2 Les enjeux du CRM<sup>146</sup> :

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

**Un meilleur service clients** : les clients attendent plus de services de la part des  
marques .L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation,  
le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans  
l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils  
sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par  
celui d'un marketing relationnel.

**L'intégration multi canal** : les entreprises étendent progressivement leurs modes de  
communication et de distributions auprès de leurs clients. Toutes une panoplie de canaux  
s'offrent à elles (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et  
autres canaux électroniques, etc.).

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise,  
quelque soit le canal utilisé. Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des  
interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre

---

<sup>145</sup> Propos recueillis par : Thibaud.F, « Mettre le client au cœur de son organisation : une question de survie ! »,  
Revue Action commerciale, N°206, juillet 201, p12-13.

<sup>146</sup> Lendrevie. J; Lindon. D ; Levy.J, op.cit, p881- 883.

érente avec l'entreprise à travers multitude de canaux, sont  
si une préoccupation des entreprises.

**Le développement des ventes** : sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destiné à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport ce ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

**L'accroissement de la productivité** : il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation.

Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherche constamment les entreprises. Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

### 3.3 Les objectifs du CRM<sup>147</sup> :

Si les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux, la nouveauté réside dans les nouvelles technologies qui ont permis :

De réduire les coûts, les nouvelles technologies ont permis de réduire les tâches répétitives du personnel pour l'orienter vers des activités à plus grande valeur ajoutée.

D'affiner les techniques marketings : en offrant aux entreprises -banques- la possibilité d'un meilleur ciblage des clients rentables et à fort potentiel, en leur proposant des offres adaptées à leurs besoins via le canal le plus approprié de façon à rentabiliser l'ensemble des canaux.

Une juste estimation du budget à allouer pour chaque client lorsqu'il a permis une évaluation de la valeur client. Relier aux bases de données il a aussi permis à la fois une

---

<sup>147</sup> Adapté de Stanley Brown, op. cit, p 34 et Lefebure R ; Venturi G, op. cit, p39.

n et une actualisation du SIM, une information transversale

Il a permis de réduire les coûts de publicité remplacé par des offres plus personnalisés. Si auparavant des sommes colossales étaient dépensées dans le cadre de la communication à l'heure actuelle la communication est plus efficace en proposant une offre apte à répondre aux attentes des clients.

De se différencier de la concurrence. Si la banalisation de l'offre est devenue une réalité, la gestion relationnelle qu'entreprennent les entreprises (les banques) avec leurs clients à partir des outils GRC est un support pour maintenir cette différenciation.

Une augmentation des ventes et des marges toujours à partir de la connaissance client, les banques développent des offres spécifiques aux profils de leur client, les offres des packages s'inscrivent dans ce contexte, ils permettent d'augmenter le volume des achats et des marges.

Un service client de qualité et un contrôle a posteriori des résultats autrefois impossible à mesurer.

Les moteurs de l'investissement dans le CRM Selon le Baromètre de CRM 2003<sup>148</sup>, sont les suivants :

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

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

### **3.3 Les leviers du CRM**<sup>149</sup> :

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise, la convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes marketing, des outils permettant de rassembler, d'analyser et d'exploiter les données. Il représente une opportunité pour la fonction marketing, service client est commercial. Afin de faire face à un environnement

<sup>148</sup> Lefebure ; Venturi, op.cit, p39.

<sup>149</sup> Lefebure ; Venturi, Idem, p35-38.

doit intégrer les huit tendances suivantes que nous essayerons

- **Le re-engineering des processus :**

Les banques sont amenées à revoir l'organisation de leur processus, afin de proposer des offres de meilleure qualité et moins chères. Il permet de dépasser l'approche centralisée d'autrefois pour une approche décentralisée plus efficace pour plus d'interactivité en temps réel, une meilleure communication. De son côté le CRM offre les outils nécessaires à un meilleur partage d'information.

- **La réactivité :**

C'est la rapidité de réaction des entreprises aux sollicitations du marché « des clients » à faire mieux plus vite. Tendances introduites par M Porter, cette tendance introduit les banques dans un rythme d'innovation et de gestion de l'offre plus court, ou elle est plus à l'écoute des attentes des clients, route en prenant en considération son marché et la concurrence, le CRM fournit les informations concernant l'ensemble des acteurs sur le marché mais aussi intègre les nouveaux besoins dans une structure centralisée pour un meilleur partage de l'information.

- **La personnalisation de masse :**

Elle est au centre de la gestion de la relation banque – client elle combine les économies d'échelle par une organisation optimale des processus et la personnalisation des services aux goûts des clients : les logiciels du CRM mettent cette connaissance des goûts et attentes des clients à la disposition des équipes pour une meilleure gestion de l'offre.

- **Le marketing relationnel :**

Grâce aux CRM une relation efficace est créée entre l'ensemble des acteurs de la banque au client. Il facilite l'échange d'information entre tous les acteurs en vue d'établir des relations individualisées et interactives avec les clients.

- **L'amélioration de la satisfaction client :**

Pour conserver les clients et se diversifier des concurrents. Le CRM permet aux forces de ventes de collecter des informations de manière permanente sur la satisfaction des clients. Ceci permet de mettre en place les actions d'améliorations.

- **Le one to one marketing :**

Ce concept est développé par Peppers et Rogers.<sup>150</sup> Une approche qui suggère que les entreprises puissent segmenter leur marché de manière individuelle. Or à notre sens si le one to one permettra une démarche individualisée avec chaque client il remet en cause même le

---

<sup>150</sup> Lefebure ; Venturi, Idem, p38.

inutile. Toutefois il convient de préciser que le one to one des cas particuliers ou la clientèle à gérer est du moins limité, ce qui est loin d'être dans le cadre du secteur bancaire. Le CRM permet d'adapter la stratégie de la banque aux besoins des segments de clients et de répondre au besoin de chacun.

- **La modification du mix marketing :**

Les éléments du mix ont eu aussi connu une mutation profonde, un mix plus flexible en fonction des clients, le produit n'est plus conçu comme tel mais comme solution globale, l'information est déterminante à la conception de l'offre. Un prix qui intègre la valeur du client contre la valeur de la transactionnel pour une meilleure marge, une distribution à partir du multi canal, incitant le client à choisir le canal le plus appropriés, une offre plus ciblée qui prend en compte le niveau de cycle de vie. Ce nouveau contexte oblige les banques a adapté le CRM a diverse fonction.

- **L'intelligence du client et du personnel :**

L'ère est celle de l'information, elle est disponible plus que jamais, face à des clients plus informés les banques forme et informe leur personnel afin de répondre aux attentes de ces clients qui exige plus de professionnalisme et de conseil, le CRM fourni à partir des bases de données des informations qui guide le personnel dans sa relation avec le client. Le CRM est donc une combinaison d'outils mais aussi une intégration du marketing en amont et en aval des banques pour une meilleure gestion.

La surabondance de l'offre sur la demande, La prolifération des offres et surtout leur ressemblance ont donnée du pouvoir au client. Les entreprises et les banques, conscientes de cette réalité, savaient qu'elles devaient à la fois se distinguer de la concurrence et surtout établir une proximité à la fois physique et mentale avec leurs clients. Les clients ne se contente plus de l'offre mais cherche en plus une reconnaissance. Le marketing relationnel est apparu comme une réponse au besoin de ces derniers. Les progrès des nouvelles technologies ont permis une relation impossible à établir a partir des outils de reconnaissance clients, le développement de la base de données, l'apparition du marketing des bases de données...etc.

A l'heure actuel les banques sont plus que jamais orientées client, le CRM est venu a la fois comme une solution un outil et une véritable stratégie d'entreprise qui met le client au centre des préoccupations des entreprises et qui a pour objectifs de répondre aux besoins des clients de la meilleur façon pour les satisfaire et fidéliser les meilleurs.

Pour cela les dirigeant doivent dépasser le discours d'une approche client vers une véritable mise en pratique de ses objectifs. Le CRM permet des résultats très positif, si on prend en considération sa mise en place tel une stratégie d'entreprises avec tout se qui s'ensuit comme réaménagement dans les procédures et la gestion de changement. Or ces réaménagements nécessitent beaucoup de temps. Une fois la préoccupation de ces réaménagements soulevée est surtout comprise et acceptée. Quand l'ensemble adhère à la mise en place de CRM la technologie a une chance de mener la banque vers la réussite. Autrement le CRM est condamné à un échec inévitable

L'époque d'un client de perdu dix de retrouver est déjà loin. Après des décennies marquées par la prépondérance du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, les dernières années sont caractérisé par l'apparition du concept de marketing relationnel. Les entreprises ont évolué dans leur rapport avec leur client ils cherchent à leur offrir un service de qualité irréprochable afin de les satisfaire et surtout de les préserver de toute concurrence.

De leur coté les clients sont plus que jamais exigeant difficile à retenir, le CRM se présente comme un nouveau dispositif offrant à la banque les moyens d'être à la fois plus à l'écoute et plus proche que jamais de ses clients et ou les NTIC offrent les supports adéquats. En effet, elles permettent aux marketers d'avoir une vision complète du client en temps réel et surtout d'aller vers une démarche proactive.

A travers ce chapitre notre objectif est de découvrir comment adapter les outils CRM, pour que la banque puisse concrétiser et réussir ses stratégies? La première section traitera l'importance de la satisfaction et ses mesures La seconde section met l'accent sur le concept de fidélité et les enjeux de fidélisation. Dans la troisième section, nous tentons de cerner les outils CRM utiles à la réussite de la stratégie CRM. A savoir le SIM qui reste le support de base pour mieux connaître et interagir avec le client et la gestion des réclamations client qui à pour objectif de pallier tout écart qui risque de nuire à la satisfaction client, tous les efforts sont déployés vers une seul vision celle de fidéliser ses meilleurs.

La satisfaction comme la fidélisation ne sont pas des objectifs en soi, cependant elles sont la passerelle vers la rentabilité des efforts marketing entreprises par toute entreprise.

Toute entreprise a pour objectif dans un premier temps de satisfaire les besoins de ses clients afin de les maintenir au sein de ses établissements. Cela dit satisfaire ses clients et les fidéliser nécessitent de prendre en considération le nouveau contexte concurrentiel dans lequel elles s'inscrivent. Ce dernier a manifestement stimulé le renouvellement de la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image. Parmi ses pratiques la perception et les démarches de satisfaction et de fidélisation ont une place non négligeable.

La révolution technologique en matière d'information et de la communication à la fois ont permis et imposé un saut vers l'avant en matière de proximité avec les clients.

Dans cette section nous verrons ce que l'on entend par le concept de satisfaction et quelles sont les démarches de mesures qui répondent aux besoins des banques.

## **1.1 La satisfaction client :**

Les recherches dans le cadre de théorique du concept sont à la fois riches et complexe. Sans rentrer dans ces considérations théoriques nous retenons les définitions suivantes qui permettent d'explicitier l'étendue de cette notion.

### **1.1.1 Définitions et caractéristiques de la satisfaction :**

Kotler<sup>151</sup> définit la satisfaction comme étant le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes.

Lindon<sup>152</sup> la définit comme le sentiment de plaisir et de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommations.

Kamyab Samii<sup>153</sup> la définit comme le rapport entre le service tel qu'il est perçu ou vécu par rapport au service attendu.

Et enfin selon Ohana<sup>154</sup> la satisfaction c'est l'état dans lequel les besoins, les désirs, les attentes des clients sont satisfaits tout au long du cycle de vie du produit ou service.

<sup>151</sup> Kotler. P ; Dubois. B, *Le marketing Management*, 10<sup>e</sup>édition Publi-Union, 2000, p69.

<sup>152</sup> Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, op.cit, 911.

<sup>153</sup> Kamyab. S, *Stratégie de service*, Edition Dunod, Paris 2001, P75.

essort le caractère d'évaluation, de comparaison entre deux éléments. Ce concept ne peut être considéré comme une unité mais comme une différence entre deux éléments : la qualité perçue et les attentes préalables.

Trois situations peuvent apparaître de cette comparaison :

- Une qualité de services inférieurs aux attentes des clients crée un sentiment d'insatisfaction ;
- Une qualité de services au même niveau des attentes des clients crée un sentiment de satisfaction.
- Une qualité de services supérieurs aux attentes des clients crée un sentiment d'enthousiasme.

De façon générale, la satisfaction des clients indique dans quelle mesure un produit ou un service répond à leurs attentes. Auparavant les entreprises étaient plus préoccupées des comportements de l'acheteur que de ce qui se passe après l'achat, elles avaient une approche de la satisfaction plutôt réactive (traitements des plaintes et réclamations) qu'active (démarche de satisfaction). Dans le nouveau contexte mondial caractérisé par le développement de mouvements de défense des consommateurs, une concurrence de plus en plus accrue, une prolifération des produits sans précédent ....etc. La satisfaction client sort de son cadre restrictif (mesure de la satisfaction lors de l'acte d'achat) vers un cadre plus large. Elle tient de plus en plus compte de plusieurs facteurs ou éléments que de l'acte d'achat lui-même, elle intègre : les expériences des clients dans le passé, ses contacts avec son entourage, les promesses des vendeurs et de la communication. Ceci partant du principe que chaque expérience du client fait évoluer sa perception de l'offre, de la banque.

C'est dans ce contexte que nous reprenons les trois caractéristiques de la satisfaction présentée par Daniel Ray<sup>155</sup> à savoir que la satisfaction est subjective, relative et évolutive ; des caractéristiques qui la font sortir de son caractère statique vers un caractère dynamique.

**Subjective:** par ce qu'elle dépend de la perception des clients. La satisfaction de ses derniers est hétérogène, elle dépend en grande partie des aspirations des clients. Les banques doivent tenir compte des aspirations de ces derniers pour garantir leur satisfaction. Le meilleur exemple est celui présenté par Landry S et Nollet J<sup>156</sup> de la clientèle française

---

<sup>154</sup> Ohana. P, *Le Total Customer Management*, Edition d'Organisations, 2001, p75.

<sup>155</sup> Ray. D, *Mesurer et développer la satisfaction des clients*, Editions d'Organisations, 2002, P55.

<sup>156</sup> Coté M et Hafsi.T, *le Management aujourd'hui, une perspective Nord Américaine*, Edition La Presse de l'Université Laval, 2005. Article de Landry S ; Nollet J, La rapidité dans le secteur des services : là ou la perception devient réalité, P1316-1326.

aine, alors que cette dernière perçoit la contribution au ne étant un acte ordinaire qui n'affecte guère sa perception de la qualité de l'établissement, leurs confrères français ont une perception négative de l'acte. Un autre exemple peut être cité : face au même caissier, un client recherchant un contact humain peut juger le comportement du caissier comme rigide, froid, alors qu'un autre client à la recherche de compétence et gain de temps peut juger le comportement du caissier comme extrêmement compétent à la hauteur de ses espérances.

**Relative :** le caractère relative est liée aux niveaux des attentes initiales des clients, la segmentation joue un rôle important dans l'identification des segments de personne ayant des attentes semblables afin d'adapter l'offre à leur besoin. Les attentes des clients se forment à partir de leurs souhaits fondés sur une base de références qui dépend d'un certain nombre de paramètres : l'état actuel du marché, son expérience et toute information obtenue des médias, du bouche à oreille, des promesses des vendeurs. Cette dernière à un fort impact sur la satisfaction des clients, une maximisation de la promesse risque de conduire le client à une insatisfaction future alors qu'une minimisation de celle ci conduit a un départ vers la concurrence, lors de sa comparaison de l'offre à celle de la concurrence. C'est dans ce cadre que les entreprises doivent bien présenter leurs offres.

**Evolutive :** la satisfaction des clients évolue avec le temps à deux stades distincts, en fonction à la fois **des attentes et des standards** et **du cycle d'utilisation des produits ou services**. Elle dépend des évolutions du marché aussi de la performance des entreprises à s'adapter à ces évolutions.

### **1.1.2 La démarche de satisfaction tournée client :**

Le nouvel environnement met les entreprises, banques, face à des difficultés, tel que la gestion des multi canaux de contact nécessite une multi communication adaptée aux choix des clients. Les banques se préoccupent de définir pour chacun de ces canaux des critères de satisfaction et ne se contentent plus des critères de productivité de l'entreprise.

La relation ne se limite plus, dans le seul acte de vente sur un lieu de vente défini<sup>157</sup>. Dans leurs recentrages sur leur clients les entreprises, banques, prennent différentes initiatives qui dépassent de loin l'acte d'achat pour chercher à bénéficier de l'ensemble des moments de contact avec ses clients, parmi les outils de satisfaction ont peut citer :

---

<sup>157</sup> Ohana.P, op.cit, p80.

## tion de lien avec le client comme mesure de satisfaction:

Préoccupées de la satisfaction de leur client les entreprises se posent toutes les questions des moyens de mesures. Or dans les enquêtes classiques, les informations sont de plus en plus anonymes incomplètes d'autres, pistes peuvent être complémentaires, tel que :

- le programme de suivi des clients clés ;
- l'analyse des remontées des informations arrivant aux centres d'appel ;

### ▪ **Donner aux clients la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise :**

Les banques tentent de mettre en place des structures ou des mécanismes afin de permettre aux clients qui veulent rentrer en contact avec elles, émettre des suggestions, invoquer un problème. Les centres d'appels sont un outil pratique pour des actions de marketing direct mais aussi pour la réception des appels entrants : demande d'informations, suggestions, réclamations...etc.

### ▪ **Une présence nécessaire de l'entreprise sur le web :**

Avec l'arrivé des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'Internet prend de plus en plus une place grandissante, un véritable outil de communication mais aussi de commerce. Les banques sont contraintes de se trouver une place dans ce nouveau mode afin d'être efficace face aux nouvelles exigences du marché, certains banques choisissant le net comme seul moyen d'exister sur le marché face à d'autre qui l'intégraient comme l'un des moyens qui rentre en contact avec ses clients

### ▪ **Tenir ses promesses :**

Tenir ces promesses est un gage de crédibilité que toute entreprise tente de respecter, aller au delà des promesses pour satisfaire ses clients les surprendre en anticipant leurs attentes.

### ▪ **Mobiliser son personnel :**

C'est sur la mobilisation du personnel et sa sensibilisation que dépend l'ensemble des démarches des entreprises, il est la base de toute stratégie réussite. Son implication aux objectifs lui permet de les poursuivre, de se sentir responsable, face aux situations les plus délicates. Afin d'encourager le personnel des primes d'encouragement et de motivation, dans le cadre bancaires certaines banques créent des stimulations entre le personnel de leurs agences afin de les encourager à mieux faire.

### ▪ **Editer un magazine pour valoriser l'image de la marque :**

Certain banques éditent des revue afin de faire connaître leurs offres, d'informer sur les nouveautés du secteur et rester à proximité de leur client, d'autre éditent des revues

### 1.1.3 L'articulation entre qualité et satisfaction :

Etant donné que la satisfaction a été définie comme un élément de comparaison entre deux entités, et non pas comme une unité, de nombreuses recherches dans le domaine de la satisfaction sont mises en évidence, afin d'expliquer ce concept, un certain nombre d'antécédents: tels que les attentes, la performance perçue, la dite confirmation des attentes, l'équité et les réactions affectives, les attributions et la qualité.

Les deux concepts qualité des services et satisfaction clients sont étroitement liés. La satisfaction suppose une appréciation postérieure du produit ou service par le client, elle découle de la qualité du service et non l'inverse. Ce n'est cependant pas parce qu'un service est bon qu'un client soit nécessairement satisfait. D'autres considérations entrent en jeu, le prix par exemple, qui d'accord avec la qualité mène à la satisfaction du client.

Le débat sur la mesure de la qualité existe toujours. Parasuraman *et al.* Ont longtemps défendu l'idée que la qualité du service relevait de cinq dimensions fondamentales : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie. Ils ont aussi affirmé le point de vue que ces dimensions s'appliquaient à toutes les catégories de service et que leur modèle dénommé SERVQUAL présentait une validité quasiment universelle ainsi qu'une division incontestable.

D'autres chercheurs ont proposé des échelles de mesure comportant un plus grand nombre de dimensions. Et c'est un autre modèle qui a rencontré la plus large acceptation après celui de Parasuraman *et al.*, en l'occurrence celui de Grönroos (1983).

Selon Grönroos, la qualité d'un service comporte deux dimensions, une dimension technique et une dimension fonctionnelle. La première porte sur ce que le service offre comme bénéfices au client et la seconde sur la manière dont ces bénéfices lui est délivrée. Selon Rust *et al.* Les « drivers » de la satisfaction tombent dans trois catégories : environnement ; personnel et processus. Lassar, Manolis et Winsor Parviennent à la conclusion que ce modèle offre un pouvoir explicatif beaucoup plus grand que le premier. A ce stade des connaissances il semblerait donc que le modèle qualité Technique/fonctionnelle serait le plus approprié pour évaluer la qualité des services dans la banque.

Auparavant les mesures de satisfaction se limitaient ou donnaient plus d'importance aux mesures internes de qualité norme (ISO 9000 version précédente 1987- 1994)<sup>159</sup>, elle prenait peu en compte la satisfaction réelle de l'utilisateur final. Les nouvelles orientations marketing, on conduit les entreprises, banques, à une reconversion de leur vision de la satisfaction client, la version 2000 à la différence des normes précédente prend de plus en plus en considération le client final et recommande la mise en place de processus conduisant à la satisfaction des clients.

**Sur le plan marketing<sup>160</sup>** le principal changement à citer entre les versions précédentes et la version 2000 est l'introduction de « l'écoute client » et « la mesure de satisfactions clients ». L'orientation « écoute client » qui était du seul ressort du service commercial, résultant d'un choix volontaire de l'entreprise est devenue aujourd'hui le principe de base de la normalisation des relations client- fournisseurs, elle remet le client au sommet de la pyramide.

Les entreprises, banques, de part la connaissance qu'elles ont de leurs métiers et de leurs produits, ont un devoir de conseil auprès de leurs clients. Elles doivent donc l'aider à identifier ses besoins réels et s'assurer que leurs besoins ont été satisfaits en mesurant le niveau de satisfaction de leurs clients. Implicitement cela conduit les banques à définir précisément leurs rôles (quel est leur « métier » ?) Pour identifier avec précision qui doivent

---

<sup>158</sup>L'ISO, International Organization for Standardization, est un label international adopté dans plus 80 pays, et notamment par tous les pays industrialisés. Dans le système ISO, les normes sont élaborées par des délégations nationales d'experts venant du monde économique, des gouvernements et d'autres organisations concernées. Les experts sont choisis par les instituts nationaux de normalisation qui participent au comité technique pertinent et sont priés de présenter une position consensuelle fondée sur les points de vue des protagonistes dans leur pays. La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO, *International Organisation for Standardization*). Les normes ISO 9000 ont été originalement écrites en 1987, puis elles ont été révisées en 1994 et à nouveau en 2000. Ainsi, la norme ISO 9001 version 2000, faisant partie de la famille ISO 9000. La norme ISO 9001:2000 porte essentiellement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit Voir [http et http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole\\_virt/trav-eleves/QFS/Expose\\_ISO9000.html](http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/Expose_ISO9000.html)

<sup>159</sup> Lambin. J-J, Chapitaz. R, *Marketing stratégie et opérationnel « du marketing à l'orientation du marché »*, Editions Dunod, 2002, P170.

<sup>160</sup> Les nouvelles normes ISO : ISO9000 version 2000,  
[Http://www.educnet.education.frecogest/veilletic/management/m09.htm](http://www.educnet.education.frecogest/veilletic/management/m09.htm)

ne doit pas être un client car on ne pourra pas le satisfaire) et  
ses besoins réels.

L'accent est non seulement mis sur la satisfaction mais également sur la mesure. Elle vise la mise en place de démarche, de mesure qui permet d'évaluer et d'améliorer en continu la qualité, en fonction des attentes des clients.

## **1.2 La mesure de la satisfaction:**

D'une manière générale, la mesure de la satisfaction des clients et le processus qui vise à recueillir des renseignements qualitatifs et quantitatifs indiquant dans quelle mesure les attentes des clients sont satisfaites<sup>161</sup>. Si dans le cadre d'une orientation produit, la mesure de satisfaction client se limitait à détecter des défaillances concernant l'offre de produit. Dans une orientation client la satisfaction client prend une nouvelle dimension, dont la norme ISO 9000 la version 2000 constitue une preuve formelle<sup>162</sup>. Elle est devenue une condition de base pour négocier par la suite une probabilité de fidélité.

A l'heure actuelle la problématique qui se pose n'est pas : est-ce qu'il est indispensable de mesurer ou non, mais quoi, comment, quand et auprès de qui ?.... Opter pour des enquêtes ponctuelles ou des enquêtes permanentes. Elle dépasse le mode de mesure vers l'objectif, à travers la mesure de satisfaction.

Les mesures de la satisfaction des clients prête beaucoup aux techniques et méthodes utilisées dans les études de marché. Les entreprises utilisent ce qu'on appelle les indicateurs de satisfaction et les enquêtes de satisfaction qu'on développera ci dessous. Si autrefois ces méthodes étaient jugées efficaces aujourd'hui elles sont jugées insuffisantes, puisqu'elles informent la banque sur la satisfaction des clients à un moment précis sur un élément précis, sans prendre en considération l'état de la satisfaction globale. Nous présentons ci dessous ces indicateurs, ensuite la démarche de satisfaction entreprise dans le cadre de la gestion de la relation client dépassant les mesures ponctuelles pour un véritable suivi permanent

---

<sup>161</sup> Les entreprises peuvent faire appel à des méthodes d'évaluation : enquêtes, formulaires d'évaluation, études d'évaluation, groupe de discussion, réunions, conférences et autre interactions qui s'intègrent dans le cours normal des activités. Outre ces sources primaires d'information, des sources secondaires comme les registres des réclamations et les taux de défections des clients les comptes rendus des visites des clients peuvent se révéler utiles pour évaluer la satisfaction des clients.

<sup>162</sup> La norme ISO9000 version 2000 se présente comme une conséquence des mutations de l'environnement des entreprises, ou elles sont contraintes de mesurer la satisfaction de leur client, dans cette version la mesure de la satisfaction a été explicité comme composante de la norme. Voir Mitonneau. H, ISO9000 Version 2000, *Le management de la qualité au plus proche des entreprises*, Edition Dunod, 2001

Concernant les indicateurs de satisfaction ou ce qu'on appelle des indicateurs secondaires on peut citer le taux de réclamation et le taux de défection des clients. Ils permettent aux entreprises de mesurer la satisfaction de leurs clients sans devoir les consulter directement, donc sans avoir à encourir les frais souvent onéreux de la recherche directe auprès de la clientèle.

- **Le taux de défection ou de perte clientèle** constitue aussi un indicateur d'insatisfaction. Il permet de connaître le nombre de clients perdu mais sans donner les raisons du départ<sup>163</sup>. Toutefois cet indicateur ne peut être un excellent moyen de juger la satisfaction des clients car la perte clientèle peut être liée à plusieurs facteurs, tel que le déménagement, la mutation géographique, qui ne sont en aucun cas liées à la satisfaction, et auxquelles l'entreprise ne peut pas remédier. Dans ce cas seulement le taux de perte clientèle est un indicateur<sup>164</sup> pertinent révélateur d'insatisfaction.

- **Le taux de réclamation** peut être un bon indicateur de satisfaction, Cependant le volume des plaintes peut ne pas constituer un bon indicateur de satisfaction si nous estimons que tous les mécontents ne manifestent pas. D'un autre côté le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients. Cela dit, La mesure de satisfaction par le suivi des réclamations ne constitue pas un bon indicateur de satisfaction si le traitement ne résout pas les problèmes soulevés par les clients. Dans ce cas, les banques risquent d'être confrontées à de sérieux problèmes tels que la communication informelle par le biais du 'bouche à oreille', la diminution du volume de réachat ou carrément une perte clientèle.

Les indicateurs de satisfaction peuvent être pris en considération comme révélateurs de défaillance au sein des entreprises mais ne peuvent constituer les seuls outils de mesure.

---

<sup>163</sup> Des entreprises prennent l'initiative d'entrer carrément en contact avec les clients qui en changer de fournisseurs afin de connaître les raisons telles est le cas par exemple d'IBM. D'autres entreprises prennent en considération les commentaires du personnel du front office, étant les membres de l'organisation qui sont constamment en rapport avec les clients, en les interrogeant et en organisant des groupes de discussion avec eux, elles peuvent facilement prendre le pouls de la clientèle et préciser leurs sources de satisfaction et d'insatisfaction. Voir Kotler. P ; Dubois. B, *Marketing management*, Edition Public Union, 10<sup>ème</sup> édition 2000, p72.

<sup>164</sup> Un autre exemple à citer dans le but d'éviter une perte clientèle, des entreprises ont adopté les techniques telles que la mise en place de barrière de sortie. Par exemple certaines banques chargent les frais de fermeture des comptes, cette technique adoptée qui tente de conserver les clients vient fausser le taux de perte clientèle comme indicateur de satisfaction. Car dans ce cas les clients sont face à une relation subie et non pas voulu au sein des banques.

## Satisfaction :

Jusqu'à un moment donné, les entreprises trouvaient dans les enquêtes de satisfaction le moyen idéal de mesurer la satisfaction des clients. Bien qu'ils aient suscité de grand débat sur leur efficacité ; entre les tenants qui optent pour les enquêtes qualitatives et ceux qui optent pour les enquêtes quantitative, ceux qui proposent des enquêtes annuelles et ceux qui optent pour les mesures continues, elles restent le moyen le plus utilisé.

Les enquêtes se font à l'aide de méthodes qualitatives ou quantitatives, ou des deux, on parle d'approches directes qui aident l'entreprise à obtenir précisément les renseignements désirés. Dans ce type d'enquêtes<sup>165</sup> l'enquêteur sollicite directement l'opinion des clients par exemple par le biais des sondages, de groupes de discussion avec les clients, panel de clients, visites des clients, boîtes de suggestions et commentaires,... etc.

Les mesures de satisfactions à partir des enquêtes portent en elles des limites que les entreprises doivent prendre en considération. Elle concerne le choix des questions à poser les indicateurs de satisfaction que les banques doivent choisir. Ohana<sup>166</sup> l'explique lorsqu'il cite le critère de pertinence : les questions posées doivent concerner non pas le degré de satisfaction : (satisfait peu satisfait) ... Mais les appréciations des clients leur aspirations et attentes.

### 1.2.3 Les étapes d'une démarche de mesure :

Lindon<sup>167</sup> compte les étapes d'une démarche de mesure en quatre étapes :

---

<sup>165</sup> Différent outils sont utilisés, **les sondages** lorsqu'ils visent un échantillon représentatif de la clientèle, ont pour principal avantage de produire des données et des résultats quantitatifs applicables à l'ensemble de la clientèle. Ils peuvent être menés par courrier, par téléphone ou par entrevues en personne. Ils peuvent également être réalisés sur les lieux de la transaction ou au domicile du client. **Quant aux groupes de discussion** ils sont source de données qualitatives recueillies par l'intermédiaire des groupes de discussion, ils peuvent s'avérer particulièrement utiles pour apprécier les attentes des clients en identifiant les problèmes spécifiques rencontrés par ces derniers et les principaux enjeux liés à leur satisfaction.

Les **Panels et visite des clients** présentent un excellent moyen de mesurer la satisfaction des clients lorsqu'on cherche l'opinion d'un nombre restreint de client en accordant un traitement spécial et individualisé

Enfin les entreprises trouvent dans les **Boîtes de commentaires et de suggestions ou à idée** la méthode la plus simple et la moins coûteuse de juger la satisfaction des clients. Comme elles peuvent être une source d'innovations pour l'entreprise en prenant en considération les attentes des clients. Elles ne devraient toutefois pas constituer l'essentiel d'une stratégie de mesure de la satisfaction. En plus de tout ces outils utilisé dans le cadre d'enquêtes qualitative ou quantitative il existe les enquêtes menais sur le terrain : le **client mystère est** une techniques très utilisé par les entreprises, elle consiste à envoyer quelqu'un jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter tout toutes ses impressions positif ou négatif. Parfois se client stimule des situations problématiques afin de tester la capacité de réaction du personnel. Voir, Netter. O ; Hill. N, *satisfaction client : de la conquête à la fidélisation*, Edition ESKA ,2000.

<sup>166</sup> Ohana. P, op cit, p79.

<sup>167</sup> Lindon. D, op Cit, p917.

## des déterminants de la satisfaction et d'insatisfaction :

Il s'agit de connaître les critères de satisfaction des clients, c'est là qu'interviennent les études qualitatives par le biais des entretiens individuels, réunion de groupe... comme sources riches d'informations sur la perception des clients des services et leurs critères d'évaluation du service.

### ▪ **Analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction :**

Il s'agit de hiérarchiser ces éléments par rapport à l'importance, la priorité que leur accordent les clients et leurs contributions à la satisfaction globale de ces derniers. C'est là qu'interviennent les études quantitatives pour quantifier chacun des critères : les classer par ordre d'importance pour une éventuelle segmentation par type d'attentes.

### ▪ **Construction et mise en place d'un baromètre de satisfaction :**

Les enquêtes de satisfaction donnent l'état de satisfaction des clients à un moment donné précis T alors que la satisfaction des clients n'est pas figée dans le temps ; d'où la nécessité de rester auprès de ses clients afin de mesurer les variances, écarts, c'est là qu'intervient le **baromètre de satisfaction** comme moyen de mesure de satisfaction.

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentative de clients. Il permet de les interroger sur les aspects spécifiques de leur expérience du produit, comme sur des axes différents.

La mise en place d'un baromètre de satisfaction constitue un indicateur de l'importance qu'accorde les entreprises à la satisfaction de leurs clients, il permet l'évolution de la perception des produits ou services offerts par l'entreprise mais aussi les délais, de la fiabilité...etc.<sup>168</sup>

Toutefois pour qu'un baromètre de satisfaction soit efficace et conduit le rôle qu'on lui assigne, les banques doivent définir avec précision les objectifs de mesures, sensibiliser le personnel a cette démarche de qualité. A titre d'exemple : le service entreprises du Crédit agricole Touraine<sup>169</sup> avait entamé en 1998 une démarche d'étude et de dialogue avec une certaine de clients stratégiques afin de mieux comprendre les attentes de la cible visée, la banque est allée à leur rencontre les interrogeant sur l'attitude du personnel, son niveau de compétence, sa capacité de prendre en compte les besoins...etc. Ce qui a servi par la suite à l'élaboration du baromètre

<sup>168</sup>Thibaud. F, « l'enquête de satisfaction est après ? », Revue Action commerciale, N°206, juillet2001, P30

<sup>169</sup> Thibaud. F, idem, p31.

ux concurrents :

chent à se situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Toutefois cette comparaison ne peut se faire que si l'entreprise a déjà acquis une certaine maturité dans sa mesure de la satisfaction tel que l'explique Thibaud.<sup>170</sup> Dans ce cas seulement rien ne lui interdit de faire réaliser des enquêtes qui s'adressent spécifiquement aux clients des concurrents directs. Il cite « sans ça nourrir son questionnaire d'une comparaison systématique avec la concurrence est une erreur répandue ». Puisque dans ce cas, les banques se mettent en position de comparaison, elles doivent rectifier toute anomalie perçue par les clients « une fois qu'elle s'engage à donner l'occasion aux clients de s'exprimer sur le produit, services, marques ou parfois sur la banque elle-même, elle doit procéder à des actions correctives. Une entreprise qui entreprend des enquêtes de satisfactions sans aller jusqu'à l'exploitation des résultats et d'entreprendre des actions correctives risque d'être remise en cause »<sup>171</sup>.

#### **1.2.4 La nouveauté dans les mesures de la satisfaction clients :**

Dans le cadre de la gestion de la relation client ou le client n'est plus considéré comme tel mais comme un véritable partenaire de l'entreprise. La mesure ponctuelle n'est plus suffisante ni significative car elle ne permet pas d'apprécier la satisfaction des clients en temps réel, les entreprises se sont ainsi tournées vers le suivi de la clientèle qui représente la première étape vers une démarche de fidélisation

Connaissant les enjeux des études de la satisfaction les entreprises ont commencé à les reconnaître tel un axe stratégique à part entière et à innover dans leurs façons d'accomplir ces études

Les études de satisfaction ne se présentent plus comme une simple vérification la satisfaction due à l'adéquation de l'offre de l'entreprise aux attentes des clients mais la dépassent vers des études sur attentes anticipées des clients qui seules peuvent donner un autre sens à la relation. Paul Ohana l'explique lorsqu'il cite : la satisfaction envisagée comme un constat ne permet pas de détecter d'autres indicateurs émergents de l'évolution de la relation « client- entreprise » et ne donne donc pas l'occasion au client de s'exprimer sur ce qui lui fait vraiment plaisir ou plutôt ce qui traduit ses attentes.

---

<sup>170</sup> Thibaud. F, Idem, p31.

<sup>171</sup> Thibaud. F, Idem, p31.

écessite : des investissements en temps et en argent, des  
antes, besoins des clients, ainsi qu'un suivi régulier dans le  
choix des indicateurs qui doivent être finement choisis par l'entreprise afin d'être significatifs.  
Cependant elle permet aux entreprises de parvenir au but visé : une mesure riche, permanente  
axée sur les anticipations -qui sont évolutives -donc permettent le développement continue  
de l'entreprise -*envisager la satisfaction de manière bouclée et cyclique permet son  
enrichissement permanent* -

Aujourd'hui les mesures de satisfaction des clients sont devenues une réalité  
incontournable certaines entreprises ayant atteint un stade de maturité n'hésitent pas à  
utiliser la démarche de satisfaction clients comme un nouveau volet de communication  
comme l'explique Thibaud<sup>172</sup> Cela dit communiquer sur la satisfaction des clients c'est  
offrir, garantir 100% de satisfaction. Un défi qui ne peut être relevé par les entreprises sans  
une connaissance approfondie de leur client. Ce qui veut dire une excellente relation  
'entreprise -client' et surtout une adhésion du personnel aux objectifs de la banque, un effort  
de sensibilisation doit être entrepris auprès de tout le personnel, est surtout du personnel  
occupant des postes clés, (tel que l'accueil, et tout le personnel du front office ....etc.)

Les banques trouvent dans la mise en place du CRM, à partir des bases de données  
orientées clients les moyens de connaître et surtout de remonter les informations concernant  
les attentes, désirs, goûts, anticipations des clients, leurs suivis pour une offre plus adaptée  
aux besoins des clients. La prise en charge totale de ces attentes le rend fidèle au point de  
communiquer ses attentes à son entreprise.

---

<sup>172</sup> Thibaud. F, idem, P30.

Dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue. Sachant que fidéliser leur client coûte moins cher que de conquérir un nouveau les entreprises se sont orientées vers des démarches de fidélisation.

Allant de simple technique de fidélisation jusqu'à parler de véritable stratégie, afin de conserver leurs clients chaque entreprise adopte l'approche qui convient à ses objectifs. Dans cette section nous mettons l'accent sur le concept de fidélité ces formes, approches et lien entre la satisfaction et la fidélité pour finir avec la démarche de fidélisation.

### **2.1 La fidélité de la clientèle :**

Fidèle est une qualité qu'on peut qualifier de passive alors que fidéliser relève de l'action. Si la fidélité des clients à une époque donnée a été une initiative de sa part aujourd'hui elle est recherchée par les entreprises à travers des actions, de véritable stratégie. Avant de découvrir les différentes démarches des entreprises 'banques' en matière de fidélisation il convient de clarifier ce que l'en entend par fidélité des clients.

#### **2.1.1 Les approches de la fidélité :**

En relation avec l'individu, une grande ambiguïté entoure le terme de fidélité; toutefois, dans une approche conceptuelle, la fidélité a été explicitée dans des approches différentes une première dimension dite comportementale, par la suite l'action a été mise sur la dimension attitudinale en intégrant la notion d'engagement et d'attachement. Ce n'est que par la suite qu'elle a été définie dans une approche mixte. Au départ nous avons commencé par présenter ces deux approches qui nous permettrons de distinguer la fidélité du simple acte de ré achat et de l'intention d'achat, pour présenter une définition qui les combine.

##### **a- La fidélité comportementale :**

Cette approche comportementale ou behavioriste, tire son fondement de l'observation des comportements des clients. Dès qu'un client renouvelle ses achats à des intervalles réguliers, il est considéré comme client fidèle. Or s'il est admis, que la fidélité traduit un comportement d'achat répété ; cette représentation est tout de même limitée du fait qu'elle ne

ons de la fidélité des clients. « Un comportement donné, consommateur donné ne suffit pas pour affirmer avec certitude ce que sera, à nouveau son comportement dans le futur »<sup>173</sup>.

Dans ce cadre la mesure de fidélité repose sur le comportement externe, elle ne tient pas compte des préférences des clients qui peuvent être liées à une absence d'autres alternatives, à sa paresse ou autres facteurs. Ce type de mesure est loin de révéler une fidélité affirmée souhaitée par les entreprises. On est plus devant un comportement de réachat assimilé à une fidélité passive<sup>174</sup>.

### **b- La fidélité attitudinale<sup>175</sup> :**

C'est en soulevant les limites de la fidélité comportementale que les recherches se sont orientées vers le caractère subjectif de la fidélité l'étude de l'attitude<sup>176</sup> (qui permet de la distinguer d'un comportement de réachat). Cette dernière amène le client à une intention favorable d'achat, autrement dit elle précède le déclenchement du comportement mais elle ne dépasse pas le seuil d'une intention d'achat. Or les limites de cette approche concernent la mesure<sup>177</sup>, nous sommes amenées à mesurer plus une intention d'achat qu'une fidélité effective.

Par conséquent, seule une approche mixte de la fidélité intégrant le caractère comportemental et attitudinale révèle une fidélité effective. Si la fidélité est une combinaison entre un comportement et une attitude positive à l'égard du produit ou service, il est important de distinguer deux formes de fidélité. Qui prennent en considération les deux composantes

<sup>173</sup> Lehu. J-M, *La fidélisation client*, Edition d'Organisations, 1999.P46

<sup>174</sup> Lacoeuilhe. J, « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », *Revue Française du Marketing*, N°165, 1997/5P31.

<sup>175</sup> La notion de fidélité, dans cette approche, a été appréhendée à partir de plusieurs notions : l'engagement, l'attachement, la confiance, la préférence, l'implication, d'autre ajoute même l'effet de l'étonnement et la surprise sur la fidélité des clients.

<sup>176</sup> L'attitude est un processus qui se construit à trois niveaux cognitifs, affectifs et conatifs. La notion d'engagement est associée au niveau cognitif, ainsi sur le plan affective c'est la notion d'attachement vis à vis du produit la marque... pour arriver à parler d'intention d'achat. Malgré des infidélités de la part des clients, l'entreprise a de grande chance de voir le client revenir vers elle. Parfois un client malgré la préférence qu'il manifeste à l'égard d'un produit, acheter un autre, pour une raison ou une autre. Voir Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, Op. Cit, P155.

<sup>177</sup> Au sein de cette approche, les mesures de la fidélité se sont donc faites par l'intermédiaire de celle du concept d'engagement à la marque, parmi les exemple d'échelle de mesure de l'engagement à la marque on peut citer le plus récente de Laurent et Kapferer, or même se modèle présente deux modèles à savoir l'absence de mesure de comportement d'effectif d'achat et la seconde est lié à la mise à jours des facteur explicatifs de l'attitudes favorable envers la marque, Lacoeuilhe. J, Idem, P32

es en même temps, deux niveaux ou types de fidélité  
la fidélité active<sup>178</sup>.

### 2.1.2 La fidélité passive :

La fidélité passive est celle que l'on observe dans le comportement mais qui ne s'appuie pas sur une fidélité attitudinale, elle résulte seulement de facteur externe qui rend difficile ou même impossible, pour un client, de se comporter de manière infidèle<sup>179</sup>.

On peut recenser plusieurs cas de figure de fidélité passive avancée par les écrits :

- **La fidélité passive résultant de l'inertie ou de la paresse :**

« L'étude Orga consultant<sup>180</sup> de février 2005 cite que 28% des clients restent à la banque par habitude et 29% par ce qu'elles se valent toutes ». Le client est souvent guidé par la routine et par l'habitude, il va s'adresser toujours à la même banque soit parce qu'il l'a connaît, soit parce qu'il n'est pas sollicité par les autres concurrents. Mais aussi parce que le départ vers d'autres banques nécessite toute une démarche,

- **La fidélité passive résultant du risque perçu :**

Si nous reprenons le chiffre de l'étude, 29% estime que les banques « se valent toutes », c'est à partir d'une crainte de faire un mauvais choix que le client maintient sa relation avec la même banque. Nous pouvons ajouter l'absence d'éléments de différenciation qui pourraient décourager le client à envisager un changement.

- **La fidélité forcée :** est un cas extrême de fidélité passive, elle est plus Une conséquence qu'un état : on parle de dépendance, de captivité des clients. Le client n'a pas d'autre choix que d'être fidèle. A titre d'exemple<sup>181</sup> : les cas de monopole, des contrats, c'est dans ce contexte que les actions de fidélisation passive s'inscrivent, les banques créent des barrières de sortie : en rendant plus compliquée la démarche de clôture des comptes. Même si elles sont également contestées, ces démarches font partie des pratiques bancaires. La vente croisée constitue également une forme de fidélité forcée, ou par un contrat le client est engagé avec sa banque dans une durée qui se prolonge dans le temps (ou il est contraint de ne pouvoir la quitter.).

<sup>178</sup> Il convient de distingué les actions de fidélisation qui s'inscrit dans le cadre passive de la fidélité passive -vis versa pour la fidélité active- qui fera sujet des pages suivante.

<sup>179</sup> Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, Op. Cit, P929

<sup>180</sup> Trambouze. C, « Fidélisation faire fructifier le capital client », Revue Banque N°676, janvier 2006.P26

<sup>181</sup> Lehu présente deux approches de fidélité dans l'approche passive il présente un ensemble d'exemple, voir Lehu J-M ; *La fidélisation client*, Edition d'Organisations, 1999, p46 et54.

de fidélité ne constitue pas une base sur laquelle la banque fidélité de ses clients puisque dans tout ces cas de figure les clients sont confrontés à des contraintes qui le poussent à maintenir cette relation. Ils subissent l'acte de fidélisation mais ils sont loin d'être fidèles, puisque dès que ces contraintes s'éliminent<sup>182</sup>, ils s'orientent vers d'autres alternatives. Le phénomène de multi fidélité<sup>183</sup> peut expliquer ou constituer une solution face au cas de fidélité forcée que les banques ou les entreprises ont développé pour maintenir leur client, les clients gardent leur relation avec la banque afin d'éviter de subir les coûts de changement, ou s'orientent vers une autre banque pour bénéficier d'offres plus attractives.

### 2.1.3 La fidélité active :

La fidélité active est une fidélité où le client se trouve engagé, impliqué et attaché à sa banque. Seule cette relation permet de maintenir le client est de le garder à l'abri des sollicitations de la concurrence. C'est dans ce contexte que s'inscrit la définition donnée par Claude Demeure<sup>184</sup>. Lorsqu'il cite : « **un client est fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une entreprise ou a ses produits. Sa fidélité le pousse à rester client de cette entreprise sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale que ce soit** ».

Cette définition soulève **une préoccupation** pertinente, elle concerne **l'objet de la fidélité**. Un client peut être fidèle à la banque, comme il peut être fidèle à un produit jugé intéressant, à une agence spécifique ou même à un mode de distribution. Il peut être fidèle à un personnel. Quand Frederick F. Reichheld<sup>185</sup> démontre l'interdépendance entre la fidélité des clients, des salariés et la fidélité à l'entreprise, il précise que chacune de ces fidélités contribuent au renforcement de la fidélité du client. Ces types de fidélité sont loin d'être

<sup>182</sup> Changement dans l'environnement, dans la concurrence.

<sup>183</sup> Caractéristique d'un client qui est fidèle à plusieurs points de vente ou plusieurs enseignes en parallèle. À ne pas confondre avec un comportement de butineur dénué de toute fidélité. Le client multi fidèle est fidèle, mais alterne ses achats entre plusieurs points de vente. Lehu J-M; *L'encyclopédie du marketing*, Edition d'Organisations, 1999.

[Http://www.relationclientmag.fr/Glossaire/consultglossaire.asp?ID\\_Glossaire=5898&t=Multi-fidelite](http://www.relationclientmag.fr/Glossaire/consultglossaire.asp?ID_Glossaire=5898&t=Multi-fidelite).

Les entreprises sachant qu'elles sont incapables de faire face à ce phénomène, avec la prolifération des offres et la concurrence, elles ne cherchent plus à garder le client mono fidèle, mais d'avoir la grande part dans ses achats

<sup>184</sup> Si la définition donnée par Claude Demeure met l'accent sur une forme active de fidélité elle reste limitative quand elle réduit ou élimine le facteur action ou stimulation, étant donné qu'on est devant un environnement concurrentiel. Par conséquent, la fidélité n'est donc plus un acte spontané, mais elle nécessite des actions afin d'encourager ou du moins de dissuader la non fidélité, le client est face à un nombre illimité de stimulation de la part des concurrents. Demeure, C, *Le marketing*, Edition Sirey, 2001, P354.

<sup>185</sup> Frederick F. Reichheld, *L'effet loyauté "Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires"*, Edition Dunod, 1996.

traire ils sont imbriqués entre eux pour parler de fidélité  
contente de la fidélité du client à l'égard de son chargé de  
clientèle elle risque de voir le client la quitter lors du départ de ce personnel. Nous pouvons  
citer le phénomène d'érosion de la clientèle des banques publique avec le départ de son  
personnel vers les banques privées installées sur le territoire algérien. La fidélité du client  
doit s'étaler sur l'ensemble des objets de la fidélité. C'est à partir de ce constat que  
différentes stratégies de fidélisation sont mises en place.

Toutefois face à l'intensification des actions de la concurrence les clients, même les  
plus satisfaits, ne sont pas à l'abri des sollicitations de la concurrence. De ce fait ils subissent  
ces stimulations et, souvent ils sont influencés.

. C'est dans ce sens que nous retenons cette seconde définition que présente Jean-Marc  
Lehu et qui explique clairement l'étendue de cette relation « Attachement conscient ou non du  
consommateur à un produit, une marque, une entreprise ou un mode de distribution. Elle peut  
être mesurée par le taux de ré achat, dès lors qu'après avoir essayé un produit, quatre  
comportements s'offrent au consommateur : l'abandon, l'essai à nouveau, la fidélité ou la  
consommation alternée (en revenant parfois aux produits consommés auparavant). Elle doit  
également de plus en plus prendre en considération la confiance portée par le consommateur  
au nom de l'entreprise, au partage de ses valeurs, au cautionnement de ses choix et de ses  
actes.

Il ajoute l'explication de Jean-Louis Moulines ainsi que l'observation de Jean-François  
Trinquécoste : « l'entreprise doit apprendre à considérer la fidélité à la marque non plus  
comme un état de consommation mais comme une relation biunivoque, nécessitant un  
engagement mutuel. Cette nouvelle approche modifie de manière significative le concept et  
les mesures actuelles de la fidélité. Le comportement n'est plus la dimension centrale du  
construit. Il dépasse aussi, largement, le seul acte d'achat ou de ré achat du produit. Il doit  
s'entendre comme une expression de l'ensemble des actions d'engagements réciproques liées  
directement ou pas à l'achat lui-même. » Ainsi, « si la dimension comportementale est la plus  
fréquemment abordée lorsqu'on évoque la fidélité (on le comprend puisque l'achat est le  
moment privilégié où l'entreprise recueille la contrepartie monétaire de l'offre qu'elle a  
élaborée) l'appréhension correcte et complète de la fidélité requiert que l'on s'intéresse aussi  
à sa composante attitudinale. Sans la prise en compte de cette dimension, on prend le risque  
de prendre l'inertie -achat régulier d'une même marque sans attitude favorable à son égard-  
pour de la fidélité »

présente la fidélité à partir d'une combinaison de plusieurs c'est plus une démonstration des conséquences, des raisons qui poussent les entreprises à fidéliser leurs clientèles. Il cite « un client est fidèle a une entreprise est un client prêt à la fois à :

1. La préférer, à conditions égales, à un concurrent.
2. Renouveler ses achats des mêmes produits et services.
3. Lui servir de référence valorisante à le recommander spontanément à d'autres prospects.
4. Acheter d'autres produits et services de sa gamme.
5. L'informer de l'évolution de ses besoins.
6. Accepter qu'elle élargisse le champ de ses prestations chez lui.

Cette définition présente les avantages de la fidélisation les raisons qui poussent les entreprises à fidéliser leurs clients en voici un récapitulatif.

## **2.2 La démarche de la fidélisation :**

Si l'on se pose la question de la fidélisation, c'est qu'il y a naturellement une contrainte. Cette contrainte, c'est l'évolution du comportement du client qui est de moins en moins fidèle et de plus en plus volatile. Donc, si la fidélité n'est pas spontanée, il va falloir essayer de l'encourager ou du moins, de dissuader la non fidélité.

A la différence de la fidélité qui est un état recherché, la fidélisation est un ensemble d'actions que les entreprises développent pour atteindre cet état recherché. Cette logique mérite un peu plus d'approfondissement. Avant tout il convient de définir ce que l'on entend par fidéliser et fidélisation.

### **2.2.1 Définition de la fidélisation :**

La fidélisation commence par la reconnaissance du droit à l'infidélité du client seul une telle vision de la fidélité fait sortir les actions et démarches de fidélisation de leur contexte passif voici se que avance Lehu<sup>187</sup>.

Nous retenons les deux définitions suivantes :

---

<sup>186</sup>Ohana, Op Cit, p20.

<sup>187</sup> Lehu J-M, op.cit, p 29.

semble des parcours visant à accroître la **dépendance** du produit, d'une marque, enseigne. »<sup>188</sup>

Barlow un peu plus loin formalise cette définition lorsqu'il cite : la fidélisation est une **stratégie** qui identifie, maintient et **accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée interactive et axée sur le long terme.** »<sup>189</sup>

Un certain nombre d'éléments peuvent être soulevés à partir de ces deux définitions. La première définition reste limitative, étant donné qu'elle réduit l'acte de fidélisation au concept de dépendance, nous trouverons dans la présentation donnée par Lamarque, Des Garets et Plichon<sup>190</sup> les limites entre la fidélité et la dépendance lorsqu'ils citent : « fidéliser réduit les imperfections de la logique marchande fondée sur la transaction ; la dépendance réduit l'autonomie de décision de celui qui la subit, qu'elle soit économique, psychologique ou physique », autrement dit quand les actions de fidélisation visent à créer chez le client une attitude réellement favorable, et le pousser vers un acte de fidélité, les stratégies de dépendance tentent de placer les clients en situation de dépendance, à titre d'exemple les offres de packages s'inscrivent dans ce cadre.

Si la fidélité du client engendre une augmentation du profit et un « bouche à oreille » favorable, la captivité du client risque de provoquer une attitude défavorable comme nous le développerons.

Quant à la seconde remarque, elle concerne le prolongement de la relation sur le long terme, on marque le passage d'une relation purement transactionnelle vers une véritable fidélité relationnelle qui permet de maintenir la relation sur le long terme. Ce passage du cadre transactionnel vers un cadre relationnel s'accorde avec les nouvelles orientations marketing. La première peut s'inscrire dans une orientation 'produit' or la seconde, elle s'inscrit dans l'orientation 'client'.

### **2.2.2 relation entre la satisfaction et la fidélité clients<sup>191</sup> :**

Un peu plus haut nous avons abordé le thème de satisfaction, cette dernière, comme la fidélité des clients ne peut être considérée comme des objectifs en soi mais plus comme des intermédiaires, au but qu'est la rentabilité des entreprises. Le lien satisfaction- fidélité a été

<sup>188</sup> Crié. D, « Rentabilité des programmes de fidélisation avec carte dans la grande distribution », Revue Française de marketing, N°188, mars 2003, P24.

<sup>189</sup> Crié. D, Idem, p24.

<sup>190</sup> Des Garets, Lamarque. E et Plichon. V, « La relation entreprises- clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de Gestion, N°144juin 2005.P24.

<sup>191</sup> Noyé. D, *Pour fidéliser les clients*, Edition INSEP, 2000, P18-19.

En effet, l'existence et la nature de ce lien ont toujours académiques et managériales. Pourtant, les très nombreuses recherches qui lui ont été consacrées ne convergent ni sur son existence, ni sur sa nature, ni sur son intensité : certains courants de littérature posent la question de la linéarité ou non d'un lien entre satisfaction et fidélité, là où d'autres intègrent des variables médiatrices ou modératrices. Ainsi, malgré l'attention portée à cette problématique au plan académique et managérial, aucune conclusion ne semble s'imposer à l'heure actuelle.

Si aucun lien n'est établi entre la satisfaction et la fidélité, un lien fort entre la satisfaction et l'intention de réachat a été mise en évidence, plus un client est satisfait plus il y a de chances qu'il rachète le même produit ou service, cela dit cette évidence ne traduit en aucun cas un lien automatique entre satisfaction est fidélisation. La fidélité dépend de la satisfaction quand le client est très très satisfait, autrement dit quand il est enchanté. Le produit acheté est un élément de satisfaction bien sûr, mais aussi la qualité de la relation avec la marque.

On a pu constater que des clients ayant un taux de satisfaction de 90% avait un taux de fidélisation de 50% les clients trouvent tout à fait normal d'être satisfaits, seule la très grande satisfaction est fidélisante.

Le tableau de la figure 1 montre de quelle façon peuvent se combiner satisfaction et fidélité :

	<b>Peu fidèle</b>	<b>Fidèle</b>
<b>Peu satisfait</b>	<b>Perdu</b> Faiblesse dans la qualité Le service, le prix la Relation..... D'autre choix Sont possibles	<b>Captif ou grognard</b> Peu de choix, coût Elevé du changement, Commodité (localisation), Peu d'enjeux
<b>Satisfait</b>	<b>Zappeur</b> Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin	<b>Comblé</b> Par la qualité, le service, Le prix.....

Figure1 : la distinction entre la satisfaction et fidélité

La fidélisation suppose la satisfaction. Elle est une demande qui a pour vocation d'identifier les clients significatifs pour initier des relations à même de renforcer la relation.

Cette figure présente quatre cas de figure dans le lien entre la satisfaction et la fidélité

- Dans le contexte actuel caractérisé par une concurrence accrue la satisfaction n'est plus considérée comme un plus mais comme faisant parti

ent, donc un client **peu satisfait** est un client **peu fidèle**. Le  
cause la qualité des services que lui offre sa banque les prix  
et même la relation qu'il entreprend avec le personnel et surtout à affaire à  
d'autres alternatives.

- Des clients même **satisfaits** mais **peu fidèles**, cas des clients dit nomades ou zappeurs, cela s'explique par plusieurs motifs : une forte sollicitation des concurrents qui savent être très présents et attractifs ; une relation insuffisante avec ses clients ou une évolutions des besoins des clients qui n'est pas prise en compte a temps, et en dernier on peu ajouter la recherche de variété<sup>192</sup> comme facteur explicative avancé par les écrits expliquant l'infidélité des clients.
- Le client **peu satisfait** mais **fidèle** traduit le cas les clients captifs qui n'ont pas le choix. La fidélité des clients par enfermement ou captivité a longtemps constitué l'une des stratégies des banques, des stratégies de fidélisation qui s'inscrivent dans un contexte passif. Les banques à travers des offres de package, ou l'augmentation des frais de clôture des comptes réussit à enfermer les clients dans le temps. face à une stratégie d'enfermement ou de captivité, le phénomène de multi bancarisation est venu répondre au besoins des client on parle à l'heure actuelle de phénomène de multi fidélité. Les banques face au contexte concurrentiel dans lequel elles s'inscrivent ne cherchent plus à garder ses clients comme clients mono fidèles, mais garder la plus grande part du capital client chez elle.
- Les clients '**satisfait** 'donc '**fidèle**' traduit une clientèle dite comblé, toutes les entreprises cherchent à ce que leurs client soit comblé toutefois tous les clients n'ont pas la même « valeur client », l'effort à fournir en matière de dépense pour satisfaire certains dépasse la rentabilité attendue. Les démarches des banques en matière de démarche de fidélisation reposent sur la segmentation une classification selon la valeur clients, qui leur permet de définir les segments les plus rentables afin de leur offrir des offres personnalisées dans le but de les retenir.

---

<sup>192</sup> Le consommateur recherche une variété. Pour le consommateur la recherche de variété admet différent causes, le client est susceptible de varié ces achat sous l'effet de la contraintes, elle peut également apparaître du fait de la pression ou modification de l'environnent. Voir Ladwein. R, *Le Comportement du consommateur et de l'acheteur*, Edition Economica, 1999, P370

La prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce nouveau credo repose sur deux idées principales : Le premier postulat est une baisse de la fidélité des consommateurs. Ces derniers auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, pour réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

En second lieu, la fidélisation des clients existants coûterait beaucoup moins cher que le recrutement de nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreraient les résultats dans des proportions considérables : une augmentation de 5 % du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100 % la valeur du client moyen »<sup>193</sup>

Le nouveau contexte économique dans lequel s'inscrivent les entreprises : une concurrence accrue, les progrès des nouvelles technologies qui ne cessent de bouleverser le monde des affaires, en contribuant à la diversification de l'offre, en plus des clients de plus en plus conscients de leur importance, et font face à cet environnement changeant qu'ils essayent de suivre, par conséquent de plus en plus zappeurs, volatiles.

La multiplication et l'accessibilité croissante des offres de produits et services bancaires ont contribué au changement du comportement client : se dernier exige une valeur ajoutée plus élevée dans sa relation avec les conseillers, allant ou partant d'une volonté de diversifier leur portefeuille de banques. La fidélisation des clients devient un outil stratégique de premier ordre. Elle figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Lindon<sup>194</sup> présente certaines raisons qui poussent la banque à fidéliser ses clients au lieu d'aller vers un axe de conquête :

▪ **Conquérir est plus coûteux que de fidéliser :**

Il est généralement beaucoup moins coûteux pour une entreprise de conserver un client existant que d'acquérir un nouveau. Reichheld, a démontré la relation entre la

<sup>193</sup> Bonet. J ; Tissier –Desbordes. E, « Fidélisez les clients ? Oui mais .... », Revue Française de Gestion N°127, 02/2000 - p52

<sup>194</sup> Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, Op. Cit., 924-2-925.

si que le rapport des coûts de conquête aux coûts de

- **Les clients fidèles un gage de stabilité :**

Généralement, plus un client est ancien, plus il génère de chiffre d'affaire. Sa relation avec sa banque lui rend suffisamment confiant, il devient moins sensible au prix. Cela peut s'expliquer par une augmentation de la confiance entre les partenaires et un renforcement des habitudes d'achat.

- **Les clients fidèles source de « bouche à oreille » positif :**

Plus un client est ancien, plus il a tendance à recommander les services de l'entreprise autour de lui. Non seulement, il effectue plus de recommandations, mais en plus celles-ci sont généralement mieux ciblées car il a une connaissance approfondie des produits.

- **Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels :**

Au fur et à mesure que la relation entre client et l'entreprise se prolonge, les clients ont tendance à augmenter leur volume d'achat auprès de leurs entreprises, une forme de confiance se développe alors.

---

<sup>195</sup> Le principe de l'étude repose sur la question suivante : Quel est l'effet sur la rentabilité d'une entreprise qui arrive à "retenir" 5% de plus ses clients. C'est à dire qu'elle arrive à diminuer le départ « naturel » de ses clients pour la concurrence de 5%. C'est l'une des raisons qui fait que la fidélisation est capitale. Tout de même et partant du constat que chaque année des clients quittent leurs entreprises, la stratégie de fidélisation n'est pas la seule stratégie à envisager. Même si elle est coûteuse la conquête de nouveaux clients reste porteuse de profit, quand un client fidèle ne rapporte que 0 à 20% de chiffre d'affaire, un nouveau client apportera 100% de son chiffre d'affaire, de ce fait une combinaison d'une politique de fidélisation et de politique de conquête permet à la fois aux banques de maintenir leur profit mais aussi d'éviter le danger de vieillissement de la clientèle.

Afin de bâtir une relation pérenne sur le long terme, la banque doit avant tout disposer d'une connaissance approfondie des clients leurs attentes.

A l'heure où la banque place le marketing au cœur de sa stratégie de management et accorde aux clients une attention stratégique, l'enjeu, pour les SIM, serait de parvenir à intégrer les nouveaux outils technologiques et de rassembler les informations, nécessaires à la mobilisation de toutes les structures de la banque, vers la fidélisation des clients.

Dans cette section on met l'accent sur le système d'information marketing son importance, l'intégration des outils CRM aux sein de la banque et les difficultés quant à leurs intégration. Ensuite on met l'accent sur la démarche de gestion des réclamations dans une orientation client qui devient un outil de fidélisation.

### **1.1 Repères sur le système d'information marketing :**

Un gestionnaire doit décider, réagir, planifier et contrôler afin d'assurer le fonctionnement et l'évolution de son entreprise, dont la réussite est conditionnée par :

- Une bonne cohérence entre les différents membres et fonctions de l'entreprise ;
- Une bonne adaptation avec son environnement externe.

Pour agir, réagir, anticiper, toutes ces actions, l'entreprise doit disposer d'informations pertinentes et fiables. Cette prise de conscience par les entreprises à la fois de l'importance de l'information et à la difficulté que comporte son recueil, sa transmission son classement et sa diffusion ont conduit à l'adoption, de plus en plus, des méthodes systématiques et à mettre en place des systèmes d'informations.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué et ont permis de remédier au problème de recueil, de transmission de l'information et de faire en sorte que l'information utile soit disponible à tout moment pour celui qui en a besoin. Cela dit, il faut préciser que la mise en place d'un SI ne se limite pas à la simple mise en place d'une infrastructure technologique et a la gestion d'un flux informationnel, il sert en premier lieu à la réalisation des objectifs de l'entreprise. «...nous appelons SI, le dispositif par lequel l'entreprise s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution<sup>196</sup>».

---

<sup>196</sup> Lesca.H, Lesca. E, *Gestion de l'information : Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Edition Management et Société, 1999, p52.

1, on peut dire que le SI permet à l'entreprise de relever les commandant de réaliser tel ou tel objectif. Le SI joue un rôle important. Il permet de coordonner<sup>197</sup> les actions provenant de services et de personnes différents, en leur permet –ainsi- à l'entreprise de disposer des informations sur ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs<sup>198</sup>...etc. Par conséquent, il lui permet de s'adapter et d'évoluer avec son environnement externe. Ainsi, un SI est un ensemble cohérent qui assure l'acquisition, le traitement, le stockage et la diffusion des informations, pour atteindre un objectif de gestion. Autrement dit, il gère un contenu informationnel, conditionné par des procédures et des contraintes de gestion afin de réaliser un objectif bien précis.

Face à la concurrence acharnée et aux produits et services qui se banalisent de jour en jour, les sociétés cherchent plus que jamais à tisser des relations avec leurs clients. Le développement de cette relation dépend des données que les entreprises possèdent sur le client.

Depuis quelques dizaines d'années déjà, la définition même du marketing a donné à l'information le rôle de « matière première principale »<sup>199</sup> indispensable à toute prise de décision. Dans cette perspective les entreprises ont monté des SIM pour servir de base à leur démarche et stratégie marketing. L'avènement du SIM découle donc de la nécessité pour les banques de disposer d'une information<sup>200</sup> :

- Si possible, à l'instant même ou les directions et les opérations en ont besoin ;
- Pertinente, en apportant des opérations précises ;
- Susceptible d'éclairer le mieux possible la prise de décision à tous les niveaux.

### **1.1.1 Définitions du SIM :**

<sup>197</sup> Peaucelle. J-L, « A quoi servent les systèmes d'information? », RFG, N43, 11-12/1983, p11.

<sup>198</sup> Les NTIC transforment les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs, ainsi que, ses clients. Voir, Chokron.M ; Reix. R, « Planifications des systèmes d'informations et stratégie de l'entreprises », Revue Française de Gestion, N°61,01-02-1989, p15.

<sup>199</sup> Toute démarche marketing débute par une connaissance du marché, connaissance de l'offre (étude des attentes et besoins des consommateurs leurs comportement) et de la demande (connaissance de la concurrence et de l'environnement). Les entreprises tentent donc de connaître le marché et anticiper ses réactions afin de mettre en place un marketing mix efficace. Dans cette optique, la recherche, l'analyse, l'exploitation, le stockage et la diffusion des informations constituent des activités commerciales permanentes.

<sup>200</sup> Douard J-P, *Le géomarketing : outils et applications*, Edition ESKA, 2002, P8.

définition du SIM. Cependant il faut préciser que ce dernier doit être réfléchi longuement, pensé, pour servir de base à

toute démarche.

Pour commencer, nous proposons la définition suivante : «Un système d'information marketing est un **réseau complexe structuré et interactif** de **personnes**, de **machines** et de **procédures** conçu pour générer un **flux continu d'informations pertinentes**, recueillies auprès de sources intérieures et extérieures à la l'entreprise, **en vue de servir de base à la prise de décision** dans des domaines de responsabilités relevant de la gestion du marketing »<sup>201</sup>.

Le réseau complexe et structuré renvoie ici à une organisation un ensemble de ressources qui vont permettre à l'entreprise de gérer les flux d'information. Elle met en relief l'effet d'interconnexion entre les trois éléments : matériaux, ressources organisationnelles et humaines pour parler d'un système d'information marketing fiable et efficace. Pendant longtemps on confondait et on réduisait le SIM à la simple mise en place de la technologie et le développement de l'informatique au sein des institutions. Or il faut préciser que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et les outils informatiques reste un support sans utilité si l'ensemble du personnel et les ressources organisationnelles n'adhèrent pas à son développement.

Les **ressources matérielles** se traduisent par des technologies informatiques qui permettent de capter, de stocker et gérer les informations. Quant au **ressources organisationnelles**, il s'agit des protocoles, des méthodes que l'entreprise, banque, utilise pour travailler, c'est son savoir faire. Ces organisations jouent un rôle clé dans la gestion des flux d'informations. C'est à partir de l'organisation de l'information de ces trois ressources majeures que le système d'information marketing se met en place pour fournir l'information nécessaire à une prise de décision qui garanti à toute entreprise sa pérennité dans le temps. Cette définition présente clairement le SIM ces composants et la fonction principale du SIM à savoir une source d'information nécessaire à la prise de décision marketing. Elle met aussi l'accent sur le caractère permanent de l'information, son évolution et surtout son obsolescence. Les banques sont amenées à suivre l'évolution du marché pour fournir la bonne information en temps réel, pour fidéliser ces clients et rester compétitive.

---

201

ement et la place que prend le marketing, en s'intégrant au t l'évolution de l'environnement bancaire. Il serait réducteur de dire que le SIM fourni des informations nécessaires à la prise de décision marketing c'est dans se contexte que s'insère la définition de Lambin<sup>203</sup> lorsqu'il cite : « le SIM est un outil de gestion permettant d'acquérir et de disséminer les informations portant sur les marchés à tous les niveau des organisation en vue de faciliter la prise de décision ». L'information doit être diffusée dans toute l'entreprise et servir de base à la prise de décision de tous les dirigeants. **Il devient par conséquent un instrument de gestion** et comme le rappelle Robert Reix : « Le système d'information est un élément majeur du système de gestion par lequel tout responsable finalise, organise, anime les différentes composantes dont il a la charge. »<sup>204</sup>.

Le SIM répond à un besoin de disposer en permanence d'une information fiable et complète, indispensable à la prise de décision marketing. Il apporte les réponses et l'éclairage indispensables à tous les niveaux de l'entreprise (stratégique, tactique et opérationnel). Bien évidemment, les banques tirent profit de ces systèmes et profitent de l'information marketing afin de disposer d'une meilleure :

- Connaissance des marchés (clients et concurrents) ;
- Qualité de prestations et de produits ;
- Interactivité et réactivité aux besoins et attentes des clients ;
- Décentralisation de l'information client (besoins, attentes, motivations, réclamations) ;
- Intégration de tout le personnel dans la stratégie de la banque.<sup>205</sup>

La finalité du SIM est donc d'apporter aux institutions financières une information pertinente leur permettant de servir la clientèle dans les meilleures conditions que la concurrence. L'utilisation de cette information est mise en œuvre à plusieurs niveaux : une politique plus efficace d'adaptation de l'offre produit et service aux attentes de chaque consommateur. Les SIM sont donc appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans le marketing du futur pour les sociétés financières. L'ampleur de leur utilisation, à l'heure

---

<sup>202</sup> La fonction marketing, n'est plus isolé, mais s'est diluée dans l'ensemble des fonctions production financière...etc. pour leur fournir matière première nécessaire à leur fonctionnement, et les orienté vers les objectifs de satisfaction et de fidélisation. Aujourd'hui la fonction marketing est au centre des organigrammes.

<sup>203</sup> Champitaz .R ; Limbin. J-J, *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, Edition Dunod, 2002, P115.

<sup>204</sup> <http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/6350/S-I-M-systeme-d-information-marketing-/>

<sup>205</sup> Diab. N, « Le système d'information marketing dans le nouveau contexte concurrentiel : cas de la BADR Banque », Mémoire de Magister, option marketing management, Université D'Oran, Année 2005-2006. p 47.

ar certaines difficultés importantes qui méritent d'être

### **3.1.2 Les nouveaux outils de la relation client :**

Le développement des NTIC a permis une véritable révolution en matière de mode de production de communication et de commercialisation aux seins des entreprises, banques. Certaines technologies ont facilité la gestion, d'autre l'interactivité avec les clients (interface)...etc. en plus des exemples d'Internet et des centres d'appel en matière d'interactivité et d'échange citer ci haut. On ne peut pas passer à coté des progiciels de gestion intégrée (Entreprise Ressource Planning ou ERP) comme solution qui a permis de faciliter la gestion interne. De plus vu leur extension vers des solutions de gestion de la relation clients.

#### **a- Les progiciels de gestion intégrés<sup>206</sup> :**

Les NTIC ont donc offerts des supports, d'aide à la décision, qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité des décisions marketing et, permettent une meilleure efficacité du processus interactif de décision<sup>207</sup>. A ce sujet, les ERP, qui sont des progiciels de gestion intégrés en sont une bonne illustration, se sont des logiciels qui permettent de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique<sup>208</sup>.

Ils regroupent en principe toutes les applications de gestion nécessaires à l'entreprise, que ce soit les applications de gestion dites horizontales (comptabilité, gestion des ressources humaines...) ou verticales (gestion de production, gestion de stock...), éventuellement spécialisées par industrie.

Il faut préciser que les ERP ne se forment pas d'une combinaison de progiciels distinctifs, mais ils disposent d'une infrastructure unique commune (bases de données partagées, mécanismes d'échange entre les modules) et incluent généralement des outils de coopération (groupware, workflow).

---

<sup>206</sup> Diab. N, op.cit, p70.

<sup>207</sup> Baile. S, « Les outils d'aide à la décision marketing », RFG, N°43, 11-12/1983, p44-46.

<sup>208</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/PGI>.

en des exigences des clients et l'orientation du marketing vers la  
éditeurs des ERP ont terminé par intégrer des solutions relatives  
à la gestion marketing<sup>209</sup>. Cette intégration complète la gestion commerciale et la gestion des  
ventes et permet :

- D'offrir des interfaces qui intègrent la consultation des dossiers clients, la mise à  
jour des informations, la saisie des informations relatives aux opérations pour traitements par  
le système central et les systèmes serveurs. Ils incluent également des outils d'aide à la  
décision, tel que le scoring<sup>210</sup> et toute autre aide interactive à la vente ;
- La gestion de la force de vente ; il s'agit d'intégrer des applications de gestion  
(Gestion des vendeurs, gestion des commandes) et transmettre les informations qui résultent  
au back office ;
- D'offrir des outils de prospection, de tenue de carnet d'adresse, de rendez-  
Vous...etc. ;
- La gestion de la relation à distance ; grâce aux applications de CTI (Computer  
Telephony Integration) qui réalisent les couplages entre les centres d'appels, les applications  
de gestion commerciale et de la gestion marketing.

Certes, le développement d'Internet a suscité des débats sur l'utilité des ERP, mais  
avec la prise en compte que derrière l'immédiateté de la transaction commerciale, il doit y  
avoir l'immédiateté de la mise à disposition de l'information et du bien ou service au client, on  
a fait en sorte que ces deux solutions deviennent complémentaires. En effet, les ERP  
s'appuient sur une structure modulaire organisée autour d'une BDD commune. Leur puissance  
réside dans une architecture de BDD relationnelle qui permet un partage et une forte  
intégration et coordination des processus opérationnels à travers tous les ERP. Cependant,  
outre la nécessaire reconfiguration des processus organisationnels, la lourdeur et le coût d'un  
projet ERP, ces progiciels ne peuvent satisfaire entièrement les besoins d'intégration des  
entreprises, en particulier les besoins d'intégration externe<sup>211</sup> et répondent en premier lieu aux  
besoins des entreprises qui préfèrent centraliser leurs informations.

---

<sup>209</sup> Le queux. J-L ; *Manager avec les ERP : Progiciels de gestion intégrés et Internet, Architecture applicative*,  
3<sup>éd</sup>, Edition d'Organisation, 2001, p66, p78. Traitant traditionnellement les opérations de back office, les PGI se  
sont peu à peu dotées de fonctions décisionnelles et de front office. Leurs API étant rendues publiques par leurs  
éditeurs de manière à en faciliter l'interfaçage avec des progiciels plus spécialisés, à l'aide, par exemple, d'outils  
d'EAI.

<sup>210</sup> « Un outil de score est un outil statistique qui calcule la corrélation historique entre la survenance d'un défaut  
et les caractéristiques de la contrepartie et de l'opération ». Voir, Frachot. A ; George. P, « Avantage aux scoring  
face aux systèmes experts », Banque Magazine, N°627, 07-08-2001, p46.

<sup>211</sup> Dans ce cas, un projet d'intégration des applications d'entreprise (Entreprise Application Tntegration ou EAI)  
a pour objet de rendre plus rationnel, plus souple, plus ouverts et plus performants les échanges entre des  
applications différentes y compris des ERP, pour lesquelles la communication n'avait pas été envisagée

à les logiciels et les technologies -en général- se diversifient  
ent largement à l'homogénéisation des SI. Par ailleurs, il ne  
suffit pas d'avoir ces ERP pour coordonner les actions des différentes fonctions de  
l'entreprise. Même si ces outils permettent la gestion globale de l'entreprise ; ils sont des  
solutions standard qui nécessitent une longue période de mise en place, des paramétrages  
coûteux et proposent des solutions globales, alors que chaque entreprise a ses propres  
problèmes, sa propre organisation et structures.

De nos jours, il s'agit –plutôt- de mettre en place des SI tournés vers le client final, car  
l'intégration, des modules back office / front office, pose des problèmes considérables -à  
l'entreprise- et impose des enjeux importants aux dirigeants qui doivent parfois choisir entre  
des ERP intégrés ou des solutions de CRM sur mesure.

### **3.2 Les Nouvelles conditions internes et externes et les adaptations du SIM**

La gestion de la relation client est née à la fois d'un changement de l'environnement  
marketing des entreprises et l'avènement de nouvelles possibilités technologiques. Cette  
stratégie relationnelle qui implique toutes les structures et les personnes de la banque dans la  
satisfaction et la fidélisation des clients repose largement, sur l'utilisation des technologies.  
Quand tous les aspects : en matière de technologie démarche et stratégie sont prises en  
considération pour une bonne intégration du CRM au sein de la banque. Dans ce cas le SIM  
joue un rôle centrale il peut assurer :

- Une communication ciblée et interactive avec les clients et permet à la banque une  
meilleure personnalisation de l'offre et de la relation client (centres d'appels) ;
- L'accès total et la mise en place de plusieurs canaux de contact clients. Par  
conséquent, l'offre d'une meilleure infrastructure de services d'assistances aux clients  
(conseils, informations, orientation) ;
- Le partage et l'instauration de plusieurs sources d'informations dans toute l'entreprise  
(intranet) ;
- Le rassemblement et l'offre d'informations bien organisées qui permettent à la banque  
d'être proactive aux attentes des clients (le datawarehouse).

---

initialement. Le EAI propose des moyens devant concourir à la transformation, au routage, au transport des flux  
de données d'une application source vers une autre qui en est le destinataire. Voir, A:\ERP.HTM.

le stockage d'informations, qui peuvent être consultées  
bandes magnétiques -BDD – le stockage en réseaux<sup>212</sup>...etc.).

- L'élimination des tâches répétitives et la réalisation de procédures standard<sup>213</sup>.

Par conséquent il est évident que le SIM est loin d'être limité à la mise en place des NTIC ; leur utilisation est également une source de problèmes (intégration, interface, harmonisation d'information) pour la banque surtout avec le développement du multi canal.

### **3.2.1 Multiplication des canaux et problèmes d'intégration :**

Les banques, en réponse à leur désir de simplifier les moyens d'accès au service, ont eu ces dernières années le souci de diversifier leurs canaux de distribution et de gestion de la relation sans pour autant penser à leur intégration. Des canaux traditionnels à Internet, en passant par la force de vente, les centres d'appel ou le téléphone les moyens d'accès se sont multipliés<sup>214</sup>. Toutefois cette diversification est plus la résultante d'opportunités liées aux avancées technologiques que d'une planification de la stratégie globale. Les banques se trouvaient donc confrontées à un problème d'intégration. La non intégration<sup>215</sup> des canaux a conduit à un accroissement des bases de données clients. Les informations concernant chaque client sont accumulées dans chaque point de contact (problème de redondance, de morcellement et d'incohérence.) dans des bases spécifiques et surtout déconnectées les unes des autres. Cette déconnexion entre les canaux ne permet pas à la banque de disposer d'une vision unifiée du client, de l'évolution de sa relation avec sa banque.

« C'est dans ce contexte que, face à l'accroissement des points de contact avec le client, la mise en cohérence des canaux est une condition sine qua non pour assurer la constitution d'une connaissance unique et homogène des clients »<sup>216</sup>.

<sup>212</sup> Le stockage en réseaux est considéré comme une entité à part. Entité intelligente autonome qui se connecte à un réseau au même titre que les serveurs d'application ou les postes de travail. Voir, Péping, J, *Solutions de stockage*, Edition Eyrolles, 1999, p28-29.

<sup>213</sup> On peut trouver dans l'entreprise des informations répétitives (transactions) puisque l'activité de l'entreprise elle-même se répète. Ces informations ont l'avantage d'être transmises et traitées par les mêmes réseaux et les mêmes supports pour réaliser les objectifs des mêmes personnes; ainsi, elles sont plus faciles à informatiser. Voir, Peaucelle. J-L ; Op.Cit, p10.

<sup>214</sup> Allard, op. cit, 131.

<sup>215</sup> Selon une étude faite auprès de 400 établissements financiers européens<sup>215</sup>. Dans le cadre de l'intégration des canaux 45% seulement ont déclaré avoir intégré leurs canaux de distributions et de gestion avec leurs systèmes de back office. Bidau F et Trabelsi F, « L'intégration des canaux reste à faire », Revue Banque magazine, N°624, Avril 2001, P64. Et Bidau F ; Montigaud A, « projets CRM : des degrés d'avancement différents », Revue banque<sup>625</sup>, P70-73.

<sup>216</sup> Bidau F et Trabelsi F, Idem, P64.

et donc l'intégration. L'intégration doit se faire à la fois de l'intégration verticale concerne la création d'une cohérence entre les canaux pour éviter les risques de cannibalisation entre les canaux, il s'agit de permettre aux clients de disposer d'informations cohérentes et homogènes quelque soit le canal d'entrée choisi. Les entreprises les plus innovantes arrivent à une synergie des divers canaux, elles savent tirer parti de leurs avantages respectifs pour assurer un service efficace et homogène, d'autre trouvent elles aussi des moyens d'attirer les clients vers des canaux plus économiques. A titre d'exemple : lors du développement des banques par téléphone pour inciter leur client à utiliser ce canal certaines banques n'ont pas hésité à mettre aux sein de leurs agences un services de consultation par téléphone gratuit pour encourager les clients a utiliser se nouveau canal.

Quand à l'intégration horizontale elle concerne le back et le front office. Les banques sont amenées à créer un décloisonnement entre le back office et le front office, de la prise de commande à la logistique jusqu'à la livraison<sup>217</sup>. Afin de répondre rapidement aux attentes des clients, réagir à leurs besoins et problèmes (gestion des réclamations clients, mettre le produit à leur disposition). Il faut que les données issues du front office soient communiquées aux back office, afin de renforcer la relation avec les clients et ouvrir de nouvelles perspectives à l'entreprise.

Ainsi, le SIM doit créer un équilibre entre les techniques et les technologies du front office (service après vente, écoute clients, ventes...etc.) et les techniques et les technologies du back office (gestion des stocks, administration des ventes, comptabilité...etc.). Il doit – également- éliminer les frontières entre les fonctions de l'entreprise<sup>218</sup>, en liant grâce à une application de gestion de la relation client CTI, les centres d'appels et les systèmes informatiques transactionnels et décisionnels. A ce propos, nous pouvons citer l'exemple des ERP, dont l'extension a permis d'inclure les modules du front office avec ceux –traditionnels- du back office et de mettre en place des interfaces entre les différentes applications et outils. En effet, la tendance, actuelle dans le domaine des ERP, consiste à créer une connexion entre les systèmes back et front office capables de proposer des solutions efficaces dans l'environnement changeant et dynamique de la banque. C'est pourquoi, une large gamme d'outils d'intégration et d'acteurs spécialisés sont arrivés sur le marché, afin d'augmenter la

<sup>217</sup>Trayssac F, Dossier, op. cit, P71

<sup>218</sup> Henri I ; « Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information : L'entreprise numérique », RFG, N°129, 05-06-08/2000, p76.

diteurs d'ERP<sup>219</sup>. De plus, « la nouvelle génération des ; il s'agit d'outils de gestion, d'analyse et d'exploitation de données à destination du marketing opérationnel ou d'applicatifs spécifiques, qui permettent la coordination et l'harmonisation des actions du front office et du back office de la banque »<sup>220</sup>.

Cependant, il faut noter que dans ces conditions, seules la volonté des individus à partager les informations et le savoir qu'ils détiennent, ainsi qu'une bonne collaboration entre informaticiens et marketers permettront de disposer d'un SIM qui facilite l'atteinte des objectifs de fidélisation et de satisfaction de la banque.

La diversification des canaux met les entreprises devant un second défi. Un service efficace consiste à permettre aux clients d'atteindre sa banque par le canal qu'il préfère. Dans l'offre multi canal les banques se trouvent devant un conflit d'intérêt fondamental. Le client, pour sa part cherche les prix les plus avantageux et la banque cherche à réduire ses coûts. L'objectif des banques à travers la mise en œuvre d'une stratégie multi canal, ne se limitait pas à répondre aux attentes des clients, mais prenait en compte la logique financière à l'aide de stratégie de coûts. En diversifiant leurs canaux les banques avaient pour objectifs de pousser les clients les moins rentables vers les canaux les moins coûteux, libérant ainsi les agences, les professionnels, des tâches répétitives qui coûtaient à la banque en les orientant vers des activités de conseils...Etc. Cette initiative n'a pas rencontré le succès attendu ; Bien que l'agence reste le canal de contact le plus utilisé<sup>221</sup>, les clients ne choisissaient pas entre les canaux mais les utilisaient tous. Ils veulent l'ensemble des canaux mis à leur disposition.

### **3.2.2 Générer une information client décisionnelle : collecte et exploitation :**

Les banques sont appelées plus que jamais à gérer une information qui leur permet de réaliser leurs objectifs<sup>222</sup>. La satisfaction et la fidélisation client, passent par une parfaite connaissance de ce qu'il est et de ses besoins présents et futurs. Aussi, face aux besoins accrus de flexibilité et de réactivité qui s'impose aux dirigeants et face à un environnement de plus en plus volatiles ; les besoins en matière d'information obligent les entreprises à stocker

<sup>219</sup> Allard. P, Dirringer. D, op. cit, p150.

<sup>220</sup> Falgeras. V ; Porluis. N, « De nouveaux outils pour gérer la relation client », Banque Magazine, N°605, 07-08/1999, p30.

<sup>221</sup> Malgré la diversification des canaux de contact, l'agence reste de loin le canal le plus utilisé 82%. Zollinger. M ; Lamarque. E, op. cit, P101, présente en chiffre la fréquence d'utilisation des canaux et où l'agence reste le canal le plus utilisé et le plus fréquenté.

<sup>222</sup> Comme elles doivent mettre en place une coordination entre tout le personnel responsable de la chaîne de la relation client.

nées de l'ensemble de leur clientèle. Ces données sont  
s différentes bases de donnée des systèmes opérationnels.

Dans les banques, il n'est pas rare de voir compiler plus de deux cents sources pour obtenir une vision complète de la relation.<sup>223</sup> Le datawarehouse est un outil qui permettait de répondre efficacement au besoin de stockage de l'information.

Il existe de nombreuses définition du datawarehouse (entrepôt de donnée), selon Bill Inmon<sup>224</sup> « L'entrepôt de donnée est une collection de donnée orienté sujet, intégré, non volatiles et historiques organisées pour le support de processus d'aide à la décision ».

Aussi selon Jonker<sup>225</sup> (cité dans Peelen, 2005), un entrepôt de données est un environnement isolé :

- Destiné à soutenir les systèmes d'information de management, sans peser sur les systèmes opérationnels ;
- Arbitrant des données avec lesquelles il est possible de dresser un historique clair et logique de l'organisation ;
- Offrant aux utilisateurs un accès rapide et pratique à l'information, pour les aider à prendre une décision ;

Ces deux définitions présentent à la fois la nature et les fonctions du datawarehouse.

« Orientée sujet, cette solution offre une capacité de stockage des données supérieure à celle des systèmes opérationnels. Cette base de donnée est un lieu où sont déversés<sup>226</sup> toutes les données issues des systèmes opérationnels en attendant leur utilisation par les personnes intéressées. Elle n'a pas de vocations opérationnelles, isolées<sup>227</sup>, elle est accessible seulement par une partie du personnel de l'entreprise. Cette solution a permis aux entreprises (banques) d'éviter de remettre à plat leur système d'information pour les entreprises centrées client<sup>228</sup>. En créant des interfaces entre les différents systèmes opérationnels ; elle a permis de ce fait d'unifier l'information. »<sup>229</sup>

« En matière d'apport fonctionnel la mise en place d'un datawarehouse alimenté par de l'information financière qu'elle soit d'origine métier (back office) ou comptable, permet à une fonction financière de disposer d'un point d'entrée unique pour nourrir un ensemble

<sup>223</sup> Lefebure et Venturi, op. cit, p65.

<sup>224</sup> Bill Inmon : Lefebure et Venturi, Idem, p70.

<sup>225</sup> Jallat F, Stevens et Volle, op cit, p147.

<sup>226</sup> De ce fait il permet aussi de conserver les données et d'éliminer leur volatilité.

<sup>227</sup> Non pas de vocation opérationnel

<sup>228</sup> Le datawarehouse créer une interface entre les différents systèmes opérationnels pour empiler le contenu et le mettre à la disposition de preneur de décision.

<sup>229</sup> Lefebure et Venturi, idem, p70.

continés à la production de reporting supports de décision et de générale, aux différents métiers et aux régulateurs. »<sup>231</sup>

Ce point d'entrée unique constitue un des principaux avantages de la solution datawarehouse. Il rend l'information plus fiable<sup>232</sup> et permet de réduire les délais<sup>233</sup> de remontées permettant ainsi une meilleure productivité. La mise en place du datawarehouse à l'heure de la multiplication des informations constitue un moyen fondamental de faire évoluer les banques vers une organisation

#### a- la collecte de donnée, le datawarehouse et le CRM :

Selon Lefebure et Venturi<sup>234</sup>, le datawarehouse, étant orienté sujet dépasse les solutions CRM qui sont plutôt orientées client, Il offre une vue d'ensemble cohérent des données de l'entreprise pour pallier les problèmes de stratification, d'hétérogénéité historique des systèmes de production, sans pour autant remettre à plat ces derniers.

L'entrepôt de donnée est souvent associé à l'architecture du CRM. Il sont essentiels aux développements de ces derniers parce qu'il permet de remédier au problème de stratification des SI opérationnel, en unifiant l'information mise à la disposition des décideurs sans pour autant perturber les systèmes opérationnels. Cela dit dans des cas particuliers ou les entreprises pour lesquels le CRM est le cœur du métier, les bases de données des outils CRM peuvent remplacer la mise en place d'un entrepôt de donnée, puisque ses outils CRM fournissent déjà une structuration des données orientée vers les clients.

Le datawarehouse peut être présenté comme le cerveau d'une solution CRM<sup>235</sup>, Lefebure et Venturi<sup>236</sup> le regroupe sous le terme générique de marketing de base de

<sup>230</sup> Ce sont des mini entrepôts de données dérivées des entrepôts de données qui rassemblent des données issues de sources différentes afin de dresser rapidement un profil clair et fidèle du client, il ne contient que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise. A titre d'exemple l'application de marketing direct, analyse de résultats commerciaux...etc. il rend plus facile le traitement et l'analyse des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients. Voir Lefebure ; Venturi, op.cit, p Et Lendrevie. J; Lindon. D;Levy.J, op.cit, p889.

<sup>231</sup> Marquer Y, Desgranges C, « Entrepôt de données financières : des outils de gestion de la complexité ». Revue banque, N°674, Novembre 2005, p52-53.

<sup>232</sup> La fiabilisation de l'information est le préalable indispensable pour répondre aux besoins, le datawarehouse permet d'y répondre grâce aux contrôles croisés des données collectées internes à la base. Ces contrôles croisés peuvent nécessiter certaines interventions manuelles. Lefebure et Venturi, Idem, p65.

<sup>233</sup> L'automatisation de tout le système où circule l'information permet d'alléger les chargés de clientèle de beaucoup de tâches.

<sup>234</sup> Lefebure R ; Venturi. G, op. cit, p72

<sup>235</sup> Le CRM est une combinaison d'outils opérationnel et analytique, les outils opérationnels sont mis en place pour gérer les interactions en temps réel avec les clients d'où l'automatisation du service client, la force de vente...etc. quand aux outils analytiques, ils ont pour rôle de connaître et harmoniser en back office les

Marketing de base de donnée est définis comme le fait de gérer les données relationnelles qui collecte des données pertinentes sur nos clients et nos prospects pour délivrer de meilleur service et établir des relations sur le long terme avec eux. Une utilisation efficace de la base de donnée à pour effet de fidéliser, de réduire la perte clientèle et d'accroître la satisfaction des clients et les ventes. La base de donnée est utilisée pour cibler les offres sur les clients et prospects, pour envoyer le bon message au bon moment et à la bonne personne .... » (Extrait du site National Center for Database Marketing)

En terme fonctionnel, le datawarehouse doit, soit directement, soit par le biais de base de données dérivées, supporter quatre grands ensembles de fonction pour les utilisateurs marketing :

- Le pilotage des ventes, forces commerciales et des actions marketing ;
- Le contrôle de gestion avec le suivi des différents postes de coûts de commercialisation, de service après-vente permettant d'évaluer la rentabilité globale des produits, des clients ou des activités de l'entreprise ;
- L'analyse statistique des facteurs explicatifs de tel ou tel comportement, ou la recherche de segmentation pertinente de clientèle ;
- Le marketing opérationnel avec la gestion des campagnes depuis le ciblage jusqu'au suivi des remontées.

Il devient un support capital pour la réussite de la mise en application de la stratégie CRM.

### **b- Exploitation de information client : datamining et CRM <sup>237</sup>:**

Le datawarehouse est le lieu de stockage des informations des différents systèmes. Donc après avoir collecté les données de la relation client, il est nécessaire de les exploiter pour en tirer des stratégies et des actions adaptées. Le CRM propose a cet effet plusieurs outils d'aide a la décision : se sont notamment les techniques classique de segmentation et les logiciels de datamining.

---

informations créer durant les interactions avec les clients. Le datawarehouse fournie les informations qui servent de base et nourri par les informations entrantes

<sup>236</sup>Lefebure R; Venturi. G, Idem, p72

<sup>237</sup> Lamarque. E, *Gestion bancaire* ; Edition Pearson, 2003.p104.

laborées de segmentation nécessitent la mise en œuvre de  
devenu de la rareté de ces dernières et de la véritable nécessité  
d'améliorer la réactivité au point de contact client, un ensemble d'outils, plus simple  
d'emploi s'est développé récemment : ils sont regroupés sous le terme de datamining. Celui-  
ci se définit comme un processus d'analyse fine des données détaillées, interactif et itératif  
permettant aux managers d'activité utilisant ce processus de prendre des décisions et de  
mettre en place des actions sur mesure.

« Cet ensemble de techniques fonctionne sur les mêmes fondements que les  
statistiques traditionnelles en y ajoutant l'avantage de l'intelligence artificielle. L'identification  
des cibles est alors considérablement améliorée ce qui permet un meilleur succès des offres  
mailing : 25% de taux de réponse, contre 5% avec les méthodes de segmentation  
traditionnelle. »<sup>238</sup>

A travers l'extrapolation des données qu'il permet le datamining offre à la banque une  
meilleure identification et ciblage des prospectes et clients afin de répondre à leur besoin et  
gérer au mieux la relation avec leurs clients

### **3.1 La gestion des réclamations :**

Les innovations que connaît le secteur bancaire rendent les produits de plus en plus  
compliqués ce qui a favorisé l'augmentation du nombre des réclamations.

La qualité d'une banque est souvent évaluée selon la vitesse avec laquelle elle réagit à  
toute demande ou réclamation de ses clients, à la visibilité qu'elle donne sur le processus de  
traitement et à la satisfaction apportée par son règlement. La poursuite de la relation  
commerciale est donc assujettie à une excellente confiance dans la relation client fournisseur.

Avant de mettre l'accent sur la gestion des réclamations dans une approche de gestion de  
la relation client, en présentes les difficultés et les contraintes de sa gestion.

#### **3.1.1 La réclamation définition difficultés et contraintes:**

Il est important de définir ce que l'on entend par réclamation avant de passer aux  
difficultés. La réclamation est l'action de réclamer, ou revendiquer à une autorité pour faire

---

<sup>238</sup> Lamarque. E, op. cit, P.106.

t. Si ceci est la définition la plus courante de l'action de toutes la même définition de ce que c'est une réclamation.

Pour le Crédit Agricole du Midi<sup>239</sup> : une réclamation client est une contestation fondée ou non, exprimée oralement ou par écrit, par un client ou un tiers, portant sur la prestation délivrée.

Quand à la Caisse d'Épargne d'Auvergne<sup>240</sup> elle définit la réclamation comme tout malentendu avec un client ou toute manifestation d'insatisfaction de la part d'un client ». Certaines entreprises englobent dans la notion de réclamation les demandes de clarification qui peuvent être le signe que le fournisseur n'a pas bien expliqué son offre.

Dans un secteur tel que le secteur des services caractérisé par l'intangibilité de l'offre, son hétérogénéité et la participation du client à la servuction, la gestion des réclamations revêt une importance toute particulière. De plus quand on est devant une offre bancaire, caractérisé par la diversité de ses produits et leurs complexités, il est nécessaire d'impliquer les clients et les orientes vers une meilleure connaissance des offres susceptibles de les intéresser et intensifier les communications sur elles afin d'éviter tout malentendu.

Qu'elle soit faite sur place ou à distance, verbale ou écrite, fondée ou non fondée, le client réclame un droit qui lui revient ou qu'il croit lui revenir, il est convaincu qu'il n'a pas tort, il transmet donc sa requête auprès d'un personnel, et voit dans ce dernier l'entreprise, en entier, à la quel il a exposé son problème et attend d'elle une solution, une réponse rapide et personnalisée.

A l'heure actuelle, avec la multiplication des moyens d'accès aux entreprises, banques, le mode de transmission des réclamations s'est aussi diversifié, il peut survenir de partout, néanmoins il a des lieux plus exposés, de ce fait les réclamations sont éparpillées au sein de la banque.

La maîtrise des modes de transmissions est capital car d'un coté elle conditionne la seconde étape qui est la collecte des réclamations, d'un autre coté elle détermine la démarche à suivre : une réclamation verbale n'est en aucun cas gérée de la même façon qu'une réclamation écrite, en prenant en considération la nature de la réclamation verbale ou écrite, faite sur place ou à distance, la banque adopte les démarches adéquates pour une bonne

<sup>239</sup> Récupérée de « [http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9clamation\\_client](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9clamation_client) »

<sup>240</sup> Noyé. D, Op. Cit., P76.

e quand la gestion de la réclamation se fait à chaud ou à

Ainsi afin de traiter les réclamations, ces dernières doivent avant tout faire l'objet d'une collecte, (un recentrage vers un point central, une remontée de l'information pour une analyse du problème et sa résolution de la source et par la suite une mesure de la satisfaction). L'une des difficultés auxquelles les banques sont confrontées est cette démarche de collecte est ceci pour au moins deux raisons :

- La réclamation par sa définition est perçue comme étant signe de défaillance. Face à cette connotation négative, le personnel est confronté à un jugement remettant en question sa compétence, son professionnalisme, celui de son équipe service parfois carrément de son agence ; ce jugement rend la tâche de collecte difficile, la réclamation est souvent rejetée, banni ignorer, surtout celle émise oralement.

Philip Coplet<sup>241</sup> l'explique lorsqu'il cite : un des freins les plus courants à un enregistrement exhaustif des réclamations des clients est que beaucoup de conseillers craignent que ces réclamations ne soient mal interprétées :

-Si mes clients mettent des critiques, ma hiérarchie ne risque elle pas de me le reprocher ?

-s'il y a plus de réclamation dans mon agence que dans d'autre, n'en déduira-t-on pas qu'elle fonctionne moins bien ?

On comprend aisément dans ces conditions qu'à tous les niveaux, chacun puisse s'employer à décourager les réclamations potentielles, à laisser peu de trace de leur remarque ou de leur demande, et qu'on se contente seulement d'enregistrer les cas les plus graves. Du coup la réclamation est souvent traitée dans la clandestinité.

- La seconde raison qui est souvent le corollaire de la connotation négative que véhicule la réclamation, est que beaucoup de banques ne mettent pas en place les mécanismes pour collecter la réclamation et son enregistrement, pour la canaliser par la suite

---

<sup>241</sup> Caplet. P, « Relations clientèles bien traiter les réclamations des clients », Revue Banque, N°690, avril2007, p69.

ents n'allouent ni ressources humaines ni matériel afin de

Que les clients aient raison ou tort, la banque doit disposer des bons outils pour les convaincre, l'une des difficultés auxquelles fait face le secteur bancaire est la nature du produit bancaire, son caractère trop technique qui rend compliqué l'acte de gestion de réclamation, puisque le personnel est confronté à des règles de gestion qui réduisent leurs marge de manœuvre. JJ Acquivivas<sup>243</sup> cite : l'étude d'une réclamation nécessite la prise en compte de multiples au-delà du strict point de vue juridique, qu'il s'agissent d'éléments propres aux protagonistes (facteur humain) ou d'élément liée à des circonstances extérieurs particuliers ou de facteurs relatifs à la forme de communication intégrer ces différents aspect lors de la gestion des réclamations alors que les règles de gestion reposent sur des normes purement financières.

### **3.3.2 Les enjeux des réclamations :**

La gestion d'une réclamation au sein d'une firme à deux fonctions essentielles<sup>244</sup> :

- Un traitement individualisé des réclamations ;
- La réalisation d'une analyse des agrégées des réclamations ; substantielles

Si c'est sur la première fonction que dépend l'achat futur du réclamant et la communication d'un bouche à oreille positif, seule la seconde fonction permet de remédier aux problèmes de la source c'est-à-dire que la banque analyse la réclamation afin d'arriver à la source du dysfonctionnement pour y remédier. L'acte de remonter l'information, la réclamation, demande beaucoup de maturité ainsi qu'une communication interne sur l'importance de la réclamation, sur son aspect positif<sup>245</sup>. Fornell et Westerbook<sup>246</sup> expliquent la difficulté de remonter les mauvaises nouvelles au sommet stratégique par ce qu'il appel « barrière organisationnel en comportement » ; la communication de l'information négative se heurtes aux seins de l'organisation à des obstacles divers par exemple la sélection de

<sup>242</sup> Lovelock. C; Lapert. D, *Marketing des services*, Edition Publi-Union, 1999, p400.

<sup>243</sup> Acquaviva. J-P, « Le traitement des réclamations : une démarche globale », *Revue Banque* N°546, mars 1994, p34-38.

<sup>244</sup> Berbaix.C ; Brée. J, *Le comportement du consommateur : présentation de texte choisis*, Edition Economica, 1996, p513.voir textes : Fornell.C ; Brook. W, « The previous circle of consumer complaints », *Journal of de marketing* 48 (Summer) 1984, p68-78.

<sup>245</sup> Détrie. P, *Le client retrouvé*, Edition d'Organisations, 1998, p330.

<sup>246</sup> Berbaix.C ; Brée. J, op.cit, p532.

laire au supérieurs, la perte de détail dans l'information à

Le nouveau contexte auquel s'inscrivent les entreprises qui est caractérisé par la saturation des marchés, une pénurie non pas de l'offre mais de la demande, client, ce dernier est devenu le capital primordial des entreprises. Ces dernières font tout pour le conserver à l'abri de la concurrence. C'est dans ce cadre que les entreprises ont reconsidéré leur vision de la réclamation, de sa gestion et qu'à l'heure actuelle elle fait partie de leurs préoccupations centrales. Cette réorientation peut être expliquée par différentes raisons :

- Le développement des mouvements du consumérisme est une réponse au développement de la préoccupation de la gestion des réclamations en plus de la volonté déterminée des banques à répondre à cette préoccupation.

- Pierre Morgat<sup>247</sup> cite aux moins trois raisons qui poussent les entreprises à se préoccuper de la gestion des réclamations, la première raison purement financière, satisfaire un client mécontent revient moins cher que le coût de conquête d'un nouveau client, la seconde est que c'est une occasion de fidéliser le client en lui montrant qu'il compte pour sa banque et que cette dernière est en mesure de régler le problème rapidement et en enfin s'il est satisfait, la banque a plus de chance à voir son volume d'achat augmenter chez elle<sup>248</sup>, il peut même devenir un ambassadeur de la banque.

Sur 100 clients mécontents seulement quatre se plaignent, donc un client qui réclame est le reflet de plusieurs, on devrait donc remercier le client qui montre du doigt le problème et donne à sa banque la chance de le rectifier et inciter ceux qui s'abstiennent de le faire, en éliminant leurs préjugés à l'égard de leur banque. Puisque selon l'étude TARP<sup>249</sup> les clients s'abstiennent de se plaindre pour trois raisons de base :

- Ils croient que cela ne vaut pas la peine de perdre du temps ou d'en faire un effort ;
- Ils pensent que personne ne se souciera du problème où on ne sera pas en mesure d'y remédier ;

<sup>247</sup> Morgat .P, « *Sachez gérer vos clients mécontents* », Revue Management N°121, juin 2005, p74-76.

<sup>248</sup> C'est sur le bon traitement de la réclamation que dépend le futur achat du client mécontent.

<sup>249</sup> Ohana.P,op. cit, p118.

... où aller ou que faire ;

De leur côté, les banques se sont rendues compte que les réclamations sont des sources d'informations sur leurs propres dysfonctionnements, et que le rapport relationnel dans lequel elles s'inscrivent, nécessite d'eux une meilleure écoute afin de maintenir ces relations.

Toutes ces raisons ont fait que des changements sont intervenus dans la façon dont les banques perçoivent les réclamations. Hier encore elle était perçues comme signe négatif aujourd'hui elles sont analysées de façon positive<sup>250</sup>. Un client qui fait une réclamation transmet en même temps à sa banque le souhait qu'il veut rester chez elle, sous réserve évidente qu'elle examine son problème. Souvent les réclamations expriment les besoins et attentes futur des clients, d'où l'intérêt tout particulier qu'il attache à leur analyse. De ce fait la réclamation est considérée comme une seconde chance pour la banque, elle doit l'entrevoir comme une occasion inespérée qui révèle le dysfonctionnement.

La préoccupation de la gestion des réclamations est une préoccupation grandissante, mais depuis des années elle à même changé de nature, selon J P Acquaviva<sup>251</sup> initialement préoccupation essentielle de sécurité interne (c'est encore le service inspection qui est chargé dans beaucoup d'établissements) elle devient à présent une démarche de plus en plus commerciale. En effet, chaque réclamation est une occasion de contact elle peut être aussi un outil commercial.

### **3.3.3 Le traitement des réclamations :**

Afin de réussir leur démarche de gestion, un certain nombre d'éléments de base doit exister pour parler de bon traitement ou gestion de la réclamation à commencer par : un excellent accueil, la rapidité –délai de réponse, la personnalisation du traitement- contenu et la forme de personnalisation et la compensation offerte aux clients

#### **▪ Le professionnalisme à l'accueil :**

Le personnel doit être formé à la conduite de ce type de relation avec le client dans une situation difficile. Puisque, cas contraire il peut être bloqué, surtout que certaines réclamations sont faites à chaud remettant en cause son travail.

<sup>250</sup> Maitrias. J-P, « Une source d'enseignement pour l'amélioration de l'offre », Revue Banque N°546, Mars 1994, p34-38

<sup>251</sup> Acquaviva. J-P, op.cit, p34-38.

La rapidité de réponse veut dire s'engager dans un délai de réponse, sur le délai d'intervention, par exemple la Société Générale Algérie<sup>252</sup> en créant la cellule de gestion de qualité en 2003, elle a communiqué un délai de réponse de 15 jours, avec l'envoi d'un accusé de réception dans les 48 heures qui suivent la réclamation.

Philippe Détrie<sup>253</sup> cite : Deux critères sont pertinents à la gestion des réclamations : la rapidité du traitement et la personnalisation. Une réclamation bien gérée et une réclamation vite gérée. Le facteur temps et donc capital, l'étude TARP<sup>254</sup> illustre de manière dramatique l'importance du délai de réponse sur la satisfaction des clients.

- Quand la réponse à la réclamation est immédiate le taux de satisfaction est de 69% ;
- Quand la réponse est dans un délai d'une journée le taux de satisfaction est de 48% ;
- Quand la réponse est dans un délai d'un jour à cinq le taux de satisfaction est de 38% ;
- Quand la réponse est d'une à trois semaines le taux de satisfaction est de 24% ;
- Quand la réponse est de plus de trois semaines le taux de satisfaction est de 10%.

Donc s'engager dans un délai de réponse peut s'avérer très utile à la satisfaction des clients. Au stade où le client manifeste son mécontentement, il n'attend plus qu'on lui donne raison mais qu'on s'occupe de lui. Il est donc essentiel de réagir vite. Une fois sa réclamation enregistrée, il attend la réponse ; son impatience dépend de l'importance et la proportion du problème que représente pour lui. Tout délai est perçu comme signe d'indifférence à moins que la banque lui explique les raisons, il a donc pendant cette période besoin de contact renforcé avec sa banque.

#### ▪ **La personnalisation :**

De plus en plus les clients estiment avoir le droit d'être reconnus, considérés, traités de la meilleure façon qui soit, ils tolèrent plus recevoir des réponses standardisées. Le second élément est donc la personnalisation de la réponse : contenu de la réponse, la forme et la personnalisation. Quelle soit écrite ou verbale, les clients sont sensibles aux mots d'excuses écrits ou verbaux (par téléphone tel le cas de gestion des réclamations par le biais des centres

<sup>252</sup> Journal interne N°24, Avril 2004, p8.

<sup>253</sup> Détrie. P, op cit, p57.

<sup>254</sup> Ohana. P, op cit, p119.

en tête de la lettre renvoyée, lorsque la réponse est émise et surtout le contenu de la réponse qui leur importe, étant donné qu'ils attendent de voir leurs réclamations prises en considération.

Pour faire face aux réclamations est surtout pour répondre aux besoins de la banque en matière de rapidité et de réactivité certaines banques mettent en place une grille d'analyse. A titre d'exemple, le Crédit Agricole<sup>255</sup> a élaboré une grille d'analyse des motifs de réclamation, qui l'a progressivement améliorée en intégrant régulièrement les préoccupations nouvelles de leurs clients. Cette grille comprenait à l'époque 120 motifs regroupés ou classés par famille : fonctionnement du compte, monétique, sur l'étranger, accueil, assurance. Cette grille permet aux responsables de repérer les sources de dysfonctionnement, savoir en temps réel le nombre exact de réclamation pour chaque motif afin de trouver des explications et surtout résoudre les problèmes. A l'heure des nouvelles technologies, ces grilles sont conçues dans des logiciels qui ont la capacité de mettre à jour les données.

#### ▪ **La compensation offerte :**

Pour finir, une compensation à offrir au client est indispensable même symbolique elle reflète la préoccupation de la banque à remédier concrètement au problème du client, tout de même le personnel doit prendre en considération les clients qui profitent de cette situation pour négocier leur affaire.

Ce sont les principales étapes d'un bon traitement des réclamations. Toutefois une étape tout aussi importante même décisive pour réussir la gestion actuelle et future des réclamations, la communication en interne des réclamations. La communication sur la réclamation aux seins des entreprises, banques, traduit une perception positive de la réclamation utile à soulager le personnel et surtout l'inciter à collecter, à favoriser sa remonté et à aller au delà du problème pour le corriger, bien faite elle est apte à le rendre plus réceptif aux orientations de ses supérieurs.

Les clients réclament rarement, cela dit il est important de les inciter à le faire et faciliter les moyens de le faire mais surtout d'aller plus loin et d'agir positivement face a la réclamation et ne pas se contenter de motiver le client de réclamer et c'est tout.

---

<sup>255</sup> Maitrias. J-P, op cit, p32.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

qui répond à la préoccupation des banques en matière de choix de la stratégie de gestion qui compte à la fois des avantages et des inconvénients. Certaines optent pour la gestion centralisée en confiant les réclamations des clients à une cellule spécialisée explicite, d'autres optent pour une gestion décentralisée en déléguant le pouvoir au niveau de chaque poste de responsabilité.

#### **La mise en place d'un service client :**

Plusieurs nouvelles fonctions, prennent place dans l'organisation d'entreprise structurée client le service réclamation fait parti de cette nouvelle fonction parfois carrément explicitée, en tant que cellule explicite comme ils sont intégrés d'autre fois au service client.

## **CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE**

nière décennie, caractérisé par la prolifération de l'offre et  
nt qu'il est moins coûteux de conserver un client que de  
conquérir un nouveau. La satisfaction client est devenu une préoccupation centrale et  
la cible prioritaires des entreprises. . Les managers s'efforcent de satisfaire les besoins  
de leurs clients de la manière la plus adéquate.

Même si aucune relation directe n'a été établie entre la satisfaction et la  
fidélité des clients, la satisfaction est une condition sine qua non pour une probabilité  
de fidélité, elle constitue le premier pas vers un acte de fidélité.

Pour développer la fidélité de leurs clients les banques développent et adoptent  
différents outils et stratégies. Ces dernières s'inscrivent dans des démarches à la fois  
passive et active, en matière de démarche passive le client et plus forcé à être fidèle.  
Quant à la fidélité active, la gestion de la relation client constitue l'une des démarches  
que les entreprises cherchent à développer afin de fidéliser de façon permanente les  
meilleurs clients.

Dans leur démarche de fidélisation, en plus de la mise en place des outils  
technologiques qui facilite la gestion client, les banques doivent disposer des outils  
CRM nécessaire au développement d'une démarche relationnel.

Le SIM constitue l'un des éléments clé pour la réussite de la relation client, la  
préoccupation client a redéfini son rôle, dans la banque, en le réorientant vers la  
fidélisation des clients. Cette orientation pose aux SIM un réel défi ; celui de pouvoir  
passé d'une masse de données, manipulées quotidiennement, à une information  
décisionnelle. La mise en place des outils de datawarehouse de datamining a permis  
de fournir non seulement une vision unifiée actualiser sur les clients, mais un  
traitement en temps réel pour une meilleure réactivité.

Parmi les informations à gérer la réclamation client dans le cadre d'une  
orientation client revêt un nouvel aspect, elle devient plus une source d'amélioration  
du service que signe de défaillance. Disposant d'un historiques des problèmes les  
banques sont capables d'être plus réactive voir même développer une approche  
proactive pour améliorer l'offre de façon continue.

## INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE

Le paysage bancaire connaît aujourd'hui de nombreux bouleversements ; cette concurrence accrue qui se caractérise par l'entrée d'opérateurs privés. Elle s'amplifie avec le progrès technologique qui imprime un nouveau souffle au marketing bancaire. Ces bouleversements ne sont pas sans conséquences, la concurrence sur le marché du crédit et des services financiers est de plus en plus forte.

En ce qui concerne l'Algérie le secteur bancaire a subi de nombreux changements. En effet, dans un contexte économique plus difficile et une concurrence qui se fait ressentir, face à une clientèle de plus en plus exigeante et versatile. Les banques Algériennes se sont lancées depuis une dizaine d'année déjà dans un courant de changement pour faire face à la concurrence.

Les banques publiques se trouvaient contraintes et limitées par un certain nombre de contraintes liées à leur environnement, mais aussi, à leurs modes de fonctionnement. Une réelle démarche de mise à niveau est en train de se faire au niveau des banques publiques.

Dans ce chapitre, nous partant d'un aperçu historique, une description chronologique des étapes clés par lesquelles le système bancaire algérien est passé. Dans la deuxième section on passe en vue les contraintes que se soient d'ordre environnementale ou propre au fonctionnement des banques algériennes et surtout les chantiers entrepris pour sa mise à niveau. Pour finir avec un aperçu du paysage bancaire actuel, en particulier les deux banques dans lesquelles nous avons effectué notre enquête.

## **SECTION 1 : APERCU SUR L'EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN**

Indépendance l'Algérie a adopté le système socialiste avec une autonomie afin de remettre sur pied l'économie algérienne. Elle a hérité d'un système bancaire colonial implanté dans les grands centres urbains dont elle était obligée de substituer par un système bancaire algérien.

Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, de la souveraineté à la restructuration organique où il a connu des évolutions et il a fait l'objet de plusieurs réformes visant la mise à niveau des différentes banques.

Cette section a pour objectif de présenter l'évolution du système bancaire algérien. Tout d'abord la période post indépendance qui se traduit par une monopolisation de l'activité bancaire, ensuite celle qui se caractérise par la remise en cause dans les choix antérieurs et qui s'inscrit dans le processus de libéralisation de l'activité économique.

## **1.1 Aperçu historique : la situation post indépendance :**

Avant de présenter les étapes d'évolution du système bancaire algérien il faut parler des choix politiques et économiques qui expliquent son évolution passée. Les orientations socialistes et nationalisme économique ont conduit à des choix. Dans ce cadre trois moments sont significatifs à donner chronologiquement à commencer par l'étape de reprise du pouvoir jusqu'à l'étape de restructuration organique passant par l'étape de nationalisation. Ci-dessous, les principaux événements, caractérisant chaque étape sont repris et permettent d'apprécier la situation.

### **1.1.1 L'étape de souveraineté :**

L'Algérie recouvrant son indépendance se devait de récupérer son autorité dont le reste du patrimoine économique, financier. Elle a débuté par la création des trois principales institutions que sont : la banque centrale BC, le trésor, la caisse algérienne de développement CAD ainsi que la caisse algérienne d'épargne publique CNEP dans le but de se créer une autonomie financière. Ci-dessous on passe en revue leur création, rôles et évolution.

- **Le trésor<sup>256</sup> :**

---

<sup>256</sup> Ghaicha Djamel-dine, *Condition de la banque et rentabilité bancaire*, mémoire de magister en Science Economique, Université D'Oran, 1996-1997, P11.

de l'identité financière de l'Etat et il est tout à fait normal que la solution de l'Etat. Par ce fait de connexion du trésor algérien au trésor français, le trésor algérien est né le 29 août 1962. Il prenait en charge les activités traditionnelles de la fonction trésor, il devait à ce titre alimenter l'Etat en ressources monétaire dont il a besoin et intervenir dans l'exécution de la finance, la gestion de la trésorerie et l'organisation de la comptabilité publique, les tâches que l'on a confiées à la direction du trésor sont lourdes et prêtes à confusion par le fait que le trésor se charge de la gestion du crédit, des assurances, de l'organisation financière et de la comptable des entreprises publiques.

#### ▪ **La banque centrale d'Algérie :**

La banque centrale d'Algérie, premier établissement créé par la loi du 31 décembre 1962 a été créée pour fonctionner effectivement le 02 janvier 1963. Un certain nombre d'étapes ont dû être franchies pour une complète maîtrise de la politique monétaire et financière par l'Etat algérien. Ce n'est qu'à partir de la loi du 10 avril 1964 qui autorisait la création d'une unité monétaire nationale « le dinar » que le pays a finalisé la conquête de la souveraineté monétaire en Algérie<sup>257</sup>. Par la suite elle s'est dotée des statuts d'un institut d'émission. Elle exerce donc la fonction traditionnelle d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et surveillance du crédit ainsi que la gestion des réserves de change<sup>258</sup>.

#### ▪ **La caisse algérienne de développement CAD :**

La caisse algérienne de développement intervient peu après celle de la banque centrale d'Algérie, créée le 7 mai 1963 prenant la suite de la caisse d'équipement et de développement de l'Algérie CEDA. Elle est venue répondre au besoin du pays en matière de dynamisation et de promotion du secteur industriel, puisque le système bancaire de l'époque était basé exclusivement sur les notions des risques et rentabilité des emplois, et où la politique entreprise était orientée vers l'extraction des ressources que l'industrialisation du

---

<sup>257</sup> Le système bancaire est libéré de la tutelle française du côté monnaie, mais resté l'étape d'élimination des banques française.

<sup>258</sup> Cependant et à l'instar du trésor, la banque centrale d'Algérie a été chargée, à titre exceptionnel et transitoire 1963-1964, de l'octroi de crédit, notamment des crédits d'exploitation au secteur agricole autogéré, se substituant aux banques et organismes du crédit existant par suite de leurs 'défaillances'.

développement était dotée de très larges privilèges qu'elle en sa qualité de banque d'affaire. Elle prendra en 1971 dans le cadre de la réforme financière qui sera engagé à cette date la dénomination de la banque algérienne de développement BAD avec des attributions plus précises en matière de financement à long terme<sup>260</sup>.

- **La caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP :**

Cette institution créer le 10- août 1964 à partir de la caisse nationale d'épargne français de la caisse de solidarité des Départements et Communes d'Algérie et chargé de la collecte sur livrets de l'épargne des particuliers et du financement de leur besoin en bien durables, essentiellement le logement. Son activité sera orientée par la suite, vers le financement d'habitat collectif. Malgré le développement de ses trois institutions, l'Etat algérien se trouvait face à d'autre difficultés<sup>261</sup> telles que : le transfert rapide des capitaux qui a réduit de moitié les dépôts, en conséquence, les institutions bancaire se trouvaient face a un problème de liquidité.

Le départ de grand nombre de personnel, pour la majorité européen, nécessitait des ressources humaines formées a l'activité bancaire et donc aptes a prend en charge ces institutions l'Etat algérien se trouve face a d'autres difficultés, telles que le transfert rapide des capitaux qui réduit de moitié les dépôts. En conséquence, les institutions bancaires se trouvaient face à un problème de liquidité.

Ajoutez à cela l'orientation socialiste du pays qui a rendu les banques françaises prudentes dans la prise de nouvel engagement de crédit, leur implication dans le financement du nouveau secteur industriel socialiste était volontairement inexistante. Certaines sont allées jusqu'à cesser leurs activités, d'autres ont continué en attendant la refonte du système.

Afin de faire face a la condition, l'Etat algérien est intervenu dans le financement de l'économie par le biais de la banque d'Algérie ceci dans le but de maintenir les activités des

---

<sup>259</sup> Les filiales des banques étrangères devaient répondre en matière de politique de financement, aux orientations de leurs sièges dont le principal souci consisterait à rentabiliser leurs activités jugées complémentaires à l'économie de développement de la métropole. Benhalima A ; *Le système bancaire algérien : Textes et réalité*, Edition Dahleb, 2001, p11.

<sup>260</sup> Ses interventions en matière de crédit constituent à financer essentiellement les investissements productif à long terme et la mise œuvre des plans et programmes d'investissements en vue de la réalisation des objectifs du développement économique algérien.

<sup>261</sup> Document fourni dans le cadre de formation bancaire « Etudes du système bancaire algérien » source inconnu. »

anciers par les banques étrangères, de la apparu la nécessité  
banques françaises.

### **1.1.2 L'étape des nationalisations : 1966-1967 :**

Les banques françaises existant encore sur le territoire algérien, n'assumant pas le rôle qu'on leur accorder: reconstruction de l'Algérie tous secteurs confondus<sup>262</sup>. L'étatisation du système bancaire algérien est devenu une nécessité, les autorités se sont donc intervenues et les ont étatisé par l'absorption de leur patrimoines sous formes « de reprises négociées »<sup>263</sup>, de cette reprises négociée sont nées les trois banques nationales dénommées banques primaires qui sont : la banque nationale d'Algérie BNA, le crédit populaire d'Algérie CPA et la banque extérieure d'Algérie BEA.

#### **a- Création des premières banques :**

Trois principales banques ont été crée pour répondre aux besoins de l'économie.

##### **▪ La banque nationale d'Algérie BNA :**

Elle a été créé le 13 juin 1966 sous forme de société nationale, au-delà des fonctions qu'elle exerçait en qualité de banque de dépôt, la banque nationale d'Algérie était surtout appelée à être un instrument de la planification financière et à « exécuter la politique du gouvernement en matière de crédit à moyen et à long terme ». Elle apparaît à l'époque comme la banque du secteur socialiste et du secteur public. Elle avait, en outre, une mission particulière à l'égard du secteur agricole ou elle a repris en 1967 le relais de la banque centrale d'Algérie. Ce qui reste du domaine industriel et commercial, elle accordait essentiellement des crédits à court terme pour le financement des activités des sociétés nationales.

---

<sup>262</sup> Concourir au financement de nouvelle Sociétés nationales, se réservant exclusivement à petites et moyennes entreprises. (Industrielle, artisanales et commerciales)

<sup>263</sup> Naas, précise que les conventions de reprise négociier ont permis aux autorités de se constituer les banques françaises avec la moindre dépense. Voir Naas. A ; *Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie de marché*, Edition Maisonneuve et Larose, Alger 2003, P57.

## Algérie CPA :

Quelque mois après la création de la banque nationale d'Algérie, le système bancaire national a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier, alors le crédit populaire d'Algérie fut créée le 19 décembre 1966 prenant la suite des banques populaires, chargées de recevoir des fonds et d'octroyer des crédits de toute nature (cours, moyen et long terme) au petites et moyennes entreprises des secteurs privés autogérés et nationaux non agricoles. Le crédit populaire d'Algérie s'est spécialisé dans le secteur de l'artisanat, de l'hôtellerie, de tourisms, de la pêche et des activités annexe des coopératives non agricoles de production, de distribution et des professions libérales ou elle exerce toujours dans ces domaines.

### ▪ **La banque extérieure d'Algérie BEA :**

La banque extérieure d'Algérie a été créée le 19 octobre 1967 avec comme mission principale de «*faciliter et de développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification financière*» chargé donc essentiellement de développer les relations bancaires avec l'étranger. Les pouvoirs publics avaient désigné la banque extérieure d'Algérie dans des opérations de commerce extérieur, dans le cadre du développement afin de contribuer à une mobilisation des ressources extérieures nécessaire en donnant sa garantie de bonne foi aux engagements financiers des entreprises publiques. Mais cette «*vocation extérieure*» sera développée par l'ensemble des banques primaires nationales.

### **b- Fonctionnement des banques dans le cadre de la planification :**

Quant à leur fonctionnement et évolution dans le cadre d'une économie planifié, des évènements et des textes de lois ont marqué cette étape. Ci dessous nous avons essayé de donner un aperçu de la situation de ces banques.

### ▪ **Monopolisation et spécialisation du système bancaire :**

Suite a la nationalisation de ces structures étrangères l'Etat algérien a réussi à se doter d'un système bancaire intégralement algérien elle détient le monopole du secteur, vient

le choix d'une spécialisation sectorielle<sup>264</sup> ou les banques se  
sont spécialisées ci dessous<sup>265</sup>.

▪ **La mise en place du pré plan de développements économiques 1967-1969 :**

Un autre fait vient caractériser cette période, c'est l'affirmation du secteur d'Etat de la mise en œuvre du premier plan de développement national<sup>266</sup>. Dans le cadre du plan, un projet d'une industrialisation accélérée a été entamé ce qui a nécessité le déploiement d'importantes sommes de production industrielle. Le but de l'Etat était de relancer les entreprises publiques qui se trouvaient au bord de l'échec et créer le maximum d'emploi. Dans ces conditions c'est au trésor public à qui revenait la tâche de financement de ces investissements alors que le rôle attribué aux banques se limitait à la mise en place de crédits à moyen et à court terme.

Cela dit les entreprises financées par le trésor ne faisaient pas l'objet de suivi quand à l'évolution de leur activité, la situation de leur finance. Cette absence de contrôle de la part du trésor comme de part l'organe planificateur a conduit au financement d'entreprises non productives (ces dernières ont continué à recevoir des aides du trésor). Cette situation a créé un déséquilibre qui a nécessité la réforme de 1970.

▪ **La réforme 1970 et la loi des finances de 1971 :**

L'absence d'une planification financière qui rendait impossible de définir les tâches de chaque institution et le problème des ressources mal affectées a constitué les principales causes de la réforme. Parmi les objectifs de cette réforme était l'insertion du système bancaire algérien dans le développement de l'économie. Cependant dans le cadre de l'orientation socialiste ceci nécessitait une planification rigoureuse. La loi des finances de 1970 et son prolongement à travers les différentes lois avaient pour objectif de cerner la problématique du financement. Elle a redéfini et réglementé les interventions des institutions financières en matière de financement.

---

<sup>264</sup> Selon Naas « à l'exception du secteur agricole qui resté sous le monopole de la banque nationale d'Algérie, les nouvelles banques n'ont pas marqué une rupture avec l'attitude qui prévalait, lors de la période précédentes, lorsque le système bancaire était dominé par les banques privées étrangères » Cela dit il explique que l'analyse du système bancaire a révélé que la spécialisation de ces banques reste théorique. Pascallon pense que « la spécialisation théorique n'a pas un prolongement pratique » à un moment ou un autre les trois banques ne respectent pas le principe de spécialisation. Benhalima. A, op cit ; P26.

<sup>265</sup> La BNA est chargée particulièrement du financement de l'industrie et du secteur agricole ; La CPA intervient au profit des secteurs de l'artisanat et du tourisme ; la BEA a eu quant à elle une large ouverture sur l'extérieur et ce qui concerne la CNEP, elle avait pour principales missions de mobiliser l'épargne des ménages et d'assurer le financement de l'habitat. Rapport de CNES, problématique de la réforme du secteur bancaire. Voir [WWW.ces.dz](http://WWW.ces.dz) ; p13.

<sup>266</sup> Rapport de CNES, Idem, p13.

stratégiques leurs sont fixés : la mobilisation des ressources  
planifiée des ressources et le contrôle à priori et à posteriori de

ces ressources.

#### **-La mobilisation des ressources d'épargne :**

La période de plan triennal a connu une mauvaise circulation monétaire ou les liquidités importantes restaient inactives aux seins de certaines banques alors que la banque centrale et le trésor recouraient au financement monétaire afin de répondre aux besoins du pays en matière d'investissement. Cette situation a conduit les autorités à mettre en pratique une série de directives pour ne citer que deux exemples :

- Le principe d'unicité des ressources dont l'objectif visé était l'utilisation des ressources auparavant non utilisées. Plusieurs mesures ont été prises dans le but de répondre à ce besoin<sup>267</sup>
- Le principe de la domiciliation bancaire<sup>268</sup> : les entreprises sont ainsi réparties, par décision du Ministres des Finances, entre les banques, en respectant le critère d'affectation des entreprises d'un même secteur ou d'une même branche auprès de la même banque<sup>269</sup>. La conséquence de cette directive a été l'élimination de toute concurrence, les banques travaillaient plus dans un esprit de complémentarité que de concurrence, ceci a retardé tout dynamisme dans l'effort de la collecte des ressources indispensables dont les effets se répercuteront dans le futur sur la situation de ces banques.

#### **-La répartition planifiée des ressources :**

Dans le cadre de la planification, les banques avaient pour rôles l'exécution du plan la distribution des moyens de financements différés selon qu'il s'agisse de financement des investissements ou des besoins de l'exploitation. Le rôle attribué aux banques demeurait celui d'exécuteur de directives de l'organe de planification. Une fois de plus, c'est le trésor public

---

<sup>267</sup> « Les entreprises sont tenu de déposer dans un compte au trésor public les fonds constitué par les dotations aux amortissements et réserve », Benhalima A, op. cit, P58. Cette mesure exige de faire participer les entreprises à la mobilisation de l'épargne nationale, toutefois elle a bloqué toute possibilité d'autofinancement aggravant ainsi la situation des entreprises déficitaire. Ghaicha explique : toujours dans le même objectif elle a aussi obligé les banques primaires à ouvrir des comptes bancaires aux travailleurs bénéficiant de salaire minimum garanti ....etc.

<sup>268</sup> Il est fait obligation aux entreprises de « concentrer leurs comptes bancaires et leurs opérations bancaires d'exploitation au niveau d'une seule banque » (loi de finances pour 1971)

<sup>269</sup> Cette affectation s'opérée selon le critère de liquidité bancaire qui prenait en considération l'équilibre emplois-ressources un critère qui nécessite une vision à intervalle régulier pour observer et rééquilibrer les ressources, ce qui n'est pas fait, créant de ce fait un déséquilibre sur le marché monétaire. La situation financière des entreprises se répercutait sur celle des banques, la BEA domiciliaire de la sonatrach se trouve avec une sur liquidité, alors que la BNA et par la suite la BADR vue son financement permanent du secteur agricole se trouver avec une sur liquidité. Voir Naas, Op. Cit, P128.

e financement qui revenait aux banques primaires, un  
formes d'une gestion financière rentable.

Dans ce cadre, les études des besoins en matière de crédit concernant les entreprises publiques n'étaient d'ailleurs qu'une formalité. Ces derniers, recouraient à des enjeux de compte afin d'équilibrer leurs situation, d'ailleurs même les demande qui ne remplissait pas les exigences pouvaient bénéficier du crédit. On note ici l'absence d'une logique d'un métier de bancaire qui est basé sur les garanties et la sûreté mais dans le cadre de la planification « le risque était apprécié différemment par la banque c'est selon qu'il s'agisse d'une entreprise publique ou d'une entreprise privée »<sup>270</sup> tel que l'indique Baba Ahmed<sup>271</sup> « le système de financement de l'exploitation des entreprises publiques a favorisé la déresponsabilisation totale des entreprises et des banques ».

#### **-Le contrôle à priori et à posteriori de ces ressources :**

« Outre la fonction d'agent d'exécution du plan, en particulier et en matière d'affectation des ressources, la planification assigne à la banque une mission de contrôle des entreprises publiques. A cet effet plusieurs dispositions sont prises pour permettre à la banque d'assurer le suivi et le contrôle des mouvements financiers de l'entreprise publique. Mais le système de planification mis en œuvre par la loi des finances et les textes de lois subséquents a rendu inopérant le contrôle à priori des crédits destinés aux entreprises publiques. »<sup>272</sup>

Ainsi nous pouvons dire que certes des outils de contrôle ont été mis à la disposition des banques mais aucune réelle démarche de sanction n'a été prise surtout auprès des entreprises défailtantes, pire encore ces derniers ont continué de bénéficier de l'aide du planificateur, sous forme de découvert bancaire<sup>273</sup> les banques continuaient à couvrir les déficits de ces entreprises devenu chroniques. L'insuffisance des ressources amenaient le planificateur à un recours permanent au financement de la banque centrale augmentant de ce fait le crédit à l'économie ainsi que le trésor qui recourait lui aussi au concours de la banque centrale afin de rééquilibrer le déficit budgétaire.

---

<sup>270</sup> Encore une fois l'auteur explique que le but rechercher par les autorités n'est pas une efficacité en termes des dépenses d'exploitation ou d'investissement mais de faire respecté aux entreprises publiques un certain nombre de procédures et de formes. Baba-Ahmed, *L'Algérie entre splendeurs et pesanteurs*, Edition Marinoor, Alger 1997, 126.

<sup>271</sup> Baba-Ahmed, M, op. cit, P126

<sup>272</sup> Document fourni dans le cadre de formation bancaire « Etudes du système bancaire algérien » source inconnu. »

<sup>273</sup> Ce dernier est devenu presque la technique la plus utilisée en matière de financement au détriment d'autres techniques.

## turation organique :

A partir de l'année 1982, la restructuration organique a été mise en place par les autorités pour l'ensemble des entreprises du secteur public (industrie, transport, commerce, tourisme, BTPetc.) basé sur la spécialisation et le régionalisme des entreprises.

Cette restructuration a touché également le secteur bancaire, où elle visait en premier lieu la spécialisation des banques, et s'est traduite par la création de deux nouvelles banques issues de la restructuration de la BNA et de la CPA. La banque algérienne de développement rurale BADR et la banque de développement local BDL.

### ▪ **La banque algérienne de développement rurale BADR :**

Elle a été créée par le décret du 13-03-1982, avec pour mission de contribution au développement rural, en assurant le financement des activités agricoles, agro-industriels et artisanales. Elle reprend les activités dévolues précédemment à la BNA. La création de la BADR était censée fournir un meilleur encadrement à l'octroi des crédits aux exploitations agricoles, et par la même fournir un soutien technique adapté au secteur agricole. Sa création marque l'importance accordée, dans les nouvelles orientations, à l'agriculture et au potentiel économique régional et local.

### ▪ **La banque du développement local BDL :**

Cette banque a été créée le 30-avril 1985 par le décret N° 85-85 à partir des structures de la CPA qui fixe son statut et prérogative au tant qu'institution financière. Sa mission principale est d'assurer le financement du développement des collectivités locales et d'une façon générale le secteur PME/PMI missions précédemment assumées par le crédit populaire d'Algérie CPA. Elle effectue également, à titre exclusif, les opérations de prêts sur gages.

Ainsi à la veille des réformes économiques engagées en 1988-1990, le secteur bancaire exclusivement public était composé de cinq banques commerciales ou primaires, qui disposant des attributions des banques universelles et de deux établissements spécialisés.

## **1.2 Le chemin vers la libéralisation :**

La préoccupation des autorités dans les années 70 a été la reconstruction du pays. Le développement de son économie, a conduit soumission du système bancaire à l'organe planificateur central de l'Etat. Cependant les résultats du schéma de financement et

révélé des insuffisances auxquels la planification a remédié  
ant les différents plans sans pour cela réussir à pallier les  
problèmes auxquels les banques faisaient face.

Ceci peut s'expliquer par l'intervention de la politique dans la gestion de la banque et l'absence de remise en cause des choix adoptés. Cette gestion allait à l'encontre d'une logique commerciale et s'est traduite par un développement important des dettes des entreprises vis à vis du secteur bancaire.

Ce modèle de gestion de l'économie a révélé des insuffisances voire des défaillances, engendrant des entreprises malades, déficitaire pour la majorité. Les banques étaient devenues de fait des administrations.

Cet échec a conduit les autorités de l'époque vers la recherche d'issue de secours, d'où la tentative de réforme à partir de promulgation de textes de lois dont les principales sont :

La loi 86-12 relative aux régimes des banques et du crédit, la loi 88-01 du 12-01-1988 modifiant la loi 86-12 du 19-08-1986, la loi N°90-10 du 14-10-1990 relative à la monnaie et au crédit, les réaménagements apportés en 2001 à la loi 90-10 pour finir avec l'Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit (O.M.C).que nous reprenant avec plus de détail ci dessous.

### **1.2.1 La loi 86-12 du 19-08-1986 relatives aux régimes des banques et du crédit**<sup>274</sup>:

Il s'agit de l'autonomie relative du système bancaire, ou il était attendu un désengagement du trésor du financement des investissements aux profits des banques et d'une décentralisation partielle des pouvoirs de décision en matière d'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises. Cette loi est venue redéfinir les structures fondamentales du système bancaire dont deux types d'institution se sont profilés<sup>275</sup>. Bien qu'elle n'ait pas été mise en application, elle devait marquer le début de la remise en cause du système de planification et de l'excessive centralisation des pouvoirs de décision qu'il a engendré.

---

<sup>274</sup> La loi n° 86-12 du 19-08-1986 relative au régime des banques et du crédit

<sup>275</sup> **Les institutions bancaires** composées de : la banque centrale institut d'émission et organe de contrôle des changes et des établissements de crédit à vocation générale dénommés « banque » et les établissements de crédit spécialisés **les institutions administratives** par la création du plan national des crédits (PNC) et le plan national de développement (PND).

Mise en pratique, elle a modifié le statut des entreprises publiques et des banques. Les institutions bancaires sont devenues, aux termes de celles-ci, des entreprises publiques économiques EPE dirigées et administrées par des fonds de participation pour le compte de l'état et où les opérations de crédit devaient être octroyées d'après les règles de gestion classiques d'une entreprise (rentabilité, liquidité, sécurité, solvabilité et remboursabilité.)

Cette loi a marqué la volonté de passer à l'autonomie, elle se caractérisait par le redressement des modes de gestion de toute entité économique parmi lesquelles les banques qui devaient être soumises aux critères de rentabilités. Cette loi a mis fin au principe de la domiciliation bancaire unique. Toutefois l'activité des banques restait toujours limitée dans le cadre du respect des normes de gestion fixées par la banque centrale qui avait des prérogatives de contrôle sur l'activité des banques commerciale.

Mais malgré les efforts, pour la mise en application de cette autonomie et le redressement de la situation des entreprises déficitaires, la culture de l'autonomie restait absente au niveau opérationnel les agences continuaient à travailler avec l'ancien état d'esprit. La loi du 90-10 est venue rompre carrément avec l'ancien régime pour apporter du nouveau.

### **1.2.3 La loi N°90-10 du 14-10-1990 relative à la monnaie et au crédit** <sup>277</sup>:

En promulguant cette loi les autorités algériennes tentaient de préparer le terrain afin de s'introduire dans une économie de marché. Cette loi constitué un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées des 1988 par les autorités politique du pays.

Avec sa promulgation, le monopole de l'état a été supprimé, elle est la première loi en matière d'économie qui ne renvoyais ni a 'la politique définit par les pouvoir publics' ni au plan national de développement<sup>278</sup>. De ces réformes est attendu « un désengagement de l'état » au profit de l'entreprise dans son acceptation économique, et partant, d'une gestion souple et efficace des activités économiques »<sup>279</sup>.

<sup>276</sup> La loi 88-10 du 12-01-1988 relative aux orientations sur les entreprises publiques.

<sup>277</sup> La loi 90-10 du 14-10-1990 relative à la monnaie et au crédit

<sup>278</sup> Baba-Ahmed, *L'Algérie diagnostic d'un non stop*, Edition Harmattan, 1999, P201.

<sup>279</sup> Benhalima A, Op. Cit, P82.

Le rôle, le mode de gestion des banques publiques sur de  
orte en elle des défaillances, elle a permis aux banques  
d'acquérir plus de liberté dans leur mode de gestion basé sur une logique commerciale jusque  
là absente et qui est l'essence même de l'activité bancaire. « Elle repose principalement sur  
deux objectifs :

- L'autonomie de l'institut d'émission vis à vis du trésor et les banques primaires d'une  
part et l'assainissement de l'endettement du trésor et des entreprises d'autre part.

- l'autorisation des mouvements des capitaux vers l'étranger ».

Cette loi a consentit la mise en place d'une politique de contrôle de la monnaie et du  
développement à la collecte de l'épargne. A ce titre, de nouvelles dispositions, qui consistait a  
la création de nouveaux organes d'encadrement du système bancaire, ont été prises (le conseil  
de la monnaie et du crédit, la commission bancaire, la centrale des risques et l'association des  
banques). Parmi les objectifs que vise cette loi, on peut citer celle présentée ci dessous<sup>280</sup>.

#### **1.2.4 Les réaménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit<sup>281</sup> :**

Ces réaménagements ont été introduits sans pour autant toucher à l'autonomie de la  
banque d'Algérie, dans le but de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision  
sur la politique monétaire du pays. Afin de concrétiser ce but, l'ordonnance n°01-01  
modifiant et complétant la loi 90-10<sup>282</sup> a été créée, scindant le conseil de la monnaie et du  
crédit en deux organes :

Le premier est constitué du Conseil d'Administration, chargé de l'administration et de  
l'organisation de la banque d'Algérie ; le second organe constitué par le conseil de monnaie et  
du crédit, jouera le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé de sept membre dont trois  
d'en eux sont nommés par un décret présidentiel alors qu'ils étaient au nombre de quatre dans

<sup>280</sup> Nous citons ici les principales pour plus de détail Voir Benhalima, op. Cit. P82-95. Mettre un terme définitif à toute ingérence administre dans le secteur financier. Réhabiliter le rôle de la banque centrale d'Algérie dans la gestion de la monnaie et du crédit. Rétablir la valeur du dinar algérien en mettant fin aux divers statuts conférés à la monnaie dans les différentes sphères des transactions. Assainir la situation financière des entreprises publiques Diversifier les ressources de financement des agents économiques notamment les entreprises par la création d'un marché financier. Redéfinir des conditions de gestion et de fonctionnement des banques.

<sup>281</sup> Ordonnance N°01-01 du 27 février 2001 modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Tahraoui M, « les pratiques bancaires des banques étrangères envers les PME algériennes, cas de la Société Générale Algérie », Mémoire de Magister, option finance et Economie international année universitaire 2006-2007.124.

<sup>282</sup> Voir l'exposé des motifs du projet de la loi portant approbation de l'ordonnance relative à la monnaie et le crédit. Tahraoui M, Idem P126.

### **1.2.5 L'adoption de l'Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit (O.M.C).**

Cette année fut marquée par la faillite de deux banques privées. Il s'agit de la Banque «El khalifa » et la banque pour le commerce de l'industrie d'Algérie (BCIA).cette situation a poussée les pouvoirs publics à trouver une refonte de la loi sur la monnaie et le crédit afin que ce genre de scandale financier ne se produire plus

Part ailleurs, le législateur insiste sur le triple objectif que ce nouveau texte veut concrétiser en soulignant les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette réforme puisse atteindre son succès:

- permettre à la Banque d'Algérie de mieux s'exercer ses prérogatives ;
- renforcer la concentration entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière ;
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public ;

Selon certains experts, la nouvelle loi a constitué une ingérence du Ministre des finances dans les prérogatives du conseil de la monnaie et du crédit.

Le système bancaire représente le socle de l'économie avec la régulation financière qu'il apporte à l'économie d'un pays, tout en étant le vecteur essentiel de la croissance par le financement qu'il est censé apporter.

Compte tenu du modèle de développement choisi par notre pays, les grandes banques nationales se sont retrouvées dans un cadre de financement de gestion orienté « entreprises publiques » ce qui les a conduit vers un décalage de ce qui se fait en matière de financement et de gestion. Ce modèle de gestion de l'économie qui a révélé des insuffisances voire des défaillances engendrant des entreprises malades a conduit les autorités de l'époque vers la recherche d'issue de secours, d'où la tentative de réforme à partir de la promulgation de textes de lois.

Depuis, et dans le contexte de transition économique que connaît le pays depuis plus d'une dizaine d'année, l'Algérie s'est lancée dans une mise à niveau de son système bancaire qui se caractérisait par une série de faiblesses et d'ingérences. Cette mise à niveau<sup>283</sup> permettra de soutenir la relance économique qui ne peut pas se concevoir sans un système bancaire efficace.

Dans ce qui suit nous allons mettre l'accent sur la réalité du fonctionnement du système bancaire algérien, les problèmes auxquels font face les banques publiques et les chantiers dans lesquels les banques se sont engagées afin de se remettre à niveau, par rapport à la norme internationale, et surtout réussir la transition vers l'économie de marché.

---

<sup>283</sup> Nous préférons de loin parler de mise à niveau que de réforme, comme l'avait expliqué Lachemi Siagh la notion de mise à niveau est plus approprié à notre pays que le terme réforme, parce que réformer, cela veut dire posséder déjà un système cohérent et performant qu'on veut faire passer d'une étape à une autre meilleure. Dans notre cas, une série de chantiers est engagée. Ils portent sur la mise en place des systèmes de paiement et d'information modernes et performants, l'amélioration des processus de contrôle interne et de comptabilité ainsi que sur la généralisation des pratiques et moyens de protection des banques contre les risques de gestion pour améliorer son fonctionnement, ces projets s'inscrivent davantage dans une logique de mise à niveau que de réforme. "Partenaires" N° 59 du Janvier 2006, Mensuel de "la chambre française du commerce et d'industrie en Algérie" Développer les nouveaux métiers de la banque et de la finance.

## ronnementales :

La situation à laquelle sont confrontées les banques publiques algériennes peut être expliqué par le modèle de développement choisi par notre pays. Ce mode de gestion reposait souvent sur des orientations politiques qui s'éloignaient d'une logique financière rentable. Entre les règles de gestion bancaire et les attentes des entreprises publiques en matière de financement, les banques sont devenues presque des fournisseurs de liquidité, ce qui a engendré des impayés. Ces derniers ont alourdi les portefeuilles de ces banques, engendrant des banques incapables de jouer leur rôle d'intermédiaire financier.

La crise des années 80, la crise des paiements extérieurs de 1986<sup>284</sup>, la loi sur la monnaie et le crédit constitue des tournants décisifs pour l'économie du pays. Cette dernière a conduit les autorités vers un désengagement des financements de l'économie ceci dans le but de rétablir les équilibres macro-économiques. Elle annonçait le début d'une réorientation de la politique entreprise, une mutation profonde, à partir d'un processus de déréglementation profond.

La promulgation de cette loi coïncidait avec le recours du pays au Fond Monétaire International afin de remédier à la position, inconfortable, du pays sur le marché international des capitaux<sup>285</sup>. Aussi ces mutations ont été appuyées en 1991 par la mise en œuvre d'un programme global d'assainissement et de restructuration du secteur public, qui s'est traduit par l'assainissement des portefeuilles des banques<sup>286</sup>. En parallèle, les banques ont fait l'objet de profond diagnostic par des bureaux d'expertise recommandés par la banque mondiale qui a présenté une série de dysfonctionnements et insuffisances.

La loi 90-10 relatives à la monnaie et aux crédits représente donc une pièce maîtresse de la réforme économique de par ses préoccupations en matière de politique monétaire et financières. Ce texte législatif constitue un tournant décisif dans l'évolution du système bancaire et financier en introduisant de nouvelle mesure de fonctionnement et de gestion qui

---

<sup>284</sup> Le déséquilibre des comptes est devenu flagrant et la situation des avoirs extérieurs est arrivée à son bas niveau au point que l'état ne parvenait plus à faire face aux règlements internationaux.

<sup>285</sup> Qui visé une série d'objectifs : la libéralisation du commerce extérieur, la poursuite de la libéralisation des prix, et l'introduction d'importante refonte dans le système douanier et fiscale...etc. Benissad H, *Algérie : restructurations et réformes Economiques (1979-1993)*, Edition OPU, 1994, P140.

<sup>286</sup> Cela dit avant de pouvoir parler de vrai réforme bancaires, les banques publiques devaient faire l'objet d'une restructuration. Étant donnée que la réforme bancaire ne peut se concevoir avec des banques incapable de jouer leur rôle de façon efficace. La situation financière des banques a amené les autorités à entamer un plan de restructuration. La restructuration devait se traduire sur un plan organisationnel par : l'assainissement des portefeuilles des banques publiques et leur recapitalisation par le trésor public qui s'est achevé depuis déjà un moment.

nie de marché. Elle est venue rompre avec les anciens modes  
ces administratives du secteur financier. Ces directives  
devaient remédier aux problèmes, et de ce fait rendre les banques publiques capables de gérer  
leur activité bancaire selon les normes internationales.

Les difficultés auxquelles font face les banques algériennes concernent non seulement  
leur mode de gestion et de fonctionnement mais aussi l'environnement bancaire qui handicape  
l'activité bancaire. Les actions d'amélioration doivent concerner aussi bien l'environnement  
interne que l'environnement externe « les contraintes de l'environnement ». Des contraintes  
qui touchent le statut légal de la banque et les relations qu'elle entretient avec les tiers dans le  
cadre de l'autonomie et les contraintes de nature réglementaire qui limitent son action  
commerciale.

Parmi les contraintes environnementales on peut citer :

**Celle en relation avec la faiblesse du niveau de bancarisation** : avec une agence pour  
26000 habitants alors que la norme est d'une agence pour 3000 à 5000 habitants<sup>287</sup>. Cette sous  
bancarisation peut s'expliquer par :

- Une faible densité du réseau bancaire avec une répartition inadéquate du réseau bancaire  
autrement dit une mauvaise répartition géographique des agences qui se situent pour la  
majorité dans les grandes villes où les banques développent leurs activités en priorité. Les  
villes secondaires et surtout les zones rurales ne sont pas servies. Une partie importante de la  
population est ainsi délaissée, du simple fait de son lieu de résidence.

- Les faibles performances des banques, les clients fuient tout contact avec la banque : pour ne  
citer que les problèmes de retard dans les réponses aux demandes de crédit, les long délais  
d'encaissement... mais aussi par le poids de l'économie informelle<sup>288</sup>.

- L'aspect religieux qui joue un rôle très important (rejet du concept de prêt à intérêt)  
certaines personnes rejettent carrément l'idée d'une bancarisation, ou cherche une issue dans  
les banques Islamique.

---

<sup>287</sup> Réforme bancaire une priorité absolue, Revue le MOCI, N°1735-1736, supplément, 05-01-2006.P51.

<sup>288</sup> Celle-ci empêche aussi les banques de se poser sur un nombre et une qualité de clients suffisants pour être en  
mesure de développer de nouveaux produits, tels que le leasing ou le crédit à la consommation. Voir : Durand B,  
Oussedik S et Anderson A, « Le système bancaire algérien acculé à se réformer », Revue Banque magazine,  
N°617, septembre2000,p5.

utilisation de la monnaie fiduciaire<sup>289</sup>. Les transactions et  
et synonymes de plus de sûretés pour eux. La promotion des  
moyens scripturaux de paiement par la réglementation est encore en phase expérimentale

**Les contraintes en relation avec le cadre juridique.** Se dernier n'a pas évolué pour répondre aux besoins des banques dans leurs transition. Pour créer un environnement juridique cohérent. Des parties du code civil, du code de commerce et du code des procédures civiles doivent être revue pour plus de cohérence avec les dispositions de la loi de la monnaie et du crédit. Le problème est que les banques développement de nouveau métier avec de nouvelle règle qui sont jusque là inconnu (dispositif prudentiel, relation client fournisseur ...etc.) que se soit par le banquier ou le magistrat. Cette évolution du métier bancaire n'a pas été accompagnée au préalable d'une formation pour ces deux acteurs qui leur fournissait un niveau d'information pour gérer leur métier. C'est en matière de distribution de crédit que le problème de responsabilité du banquier se pose avec le plus d'intensité, l'intervention du code pénal dans le traitement des affaires bancaire en matière de « l'acte de gestion » cause un véritable problème. En pénalisant l'acte de gestion, le cadre juridique remet en cause l'un des éléments indissociables du management des banques « le risque ». Bien sure ici, en fait la différence entre l'acte de fraude que la justice cherche à sanctionner chose tout à fait légitime, mais là en parle du risque pris dans le cadre de l'étude d'un dossier et ou l'un des clients peut faire défaut aux banquiers. Le cadre juridique doit prendre en compte cette marge de risque qui fait parti du métier du banquier, afin de le liberté lors de ses prises de décisions. L'implication du code pénal dans les affaires du secteur bancaire est remise en cause.

**Les contraintes en relation avec le secteur de télécommunication :** La défaillance du système de communications et de télécommunications constitue un facteur bloquant le bon fonctionnement des banques. A titre d'exemple on peut citer le cas de la poste et des télécommunications : *dans l'environnement économique et social du pays, la poste et les télécommunications revêtent, entre autres, une importance capitale dans les domaines de la sécurité et de la souveraineté, de la consolidation du droit de l'information et de la communication.* Toutefois sur le plan de la qualité du service, ces derniers restent assez déficients au niveau de l'acheminement du courrier et du téléphone. La qualité des services

---

<sup>289</sup> L'utilisation de la monnaie fiduciaire engendre des problèmes importants tant au niveau de la mobilisation de l'épargne que du financement de l'activité économique, elle favorise aussi le développement du marché informel : une circulation monétaire hors circuit bancaire.

faiblesse dans la densité téléphonique, les problèmes de gnes téléphoniques.

« Pour rattraper les retards enregistrés dans le domaine des postes et télécommunications, le secteur s'est engagé dans des mesures tel que la mise en place d'un système de communication à large bande pour supporter le multimédia, la mise en place d'une plateforme pour Internet (100.000 abonnés) conforme aux normes universelles, la mise en place d'équipements mobiles, dans le Sud du pays pour relier les lieux habités, la mise en place du transfert de fonds électronique, 6000 localités sont concernées, la mise en place d'un logiciel pour le suivi du courrier (à titre expérimental à Alger)... »<sup>290</sup>.

Les contraintes liées à l'environnement économique dans lequel elle évolue et, en particulier, à la situation des entreprises publiques malgré les démarches des pouvoirs publics en matière d'assainissement financier de nombreuses entreprises publiques ne présentent pas de situations financières qui les rendent éligibles au crédit bancaire. Cette situation met la banque devant deux alternative maintenir le concours de ces entreprises ou refuser de leur fournir les crédits nécessaires.

- La prépondérance, dans le portefeuille des banques, de créances non performantes; l'octroi fréquent du découvert en compte courant par les banques, au détriment d'autres techniques de crédit, n'est pas de nature à satisfaire l'ensemble des besoins de leurs clients,
- La faiblesse de l'innovation au niveau des instruments monétaires et financiers et, même, l'incapacité d'adapter de manière efficace les instruments classiques.

Avant de parler des séries de travaux engager pour rendre les banques plus efficaces il convient de citer les problèmes qui limitent le fonctionnement des banques.

## **1.2 Les limites du fonctionnement des banques :**

Ci-dessus, nous avons fait le tour des contraintes environnemental qui bloque l'avancement des banques. Dans se qui suit, nous récapitulons les principaux problèmes propre aux banques<sup>291</sup> à leur fonctionnement, qui sont souvent relié entre eu, qui concerne à la

---

<sup>290</sup> [www.CNES.dz](http://www.CNES.dz)

fonctionnel, des problèmes liés à l'évaluation du risque, à la  
mode de financement et à la gestion des ressources humaines.

▪ **Les problèmes liés à la technologie et l'information :**

Un retard flagrant est enregistré en matière d'application informatique<sup>292</sup>. Les banques disposaient de systèmes informatiques souvent obsolètes qui retardent le traitement des opérations et handicapent l'ensemble des activités de la banque<sup>293</sup>. L'absence de systèmes d'information performants<sup>294</sup> se ressent à travers la qualité médiocre des services de base rendus, la rapide saturation des capacités d'accueil de la clientèle et les sérieuses défaillances dans le contrôle et l'audit internes.

L'information, les besoins à la fois des autorités et des clients en matière d'information constituent un véritable facteur qui remet en cause l'efficacité de la banque en matière de gestion : elle est précisément la plaie du système en Algérie<sup>295</sup>

-Vis-à-vis des clients : L'information, la communication de l'information concernant les coûts et les offres bancaires constitue un trou dans les banques publiques. Même en terme de collecte d'information concernant le client, le développement des systèmes d'informations orientés client qui offre plus de possibilités à titre d'exemple en matière de ciblage.

-En matière de conseil : l'activité de conseil reste totalement négligée à titre d'exemple: un dossier d'investissement ou de financement mal présenté doit conduire la banque à conseiller son client ou l'investisseur à mieux formuler sa demande au lieu de lui opposer une fin de non recevoir, ce qui arrive fréquemment.

---

<sup>291</sup> adapté de rapport de CNES, [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz), Rapport de synthèse du groupe chargé du financement des entreprises, Association professionnelle des Banques et Établissements Financiers ABEP [http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item\\_content=9&item\\_content\\_type=1](http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item_content=9&item_content_type=1) et Article de Zineb el-Hachemi, *Éléments pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier*, La Revue le Phare N°31, P42-43.

<sup>292</sup> La défaillance des systèmes d'information explique que les centrales instituées par la Banque d'Algérie (risques, impayés et bilans) ne soient pas encore vraiment efficaces.

<sup>293</sup> Jusqu'à une époque récente les banques traitaient encore une masse importante de leur transaction par support papier ceci engendre des retards dans la communication des informations ajoutées aux systèmes très centralisés qui amplifient les problèmes. Aussi les problèmes d'absence de bases de données orientées client qui facilitent la gestion de la relation avec les clients.

<sup>294</sup> Le développement des systèmes d'informations qui est basé en grande partie sur les nouvelles techniques de télécommunications (relais et réseaux télématiques, systèmes informatiques, banques et bases de données, services Internet, ...) est affecté par le retard important dans le développement du secteur de la télécommunication, à la fois en termes de niveau et de densité des flux.

<sup>295</sup> [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz).

ues en matière d'information et notamment la publicité des  
les concernant ne sont pas suffisamment développées et  
orientées vers une meilleure transparence.

-en matière d'information comptable : l'ancienneté et la non fiabilité des systèmes  
comptables et d'information ne répondent plus aux exigences de sécurité, de fiabilité et  
d'efficacité que nécessite l'activité, se qui handicap l'activité de contrôle de gestion.

Quant au système de paiement, il se caractérise par un archaïsme qui ferme l'activité  
des entreprises : l'absence d'un système national de compensation des chèques<sup>296</sup>, d'ou  
l'existence de retard dans les paiements. Lenteurs de transferts internationaux, absence  
d'utilisation des cartes des crédits ...etc. Conséquence de ce retard, un retard est enregistré  
en matière de télématique qui handicape la diversification de certains produits bancaires tels  
que les cartes bancaires, guichets automatiques....etc. Toutefois, il est important de signaler  
que beaucoup de démarches ont été entrepris pour remédier à ses problèmes.

#### ▪ **Les problèmes liés au financement :**

Les délais de traitement des dossiers de crédit sont déraisonnables. Une fois les  
dossiers complétés par les clients, les délais de réponse fixée par les banques sont parfois  
dépassés selon les commentaires des utilisateurs, ces derniers ne sont pas avertis par la  
décision prise.

L'absence d'un dispositif légal tendant à garantir l'accès au financement à tout  
entrepreneur montrant ses potentialités. Seul un dispositif légal permet de soustraire la banque  
à toute forme d'influence non orienté vers l'efficacité économique autrement dit soumettre les  
banques aux seuls normes de gestion bancaire (plus de transparence) loin de directives.

#### ▪ **Les problèmes d'ordre organisationnel :**

---

<sup>296</sup> La télé compensation se faisait par voie manuel entre les chambres régional, se qui prolongeait les délais et  
créer des problèmes de trésorerie. Alors que tout est en train de devenir instantanée, cette pratique manuelle  
alourdissait de façon flagrante les délais de traitement et tout se qui s'ensuit. Toutefois avant de parler de ses  
lacunes il faudrait mettre l'accent sur la réhabilitation des moyens de paiement et des instruments de crédit qui  
conditionne la bancarisation de l'économie qui enregistre un déficit croissant dans les circuits règlements.  
Les clients fuient toute forme de recours aux banques et aux instrument bancaire et s'orientent vers les règlement  
de leur transaction en liquide quand c'est possible. Les causes sont évidentes : les longs délais de paiement, la  
hantise des contentieux en cas de défaut de provisions, l'ignorance de la lettre de change et l'inutilité du warrant  
pour ne citer que ces deux instruments constituent des arguments pour faire l'impasse sur ces modes de  
règlement.

de pouvoirs encore excessivement hiérarchisé, on note : pouvoir, des structures encore très centralisé<sup>297</sup> pour une activité ou tout est en train de devenir instantané.

-Une lourdeur des circuits et des procédures ; à titre d'exemple sont notamment considérée comme démesurés, les délais de traitement des chèques et des transferts de fonds interbancaires (même à l'intérieur d'une même banque) ;

-La déficience des systèmes de gestion pour analyser, évaluer et réagir rapidement aux demandes des autorités et du public.

-La qualité des services est remise en cause : les clients accusent, la banque et son personnel, la qualité d'accueil et la lenteur d'exécution de certaines opérations. Ces problèmes affectent beaucoup la relation banque clients.

-La primauté est donnée aux fonctions administrative aux détriment de la fonction marketing qui se trouve marginalisée or elle constitue un élément capital dans le dispositif d'une économie de marché.

#### ▪ **Les problèmes liés à l'évaluation du risque :**

Les décisions d'octroi de crédit sont plus fondées sur les garanties fournies ou sur l'ancienneté des relations que sur l'analyse des risques intrinsèques des projets ; ceci peut s'expliquer par :

-L'absence des mécanismes d'appréciation du risque capable d'orienter les banques dans l'allocation des crédits. Autrement dit l'inefficacité et ou l'incohérence des méthodologies d'analyse du risque qui sont archaïque.

-La gestion de la banque, qui reposait sur une logique administrative plus que commerciale, a conduit ces dernières à masquer les défaillances des entreprises publiques. Les banques ont eu recours a de nouveau mode de financement (par exemple par le recours aux crédits à l'exploitation comme mode de financement, un volume excessif de crédits octroyés sous forme de découvert) mettant de coté le critère d'évaluation du risque. Ce qui a conduit les banques publiques à cumuler des créances non performantes.

#### ▪ **Problème lié aux ressources humaines :**

Pendant longtemps et dans le cadre d'une économie planifiée le rôle du personnel, s'est réduit à une application des directives qui s'éloigné d'une logique

---

<sup>297</sup> Cette centralisation augmente les délais de réactivité, en plus de l'inertie des clients ceci conduit par moment à prolonger les délais d'attentes.

tentait d'appliquer toutes les directives des autorités, même  
re de tous principe bancaire. Leur application a conduit à  
l'installation d'un état d'esprit passif chez le personnel. La mentalité, les comportements et  
les habitudes du personnel se trouvaient caractérisés par l'inertie et surtout l'absence de  
professionnalisme. (Les banques ont aussi progressivement perdu des métiers intéressants tel  
que le Warrants, les opérations de gestion des titres, les renseignements commerciaux). De  
son côté le métier bancaire a beaucoup évolué induisant une multiplication des produits et  
instruments bancaires qui nécessitent une actualisation et une adaptation du personnel à ses  
évolutions par le biais de formation, chose qui n'a pas eu lieu. A notre sens, le plus important  
est que la direction de la banque réussit à impliquer son personnel aux objectifs visés, sans sa  
sensibilisation les programmes de formation ne seraient que coût supplémentaire pour la  
banque.

On peut aussi citer le problème de conflit de génération entre les anciens qui ont perdu le  
métier et les nouveaux qui ne disposent pas des techniques appropriées parce qu'ils n'ont pas  
eu le temps de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. L'absence de complémentarité entre ces  
deux communautés a conduit à l'installation de climat de travail défavorable à une bonne  
gestion de travail qui affecte la relation client.

La gamme des produits offerts est encore trop réduite comparer a l'objectif de collecte de  
plus d'épargne ;

Voici un récapitulatif des principaux problèmes et lacune auxquels font face les  
banques publiques. Des problèmes soulevés par les autorités et des organismes extérieurs. Un  
chantier de travaux (pour certain sont déjà bien avancé) qui touchent différents domaines a été  
mis en place afin de réhabituer les banques.

### **1.3 Les chantiers de réforme<sup>298</sup> :**

Les banques publiques se sont lancées dans une série de projets afin de remettre a  
niveau leurs établissements. Une fois cette série de chantier achevée, les banques disposeront

---

<sup>298</sup> Adapté du rapport de CNES, [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz), Rapport de synthèse du groupe chargé du financement des entreprises, Association professionnelle des Banques et Établissements Financiers ABEP [http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item\\_content=9&item\\_content\\_type=1](http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item_content=9&item_content_type=1) et Article de Zineb el-Hachemi, *Élément pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier*, La Revue le Phare N°31, P42-43. *Réforme bancaire : une priorité absolue* Revue le MOCI, N°1735-1736, supplément, 05-01-2006.

venir compétitives avec les nouveaux entrants, ces projets

- **L'amélioration des conditions d'accueil dans les banques**

Sachant que la modernisation des procédures d'analyse et de traitement des dossiers de crédit constitue un élément de base pour le développement des financements. Les banques sont engagées dans des courants de modernisation en fonction des objectifs et rythmes propres à chacune. Les différentes actions engagées touchent les agences : les réaménagements de ces dernières permettront d'offrir à la clientèle de meilleures conditions d'accueil. Une démarche de décentralisation du pouvoir qui offre à l'agence plus de pouvoirs de décision. Et la fixation de délais raisonnables de traitement de dossier de crédit d'exploitation et d'investissement. Des démarches qui inciteront les clients à s'orienter de nouveau vers ses institutions.

- **La modernisation du système de paiement :**

La modernisation du système de paiement constitue une priorité fondamentale du gouvernement, elle constitue une pièce maîtresse pour l'amélioration des relations banques / entreprise: elle émerge comme un élément fondamental et structurant de la réforme bancaire en permettant :

- De diminuer les délais de recouvrement et de paiement des chèques.
- De favoriser l'expansion des nouveaux instruments de paiement (virement et prélèvement).
- De favoriser un engagement généralisé et maîtrises de la monétique (carte de retrait et de paiement).

A l'heure actuel Trois projet majeur, concernant le développent des systèmes de paiement, sont entrepris :

- **L'implantation de la monétique** : le développement de la monétique constitue un élément central de la modernisation du système de paiement qui intéresse particulièrement les banques. La création de la Société SATIM a pour rôle le développement de la gestion d'un système interbancaire basé sur l'utilisation d'un réseau de transmission de donner qui doit faciliter et diminuer les délais et assurer la transmission des donner en tout sécurité. Il constitue aussi la plate-forme principale du lancement des deux projets : Système de paiement de masse et système de paiements de gros montants en temps réel (RTGS).

**t des gros montants en temps réel** : ce projet concerne les paiements des grandes entreprises. Les paiements sont effectués uniquement par virement. Ce système a nécessité comme préalable l'existence d'un réseau de télécommunication fiable sûr et efficace. C'est dans ce cadre que la banque d'Algérie a signé une convention avec le ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication pour la réalisation au profit de la communauté bancaire d'un réseau fermé, à grand débit, fiable, efficace et sécurisé.

**-Le projet de paiement de masse** : ce projet comporte la mise en place d'une télécompensation des chèques à l'échelle nationale. Pour diminuer les délais de recouvrement et de paiement des chèques qui permettra de réduire les délais.

Ce projet permettra aux banques un saut en avant en matière de diminution des délais la transmission des données...etc.

- **La technologie et l'information :**

La modernisation du traitement de l'information constitue l'objectif visé par les autorités, puisque en plus des systèmes de paiement, l'information son traitement constituent le second volet qui freine l'activité bancaire. Sachant que la prise de décision nécessite une information fiable et en temps réel, les axes prioritaires sur lesquels les banques se sont penchées sont : l'organisation de leurs outils informatiques et la modernisation de leur système d'information par la configuration physique des systèmes existants, la nature de l'information saisie et traitée, le niveau d'utilisation par le personnel...etc. La BADR banque a été la première banque à entrer dans la phase opérationnel de remise a niveau de son système informatique.

- **Le professionnalisme :**

Dans le cadre de la revalorisation des ressources humaines, le personnel des banques publique fait l'objet de différents programme de formation, de stages et de perfectionnement afin d'assimiler les techniques bancaires et financières modernes, une attention particulière est portée au marketing bancaire, et aux techniques d'accueil.

La BADR banque s'est lancée dans le projet de revalorisation des ressources humaines, afin de répondre à cet objectif stratégique..

## instruments de gestion des financements

modernisation permettront à l'activité bancaire de bénéficier

d'une amélioration sur un triple plan :

-La mise à niveau des systèmes d'information permettront de diminuer les délais voir rendre les transmissions des données instantanées, accélérer la prise de décision et le traitement automatisé des dossiers de « crédits de masse».

-La mise en place de conventions de comptes normalisés et d'outils de tarification des services bancaires faciliteront une information régulière des mouvements de compte et une communication transparente et périodique des coûts des crédits et des échéanciers actualisés.

-Le développement et l'introduction en cours des outils d'analyse des données, d'évaluation et de notation des risques et de montage des financements.

### ▪ **Élaboration de nouveaux instruments d'évaluation des risques :**

L'évaluation du risque bancaire nécessite une grande attitude à choisir les projets rentables à financer et d'éliminer ceux à risque. Le personnel doit être outillé d'instrument de mesure qui facilite leur tâche.

-Avec le concours d'une équipe d'experts européens dans le cadre des projets MEDA on assiste à la participation active des banques, à la maturation d'un système de notation Rating des entreprises. Ce système de notation pourra être mis en place au sein des banques, parallèlement à la maturation d'une agence de notation. Il offrira l'occasion d'évaluer, de façon objective, les performances des entreprises et favorisera la prise de décisions en matière d'octroi de crédits.

-La création de systèmes de scoring qui auront pour objectif d'aider la gestion des crédits de masse, notamment les crédits à la consommation, en libérant les compétences et les capacités des banques pour la prise en charge rationnel des crédits aux entreprises.

### ▪ **La place du marketing :**

Développer un état d'esprit marketing est une condition importante lorsqu'on parle du nouvel environnement bancaire caractérisé par l'ouverture à la concurrence; les banques doivent être plus attentives à leurs clients et vigilants avec leurs concurrents. De ce fait le marketing constitue l'un des éléments clés qui contribuera à la réussite des banques.

Souvent la privatisation des banques publiques est présentée comme solution aux problèmes de ces derniers d'autres voient dans la privatisation un remodelage dans le mode de fonctionnement qui serait plus performant, cela dit la solution à notre sens ne se résume pas



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

à niveau de l'ensemble des éléments cités plus haut, avec  
état d'esprit marketing, des pratiques marketing qui doivent  
être perçus, par l'ensemble du personnel (depuis l'agent d'accueil au directeur général)  
comme une solution, plus encore, une nécessité.

Le secteur bancaire a subi de nombreux changements. La loi de la monnaie et du crédit a ouvert le jeu concurrentiel entre les banques. Le marché Algérien est devenu la cible des banques étrangères, la concurrence se fait ressentir. Aujourd'hui les banques publiques se doivent d'exceller en matière de qualité de service et de différenciation par rapport à la concurrence.

Depuis l'ouverture du marché jusqu'à maintenant le marché algérien voit l'arrivée de nouveaux concurrents, le nombre des nouveaux entrants augmente d'année en année. Dans cette section on tente de présenter une photographie du paysage bancaire actuel : ces différents acteurs : les banques publiques, privées et les établissements financiers pour finir avec un zoom sur les deux banques qui ont fait l'objet de notre enquête.

### **3.1 Les acteurs actuels du marché<sup>299</sup>:**

L'ouverture du marché Algérien, à la concurrence, marque les premiers signes de la démonopolisation du marché. Elle se traduit par l'introduction de la banque privée nationale et étrangère depuis les années 1990. Le paysage bancaire algérien s'est trouvé élargi et compte 39 institutions bancaires et financières, fonctionnelles à l'heure actuelle qu'on peut classer en trois catégories : les banques, les établissements financiers et les bureaux de liaisons.

À l'heure actuelle le système bancaire se compose de trente-neuf institutions bancaires et établissements financiers<sup>300</sup>.

#### **3.1.1 Les banques publiques :**

Les banques publiques au nombre de six, couvrent un réseau de plus de 1200 agences. Ces banques ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'économie algérienne. Elles sont toutes engagées, actuellement, dans un important programme de mise à niveau et de modernisation. Elles jouissent d'une crédibilité certaine à l'extérieur et à l'intérieur du pays. Il s'agit de :

---

<sup>299</sup> Adaptés des: Kaci, D, « Contribution timide à la diversification des ressources de financement », Revue le Phare, N°29, 10-2001. Et Kaci, D, « les banques étrangères s'intéressent à l'Algérie », Revue le Phare, N°23. 01-2000. Boillon A, *S'implanter en Algérie*, Edition CFCE, 2003.

<sup>300</sup> <http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm#BANQUES>

Algérie, crédit populaire d'Algérie, banque extérieure de développement rural et banque de développement local, la caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP ainsi que la caisse nationale de mutualité agricole la CNMA.

### 3.1.2 Les banques privées étrangère :

Dans le cercle des banques privées étrangères ont compte :

- **Banque Al Baraka Algérie** : est le premier établissement bancaire à capitaux (public et privés). Créé le 20 mai 1991, ses actionnaires sont la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural Algérie et le Groupe D'Allah Al Babaraka (Arabie Saoudite).l'originalité avec cette banque réside dans le fait qu'elle habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes de la charias islamique.
- **Arab Banking Corporation Algérie" ABC"**: filiale de la banque Bahrayn ABC est considéré comme l'une des principales banques du golf, agréées en 1998, son capital se répartit à hauteur de 44%pour l'ABC, de 25% pour la Société arabe d'investissement (basée à Riyad Arabie Saoudite), de 6% par la société financière internationale. Les 25%restant sont détenu par les opérateurs économiques Algériens et les établissements financiers dont la CAAT. Son capital à été porté en 2002 a 2.67milliard de dinars.
- **Natexis Al Amane banque** : est un établissement bancaire algérien à capitaux étranger, la succursale algérienne du groupe financier Natexis banque populaire a été agréée en septembre 1999, dotée d'un capital de 500 milliards de dinars algérien souscrit de la banque Natexis Succursale Algérie est issue de la fusion du Crédit Nationale Française et International Groupe et la Société Maghreb Groupe.
- **Citibank Alegria** : succursale de la banque américaine CitiBank, dont l'accord d'autorisation de constitution a été accordé en septembre 1997, a reçu son agrément le 18 dont le capital porte actuellement a 1.2milliards de dinars
- **Araba Bank PLC Alegria**: Arab banque, une succursale de la banque Jordanienne dénommée Arab Bank PLC Alegria, dont la construction a été autorisée le 11 septembre 1999par le CMC et agréée le 25-11-2001.
- **Société Générale Algérie** : succursale de la banque française, elle a été autorisé en février 1998 par la banque d'Algérie avec un capital de 500millions

- a 61% par le groupe société générale, 29% par la FIBA participations contrôlé majoritairement par des investisseurs privés européens algériens et américains), 10% par la SFI (groupe banque mondiale). Son capital actuel s'élève à 2.5 milliard de dinars.
- **B.N.P Paribas el Djazaïr** : autorisée en mai 2002 et agréée le 31 janvier 2002, elle est dotée d'un capital de 500millions de dinars.
  - **Trust Bank Algéria** : est une banque de droit Algérien, à capitaux privés, créée en date du 10 septembre2002, sous la forme de société par actions (SPA) pour un capital initial de 750 millions de dinars, ce capital a été porté depuis février 2006 à **2,5** milliards de dinars.
  - **Algéria Gulf Bank**: agréée le 2-11-2003 avec un capital de 1.5milliard de dinars. Ses principaux actionnaires sont United Gulf Bank avec 60%, la Tunisie International 30% et la Jordan Kuwait Bank avec 10%.
  - **Housing Bank For Trade Et Finance** : agréée le 2-11-2003 avec un capital de2.4 milliard. Ses principaux actionnaires sont : the Housing Bank For Trade And finance- Jordanien (52%), Lafico-Algérie, le Fonds Agero-Kuweïtien d'investissement, le fonds d'investissement Bahreïni et des investissements privés algériens pour environ15%.
  - **Fransabank El-Djazaïr** : une banque libanaise, lance ses activités en Algérie. Sa filiale en Algérie s'appelle Fransabank El Djazaïr. La Fransabank El Djazaïr, est ainsi la première banque à être agréée, depuis l'introduction du règlement du 4 mars 2004, relevant le capital minimum des banques à deux milliards cinq cent millions de dinars.
  - **Calyon Algérie** : Calyon Algérie est une filiale de Calyon Corporate and Investment Bank, une banque de financement et d'investissement appartenant au groupe crédit agricole. Calyon Algérie sera dotée d'un capital social de 2,5 milliards de dinars. Calyon est issue de la fusion entre le crédit lyonnais et le crédit agricole.
  - la banque émiratie **Al-Salam Bank** a été inaugurée à Alger par les responsables de la banque. Avec un capital social de 100 millions de dollars, cette banque islamique a lancé deux agences à Alger.
  - **H.S.B.C. Algérie « succursale de banque** : a été autorisée à s'installer en Algérie, a annoncé le Conseil algérien de la monnaie et du crédit (CMC). Cette banque est dotée d'un capital social de 2,5 milliards de dinars, qui sera porté à

de son entrée en fonction, à 3,671 milliards de dinars, iqué.

### 3.1.3 Les établissements financiers :

Ils comportent ceux qui sont à vocation spécifique constitué de la Banque algérienne de développement BAD et ceux qui ont une vocation générale qui sont actuellement au nombre de cinq que sont :

- **Sofinance** : agréé le 21-01-2001 avec un capital de cinq milliards de dinars.
- **Société de refinancement Hypothécaire « SRH »** : la SRH est un établissement financier dont les actionnaires sont le Trésor public, les banques et les assurances. L'objectif principal est le refinancement des prêts aux logements consentis par les intermédiaires financiers agréés.
- **Arab leasing Corporation (société de crédit bail)** : agréé le 20 février 2002.
- **La banque « Paris Bas-Cetelem »** : filiale de la société française spécialisée dans le crédit à la consommation, Cetelem-France, faisant partie du groupe français BNP Paribas, a eu son agrément de la Banque d'Algérie après avoir déposé sa demande en décembre 2004.
- **Maghreb leasing** : cette société initiée par Tunisie leasing qui détient 36% de son capital, avec l'appui d'Amen Bank (25%), compte dans son tour de table le FMO (20%) institution néerlandaise de développement très active en Afrique, Propaco (10%) la filiale de l'agence française de développement, Maghreb Private Equity Fund (5%), un fonds de capital développement géré par Tuninvest Finance Groupe (TFG) et CFAO (4%) une société du group PPR coté à la bourse de Paris. Elle est dotée d'un capital de 1 milliard de dinars algériens et de 10millions d'euros de prêt participatif de la banque européenne d'investissement.

Sans oublier les **bureaux de liaisons** que sont au nombre de huit et que sont : les **bureaux de la Citibank, Crédit Lyonnais, British Arab Commercial Bank, Union des Banques Arabes et Françaises, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Agricole Indosuez, Tunis International Bank. Et Fortis Bank.**

et établissements financiers liquidés et dont on a retiré les  
: **banques privées algériennes** à leur tête :

**La Khalifa Bank** agréée le 27-07-1998 qui suite à une série de contrôle sur place en plus des contrôles réguliers a révélé.

Des insuffisances managériales qui avaient trait à l'organisation et l'encadrement aux procédures comptable et au reporting, il a été noté aussi une inadéquation entre les moyens mis en œuvre par rapport a l'expansion commerciale.

Par la suite la banque a été rappelée à l'ordre au sujet du gonflement anormal des postes divers à l'actif et au passif de son bilan qui ait susceptible de dissimuler les procédures suivies dans l'octroi du crédit.

Ajouté a cela le constat d'un excès de liquidité dû aux transferts liés aux opérations du commerce extérieurs. Tous ces faits ont conduit les autorités à mettre la banques sous un second contrôle par la suite il a été décidé la suspension des transferts conformément a la loi de novembre 2002. Enfin suite au contrôle des opérations de commerce extérieur ou le contrôle a prouvé une irrégularité susceptible de sanctions pénales qui a donné lieu à des procès verbaux d'un coté et le désaveu des commissaires aux comptes d'un autre coté ont conduit les autorités à désigner une administration provisoire. L'évaluation des résultats enregistrés, qui se caractérisent par un important déficit, a conduit à la cessation de paiement au retrait de son agrément et à sa mise en liquidation.

**La banque pour le commerce et l'industrie BCIA** : agréée le 24-09-2006 avec un capital de milliard, elle a fait l'objet d'une liquidation suite a une pratique frauduleuse de chèque sans provision adossé qui a conduit à une répercussion négative sur la situation de sa liquidité de la banque menant par la suite à un constat d'il liquidité grandissantes et à la cessation de paiement.

En plus nous pouvons citer le retrait de l'agrément de la compagnie algérienne de la banque, la banque générale méditerranéenne, l'Union banque et la Mouna Banque.

Dans la série des banques étrangères et mixte, nous pouvons citer Al Rayen algérien banque agréées 25-11-200 dont on a retiré l'agrément le 2-4-2006. Acro Banque : agréée le 29 juin 2003 avec un capital de deux milliards et dont on retiré l'agrément le 28 décembre 2005.

Toutefois, le secteur bancaire algérien est un secteur sollicité par un bon nombre de banques pays, on assiste a l'arrivée d'une série de banque libanaises, canadienne et espagnole, française, certaine attende l'agrément de la banque d'Algérie d'autre font les démarches nécessaires.

Ci-dessous nous présentons les deux banques, spécifiquement les deux agences ou nous avons effectué notre enquête.

### **3.2.1 La présentation de la BADR<sup>301</sup> :**

Dans ce point, nous faisons connaissance avec la BADR, son parcours, ses produits et services, les étapes les plus importantes de la banque, ainsi que ses structures, notamment celles qui nous intéressent le plus dans notre travail. Le réseau d'agence sera abordé à travers l'Agence Locale d'Exploitation – Oran 949- dans laquelle nous avons effectué notre enquête.

#### **a- Création, parcours et évolution de la BADR :**

Comme toute banque de développement<sup>302</sup>, la BADR (Banque d'Agriculture et du Développement Rural) est une banque qui a commencé son activité comme banque spécialisée dans le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural. Créée en 1982, la BADR avait un réseau constitué par 140 agences cédées par la BNA ; aujourd'hui, elle compte 286 agences et 31 succursales distribuées sur tout le territoire algérien. Après la loi de 90-10 sur la monnaie et le crédit, la banque est devenue une banque commerciale, en étendant son secteur d'activité et en se mettant au diapason des banques universelles<sup>303</sup>. La banque est devenue la plus grande banque algérienne en nombre d'agences et en effectif avec 7000 employés.

Après avoir acquis une notoriété importante qui a duré huit ans (1982-1990), auprès du secteur agricole, alimentaire et le secteur de l'industrie mécanique agricole, la BADR a pu élargir son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, avec plus de facilité et d'assurance (1991-1993). Pendant cette période, la banque a pu informatiser la totalité de ses opérations documentaires et introduire un nouveau plan des comptes au niveau de ses agences.

---

<sup>301</sup> Information collectée de diverses sources, depuis les documents internes, revues et mémoires sur la banque

<sup>302</sup> Une banque de développement est « Une institution financière dont le but est de fournir des capitaux pour le développement économique national ou régional ». Voir, Peyrard. Josette ; *Dictionnaire de finance*, Edition Vuibert, 1999, p23.

<sup>303</sup> D'après l'entretien réalisé avec Bouyacoub Farouk l'ex président directeur générale de la BADR banque, la transformation de la banque en banque universelle obéit avant tout à un souci de diversification pour diviser le risque entre plusieurs types d'entreprises. Voir ; Inter France Média ; *Bancarisation à marche forcée*, Le monde –supplément- N°17919, 05-09-2002, p 5.

ns la dynamique d'une économie de marché vers laquelle la banque a établi un diagnostic exhaustif de ses forces et de ses faiblesses, afin d'élaborer un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales. Ainsi, pendant la période 2000 –2002, la BADR a généralisé et réorganisé son réseau local et introduit le réseau Mega Pac, à travers toutes ses agences et ses structures centrales. La banque a également mis en place le concept de « la banque assise » avec le service personnalisé, qui de nos jours, est devenue une réalité concrétisée auprès des agences principales du territoire national.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI du secteur privé (toutes branches confondues), tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole. Bien évidemment un ensemble de services et de produits est proposé par la BADR, dont nous pouvons citer : Livret épargne BADR, livret épargne junior, bon de caisse, dépôt à terme (en dinars et en devises), la carte de retrait interbancaire, télétraitement, BADR consult et les crédits à la consommation.

#### **b- Le concept de la banque assise et le service personnalisé :**

Dans le cadre de son plan d'action à moyen terme, la BADR a mis en place le concept de « la banque assise » avec « le service personnalisé ». Ce concept repose sur une nouvelle organisation, ainsi que de nouvelles méthodes de gestion qui distinguent deux groupes de travail : front office et back office. L'appellation « banque assise » vient du fait que le client est assis en face du banquier, pour qu'il n'existe plus entre eux de guichets, ce qui permet de créer une atmosphère conviviale. Le service personnalisé évite au client de se déplacer d'un chargé de clientèle à l'autre pour prendre en charge toute opération sollicitée par le client<sup>304</sup>. Dans cette perspective, la banque a :

- Informatisé l'ensemble de ses opérations de caisse, ce qui facilite le traitement de celles-ci et contribuent à l'amélioration du service offert au client.
- Accélééré les procédures de financement en accordant aux structures décentralisées une plus forte autonomie de décision.

Afin de maintenir l'évolution de leur banque, les dirigeants ont mis en place des mesures qui permettent la réadaptation de leurs structures, leurs méthodes de travail, leurs

---

<sup>304</sup> Inter France Média ; Op. Cit., p 5.

management aux exigences de l'environnement économiques  
rent de structures est définie, pour répartir les missions et les  
responsabilités dans la banque.

L'organigramme de la banque s'articule autour de huit fonctions ou groupe de fonctions :

- Le groupe de fonctions « Ressources, Crédits et Recouvrement » :
- Le groupe de fonctions « Informatique, Comptabilité et Trésorerie »
- Le groupe de fonctions « Administration et Moyens »
- La fonction « International »
- La fonction « Contrôle »
- La fonction « Communication »
- La fonction « Exploitation »

Un schéma organisationnel, élaboré autour des huit fonctions ou groupes de fonctions, il est en effet complété par des structures dites fonctionnelles (Conseil, Comités et Commissions), dont la mise en place répond à la nécessité d'aller vers un management moderne, en aménageant des espaces dans lesquels se dégageront les synergies susceptibles de mobiliser, d'entretenir et de perpétuer l'effort de chacun au service de la modernisation et du développement de la banque. Parmi ces fonctions, nous avons choisi de présenter celles qui ont un rôle informationnel, en particulier pour la gestion de la relation client.

#### **c- L'Agence Locale d'Exploitation (ALE) N°949 :**

Cette agence a évolué en banque assise, rattachée hiérarchiquement à un groupe régional d'exploitation et exprime une nouvelle forme organisationnelle répondant aux objectifs de modernisation de la banque. Cette nouvelle organisation répartit l'agence en deux cellules principales (Le front office et le back office). L'organisation de l'agence repose sur : la direction de l'agence, les superviseurs, le conseiller de clientèle, les chargés de clientèle, les chargés de tâches.

- **La direction de l'agence :**

La direction de l'agence est constituée d'un directeur d'agence, considéré comme un manager opérationnel chargé de l'application de la stratégie de développement de la banque,

▪ **Le front office :**

Le front office est le compartiment de la banque destiné à recevoir la clientèle, à prendre en charge ses ordres directs et à traiter ses opérations. Il est composé du service personnalisé assuré par des chargés de clientèle travaillant sous l'autorité d'un superviseur d'exécution et chargé des opérations de la clientèle ; d'un espace libre « libre service », permettant aux clients d'effectuer leurs retraits, consultations...etc. à partir d'un matériel informatique. Ainsi, il est constitué de :

- Le superviseur, chargé d'assister, de contrôler et d'orienter les chargés de clientèle dans l'accomplissement de leurs tâches, en assurant une coordination entre celui-ci et le back office.
- Le conseiller de la clientèle, compétent en matière de gestion de portefeuille, il assure une assistance et un conseil de premier ordre dans les domaines tels que : la gestion des fortunes, les placements bancaires et les investissements.
- Le chargé de clientèle est l'interlocuteur privilégié de la clientèle. Il exécute les opérations, assiste et conseille les clients.
- La caisse principale, chargée de recevoir les versements et d'exécuter les paiements de la clientèle et de gérer les fonds de l'agence.
- Le personnel d'accueil, assurant l'orientation de la clientèle et son renseignement.
- Les agents de liaison, chargés de l'échange de documents et d'informations entre le front office et le back office.

▪ **Le back office :**

Ce compartiment constitue le prolongement naturel du front office ; il lui apporte les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations. Il est également chargé du traitement des tâches administratives, techniques et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes. Il est composé de :

- Le superviseur, chargé de superviser et de contrôler l'activité du back office et d'assurer la coordination entre les différents postes de travail dont il a la charge.

it, qui étudie les dossiers de crédits présentés par les clients, les utilisations et le suivi des remboursements à échéance.

- Le chargé des virements, dont le rôle consiste à débiter le compte client donneur d'ordre, pour créditer ou faire créditer du même montant le compte du bénéficiaire.
- Le chargé des opérations de recouvrements des appoints, qui ont pour mission d'assurer la comptabilisation et le suivi des opérations bancaires courantes reçues du réseau et des structures centrales.
- Le chargé du portefeuille, dont le rôle consiste à recevoir les appoints des confrères, dans le cadre de la convention interbancaire de recouvrement, d'assurer leur traitement et de comptabiliser les impayés reçus.
- Le chargé de la compensation, qui a pour fonction d'assurer le traitement des opérations de compensation ou d'échanges directs avec les banques de la même place.
- Le chargé du juridique et du contentieux, dont la mission consiste à valider les documents d'ouverture de comptes, à défendre les intérêts de l'institution auprès des tiers.
- Le chargé des opérations du commerce extérieur, qui traite toutes les opérations reçues par les chargés de clientèle, conformément aux techniques de la profession et à la réglementation de la Banque d'Algérie.
- Le chargé de la comptabilité et du contrôle, qui a pour mission de vérifier la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des comptes et des codes des opérations appropriées.

### **3.2.2 Présentation de la banque Société Générale Algérie (S.G.A)<sup>305</sup> :**

La Société Générale Algérie est une banque de détails issue du groupe mondial Société Générale. Elle emploie plus de 900 salariés et exerce son activité dans plusieurs régions du territoire nationale. Cette banque commerciale, traditionnelle par ses produits et ses services, évolue dans contexte économique et financier favorable. Elle a débuté ses activités en Mars 2000, et c'est l'une des premières banques étrangères. Elle bénéficie d'une

---

<sup>305</sup> Tahraoui M, op. cit, p211.

sur sa proximité relationnelle et son professionnalisme. En chefs d'entreprises, qu'aux professionnels ou particuliers.

A partir de 2003, la S.G.A entama son développement hors de grand Alger, avec une agence (juillet 2003) à Oran suivies par celles de Tlemcen et Sidi bel abbés pour l'ouest et Annaba, Constantine, Sétif...à l'est. Au 31 Décembre 2006, elle a compté 24 agences opérationnelles et 20 autres en chantier.

Son appartenance à un leader mondial lui a donnée l'occasion de bénéficier d'une large autonomie pour conduire son développement. Mis à part les expatriés issus du groupe et l'apport en capital initial, elle aspire à « grandir toute seul » comptant sur ses propres ressources.

Il est difficile de donner aujourd'hui une part de marché exact à cette banque. Reste à souligner, que le rapport de la banque d'Algérie de l'année 2005 affiche une proportion de 07% pour l'ensemble des banques étrangères qui activent sur la place bancaire.

Au total, la banque gère un portefeuille de 65000 clients répartis entre particuliers, professionnels et entreprises (PME et grande Entreprise).

L'effectif du réseau compte plus 900 personnes, réparti par site proportionnellement aux nombres d'agences, en trois grandes fonctions :

- Front office : guichetiers et accueil clientèle ;
- Conseillers de clientèles ;
- Back office<sup>306</sup>

Compte tenu de l'éclatement géographique et de l'organisation de la concurrence, les opérations bancaires des clients sont traitées partiellement sur chaque site, notamment pour les entreprises. La banque est multi segments. Elle traite donc avec les entreprises, les professions libérales et les particuliers. Elle n'éprouve aucune difficulté dans le traitement de masse du marché des particuliers. Par contre, la monétique est peu développée à cause de la rareté des automates (DAB/GAB), concentrés sur les sites des agences, introuvables dans de nouvelles zones de chalandise tels que les centres commerciaux et les stations-service...

La logique de développement par sites, renforcée par l'éloignement géographique, n'a pas empêché une organisation centralisée ou matière de comptabilité, de pilotage marketing et commercial, de contrôle de gestion, d'instruction et suivi de risque, de centralisation de certaines back-offices, et enfin d'audit.

---

<sup>306</sup> Le back office regroupe l'ensemble des traitements administratifs associés aux opérations de vente de produits ou de services bancaires. Il est également constitué des opérations de contrôle qui sont en générale rattaché à la direction.

aille moyenne réparti comme suit :

entralisation comptable,

- Traitement de l'information / organisation,
- Gestion des ressources humaines,
- Pilotage de risque
- Back-office crédit, logistique, moyens généraux,
- Direction générale et services rattachés

D'une manière générale, la volonté centralisatrice au détriment de l'autonomie est prépondérante.

Le réseau S.G.A est en pleine expansion, avec une moyenne d'ouverture de quatre à cinq agences par an, il atteint 24 agences à fin 2006. La moyenne d'âge des salariés tourne autour de 31 ans. La tranche d'âge étant de 55/60 ans est très faible en raison de son implantation peu ancienne. L'effectif est ainsi passé de 12 agents en 1999 à 900 en 2006, en raison du recrutement d'une centaine de collaborateurs, issus pour la plupart des universités, recrutés essentiellement dans le réseau pour des postes de guichetiers et de conseillers de clientèle.

L'effectif est formé de 98% d'algériens et de 02% d'expatriés. La sélection du personnel à recruter se fait principalement sur site. Enfin, l'effectif est composé à 52% de femmes et 48% d'hommes.

La banque dispose néanmoins d'un potentiel humain satisfaisant. La majorité des recrutements réalisés au cours des cinq dernières années sont diplômés de l'enseignement supérieur Bac+4. La formation est moins concentrée sur ses cadres, qui constituent un potentiel futur de cadres supérieurs et des principaux chefs de services. A cet effet, la direction générale, et par le biais de sa direction des ressources humaines, a dressé un plan de formation ambitieux, visant à rattraper ce retard.

L'ensemble des aspects ressources humaines et organisationnelles peut se résumer par l'organigramme de la banque.

### **Produits et packages**

#### **Crédit**

Ils constituent encore le cœur du métier, puisque les intérêts perçus constituent le plus gros du PNB de la banque, mais sont à l'origine de provisions qui viennent largement grever les résultats lorsque le risque est mal maîtrisé. Ce dernier critère est donc toujours déterminant, et son approche varie selon qu'il s'agit d'une entreprise ou d'un particulier.

#### **Placements**



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

principalement des Bons de caisse, où les taux pratiqués  
eux proposés par la concurrence. Pour généraliser leur vente,

la banque les propose comme une garantie palpable en cas de besoin de crédits.

### **Autres produits**

Il s'agit des produits d'épargne qui constitue le savoir-faire traditionnel de la S.G.A. un travail en profondeur est nécessaire pour que le réseau se comporte en banque de détail, assurant une large diffusion de produits grand public.

### **Services**

Il s'agit d'élargir ce type d'offre, qui permet de répondre davantage aux attentes des clients et leur fébrilisation. Ils permettent aussi d'augmenter le PNB sans risque et de façon récurrente.

Le système bancaire algérien est passé par un long processus d'évolution. Les orientations politiques ont marqué ces évolutions. L'adoption d'un système socialiste avec une planification centralisé de l'économie avait conduit les banques vers une gestion qui s'éloigner de toute logique commerciale.

Ce mode de gestion a révélé des insuffisances voir des défaillance. Afin de remédier à ces défaillances, les autorités se sont engagées dans la mise en œuvre d'une série de lois qui devait remédier aux problèmes soulevés. La loi 90-10 relatives à la monnaie et aux crédits qui visent l'intégration du secteur bancaire dans une économie de marché a proposé de nouvelles conditions dans le fonctionnement du système bancaire algérien. Toutefois, le contexte dans lequel les banques algériennes évoluent freine ces démarches.

Afin de permettre aux banques publiques de concurrencer les banques qui s'installent avec l'ouverture du marché algérien. Une série de réaménagement, de projets sont lancé afin de remédier aux problèmes et donc conduire les banques à répondre plus efficacement aux besoins du marché.

Touchée par les phénomènes de la globalisation et la mondialisation, l'Algérie s'est engagée dans une série de mesures, visant à faire jouer aux établissements bancaires leur rôle de financement et d'accompagnement du développement économique. Dans cette perspective, le secteur bancaire algérien a connu plusieurs réformes qui se sont traduites par la mise en place d'un nouveau cadre réglementaire, facilitant l'installation des établissements financiers et la démonopolisation du secteur bancaire.

Au cœur de ces changements, les banques algériennes devraient adopter des approches fondées sur la veille et la recherche marketing et reposer sur une gestion efficace des informations relatives aux clients et aux changements de leur environnement. Conscientes du changement de leur contexte concurrentiel, certaines banques algériennes, telles que la BADR, s'engagent dans des stratégies de développement et réadaptent leurs structures organisationnelles et leurs méthodes de gestion aux évolutions de leur marché.

Sur la base des repères identifiés par les chapitres précédents, nous tenterons de découvrir la réalité de la gestion de la relation client au sein des deux banques autrement dit si elles ont mis en place les moyens et les procédures, de gestion de relation client, nécessaires à la réalisation de leurs objectifs de prise en charge du client au sein de leurs structures et répondre à la question : est ce que la BADR et la SGA ont développé les outils CRM nécessaire pour une meilleure gestion de la relation client?

Ce chapitre sera donc consacré à l'étude de cas, il présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête à partir de trois sections. La première section intitulée : « le déroulement du service », elle concerne la relation client-banque en matière de traitement de service, de communication...etc. la deuxième section intitulée : « l'amélioration du service porte sur le processus d'amélioration du service », elle met l'accent sur les défaillances et leur gestion part la banque aussi, l'étude de la suggestion comme source d'information et enfin la troisième section intitulée : « les intentions de la clientèle » sera consacré à l'évaluation des clients de leur banque et leur perception de l'offre de la banque étrangère.

Nous présentons l'appréciation des clients des deux banques, à partir des données tirées des questionnaires et suivant la grille de lecture préétablie. Nous avons préféré faire l'analyse des deux banques en même temps pour d'un coté, éviter de répéter les tableaux et

faciliter l'étude comparative en présentant les résultats

Notre objectif, à travers cette enquête clients, est de connaître où en est le client algérien dans la stratégie des deux banques, comment les clients des deux banques perçoivent les offres et les efforts de leur banque.

-Dans un premier temps, et à la lumière de la partie théorique, on va essayer de repérer l'existence d'une démarche CRM c'est-à-dire une préoccupation à bâtir une relation pérenne et profitable à long terme. Cela à partir d'une identification (c'est-à-dire l'existence ou l'absence) d'outils CRM au sein de la banque : bases de données, une excellente gestion des réclamations, évaluations de la perte clientèles, le degré de leur adoption et d'intégration par la banque, ce qui mène par la suite à une préoccupation de la satisfaction et la fidélisation client qui est l'objectif même du CRM.

Dans un second temps, on fera une étude comparative où le but de l'étude est l'évaluation de la relation « client – banque » dans le cadre du développement de l'esprit marketing au sein des banques algériennes par rapport à celles de ses concurrents étrangers dans leurs démarches avancées.

Notre enquête devait se porter sur quatre banques<sup>307</sup>. Mais après nous avoir refusé l'accès à la banque nationale d'Algérie du boulevard Soummam d'un côté, et les difficultés que nous avons eu à diffuser notre questionnaire auprès de l'échantillon de la Natexis (par le biais d'un entretien direct avec les clients, comme tel est le cas avec le reste des agences), nous avons donc éliminé la BNA et la Natexis de notre échantillon et nous nous sommes contentés de : la BADR<sup>308</sup> banque qui représente la banque publique, et la Société Générale Algérie<sup>309</sup> une banque étrangère.

<sup>307</sup> Dont deux publiques : la Banque Algérienne de Développement Rural et la banque nationale d'Algérie et deux banques étrangères : la Société Générale Algérie et la Natexis Algérie qui est une banque spécialisée.

<sup>308</sup> Pourquoi la BADR Banque ? Le nouveau dispositif « banque assise » avec personnalisation du service constitue une nouveauté pour les banques algériennes ce dernier reste spécifique à la BADR banque. 'Il marque la volonté de la banque à adopter une nouvelle forme organisationnelle répondant davantage aux réalités économiques et aux exigences de la clientèle' tels sont les propos de l'ex directeur de la banque algérienne du développement rural, des propos qui nous ont poussé à approcher de plus près cette banque, afin de connaître un peu plus la réalité de ce qui se pratique. Notre objectif était de connaître où en est la banque dans la pratique d'une gestion de la relation client.

<sup>309</sup> La majorité des banques implantées en Algérie se situe au niveau de la capitale, où l'ouverture de leurs agences sur le reste du territoire national ne se fait que de manière lente et étudiée, à défaut de ne pouvoir se déplacer au niveau de la capitale, on a choisi les premières banques implantées en Algérie et qui ont ouvert des agences au niveau d'Oran depuis 2 à 3 ans. La Société Générale Algérie est parmi les banques qui répondaient à ce critère. Le but de notre enquête est qu'elle soit plus significative, dans la mesure où une relation banque – client commence à prendre une forme au delà d'une année. Notre choix s'est donc porté sur la Société Générale Algérie.

clientèle de la banque algérienne de développement rural s'est déroulée au boulevard Larbi ben M'hidi agence principale au niveau d'Oran, quant à l'enquête auprès des clients de la Société Générale Algérie, elle s'est déroulée dans l'unique agence qui existait au niveau d'Oran durant la période de notre enquête, situé au boulevard de la Soummam.

Afin de répondre à nos questionnements, on a opté pour un questionnaire **comme instrument de recherche** destiné à un échantillon sélectionné de la clientèle des deux banques où le mode de contact utilisé était **l'entretien direct**<sup>310</sup> : un face à face qui nous permettait d'expliquer et simplifier les concepts d'un côté, diriger la discussion, avoir d'amples d'informations de la part des clients interrogés.

Au début nous avons décidé que notre échantillon<sup>311</sup> serait de 100 personnes pour chaque banque. Aussitôt rentrer à la banque nous avons su que c'était quasiment impossible compte tenu de la réticence des clients à répondre d'un côté et de l'hostilité d'un personnel qui nous a rendu la tâche difficile. Par conséquent, nous avons décidé de réduire notre échantillon à 50 personnes pour chaque banque, comme nous la conseillait notre directeur de recherche au début.

Notre questionnaire comporte trois principales parties : le déroulement du service, la démarche d'amélioration et Les intentions de la clientèles.

#### ▪ **La première partie intitulé déroulement du service :**

Cette partie se découpe en sous parties, pour juger d'un bon déroulement de service nous parlons d'un personnel qualifié, une communication adéquats aux besoins...etc. les questions (Q1 jusqu'à Q3) regroupe la raison du choix de la banque et les deux questions qui évalue la qualité de service perçue par les clients. Les questions (Q13 jusqu'à Q17) en relation avec le personnel en contact, nous permettait de connaître la perception des clients de ce

<sup>310</sup> Nous avons opté pour un entretien direct en premier lieu pour la disponibilité des clients sur les lieux (les agences). En second lieu, sachant que notre questionnaire était long nous avons préféré le faire passer par un entretien comme ça nous mettons moins de temps à expliquer les choses aux clients et éviter que ces derniers ne se lassent et laissent le questionnaire sans réponse. En troisième lieu, pour mieux expliquer notre objectif à travers le questionnaire et avoir des réponses crédibles de la part de l'échantillon et enfin avoir d'ample information sur la nature des relations qu'entretiennent les banques « chargé de clientèle, directeur, guichetier... » Avec ses clients

<sup>311</sup> Le choix de l'échantillon a été un choix étudié pour la raison suivante : n'ayant aucun indice ou moyen de repérer les clients de la banque des clients de passage ; c'est après avoir expliqué notre objectif au chargés de clientèle que nous avons désigné notre échantillon, les chargés de clientèles étaient donc nos conseillers. Afin d'éliminer toute source d'information qui pourrait fausser nos résultats, nous avons donc éliminé les clients récents (moins d'un an) se qui explique les questions émises au début du questionnaire- « client depuis plus de deux ans ou moins de deux ans » ce qui nous a permis d'éliminer le questionnaire -puisque'on considère que la relation se construit au bout d'un certain temps au moins une année.

le rôle que lui attribue la banque ? Les questions (Q18) comment les clients percevaient la communication au sein de leur banque, depuis le rôle du personnel au reste des outils. Pour finir avec les questions (Q34 jusqu'à 37) qui nous indiquait comment se nouveau mode de transaction et de communication est perçue par le client algérien et s'il est prêt à l'adopter et si non qu'est ce qu'il l'empêche de le faire.

▪ **la deuxième partie intitulée démarche d'amélioration :**

Durant le processus de création de services, des écarts des erreurs apparaissent remettant en cause la qualité des services, dans le cadre de la gestion de la relation client, la démarche de gestion des réclamations prend une approche proactive vers un processus d'amélioration continue, ou les suggestions des clients constituent une source d'innovation. Les questions (Q4 jusqu'à Q12) traitent de la gestion des réclamations, ils nous permettent de découvrir un peu plus sur l'appréciation des clients, de la manière dont la banque gère leur réclamations, et la préoccupation de leur satisfaction après traitement, en étudiant l'impact de la rapidité du traitement sur leur satisfaction. Les questions (Q23 jusqu'à Q27) nous permettait de connaître s'il existe une initiative de la part des clients, à émettre des suggestions.

▪ **La troisième partie intitulé les intentions de la clientèle:**

L'évaluation de la banque, et le reflet de l'appréciation de l'ensemble de l'offre de la banque, son environnement, son personnel, c'est l'évaluation de la relation que la banque a pu construire avec sa clientèle, elle reflète soit une satisfaction de ces derniers ou une insatisfaction qui induit à des départs de clientèle, les questions posées ont pour objectifs de nous informer sur les pertes clientèles, les raisons du départ et les raisons qui fait que même insatisfaite une clientèle préfère rester, cela a partir de La 28<sup>ème</sup> question a la 33<sup>ème</sup> question.

Avant de débiter notre enquête nous avons testé le questionnaire auprès d'une dizaine de personnes sur la lumière des réponses données nous avons apporté des modifications.

Se préoccupé du bon déroulement du service et une condition sine canon de la satisfaction des clients. Quand un client évalue une prestation, il évalue un ensemble d'éléments depuis l'accueil, la compétence, le professionnalisme, le contact humain et surtout jusqu'à la réalisation du service dans d'excellente condition ceci nécessite le déploiement de tout le capital de la banque : son capital humain, matériel, agencement, afin de garantir à ses clients une qualité de service irréprochable une pérennité.

L'un des facteurs capitaux pour juger de la qualité des services, du bon déroulement du service est le rapport qu'entretien les clients avec le personnel de leur banque, se dernier a pour rôle de représenter sa banque, c'est à lui que reviens la tâche de produire le service le vendre communiquer sur l'offre de la banque de la meilleur façon qu'il soit, dans cette section nous avons commencé par les raisons qui poussent les clients à choisir tel ou tel banque, par la suite la perception des clients du service offert pour finir avec une évaluation de la relation qu'entretien le personnel en contact avec les clients et le degré de communication au sein de la banque.

### **1.1 Les raisons du choix de la banque :**

Notre vie est faite de choix, des plus simples tels que l'achat d'un produit banal, des services qu'on consomme quotidiennement, vers des choix plus complexes qui impliquent un certain engagement, où nous cherchons une certaine qualité, confort et sécurité. La banque faite parti de ces choix importants puisqu'elle implique un capital précieux pour chaque individu, qu'est « L'argent ». Sur quelle base un individu choisit sa banque ? C'est ce que nous avons tenté de connaître à travers la première question du questionnaire destiné à la clientèle, ou nous avons présenté un certains nombre de raisons tout en laissant la question ouverte à l'échantillon choisi pour exprimer ses raisons.

Le tableau si dessous présente les raisons du choix des clients.

Tableau n° 4 : Raison du choix

	BADR <sup>312</sup>		S GA <sup>313</sup>	
	Nombre	%	nombre	%
hasard	4	8	-	-
Proximité	4	8	1	2
Conseil d'un proche	5	10	8	16
Choix limité	-	-	-	-
En relation avec le secteur d'activité	20	40	10	20
Réputation	12	24	25	50
Les avantages attribués	3	6	6	12
Qualité des dirigeants	2	4	-	-
Total	50		50	100

Source : Enquête client (voir annexe questionnaire : question n° 1)

**Observation :**

A travers la lecture de ce tableau, on peut observer deux niveaux : le premier compte les raisons les plus répandues : la relation avec le secteur d'activité, la réputation et le conseil d'un proche, pour le second concerne le reste des éléments: la proximité, le hasard, les avantages attribués.

**Analyse :**

**Le secteur d'activité** est la première raison invoquée. Pour la Badr banque<sup>314</sup> avec un taux de 40%. Il faut rappeler que la spécialisation des banques publiques a marqué le choix des clients « entreprise » qui est restés malgré la possibilité de changer suite à la libéralisation des banques. L'activité des banques a été depuis longtemps, largement dominée par leur relation avec le secteur public, dans le cadre du financement planifié, il a fallu du temps avant de parler de notion d'autonomie qui libéré les banques comme les entreprises publiques de ce contrat, ou pendant toute cette période, ces dernières étaient domiciliées toute auprès d'une seule banque<sup>315</sup>. On pourrait supposer que ces clients pour la majorité de spécialité agricole ou para agricole faisaient parti de ceux domicilier à la Badr banque, qui fait ce taux de 42%.

<sup>312</sup> Banque Algérienne De Développement Rural

<sup>313</sup> Société Général Algérie

<sup>314</sup> Il y a lieu de noter que lorsque nous avons passé notre enquête, la banque avait encore son titre de banque universelle ainsi elle répondait à des demandes d'offres bancaires variées.

<sup>315</sup> « Les banques on été les premières entreprises publiques à acquérir le statut de société par actions et à passer à l'autonomie. Elles devaient, à partir de là, pouvoir non seulement décider des mécanismes de leur fonctionnement, mais aussi statuer au regard des règles applicables au métier de banque. Elles devaient même être en mesure de choisir leurs clients respectifs : en effet, l'autonomie des deux partenaires devenait antinomique avec l'unicité de domiciliation » Rapport de CNES, problématique de la réforme du système bancaire algérien. »

n avec le secteur d'activité est une raison spécifique à la  
sation a marqué le choix des clients « entreprise », qui d'un  
coté n'avait pas d'autre choix.

**Dans le cas de la Société générale**, la relation avec le secteur d'activité occupe la  
seconde place. En outre, cette dernière revêt un autre aspect, dans la mesure où elle  
répondait plus, aux besoins des entreprises étrangères exemple 'la multinationale Coca Cola,  
concessionnaire de maison Renault, Peugeot, des laboratoires pharmaceutiques et des  
entreprises d'import-export, qui dans le cadre de partenariat traitaient leur affaire par le  
biais des banques étrangères et, ou leur fournisseur leurs imposaient parfois, de traiter avec  
telle ou telle banque.

**La réputation** constitue une opinion publique favorable, elle fait même partie des  
priorités future en matière de stratégie concurrentielles<sup>316</sup> mais avant de parler de réputation  
on doit aborder la notion de notoriété qui est se degré de connaissance de la banque<sup>317</sup>. Elle  
peut être liée à un ensemble de facteurs tel que l'ancienneté la communication  
institutionnelle...Une communication par le biais de son personnel et où les relations  
publiques peuvent aller plus loin, en véhiculant une certaine image de marque que la banque  
peut se fabriquer.

**Pour la BADR** 24% des clients ont déclaré avoir choisi la banque pour sa réputation  
ce taux peut refléter un certain degré de notoriété<sup>318</sup>. **Quand à SGA**, son image de marque, sa  
réputation de banque étrangère la devance, d'autant qu'elle constitue la raison principale du  
choix de la banque avec 50%. Pour cette clientèle la réputation est plus synonyme de  
professionnalisme, compétence, sérieux. Cette représentation qui reste dans un cadre  
théorique liée à son image est liée à :

<sup>316</sup> Wiedeman KP (dir.), « les stratégies concurrentielles du secteur financier », Revue Banque 2006, n°680, p65.

<sup>317</sup> Maisonneuve JH et Moins JY, *Le management de l'agence*, Edition Revue Banque, 2003, p162.

<sup>318</sup> Toutefois la rupture du pays avec l'ancien système, sa transition vers une économie de marché a mis le  
secteur bancaire face à un ensemble d'intervenants nationaux et internationaux ; de son côté le client reste  
encore au stade de découverte du libre marché. Par conséquent la banque algérienne se trouve face à une  
problématique de notoriété, et image de marque quasi inexistante puisque au départ dans le cadre de l'économie  
administrée on parlait d'une notoriété spontanée lié au fait que le nombre de banque était limité, facilement  
repérable et traitaient plus dans un esprit de complémentarité que de compétitivité. Mais avec les nouvelles  
conditions bancaires, il deviendrait impératif pour elle d'optimiser son capital marque, elle comme le reste des  
banques publiques, qui leur permettraient de mieux afficher leurs différences et de renforcer leur positionnement  
face à la concurrence. Toutefois cette dernière se trouve encore dans le souci de fabrication de l'image de  
marque dans leur nouvel environnement Voir, Paiva C, « La marque : un actif stratégique sous exploité »,  
Revue banque magazine, N°602, avril 1999, P54-56.

hiculée sur le plan international<sup>319</sup>

de rentrer en contact avec un autre service que les services

Publics, et où une banque étrangère pourrait constituer une cible.

**Le conseil d'un proche**, cette raison peut être abordée selon deux approches différentes, dans la mesure, ou le comportement des clients diffère, d'un particulier à une entreprise.

Dans le cas des clients « **entreprise** »: on pourrait dire que le conseil revêt plus un aspect de recommandation- le caractère professionnel apparaît dans le rapport- où l'entourage primaire de cette clientèle est constitué de consultants, comptables, expert comptables et même de cadres bancaires. Cette catégorie peut faire partie du tissu des relations publiques que la banque aurait instauré afin d'identifier puis approcher un ensemble de décideurs et d'éventuels prescripteurs<sup>320</sup>.

Alors que dans le cas de client « **particulier** » : le conseil a plus un aspect d'opinion de jugement que de recommandation, où le client traduit son expérience à autrui, son cercle des proches : famille, amis, collègues de travail, et qui peut s'étendre vers une communication interpersonnelle entre les clients. On parle du phénomène de bouche à oreille<sup>321</sup>. Par exemple les clients peuvent communiquer leurs expériences à autrui.

**Le conseil d'un proche** avec respectivement un taux de 10% et 16% pour la Badr et SGA compte pour la majorité des '**client entreprise**'. Pour la Badr les conseillers étaient des comptables, des bureaux d'études, une catégorie que la banque peut avoir introduite dans son champ de prescripteur afin de communiquer. **Quant à l'échantillon de la société générale** la communication de l'information s'est transmise par le biais de bureaux d'études ainsi que du « bouche à oreille ». Reste à savoir si la qualité des services de l'offre traduira, ce que cette dernière a véhiculé comme image de marque.

<sup>319</sup> Badoc pose une problématique intéressante que la globalisation des marchés a déclenchée lorsqu'il a cité pour exemple : la notoriété des banques européennes, qui perdaient de son image distinctive en dehors de leur pays d'origine. Pour plus d'information voir : Badoc Michel, « trois défis pour la banque de demain », Revue Banque, n°605, juillet -août 1999, p21

<sup>320</sup> Maisonneuve JH et Moïn JY, Op.Cit, p 153.

<sup>321</sup> Il est loin d'être un phénomène nouveau, il a été souvent étudié tant par les sociologues que par les spécialistes de la rumeur, il est aussi connu des marketers qui confèrent à cette forme de communication interpersonnelle entre consommateurs ayant pour objet leur expérience personnelles avec un produits, services ou une entreprises, ainsi il a souvent été présent dans le marketing mix. Pour plus d'information voir, Stambouli KB et Bniones E, *Buzz Marketing*, Edition des Organisations, 2002, p76.

examinerons le second niveau qui compte, le hasard, la proximité les avantages attribué et la qualité des dirigeants. Il faut noter que le hasard et la proximité, les avantages attribués et la qualité des dirigeant ne semblent pas être des critères significative dans le choix de la banque pour notre échantillon choisi, ceci peut être expliqué par les raisons suivantes :

Concernant le **hasard**, le choix de la banque surtout dans le cadre des clients «Entreprise», n'est pas un choix qui se fait au hasard puisque la nature du produit bancaire et son caractère engageant ne laissent aucune place au hasard dans leur choix ; bien au contraire toute démarche doit être minutieusement étudiée. Chaque entreprise pourrait avoir ses propres critères de choix. La même chose pourrait être dite sur les clients particuliers, puisque nous avons constaté que les clients qui ont choisi la banque au hasard avaient une perception de la banque, de l'activité bancaire trop limité, on peut même dire restreinte a une caisse d'argent (ne prévoyaient pas un rapport futur avec cette dernière).

**La proximité** joue un rôle limité au niveau des deux banques, avec 8% et 2% des clients de la **Badr** et **SGA**, alors qu'on lui reconnaît une place importante dans le choix d'une banque. Michel Laffitte<sup>322</sup> présente six attentes qui figurent par ordre d'importance, le critère de proximité constitue le premier critère de choix. Pour la Badr on peut expliquer ceci par un certain nombre d'hypothèses que sont :

- Le nombre d'agence est limité pour permettre au client le luxe d'une proximité souhaitée
- Les clients sont à la recherche d'un service de qualité, plus de professionnalisme, du coup ils préfèrent se déplacer afin de bénéficier d'une meilleure qualité. Toutefois il est utile de préciser que parfois une meilleure prise en charge prend un caractère

---

<sup>322</sup>En plus de la proximité, il cite la disponibilité des conseillers, le lancement de produits adaptés aux nouvelles attentes, la qualité du conseil qui doit être à la hauteur de la complexité des produits, la qualité des services et en derniers une plus forte interactivité qui la li a la multiplication de canaux de distribution pour en savoir plus voir, Laffite Michel, *la valeur client et ses implication bancaire*, Edition Revue Banque édition, 2005.P 84. Certains auteurs considèrent la proximité comme 5<sup>ème</sup> P en plus des quatre P du marketing mix, et ou le développement des NTIC, a permit de parler de proximité globale: rapprochement géographique, télématique et psychologique, qui permettent aux clients une certaine instantanéité dans les rapports et une présence mentale dans l'esprit des clients. Pascal Guoupillon, va plus loin dans sa présentation de la proximité souhaité, ou pour lui la communication et le commerce finissent par se superposer et se confondre, et ou a un moment donné on parle plus ni de communication ni de commerce mais de relation client ou il cite 'tout devient proche intime et rapide' dans le cadre de la gestion de la relation client cette proximité est recherché par toute entreprise, pour d'ample d'information voir, Pascal Guoupillon, *le marketing de la proximité*, édition Dunod, 2002,p213.

personnel avec une personne de l'agence qui pourrait lui  
ins ses transactions.

Malgré la désécialisation, les banques sont restées plutôt orientées vers leur spécialité de base, le choix du client est alors guidé par ce facteur.

Quant à **la Société Générale** -avant toute chose nous devons préciser que lorsqu'on a effectué notre enquête, l'agence constituée l'unique agence vraiment en activité. Le facteur proximité pour notre échantillon n'a aucun sens, il semble même un facteur à négliger. Le client est à la quête de d'autre alternatif, d'un service de meilleure qualité.

**Les avantages attribués** : des facilités d'octroi de crédit, des taux d'intérêt attractif, un transfert rapide d'argent, des promesses qui semblent un facteur captivant avec 10%des clients qui ont déclaré avoir choisi la banque pour les facilités qu'elle présentait ceci dans **le cas de la Badr**. En ce qui concerne **la SGA** avec 12% le service de Western Union, avec la rapidité du transfert d'argent semble le facteur le plus captivant, en plus de la possibilité d'ouverture d'un compte devises.

Une autre raison peut être ajoutée **dans le cas de la BADR banque**, ou une catégorie de clientèle a déclaré avoir choisi la banque pour la qualité de ses dirigeants avec 4%. Le choix de la banque pour cette catégorie est lié à une communication organisée par la banque sur sa stratégie, ses perspectives, auprès des directeurs d'entreprises et l'ex- dirigeant de la BADR banque, dont le thème porte sur l'adoption de nouvelles pratiques, au sein de la BADR banque, place du marketing dans la stratégie.

Même si cette catégorie de clients constitue une minorité, cependant nous la jugeons importante du fait qu'elle est très au courant de l'activité bancaire et de la qualité de ses rapports en matière d'investissement, on peut dire qu'elle fait partie des clients dits formés et informés par conséquent exigeants aussi, donc nécessite un traitement à la hauteur de leurs exigences<sup>323</sup>.

---

<sup>323</sup> La banque dans son contact avec eux doit prendre en considération cette aspect car ces clients traitent pour la majorité avec des banques étrangères, ce qui les conduit à faire une comparaison de la relation à tout les niveaux : l'offre, qualité et relationnel- pour leur offrir une qualité de service qui les satisfait afin de les fidéliser.

**u service offerte :**

Pourquoi une évaluation de la qualité de l'offre ? La qualité de l'offre nous renvoie à un jugement de valeur que le client fait à partir de sa perception globale de la banque, de son offre, nous avons fait exprès de poser la question au début du questionnaire, une question générale, ou la suite des questions posées nous permettra de connaître les raisons du jugement négatif avec plus de détails.

Tableau n ° 5 : La qualité des services perçue

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Très bonne	10	20	16	32
Bonne	12	24	12	24
plutôt bonne	9	18	14	28
Plutôt insuffisante	7	14	4	8
Insuffisante	6	12	4	8
Très insuffisante	6	12	-	-
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (Question n° 2)

**Observation :**

Il ressort de ce tableau, que 62% des clients ont une appréciation positive de la qualité des services offerts par la BADR banque contre 84% de ceux de la Société Général.

**Analyse :**

L'analyse des 62% et 84%, nous permet de tirer les enseignements suivants :  
En s'appuyant sur l'étude de Frédérick F. Reichheld<sup>324</sup> qui présente la forte corrélation qui existe entre les taux très élevé de satisfaction et la fidélité des clients, et le contraire un taux élevé d'insatisfaction et le taux de churn<sup>325</sup>, nous pouvons considérer que seul 20% et 32%des échantillons de la **Badr** et de la **SGA** représente les clients fidélisable à la banque, reste à savoir est-ce une fidélité active ou passive ?

Cette clientèle peut ne jamais avoir eu de problème avec la banque, donc parfaitement satisfaite, là nous revenons à la notion de fidélité active<sup>326</sup>, or si on se réfère au fait que les entreprises algériennes n'avaient jamais eu jusque là d'autre alternatives que les banques publiques ; il est possible qu'on soit devant le cas d'une fidélité passive même forcé.

<sup>324</sup> Frédérique F. Reichheld, *l'effet loyauté*, édition Dunod, 1996.

<sup>325</sup> Taux de churn ou taux de défection.

<sup>326</sup> Voir Partie théorique, P92.

jugent la qualité de service comme ‘bonne & assez bonne’.  
problèmes suivantes : les clients auraient fait face à des problèmes,  
subis des frustrations dont ils n’ont pas fait part à leur banque, ce qui aurait probablement  
nuit à leur perception. Même s’ils sont relativement satisfaits, appréciation positive ‘bonne et  
plutôt bonne’ ils ne peuvent être considérés comme clientèle permanente -avant de rectifier  
les défaillances. Une telle appréciation peut s’expliquer par :

- **L’écart entre la qualité attendue et la qualité perçue**<sup>327</sup>. La perception est l’un des  
facteurs déterminant des écarts de la qualité, elle est d’une importance primordiale  
puisque’elle engage le comportement humain qui reste irrationnel, basé sur sa propre  
expérience passé, les préjugés ... la perception des clients est alors biaisée, versatile et  
subjective influencée par ces attentes et les offres de la concurrence. Cependant  
lorsque l’écart de perception est dans le processus de délivrance de service, la  
banque est face à une double problématique. D’un coté elle est jugée sur une qualité  
technique, fréquemment mal maîtrisée par les clients, par conséquent ce derniers  
s’oriente automatiquement vers la qualité du processus de délivrance : la manière  
dont il est traité dont il est prit en charge.<sup>328</sup>

Il faut dire qu’il est important pour les deux banques de faire face à ces problèmes et  
d’assurer un bon processus de délivrance de service, ce qui ne pourrait se concevoir sans  
une codification des services<sup>329</sup>, une bonne écoute clientèle et des enquêtes régulières auprès  
des clients, or la codification des services comme la communication sur les produits bancaires  
sont difficile à concrétiser une codification qui reste difficile à concrétiser<sup>330</sup>. Cependant la  
codification à laquelle en fait référence est plus en relation avec les techniques marketings : de  
communication, d’accueil ... tel que Mr Negrouche<sup>331</sup> avait cités.

- La présence d’un certain nombre de problèmes auxquels la banque n’a pas su  
répondre soit parce qu’elle les ignore, les clients s’abstiennent de les formuler, soit ces

<sup>327</sup> Ici on a mis l’accent que sur l’évaluation interne du client du service mais le modèle de Zeithaml, Parasurman  
et Berry va plus loin en analysant les facteurs de la non qualité qui selon eux sont de l’ordre de quatre  
déficiences qui peuvent affecter la prestation que sont : l’ignorance des attentes des clients, absence de norme,  
discordance entre les services offerts et les normes, manques aux promesses et enfin le manque de  
communication interne qui créer des défaillances au niveau du jugement du client, pour plus d’information  
consulter Frédérique Dupont, op. Cite, P85.

<sup>328</sup> C’est là qu’intervient le relationnel : rôle du chargé de clientèle et l’ensemble du personnels qui ne peut pas  
se limitée à être gentil et sourire mais va vers des explications en informant le client, une communication claire  
qui permettra de le rassurer.

<sup>329</sup> On entend par la codification des services l’identification des étapes par lesquels le service est accompli  
afin de rendre le même service aux clients.

<sup>330</sup> Michel De Robin explique la difficulté de la communication sur les services bancaires par ces  
caractéristiques lorsqu’il dit : y a pas mille façon de présenté un crédit, une carte bancaire.

<sup>331</sup> Consultant formateur et expert de la fidélisation commerciale au sein de la BADR banque. Voir Negrouche.  
N, « Manuel pratique de l’expert client », Revue BADR info, N°35, juillet –août, 17.

la réponse qu'ils attendaient, par la suite nous aurons plus de clients et leurs natures.

Un taux de 26% et 16% reflète un certain mécontentement, « plutôt insatisfait et insatisfait » cette appréciation négative pourrait être liée à plusieurs facteurs, la suite de l'étude pourrait nous fournir plus d'informations sur les raisons d'insatisfaction de cette catégorie de clientèle. Toutefois relativement mécontent on ne peut pas passer outre ces appréciations qui nuisent à l'image de la banque et risque d'engendrer une bouche à oreille négative et même des départs.

Toujours en référence à l'étude de Frédérick F. Reichheld, 12% des clients de la Badr qui jugent la qualité des services très insuffisante sont susceptible de la quitter.

### 1.2.1 Les raisons de l'insatisfaction :

Les jugements qu'une personne porte sur un fait ou une autre personne, ou autre reposent sur ses valeurs, sa perception des choses, sa personne. Un client qui va juger sa banque, va juger un ensemble, une offre, une relation, ou un traitement : accueil, une information, son attente. Il va être soit favorable soit défavorable en relation à sa perception des choses. La relation d'échange entre client –banque compte un double intérêt, la cohérence des offres des banques aux attentes des clients et l'intérêt de ces dernières à éliminer tout problème ou toute perception négative et cela de façon permanente.

Le tableau ci-dessous nous informe sur les raisons d'insatisfaction, de la qualité des services.

Tableau n °6 : Les raisons d'insatisfaction

Rubrique	BADR		SG	
	nombre	%	nombre	%
Le facteur humain :				
• qualité de l'accueil	1	5	-	-
• Contact avec le personnel en contact	-	-	3	37.5
Les procédures :				
• traitement des dossiers	7	37	1	12.5
• lenteurs des procédures	2	11	4	50
• traitement des dossiers+lenteurs de procédure	5	26	-	-
le facteur humain+les procédures	4	21	-	-
total	19	38	8	16
	31	62	42	84
Total de l'échantillon	50	100	50	100

Source : Enquête client (Question n° 3)

nous constatons que la majorité des raisons semble liée au déroulement des procédures.

**Analyse :**

Les problèmes de lenteur de procédure<sup>332</sup> et traitement des dossiers sont des problèmes commun au deux banques, ils engendrent parfois même la remise en cause du personnel, leur compétence<sup>333</sup> étant donnée que c'est à ce dernier que reviens la tâche de personnifier la banque aux yeux des clients.

**Dans le cas de la BADR** le traitement des dossiers semble le facteur dominant des raisons du jugement négatif avec 37%des clients qui l'ont cité comme raisons d'insatisfaction. Nous même nous l'avons constaté lors de notre présence sur les lieux. En plus des problèmes réglementaires, à l'issus d'entretiens et nos propres observations sur les lieux, nous avons retenu plusieurs autre raisons qui peuvent être citées que sont :

- Le retrait de l'agrément de domiciliation à l'agence 949, oblige sa clientèle à se déplacer à l'agence ZABANA, ce qui nécessite un double ou triple déplacement de la part des clients, une procédure lente pour un secteur ou la rapidité et l'interactivité se veulent en temps réel.
- Le taux d'absentéisme fait que des dossiers de clients restent en suspension, le personnel de polyvalence se désengage dans le traitement des dossiers de leurs collègues. Se désengagement peut être expliqué par la surcharge des chargés de clientèles par les tâches administratives et techniques liées aux dossiers de leurs propres clients.
- Le personnel fuit toute forme de responsabilité liée à l'argent. ceci va à l'encontre du principe de délégation du pouvoir et de prise d'initiative dans le rapport : personnel en contact/ client bénéfique à la banque. Cependant, ceci peut être expliqué d'un coté par la nature du produit bancaire : erreur d'ajout ou d'oubli d'un zéro peut conduire à des pertes que le chargé de clientèle ou tout personnel concerné aurais à subir, d'un autre coté par la réglementation du secteur qui laisse peut d'initiative au personnel.

<sup>332</sup> Il est dû à la centralisation des décisions qui prolonge la durée des traitements et des décisions.

<sup>333</sup> Citer comme facteur d'insatisfaction, le personnel en contact est plus une conséquence à la lenteur de procédure et au nombre limité des agences, donc même compétent ils n'arrivent pas à gérer l'ensemble des clients pour le cas de la SGA, entre, par exemple des demandes d'informations, demande d'ouverture de compte, problèmes concernant les traitements de dossiers...par conséquent les clients sont insatisfait. La banque laisse apparaître un certain désintérêt, une deuxième image de la banque publique que les clients ont fuit d'après certains clients.

de crédit prennent parfois plus de temps qu'il n'en faut la banque, les décisions se prennent au niveau de la capitale

tel est le cas de toutes les banques d'ailleurs ceci concernant les deux agences.

De plus, un problème majeur et spécifique à l'agence **SGA** qui concerne l'attente, l'agence n'arrive pas à faire face à la demande incessante des clients, ce qui crée des retards parfois excessifs. Cité comme premier facteur d'insatisfaction avec 37.5%, un tel taux confirme que le personnel est le premier facteur jugé au sein de tout entreprise, le jugement négatif à son égard est plus une conséquence à la lenteur de procédure et au nombre limité des agences, donc même compétent<sup>334</sup> ils n'arrivent pas à gérer l'ensembles des clients entre : des demandes d'informations, demande d'ouverture de compte, problèmes concernant les traitements de dossiers....par conséquent les clients sont insatisfaits. La banque laisse apparaître un certain désintérêt, une deuxième image de la banque publique que les clients ont fuit d'après certains clients.

### **1.3 La relation avec le personnel en contact :**

Dans une ère où tous les produits se banalisent, toutes les entreprises surtout des services savent que leur personnel est l'un des capitaux indispensable à sa réussite, spécifiquement sont personnel en contact, puisqu'il a pour tache de personnifier son entreprise aux yeux des clients,( le personnel du back offre est tout aussi important parce que sans une combinaison des efforts back –font office la banque ne pourrait réussir) réfléchir une image irréprochable en matière d'accueil, de qualité, de professionnalisme, de relationnel, il représente l'un des outils de différenciations dont dispose toute entreprise. Il est la passerelle d'une communication bilatérale entre la banque et ses clients. Pour tout cela les banques tâche de recruter un personnel exemplaire ayant le profil adéquat : attitude, compétence, professionnalisme .....ils prennent le soins de le former aux pratiques et à la culture de leurs banques....A travers se volet en tente de connaître un certain nombre d'élément tel que : l'engagement du personnel dans la personnalisation du service et son impact sur la satisfaction des clients au sein des deux banques, et le degré d'intégration de la notion relationnel dans leur rapport.

---

<sup>334</sup> Ici en se contente de juger le personnel en contacte dans un cadre de surcharge de travail excluant sa compétence sur le plan professionnel et même relationnel, même si cette dernier a étai citer comme facteur d'insatisfaction par les clients.

**ort client /personnel en contact :**

Avec la concurrence qui s'intensifie, la saturation des marchés, la relation avec les clients est outil indispensable, qui dit relation : dit parfaite connaissance des clients, personnalisation du service, offre sur mesure..... La banque comme son personnel sont ils suffisamment conscient de cette réalité, comment les clients jugent-ils leur relation avec le personnel en contact? C'est ce que nous allons découvrir à travers les données et les propos des clients interrogés.

Rentrer en contact toujours avec une même personne diffère d'un contact avec des personnes différentes, dans la mesure ou sa permet de nouer une relation bénéfique pour la banque en matière de fidélisation des clients, le tableau ci-dessous présente les clients traitant avec le même chargé de clientèle ou une multitude de chargé.

Tableau n ° 7 : La prise en charge des clients

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
A la même personne	23	46	19	38
A des personnes différentes	27	54	31	62
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°14)

**Analyse :**

La banque, prestataire de service bancaire, la diversité de ces offres fait que son personnel est réparti en fonction des directions, des services ... ou l'ensemble travaille en complémentarité. En affichant l'adoption du concept de la banque assise avec personnalisation du service<sup>335</sup>. La **Badr banque**, s'est engagée dans une approche relationnelle dans laquelle le chargé de clientèle doit être en mesure de reconnaître ses clients, répondre à leurs besoins : depuis l'ouverture d'un compte jusqu'au suivie des dossiers ...etc.

L'importance croissante en contact avec un seul chargé de clientèle, confirme la volonté de la banque à concrétiser sont concept de banque assise avec personnalisation du service ; il faut toutefois remarquer que cette relation est plus orienté sur l'aspect technique que relationnel

Quant à la catégorie des clients ayant affaire à des chargés de clientèles différents, nous pouvons expliquer cela par les hypothèses suivantes :

<sup>335</sup> Ce concept est loin de représenter une offre personnalisée sur mesure il renvoie plus à un caractère relationnel dans les rapports qu'entretient la banque avec ses clients par le biais de son personnel.

un taux d'absentéisme élevée surtout en période de vacances  
de polyvalence.

- Le personnel formé à cette nouvelle pratique bancaire est insuffisant pour faire face au nombre élevé de clients.

Pour ce qui est de l'agence SGA, 64% des clients ont affaire à des chargés différents. La politique de la banque en matière de répartition des postes diffère de celle adoptée par la Badr banque : les postes de responsabilité sont répartis par type de clientèle « particulier, professionnelle et entreprise » traitant des dossiers des clients. La spécialisation se fait par type client. Parfois le même client est à la fois client particulier bénéficiant par exemple : d'un crédit véhicule, en même temps il fait parti des clients professionnelles ou il est pris en charge par un autre personnel responsable des crédits.

### **1.3.2 L'appréciation du contact :**

Avoir affaire à un seul chargé ou un ensemble de personne n'est pas important comparer à la façon dont le client est pris en charge, car en premier lieu ce qui importe le client c'est d'être pris en charge 'réponse à ses attentes', connu 'relationnel'. Maintenant si, une banque s'affiche engager dans une relation personnalisée, ce critère jugé facultatif devient élément essentiel.

Il faut rappeler que l'entretien a eu lieu au sein des agences, les clients avaient peur, et éviter de certifier leur dire en écrit surtout de tel jugement, préférant de loin discuter, puisque la discussion ne les engageait en rien, ceci même en sachant que notre questionnaire n'avait rien à voir avec la banque, de ce fait les taux restent non révélateur de donnée exacte, ceci dit les déclarations des clients nous ont permis de tirer conclusions et hypothèses.

Les réponses à la question numéro 15 nous ont révélé respectivement un taux de 90% et 92% indiquant la satisfaction des clients, de tel taux traduit un service de qualité irréprochable or les réponses évoquées auparavant soulève une contradiction, ce qui nous pousse à émettre l'hypothèse que les attentes des clients sont d'ordre primaire : limité à un cadre technique, transactionnel, ou le personnel semble répondre à la demande des clients, ainsi les besoins des clients sont satisfaits. Cependant pour les 10% et 8% des clients insatisfaits, ils entretiennent des rapports avec des chargés de clientèle différents, leur insatisfaction peut être liée à plusieurs facteurs :

de des problèmes et réclamations faites auprès ses chargés de  
au traitement ou d'explication des faits de leur part pourrait

avoir engendré l'insatisfaction de cette clientèle.

- Les clients recherchent, plus qu'une vente de produit bancaire, ils veulent de plus en plus être informés, conseillés, du moment où la banque commence à leur offrir une gamme plus variée et surtout plus complexe, qui attire d'un côté les clients et d'un autre côté nécessite la fourniture de renseignements et de conseil.

Le tableau ci-dessous nous permet de juger de la satisfaction des clients de façon plus précise quand les clients ont affaire au même chargé de clientèle où a un chargé différent.

Tableau n°8 : qualité de la prise en charge 'personnel en contact- client'

Rubrique	BADR			SG		
	Satisfait	Pas satisfait	total	Satisfait	Pas satisfait	Total
Même personne	23	0	23	19	0	19
Personne différente	22	5	27	27	4	31
Total	45	5	50	46	4	50

Source : tableau élaborer entre la question n°14 et n°15.

- Les clients traitant avec une seule personne semblent satisfaits dans les deux agences deux explications peuvent être cités :

Le personnel en contact répond aux besoins spécifiquement primaires des clients, en conséquence, ils sont satisfaits.

La seconde, le personnel en contact répond au premier rôle qui lui est désigné par sa banque, il répond aux besoins opérationnels des clients, en conséquences, ils sont satisfaits.

Toutefois, il y a lieu de signaler qu'il existe des relations entre chargés de clientèles et les clients. Cette relation est souvent l'initiative du client dans le but de faciliter sa démarche dans la banque certains clients vont jusqu'à refuser carrément autre contact avec d'autre chargé de clientèle. Ces relations formelles et même les informels reflètent un rapport de confiance entre personnel en contact et le client, mais un rapport qui reste attaché à la personne et non pas à l'image de la banque. Cette relation reste inexploitée par la banque, il n'y a pas de remontés de données dans les deux cas. Pire encore le personnel en contact avec les clients excluent la banque de se rapporter<sup>336</sup>, ceci peut être expliqué par : l'absence de

<sup>336</sup>En s'appuyant sur la démonstration de Frédéric Reichheld de l'interdépendance des facteurs : loyauté des clients, loyauté de l'actionnariat et loyauté du personnel, c'est là qu'on peut parler de l'importance de considérer le personnel en contact comme premiers clients, ou le convaincre engendre sa fidélité qui garantira à la banque

ation<sup>337</sup> du personnel dans la conception des projets et peut être lié à l'état d'esprit du personnel qui adopte l'intérêt du client en laissant tombé l'intérêt de la banque<sup>338</sup>.

- Traité avec plusieurs personnes n'est pas un handicap significatif puisque seuls cinq des clients de la BADR et quatre pour la SGA déclarent leur insatisfaction. On peut supposer que comme les attentes des clients sont d'ordre primaire : limité à un cadre technique, transactionnel, le personnel semble répondre à la demande des clients, ainsi les besoins des clients sont satisfaits. Frédérique Dupont<sup>339</sup> rappelle que les tâches imparties aux personnels sont étendues à la fois à la vente du service ; production du service ; la gestion du client ; et l'incarnation de l'entreprise. Or dans le cas de la présente banque, les tâches ne semblent pas dépasser la production et la vente de service où les chargés de clientèle semblent avoir suivi une formation initiale.

Or pour la minorité insatisfaite, les raisons d'insatisfaction peuvent être dues à cette impression d'absence de prise en charge des clients, de leurs dossiers (Les chargés de clientèle ne connaissant pas les clients, ces derniers doivent à chaque fois redonner un aperçu de leur dossier, de leur cas) Ce qui peut amener les clients à juger leurs rapports avec le personnel en contact négativement. Comme elle peut être due à des problèmes non réglés avec la banque ou le client remet en cause la banque.

Or pour la SGA, nous avons noté que les clients portent deux jugements : le premier relatif au personnel de l'accueil : hôtesse d'accueil et le personnel du guichet « service caisse », un jugement plutôt négatif ; quant au second il est positif en faveur du personnel en contact qui généralement réussit à absorber la colère des clients.

Pendant les raisons d'insatisfaction de cette minorité sont liées aux retards dans le traitement des dossiers qui se fait au niveau de la direction. Le personnel en contact est responsabilisé pour ces retards ce qui explique l'appréciation défavorable qui est faite. Du moins le système de traitement par rendez-vous a permis aux personnels un traitement plus organisé des dossiers qui induit une meilleure gestion de la clientèle. En effet, parfois certains personnels retiennent même le nom de leurs clients, les détails de leurs dossiers ce qui traduit un

---

plus d'engagement de sa part. Ils s'inquiéteront à leurs tours du succès de la relation, ils restent de loin les meilleures portes paroles de la banque.

<sup>337</sup> Même si le cadre réglementaire de l'activité bancaire peut être un obstacle à des initiatives de la sorte, cela dit il reste toujours le côté relationnel, les engagements de la banque en matière de qualité des services, ... etc.

<sup>338</sup> Nous pouvons trouver réponse à partir de l'explication donnée par Eiglier et Langeard, quand ils présentent la situation et le rôle dual du personnel en contact qui se trouve en interface tant appartenant à la banque réagissant selon ces intérêts tant d'autre doit être en accord avec les clients cherchant leur intérêt. Voir, Eiglier et Langeard, op.cit, P51.

<sup>339</sup>

malgré tout ces efforts le problème d'attente affecte la banque dans certains cas par exemple : les clients qui sont convoqués pour une simple signature se trouvent obligés d'attendre des heures ce qui engendre le mécontentement des clients.

Certes le personnel, dans la relation qu'il entretient avec les clients de la banque, donne de l'intérêt aux clients, un intérêt qui apparaît de la façon dont il est pris en charge, cependant, l'évaluation des clients, des chargés de clientèle, repose sur une comparaison avec le personnel des banques publiques, c'est sur cette base que les clients évaluent la prestation de banque entière.

### **1.3.3 Les raisons de l'appréciation négative du contact :**

En moyenne 95% des clients insatisfaits ne portent jamais de réclamation auprès de leurs prestataires, il est donc évident que les seuls 5% qui réclament représentent une vraie mine d'or pour l'entreprise<sup>340</sup>, de ce fait la minorité des clients insatisfaits pourraient nous informer sur les raisons de leur insatisfaction dans leur rapport avec le personnel en contact.

Puisque l'échantillon interrogé semble satisfait avec les mêmes chargés de clientèle, ci-dessous nous indiquons le récapitulatif des raisons d'insatisfaction des clients traitant avec un personnel polyvalent.

- Pas d'engagement dans le traitement, pas de prise en charge de nos dossiers
- Le changement des fonctions est le rôle des chargés de clientèle conduit à des erreurs et une absence de prise en charge réelle.
- L'attente au sein de l'agence et la qualité de l'accueil

#### **Cas de la BADR :**

Nous avons remarqué un certain désengagement du personnel en contact, quand il s'agissait du traitement des dossiers de leur confrère, en guise d'hypothèse on peut expliquer cela par :

D'un côté, le personnel est complètement indisponible pour des activités en plus, et certains dossiers demandent un traitement minutieux, ceci d'un côté, d'un autre côté, certains

---

<sup>340</sup>L. Hermel & G. Louyat, *la qualité des services 100 questions pour comprendre et agir*, édition AFNOR, 2005, p.79.

décision qui engagé se personnel ; en outre , nous avons groupe au sein de l'agence en peut même aller jusqu'à parler d'une compétition non constructive mais destructive, se qui pourrait expliquer le désengagement du personnel au traitement des clients, les conflits entre personnel au sein de l'agence.

Si l'ancien système avait imposé aux banques une démarche à suivre, il a contribué en parallèle au développement d'état d'esprit passif du personnel : un mode de travail passif une productivité médiocre, démotivation du personnel, l'inertie, absence d'initiative.... et où la notion du client roi est loin d'exister. Face à cette problématique liée aux ressources humaines de l'entreprise publique en générale, la Badr, à la nécessité de sa nouvelle pratique : intégration des nouvelles technologies, introduction du concept banque assise avec personnalisation du contact, s'est lancé dans une remise à niveau de l'ensemble de son personnel à partir de formations, ceci afin d'adapter ses clients aux nouvelles pratiques bancaires, où les responsables parlent de revalorisation des ressources humaines<sup>341</sup>.

Une formation d'une durée d'une semaine ne peut elle rendre un chargé de clientèle apte à fournir un service de conseil de qualité au client ? Les séminaires présentés par des experts de management de la ressource humaine suffiront-ils à remédier aux problèmes liés au facteur humain ? La banque dans le cadre de sa transition vers une remise à niveau, bien quelle est rentrée dans le courant de formation, elle semble négliger un certain nombre de facteur tel que la réticence au changement<sup>342</sup> du personnel, le comportement des chargés de clientèles et d'un ensemble du personnel peut confirmer cela où il semble maîtriser que le rôle technique qu'en leur a attribué, alors que les attraits de la banque vont au delà de cette tache vers un relationnel<sup>343</sup>.

---

<sup>341</sup> En parle carrément de département de revalorisation des ressources humaines DDRH ou leur est attribuée les tâches spécifiques.

<sup>342</sup> L'auteur présente la difficulté du changement à travers une grille de lecture qui compte : l'accélération, les ruptures et les mutations lentes, ou il explique la problématiques de l'obsolescence du savoir se qui impose au personnel une formation continue, quant les NTIC ont amené une véritable refonte des systèmes qui nécessite de nouveau type de savoir. En transposant sa lecture du changement sur le secteur financiers dans le cas de la Badr spécifiquement la problématique du changement ne se limite pas seulement à la connaissance techniques mais elle est surtout liée à l'attitude du personnel, la réticence du personnel à changer de comportement, à acquérir de nouvelle habitude. Voir, P Van.Denbulke, I Moneme, *le management relationnel*, Edition Dunod, 2003, P104.

<sup>343</sup> Cette problématique ne concerne pas que la Badr banque mais a l'ensemble des banques du monde, ou le personnel a du mal à tenir les deux rôles : opérationnel et relationnel en même temps. Aujourd'hui, les spécialistes de la formation dans le secteur financier donnent la plus grande place au comportement. Il devient un facteur de différenciation par rapport au concurrent. Ou en plus du prix, premier facteur de différenciation, le jugement irrationnel que porte le client sur la banque est lié en grande parti à la relation de confiance qui le lie a son chargé de clientèle. Conscientes, aujourd'hui, les banques, se sont engagé dans la mise en place de dispositif pédagogique qui permet de renforcer la pertinence des comportements amplificateur de la qualité perçue par les clients. Voir M F Renier, «Conseiller de clientèle l'évolution nécessaire des formations commerciales bancaires », Revue banque, hors série formation, avril 2006, P21.

L'accueil est un élément important dans la qualité d'une relation de service entre une entreprise et son client, vue son importance les entreprises son sélective dans leur choix. Généralement, la personne prennent en charge le poste d'hôtesse d'accueil son bien présenté, calme, souriante, répondant aux multitudes de question ...dans le cas de l'hôtesse d'accueil de la présente banque, les clients sont insatisfait de son traitement à leur égard. On peut dire que se mauvaise accueil est une résultante tout à fait normal a une surcharge de travail, une seule hôtesse d'accueil pour gérer un nombre élevé de client. Depuis, les demandes d'information, rendez vous, des taches répétitives tout au long de la journée et parfois même une clientèle désagréable....etc.

Contrairement a la Badr banque, le personnel de SG l'agence est sensibiliser aux objectifs de la banque ou cette derniers a été très sélectives dans le recrutement de son personnel, parfois le choix de ce personnel ne c'est pas fait sur la bases des qualifications mais surtout baser sur les attitudes, en retrouves ici les éléments du choix du personnel cité par Richard Whitely<sup>344</sup>. La banque ne s'est pas arrêter a un choix de personnel jugé apte à prendre en charge les clients, elle a créé des démarches de motivation, en créant des challenge entre personnel d'une même agence et entre les agences, ou le personnel reçoit des primes, des félicitations, et même des trophées de meilleurs personnel de l'années.

La banque prend en charge l'écoute du personnel, collecte leur problème suggestions, les difficultés qu'ils rencontrent..., quant a la formation, puisque beaucoup d'entre eux est issu de banque publique la banque s'est plus orienté vers une sensibilisation au techniques et objectif de la banque relatif à ce personnel qu'a une réel formation d'initiation, cela dit leur formation a été d'ordre pratique, ou le personnel recruter devait faire un stage sur le terrain auprès des agences déjà ouverte.....etc.

Toutes ces démarches n'éliminent pas l'ensemble des problèmes, cela dit elles permettent de responsabiliser le personnel, à le motiver, à le pousser vers une auto évaluation de son rendement, nécessaire pour le maintien qualité de service, cela dit, le comportement du personnel comme celui des clients sort parfois du cadre professionnelle de la relation, vers un cadre plutôt administrative, un comportement qu'on peut liée a une absence de culture bancaire dans la société algérienne et a ce lourd héritage de problème administrative auxquels les clients ont fait face pendant longtemps, ce qui les a peut être rendu intolérants dans leur

---

<sup>344</sup> Richard Whitely, Op cit, p74.

### 1.3.4 Rôle de la base de données dans la réactivité du personnel:

Dans un secteur tel que le secteur financier l'information est un capital précieux, les bases de données, le système d'information est le moteur de l'activité bancaire, puisqu'il fournit à la banque, par la suite à son personnel une meilleure connaissance des clients qui rend possible l'adaptation des offres des banques aux besoins des clients ...etc. le client devient au cœur de la préoccupation des banques - le chargé de clientèle réussit à identifier les clients, leur historiques, jusqu'à leurs incidents....etc- .

En présence des nouvelles technologies, la polyvalence entre le personnel des banques ne devient plus un problème au sein des établissements, l'existence des systèmes d'information rend possible la gestion de la relation quel que soit le personnel qui prend en charge le dossier. Aujourd'hui, les bases de données orientées clients, nous tentons à travers notre question posée, de connaître le cadre d'utilisation des bases de données au sein des deux banques dans la gestion de la relation, dans le cas de polyvalence.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de clients ayant déclaré que le personnel de polyvalence était au courant de leur dossier.

Tableau n ° 9 : le degré de connaissance des clients

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Au courant de votre dossier	18	67	25	80
Pas au courant de votre dossier	9	33	6	20
Total	27	100	31	100

Source : Enquête client (question n°17)

#### **Cas de la Badr :**

67% des clients ont déclaré que le personnel connaît leur dossier, à partir d'un tel taux, nous pouvons émettre des suppositions :

- Les clients recherchent un traitement opérationnel des dossiers et où le personnel est jugé au courant des dossiers du moment où il arrive à traiter ces opérations, c'est le cas de la majorité des réponses données
- Les chargés de clientèle prennent en charge un nombre limité de clients ce qui leur permet de suivre de plus près l'évolution de leur dossiers, de se rappeler les détails.

que a à sa disposition, une base de données relationnelle qui un suivit des dossiers des clients. Or non la banque ne dispose pas de base de donnée relationnel, mais elle dispose d'un fichier de clientèle orienté produit, identifiant les clients à partir d'un code, le personnel ne dispose donc d'aucune données a caractère relationnel qui leur permet une meilleur gestion de la clientèle, la rapport Banque /client reste donc strictement transactionnel et même ayant des données comportementale, les fichiers n'étant pas actualisé, ne permet pas sont utilisation, ce qui confirme que les clients se contentent d'un traitement opérationnel réussit.

Quant aux 33% des clients qui jugent le personnel comme non au courant de leurs dossiers, cette catégorie peut regrouper les clients mécontents des services, du personnel, des clients qui exigent un rapport plus développé.

#### **Cas de la SG :**

80% des clients des clients de la Société Générale estime que le personnel est au courant de leur dossier, le système de prise de rendez-vous, la communication en temps réel par intranet, permet aux personnel de polyvalence d'avoir un peu plus de données sur les clients, en plus du fichiers clients qui contient des informations sur l'évolution de la relation, le profil du clients...etc.

Dans les deux cas, la préoccupation centrale des clients semblent le traitement de leurs dossiers, le relationnel semble être besoin parfois négligé, de second rang. Nous pouvons expliquer cela par les raisons suivantes :

Le problème majeur du client algérien a pendant longtemps était la lenteur de procédures, dans le traitement des dossiers, des offres bancaires limitées ...ceci peut expliquer le comportement de ces derniers dans leur orientation vers un traitement purement opérationnel auparavant peu efficace. Nous pouvons dire que le clients algérien est en phase de découverte de l'activité bancaire sous un angle nouveaux caractérisé par la présence d'un concurrence qui commence à apparaître, alors qu'il a vécu pendant longtemps dans une sphère monopolistique, ou il a fait et fait encore face à des problèmes tel que la lenteur de procédures, une offre peu diversifiée...contrairement au pays développer ou la relation bancaire est déjà passé par des phases pour arriver a son niveau actuel.

**de l'agence :**

Les produits et services qu'offre une banque sont multiples et se diversifient de plus en plus afin de répondre aux besoins et aux exigences des clients. La communication sur l'offre est devenue une nécessité et suscite l'intérêt du client à l'égard des produits. Elle permet à la banque de se différencier de la concurrence : faire connaître ses offres, les axes de différenciation sur lesquels elle veut communiquer. Cette communication se répand à travers divers outils.

En plus des supports de communication ordinaire. Le support physique et le personnel en contact sont deux éléments qui interviennent dans la communication des services. C'est à ce dernier que revient la tâche de personnaliser la communication sur la banque (l'image qu'il réussit à transmettre aux clients), sur son offre, la façon dont il présente le produit. D'ailleurs en plus il est le seul élément de la communication qui permet un échange, une interactivité, que les clients recherchent. Dans ce volet on met l'accent sur la communication informative par le biais des chargés des clientèles et tous les supports de communication sur les lieux de vente.

**1.4.1 La communication sur l'offre de la banque :**

Le personnel en contact est l'un des pôles important dans la communication des informations en plus du reste d'outil. En premier lieu et à partir du tableau ci-dessous nous tentons de connaître le nombre des clients qui se jugent informés sur l'offre de la banque.

Tableau n ° 10 : Le taux de la clientèle informée

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	11	22	36	72
Non	39	78	14	28
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°18)

**Analyse:**

Le rôle du personnel en contact- dans le cas de banque à réseau – est capital, il propose le produit ou service (le produire à la demande des clients) afin de répondre à leurs attentes ...

**Cas de la Badr banque :**

22%des clients qui se jugent informés des offres est un chiffre insuffisant comparé à 72% des clients de la SGA qui se disent informer. De plus durant toute notre présence sur

ne communication sur des offres susceptibles d'intéresser les  
stés deux mois sur les lieux. Nous pouvons expliquer cette

absence de communication par un certain nombre d'hypothèses :

- La communication ne faisait pas parti des préoccupations actuelles de la banque ;
- Le personnel est surchargé de travail, ce qui réduit son traitement avec sa clientèle à un rôle strictement transactionnel, excluant la communication sur l'offre de la banque.
- La base de données utilisée par les chargés de clientèle reste orientée produit de plus elle n'est pas mise à jour : elle ne contient donc pas de données qui permettent une initiative de proposition susceptible d'intéresser les clients<sup>345</sup>.

#### **Cas de la société générale :**

72% des clients se jugent informé, un pourcentage important qui peut indiquer la préoccupation de la banque à communiquer sur ces services. Le personnel semble sensibilisé à cette pratique, lors d'un premier contact entre client et chargé de clientèle, après son écoute, le personnel tache de donner une brève présentation de la banque ainsi que de l'ensemble de son offre surtout par rapport à ce qui est susceptible d'accrocher le client. De plus les chargés de clientèle lors du traitement des dossiers de leurs clients font parfois diffuser l'information concernant une offre susceptible d'intéresser les clients.

La politique suivie en matière de répartition des tâches fait que le personnel est concentré sur ses tâches, connaissant ainsi l'ensemble des clients leurs attentes par le biais de la base de donnée qui permet une communication plus ciblée.

La démarche de la banque en matière de stimulation du personnel semble porter ses fruits, en créant une sorte de concours entre agences pour stimuler le personnel et le motiver.

#### **1.4.2 Le mode de communication de l'information:**

Selon Eiglier et Langeard<sup>346</sup> les éléments dont dispose une entreprise permettent de toucher deux grands types de publics : les clients qui sont déjà en relation avec le service et les clients potentiels. Quant aux supports de communication, ils sont doubles : il s'agit soit de supports physiques ou supports relationnels par le biais de communication interpersonnelle.

---

<sup>345</sup> Une communication efficace est une communication capable d'éveiller l'intérêt des clients vers un produit et service, le personnel en contact a pour rôle de fournir toute information sur l'offre la plus adéquate aux besoins des clients, cette communication repose sur sa connaissance des clients ou une base de données marketing non disponible pour le personnel de la Badr banque, ceci peut être cité comme un obstacle.

<sup>346</sup> Eiglier et Langard, op. cit, P 58.

présentons les différents supports publicitaires, que nous communication au sein d'une agence :

Tableau n °11 : Les modes d'obtention de l'information.

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Lorsqu'elle est demandée	7	64	7	19
Disponible sur des dépliants	1	9	6	17
Envoyée par courrier	0	0	3	8
Par l'initiative du personnel de l'agence	2	18	12	33
Dépliants+personnel	1	9	8	22
Total	11	100	36	100

Source : Enquête client (question n°19).

### Analyse

L'agence est considérée comme le lieu où le client vient chercher des explications, le seul endroit qui permet un échange, des conseils et des solutions, la banque profite de cette recherche d'information en intensifiant la publicité sur les lieux de vente, suscitant ainsi l'intérêt du client vers un produit, et où la présence des clients sur les lieux permet de demander plus d'informations.

64% contre 19% des clients qui ont déclaré avoir **demandé l'information** auprès du personnel, ce taux peut traduire :

- D'un côté un taux normal puisque le client connaît ses attentes donc essaye de collecter l'information susceptible de l'intéresser, de ce fait prend l'initiative de demander l'information
- D'un autre côté, il peut traduire aussi l'absence d'une approche proactive de la part du personnel avec 18% et 33% des clients qui ont estimé que la communication est une initiative de ce dernier. Nous pouvons expliquer cette absence d'initiative par :

**a-** les déficiences en matière d'informations relationnelles ne permettent pas une démarche de communication réussie. La diversité de l'offre bancaire rend la communication sur l'offre susceptible d'intéresser les clients plus complexes (en l'absence d'une base de données orientée client qui permet au personnel d'avoir des offres adaptées au profil des clients)

**b-** La surcharge du personnel par des tâches administratives fait qu'ils passent à côté de leur rôle de communication.

Le second support est **la publicité sur les lieux de ventes** à travers la mise en place d'affiche et de présentation de prospectus et les brochures installées dans des présentoirs.

ont déclaré être informés par le support « brochures ». Même communication ciblée à partir de son concept de banque assise, la communication par le biais des affichages et des dépliants pourrait toutefois susciter l'intérêt des clients. Il faut dire que durant toute notre présence sur les lieux, nous n'avons remarqué aucun prospectus sur les offres des banques mis à la disposition des clients, ni d'ailleurs aucun affichage que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur. Or pour la SGA 17% des clients se jugent informés sur les offres par le biais de la publicité sur les lieux de vente' comme vecteur de communication. Elle met à la disposition de ces clients des brochures ainsi que des affichages concernant les différents crédits et services qu'elle offre.

Le troisième moyen, concerne l'une des techniques du marketing direct qui permet également la promotion des produits bancaire, le **publipostage**<sup>347</sup>, une technique très utilisée dans le secteur bancaire avec son coût qui reste faible comparé aux autres techniques, elle est carrément absente au sein de l'agence **Badr 949**, or 8% des clients de la SGA affirment recevoir parfois dans les lettres d'avis de virement ou les lettres rappelant la date des nouvelles échéances accompagnées des publicités sur les offres de la banques, cette pratique concerne surtout la clientèle commerciale, les promoteurs commerciaux interrogés ont confirmé cette pratique, mais selon eux, elle reste tout de même limitée comparée à la Capitale.

Le quatrième moyen, **l'initiative du personnel** à communiquer l'information, une communication proactive est souhaitée par toute banque « orienté client », et où le développement du marketing de bases de données a assuré aux institutions financières une excellente connaissance des profils de leurs clients, outil indispensable pour prendre l'initiative de la relation commerciale à travers ce qu'il appelle le marketing événementiel<sup>348</sup>.

Cependant dans le cas agence **Badr 949**, 18 % des clients ont confirmé être informé par le biais du personnel en contact, toutefois nous avons remarqué que le personnel en contact est sélectif dans sa démarche de communication de l'information, cette communication prend parfois un aspect plus informel que formel, la sélection des clients, ne repose pas sur des techniques de segmentation, mais repose sur la propre initiative du personnel, qui prend parfois un caractère informel. L'initiative du personnel dans la

---

<sup>347</sup> C'est une technique qui fait que le client reçoit son courrier habituel de sa banque tel que les relever de compte accompagné d'un support publicitaire, son contenu peut être de la publicité sur les produits mais également un bulletin de conjoncture et d'information qui sont systématiquement ouvert.

<sup>348</sup> Le marketing événementiel fournit l'occasion au conseiller clientèle de construire une relation suivit avec ses clients, en lui faisant parvenir en lui faisant intervenir a un intervalle réguliers (tous les mois par exemple tout les mois par exemple selon l'intérêt de l'évènement) une liste d'opportunités de contact. Voir, L Brey et C Nibourel, « prendre l'initiative de la relation commerciale », Revue banque, N°578, P23.

pas jusqu'à une communication proactive, les appels sont l'avance sur l'échéance à payer...etc.

Or pour la **SGA** 33% des clients affirment être informés par le personnel de l'agence en plus des 22% qui ont déclaré être informés **par le personnel et les brochures** disponibles sur les lieux de vente, il en résulte que 55% des clients trouvent l'information au sein de l'agence, par une communication ciblée ou impersonnelle. Nous pouvons même supposer que les 19% des clients qui ont déclaré être à l'initiative de la demande d'information est la résultante d'une communication et de présentations des brochures sur les lieux de vente.

En plus de ces éléments nous avons constaté qu'il existait une démarche proactive, le personnel chargé de la clientèle commerciale, les « promoteurs commerciaux » font de la prospection des clients, en faisant des visites auprès des prospects, ils communiquent sur les offres et les facilités qu'offre la banque à ses clients. Le personnel nous a semblé sensibilisé à cette pratique, reste à savoir la nature de la démarche entreprise par la banque afin d'arriver à un tel résultat

#### 1.4.3 La communication sur les nouvelles offres:

Toute entreprise de produit ou de service lors du lancement d'un nouveau service sur le marché communique sur son existence, dans le but de se faire connaître. Dans ce qui suit nous tentons de connaître le degré de communication sur les nouvelles offres des deux banques et les modes de communication utilisés.

Tableau n° 12 : La communication sur les nouvelles offres

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	3	6	23	46
Non	47	94	27	54
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°20)

#### **Analyse :**

Avec 94% des clients de la **Badr** contre 54% des clients de la **SGA** qui s'estiment être non informer sur les nouvelles offres de la banque nous pouvons expliquer ceci par :

- Les clients de notre échantillon ne faisaient pas partie des cibles de communication sur cette offre nouvelle.
- L'absence d'une communication sur les nouvelles offres qui reste utile pour faire connaître les nouveaux produits de la banque.

vous interpelle c'est le taux de 46% des clients qui se jugent informés de la banque. L'agence semble se préoccuper de la communication sur les nouveaux produits. L'affichage peut être cité comme outil capital. Cela dit pour la catégorie des 54% qui se jugent non informées, elle peut favoriser une communication ciblée, recherchant une offre qui l'intéresse et dont elle n'a pas bénéficié.

Dans ce qui suit nous allons connaître les moyens déployés pour la communication sur les nouvelles offres.

**a- Les modes de communication utilisés :**

Les moyens de communiquer sont divers, nous avons retenu les moyens de publicité sur les lieux de vente, récapitulés dans le tableau ci-dessous tout en laissant la question ouverte à d'autres réponses de la part des clients.

Tableau n °13 : Les moyens déployé.

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Sous forme d'affiche	-	-	12	52
Par le personnel en contact	2	67	8	35
Disponible sur des brochures	1	33	3	13
Autre				
Total	3	100	23	100

Source : Enquête client (question n°21)

**Analyse**

Puisque la communication sur les nouveaux produits est limitée selon les propos des clients, il est impossible de faire le tour des moyens déployés par la **Badr banque**. Cela dit pour l'échantillon **SGA** l'affichage reste de loin le moyen de communication le plus utilisé (avec 52% des clients qui l'ont confirmé). Avoir les offres de la banque sous les yeux lors de la présence des clients sur les lieux peut susciter leur intérêt. Par la suite le personnel en contact avec 35% semble prendre l'initiative dans la personnalisation de la communication qui peut être plus ciblée, et enfin les prospectus en troisième place avec 13%.

**b- Les degrés de communication sur les privilèges accordés aux clients :**

L'offre des banques se ressemble, l'une des caractéristiques des services, est qu'ils sont non brevetable, cette caractéristique rend les produits bancaires imitables. La

attribués est une forme de différenciation qu’une entreprise  
 dire perceptible ce qui ne l’est pas. Aujourd’hui les  
 différenciations ne se limitent pas à des offres plus attractives que celle de la concurrence elle  
 intervient sur le type de la relation qu’entretient la banque avec ses clients. Seule cette  
 composante reste difficile à imiter, il est donc utile de communiquer sur ce type de  
 différenciation. Dans le tableau qui suit nous présentons le nombre de client qui s’estime être  
 au courant des avantages que la banque leur attribue.

Tableau n °14 : La connaissance des avantages

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	9	18	18	36
Non	41	82	32	64
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°22)

### Analyse

A travers les chiffres présentés nous pouvons dire qu’il existe un manque de communication sur les avantages dans les deux banques par rapport à la concurrence, nous pouvons expliquer ceci par l’hypothèse suivante :

Même si le client algérien est à la découverte de possibilité, d’alternative, les insuffisances que connaît le marché bancaire algérien en matière de nombre d’agence, fait que la préoccupation principale des banques reste centrée sur une réponse à la demande client. La concurrence paraît peu inquiétante pour les deux banques ; **la Badr** qui perçoit sont poids sur le marché algérien comme pesant, alors que la **SGA** est comme l’a indiqué l’un de ses responsable encore en phase de célébration de ses sucées. Le nombre de clients souhaitant entrer en relation avec la banque prouve qu’elle n’a pas nécessairement besoin d’une telle démarche pour le moment, toutefois cette problématique fait partie de ses préoccupation futures.

### 1.5 La place d’Internet :

La multiplication des canaux de commercialisation des services bancaires est devenue une réalité de part le monde du multi canal. Le développement des nouvelles technologies ont contribué au développement de ces canaux, on parle de banque à distance, le développement des centres d’appel, GAB, DAB ....Les banques sont face la réalité des multicanaux.

monde du commerce, les facilités qu’offrait cet outil la rendent adoptée par le monde des affaires, aujourd’hui, on parle même de sixième médias de communication.

Si le e-commerce est une réalité dans les pays développés, les pays en voie de développement essaient d’intégrer cet outil. A travers ce volet notre objectif n’est pas de communiquer sur Internet comme mode de transaction mais d’expliquer la perception qu’ont les clients de ce nouveau mode de traitement et les obstacles qui font que certains le rejettent alors que d’autres l’adoptent.

### 1.5.1 La perception de l’Internet comme mode de communication de transaction :

Avant de savoir si les clients sont favorables à l’adoption d’Internet, il est utile de connaître, s’ils sont au courant de l’existence de ce mode de communication, qui d’une manière indirecte présente le degré d’engagement de la banque dans la communication sur cet outil. Le tableau ci-dessous présente le nombre de clients au courant de l’existence d’Internet comme mode de traitement à distance avec la banque.

Tableau n ° 15 : Internet comme mode de traitement à distance

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	7	14	26	52
Non	43	86	24	48
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°34)

#### Analyse :

Les clients adoptent la distribution virtuelle afin d’éviter les heures d’attentes le manque de temps, et surtout la disponibilité qu’offre ce mode de traitement 24/24 et 7/7j. Il est un outil pratique pour les clients ‘entreprises’ qui surveillent de près la circulation de leur mouvement de compte et leur fait épargner un déplacement fréquent à l’agence.

Le degré de connaissance du site reste faible au sein de l’agence **Badr** avec 14% des clients seulement (une clientèle commerciale), pour cette catégorie le site est une simple page Web, non opérationnelle, la communication sur ce mode de traitement avec la banque reste limitée alors qu’il peut être une solution. Il peut être utilisé dans le but de décharger l’agence de clients qui se déplacent à la banque pour simple consultation de compte... etc.

<sup>349</sup> Est né à la fin des années 1960, D’après l’observateur de l’ O.C.D.E, d’après M Badoc, B Lavazyssière, op.cit, p52.

SGA 52% est tout de même un chiffre élevé, une affiche et le personnel sur le produit a fini par faire connaître ce mode de traitement à distance (même s'il est non utilisé par l'ensemble des clients).

### 1.5.2 La prédisposition à l'utilisation d'Internet comme mode de communication :

Afin d'en savoir si les clients sont prédisposés à l'utilisation de ce mode de communication nous avons posé la question le tableau ci-dessous présente les résultats.

Tableau n° 16 : La prédisposition à l'utilisation d'internet

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	42	84	35	70
Non	8	16	15	30
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°35)

#### **Observation Badr :**

Le tableau nous montre que seulement 16% des clients de la **Badr** refusent Internet comme moyen de communication avec la banque contre 30% de la SGA.

#### **Analyse :**

Le nombre élevé de clients favorables à l'adoption d'Internet comme mode de transaction au sein des deux agences ne reflète pas la réalité, une réponse donnée hâtivement, le client trouve certes dans l'Internet une alternative pour éviter les problèmes d'attente et le traitement long toutefois l'ensemble des ménages ne disposent pas de l'outil leur permettant cette échange à distance.

De plus pour les quelques clients vraiment traitant par le biais de ce canal (donc au courant des tarifications) le jugent cher et préfère de loin le traitement sur les lieux « l'agence », cette attitude concerne plus les clients 'entreprise'.

### 1.5.3 Les raisons de rejet de ce mode de commercialisation :

Afin de connaître les raisons qui poussent les clients à refuser ou rejeter ce mode de transaction, nous avons posé la question aux clients, nous repreneons ci-dessous le récapitulatif des raisons du rejet qui semble les mêmes pour les clients des deux agences.

- La première catégorie préfère le contact direct donc favorise le contact humain.

me que la banque algérien est encore loin du concept de t a distance, ils évoquent les problèmes en leur présence sur

les lieux.

- La troisième catégorie n'ont pas confiance dans ce mode de traitement volet « Sécurité, confidentialité et concrétisation des documents » (éviter les fautes).

#### **Analyse :**

A la lecture des raisons citées nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

Le développement des canaux de distribution a créé une certaine déshumanisation des relations banque/client, si pour certain, ces nouveaux canaux apporte une certaine rapidité, d'autres préfèrent de loin le contact physique, un relationnel jugé important avec la banque.

Le client est encore attaché à la monnaie fiduciaire, scripturale, il commence à peine à se familiariser avec les cartes bancaires, les transactions par Internet semblent une préoccupation absente chez les clients, sauf exception, certains clients habitués à l'outil informatique, d'autre ayant déjà fait l'apprentissage de l'outil auprès d'autres banques, (cette clientèle est constituée de la minorité des clients cités auparavant traitant avec des banques étrangères ainsi que d'autres clients entreprise). Le reste des clients n'accepte pas encore un échange virtuel, ou pour certain le transfert est insécurisé...etc.

Des obstacles font face à l'adoption d'Internet comme mode de transaction ils peuvent être résumé dans ce qui suit :

- D'abord, l'ordinateur comme Internet n'est pas encore une réalité dans chaque ménage algérien, même si le client a un ordinateur chez lui et maîtrise la manipulation de l'outil, il n'a pas accès à l'Internet chez lui.
- Ensuite, la faillite et le scandale de Khalifa banque a affecté la perception des clients, non seulement vis-à-vis des banques privées, mais vis-à-vis de toute banque étrangère au publique, et même à d'autre type de contact non direct avec la banque.
- Enfin, le client ignore le processus de traitement à travers cet outil, une communication, un apprentissage et une sensibilisation des clients est la bienvenue afin de pallier aux idées fausses, tel que absence de confidentialité.

Lors du contact du client avec ça banque, il est face à un certain nombre d'indice sur lesquels il va s'appuyer pour juger de la qualité de son offre. Tout écart perçu risque de nuire à la satisfaction des clients. La démarche de qualité devient un élément important pour répondre à la satisfaction des clients, elle est devenue une obligation. A l'heure actuelle les entreprises sont confrontées à trois situations telles que les présente distinctivement P Ohana<sup>350</sup>

- l'entreprise prend l'initiative de mesurer et suivre les écarts de ses prestations, Une approche proactive de la banque ;
- l'entreprise est exposée aux réclamations de ses clients
- et en dernier l'entreprise est confrontée au cas particulier et délicat du rappel d'un produit défectueux ceci concernant l'entreprise de bien.

Dans cette section nous allons mettre l'accent sur le second cas ou les entreprises, banques, sont face à la réclamation de leurs clients et auxquels elles doivent faire face. Toute entreprise, banque, cherche à améliorer son processus soit par la collecte et le traitement des réclamation mais aussi par la collecte des suggestions client qui est toute aussi importante, elle est une source d'innovation, elle permet de déceler les attentes latentes des clients, de découvrir des imperfections non perçues utile à l'amélioration du service. A partir de cette section on tente de mettre l'accent sur la démarche de la banque en matière de gestion des réclamations et la gestion des suggestions clients.

## **2.1 La gestion des réclamations :**

La réclamation est un acte qui présente la volonté du client à rester auprès de sa banque, en lui fournissant les désagréments qu'il a subi, ou qu'il croit avoir subi, les points qui le dérangent, en même temps c'est l'occasion pour lui de porter des jugements sur la prise en charge de son problème, perçue de cette manière, la réclamation devient un élément capital.

Dans ce point nous tentons de connaître s'il y a une préoccupation quant à l'identification des problèmes et la collecte des réclamations clients, aussi les raisons qui font que les clients sont réticents à faire une réclamation.

---

<sup>350</sup> Ohana. P, op. cit, p107

Il y a un problème lorsque :

- la situation est non satisfaisante pour une ou plusieurs personnes
- la situation est conflictuelle
- il existe un trop grand décalage entre la réalité et ce qui est souhaité ou souhaitable....etc.

La formulation du problème reflète le souhait du client d'avancer vers une solution, avant de passer à la réclamation, et à sa gestion, nous devons d'abord identifier le nombre de client ayant déclaré avoir eu des problèmes et, regrouper les problèmes selon leur nature. C'est se qu'on va présenter dans les deux tableaux si dessous :

Les données présentées dans le tableau ci dessous nous renseignent sur le nombre des contraintes

Tableau n°17 : Nombre de problème rencontré

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Problème	21	42	12	24
Pas de problème	29	58	38	76
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°4)

#### Analyse :

Ce tableau montre une importance relative des contraintes rencontrées par la clientèle, les défaillances au sein de l'établissement. Toutefois Avant de parler de la procédure du traitement des réclamations on a préféré connaître un peu plus sur la nature des problèmes. La question numéro 5 nous a permis de recenser les différents problèmes soulevés par les clients que nous récapitulons en trois catégories et reprenons ci dessous. Des problèmes liée aux facteurs humain (contact personnel : accueil, traitement, performance...), d'autre liée aux procédures et enfin des problèmes liée à la réglementation

Les problèmes de la banque publique sont mêlés à celle de la banque privée ou la centralisation de la gestion fait que beaucoup de défaillance apparaisse, remettant souvent en cause la compétence du personnel.

- **Concernant les problèmes liés aux facteurs humains :**

et peu courtois, les clients remettent en cause les

- **Les problèmes liés aux procédures :**

Les clients remettent en cause la lenteur dans la délivrance des avis de débit et de crédit, les virements par fax, le Swift, traitement des dossiers de crédit....etc.

- **Les problèmes liés à la réglementation :**

Retard excessive dans le paiement des chèques, l'étude des dossiers de crédit dépasse les délais désignés par la banque, ce qui rend la banque non crédible aux yeux de sa clientèle.

**Analyse :**

Avant toute chose, il faut noter que la clientèle n'a pas toujours raison, reste à savoir le bien fondé des problèmes cités. Toutefois il existe des problèmes clairs cités tel que les retards dans : le Swift, l'encaissement des chèques, les virements télégraphique.....etc.

Les problèmes auxquels est confronté la BADR banque sont de loin spécifiques à elle, puisque c'est le cas de l'ensemble des banques, ces problèmes peuvent être liés aux :

- Systèmes de gestion des banques qui restent très centralisés, tout se traite au niveau central, se qui crée des lenteurs des procédures et dans le traitement des dossiers. On peut citer à titre d'exemple les encaissements des chèques qui se font parfois avec des retards excessifs, l'étude des dossiers de crédit qui dépasse les délais désignés par la banque, les Retards dans les mises à dispos<sup>351</sup>. Il faut dire que l'absence de délégation de pouvoir ne va pas dans le même sens que la rapidité et réactivité souhaités par les clients.
- Le personnel reste démotivé, indifférent, désengagé de son rôle d'intermédiaire au sein de la banque, une opération qui nécessite une signature, traîne jusqu'à une semaine, cela est dû parfois à une surcharge<sup>352</sup> de ce dernier comme, c'est parfois dû à la culture de l'employé algérien. Pour le cas de la SGA la majorité du personnel sont d'anciens cadres bancaiers de banques publiques, certes ce choix de recrutement avait peut être permis un transfert du savoir, qui a son tour a permis à la banque d'éviter un temps de formation, cependant la banque a adopté en parallèle un autre transfère qui concerne plus l'état d'esprit du personnel, accoutumé à une certaine conduite à l'égard

<sup>351</sup> Sur demande du compte, la banque adresse des fonds dans le compte du client qui sera aussitôt débité et l'agence concerné reçoit les éléments permettant les retraits des fonds (identité, condition de retrait,...etc.)

<sup>352</sup> Bon nombre de client ont affirmé que les agences ne traitent qu'avec leur propre clientèle, ceci nous conduit à supposer que le nombre des agences est très largement insuffisant comparer au nombre des clients, les statistiques l'affirment avec un guichet pour 26000 habitants alors que la norme international est d'un guichet pour entre 3000 et 5000 habitants, ce qui fait que les agences se limitent à leur clientèle, n'ayant guère le temps ni les moyens de prendre en charge d'autre personnes.

it d'initiative, préoccupation clients, ils contribuent pour sa  
s retards, les négligences même au niveau relationnel qualité

d'accueil etc.

- Rupture de contact entre sommet stratégique et le niveau opérationnel, par conséquent l'absence de prise en charge des problèmes par ce dernier.
- La priorité est donnée à une gestion financière de la banque et où le managérial reste limité, on reste toujours dans le cadre des chiffres, et terme de rentabilité qui certes est primordiale, mais le contexte actuel oblige les banques comme toutes les entreprises à prendre en compte autre composantes parmi elle les attentes des clients.

D'un point de vue théorique, la **BADR** banque est munie de nouveaux systèmes, tout ce qu'il y a de plus développé. Dans le cadre pratique, beaucoup de défaillances apparaissent.

De plus pour **la SGA**, faisant parti du sphère bancaire algérien elle est confrontés aux problème des banques publiques, la banque tente d'être plus réactive au problème des clients<sup>353</sup>, à titre d'exemple vue le nombre élevé des dossiers de crédit et leur traitement qui se faisait au niveau de la direction, manifestait des retard excessif que les clients ne toléraient pas, face à se problème, la direction, a délégué à l'agence la tache de traitement des dossiers à son niveau. Également le problème d'attente reste très présent et créer une tension. Les files d'attentes, d'un simple versement à l'obtention de rendez-vous pour ouverture de compte s'étend plus d'une semaine à dix jours après que le client se soit présenté à l'accueil pour prendre rendez vous, un fait observé sur les lieux. Il faut dire que le nombre d'agence reste limité, une seule agence au niveau d'Oran- à la période ou nous avons établi notre enquête- et même avec une seconde ce nombre reste insuffisant par rapport à la demande des clients qui dépasse largement la capacité d'offre des agences. Reste à savoir si la banque conservera le même niveau de réactivité avec un réseau plus danse que celui existant a l'heure actuel.

### **2.1.2 Les réclamations effectuées :**

En temps normal, une situation non satisfaisante étant identifiée, est suivie d'une formulation interne du problème. A ce stade le client a le choix entre formuler le problème soit verbalement soit par écrit, ou bien ne pas parler du tout. L'acte de réclamer pour une banque, est une preuve formelle, que ses clients tiennent à se faire écouter sur un tort qu'ils ont subi ou qu'ils ont cru avoir subi, ainsi ils lui font part de leur mécontentement

---

<sup>353</sup> Toute de même il faut dire que la caractéristique nombre d'agence limité permet cette réactivité ou la rend plus facile.

de cette façon la réclamation est comme une deuxième  
 ment souhaitent donner à leur banque et que cette dernière  
 doit saisir.

Le tableau ci dessous nous informe sur les réclamations émises ce qui va nous  
 permettre de connaître par la suite le nombre de clients qui arrivent à bout d'une formulation  
 du problème contre ceux qui s'abstiennent de le faire, à travers un croisement du tableau  
 précédant et le présent tableau :

Tableau n °18 : Le taux de réclamation

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Réclamation	14	28	7	14
Pas de réclamation	36	72	43	86
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°6)

**Analyse :**

28% et de14% sont des pourcentages significatifs, mais reste à savoir si ces  
 réclamations sont fondées ou non et surtout savoir comment la banque les gère. A l'opposé, il  
 pourrait ne pas être un chiffre inquiétant si on le perçoit de par son aspect informationnel ou  
 les réclamations reflètent des clients de plus en plus informés sur les procédures et  
 règlements. Par contre ce qui nous interpelle est le taux des 72% et 86% qui peut compter  
 une clientèle qui refuse de réclamer, donc plus susceptibles de quitter la banque sans que cette  
 dernière ne soit informée sur les raisons de leur départ

D'un autre coté les 72% et 86% peuvent compter une tranche de clients qui même  
 ayant des problèmes s'abstiennent de le déclarer. Afin d'affiner la compréhension des  
 résultats nous sommes passé à un tri croisé entre le tableau numéro 5 et le n° 6.

Tableau N°19 : Rapport entre problème et réclamation

Rubrique	BADR				SG			
	Problème		Pas de problème		Problème		Pas de problème	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Réclamation	14	66	1	3	12	63	-	-
Pas de réclamation	7	34	28	97	7	37	31	-
Total	21	100	29	100	19	100	31	100

Source : tableau élaboré entre la question n°4 et N°6

Deux cas de figure se présentent :

- Cas des clients qui ont des problèmes qui les font suivre d'une réclamation : 66% pour la **BADR**, et de 63% pour la **SGA**, un cas normal qui traduit la volonté du client à rester fidèle à la banque en lui donnant la chance de rectifier son service. Elles constituent une source riche d'informations. Il est intéressant de savoir comment la réclamation a été gérée.
- Cas des clients qui ont des problèmes et s'abstienne de faire une réclamation : 34% pour la **BADR** et de 37% pour la **SGA**, des taux inquiétant pour les deux banques, étant donné que cette clientèle est susceptible de quitter la banque sans que cette dernière ne sache les raisons de son départ. Elles sont généralement source de bouche à oreille négative. La banque a intérêt de les connaître, même si elle ne compte pas retenir l'ensemble, cas des mauvais clients, afin d'éliminer toute image négative par des dédommagements, des excuses ou autres moyens.
- Cas des clients qui ont déclaré ne pas avoir de problème mais ont tout de même formulé une réclamation<sup>354</sup>.

<sup>354</sup> Ressort du tableau, un troisième cas : les clients qui ont déclaré ne pas avoir de problème mais ont émis des réclamations 3% pour la **BADR** ce fut le cas d'un client interrogé à la **BADR** pour lui il n'y avait aucun problème, du moins pas de problème qui mérité de réclamer *des petits rien du tout* il considère l'acte de réclamation comme un simple rappel. Pour lui réclamer, était perçu comme causées des problèmes au personnel ce qui serait mal vue par ce dernier - tout de même le client se rappelle des incidents où il est obligé de manifester une demande pour avoir ce dont il a besoin. On trouve dans l'exemple de l'étude japonaise, cité par Lovelock & Lapert, qui montraient que 21% des clients insatisfaits se sentaient gênés ou embarrassés à l'idée de faire des réclamations, réponse au cas de ce client. Lovelock & Lapert, op. Cite, p400.

**amiation :**

Afin d'en savoir plus sur les raisons qui poussent les clients à s'abstenir de faire une réclamation, nous avons émis un certains nombres d'hypothèses, tout en laissant la question ouvert à l'échantillon choisi pour exprimer ses raisons. Le tableau ci-dessous représente les réponses des clients.

Tableau n°20 : Raison de s'abstenir de faire une réclamation.

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vous n'avez pas le temps</li> <li>▪ Vous pensez que cela ne changera pas grande chose</li> </ul>	1	3	5	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vous ne savez pas ou ni comment formuler une réclamation</li> <li>▪ vous pensez que réclamer aura des conséquences négatives</li> </ul>	16	44	4	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de réclamation à faire</li> <li>▪ Ne savent pas formuler une réclamation +ne crois pas au changement</li> </ul>	0	0	2	5
	1	3	0	0
	17	47	32	74
	1	3	-	-
Total des clients qui se sont abstenus de réclamer	36	100	43	100

Source : Enquête client (question n°13)

par rapport à 36% cas BADR

Par rapport à 43% cas SG

**Observation :**

Les chiffres du tableau nous dévoilent que pour la **Badr** seul un taux de 47% des 72% n'ont pas réellement de raisons de faire une réclamation, donc nous pouvons les juger satisfaits, contre 53% qui pourraient avoir des problèmes, mais s'abstiennent de faire une réclamation, (les 34% des personnes ayant déclaré avoir un problème au sein de l'agence et se sont abstenus de faire une réclamation sont inclus).

Concernant l'échantillon de la **SGA** 74% des 86% des clients interrogés ont déclaré n'avoir aucune raison de faire une réclamation face à 26% qui ont peut être des raisons d'en faire mais s'abstiennent.

**Analyse :**

Même s'il est vrai que peu de clients mécontents se plaignent, la banque doit aller au-devant de leur réclamation pour, au moins deux raisons : d'abord pour en connaître le motif et améliorer le fonctionnement du processus, mais aussi pour avoir une chance de les

le l'échantillon choisi risquera de quitter la banque si on  
s des études TARP présentées par Paul Ohana<sup>356</sup>.

Le nombre potentiel de réclamations qui pourraient être faites à la **Badr** est de quarante. Un chiffre inquiétant même en considérant le non fondement de certaines réclamations, le volume important de ces dernières est plus signe de défaillance qui remet en cause la qualité et la compétence de la banque que signe du degré d'informations des clients.

Nous pouvons trouver deux éléments de réponse cités par Hélène Lacroix<sup>357</sup> pour la catégorie des 53% qui font partie des clients qui ont des raisons de se plaindre, mais ne le font pas.

- les clients réclament sur les faits les plus rationnels, les plus légitimes dont ils sont sûrs d'être incontestable, tel qu'une erreur sur le compte d'un client ;
- il est rare qu'un client écrive pour se plaindre de la queue au guichet ou notifier que le conseiller fût en retard ou absent ;

Les raisons réellement invoquées par les clients lorsqu'il s'agit de s'abstenir de faire une réclamation sont comme suit :

- 44% des clients de la **Badr** face à 9% pour la **SGA** pensent que faire une réclamation ne va contribuer à aucun changement au sein de la banque, ceci peut être dû tout simplement au fait que le client ne voit pas l'intérêt de réclamer après avoir subi un tort et ou a cause d'un non suivi d'une réclamation émise auparavant. Gérard Mulliez<sup>358</sup> l'explique lorsqu'il cite : « les clients savent qu'ils sont devant des employés non formés au traitement des réclamations, preuve lorsque un client part faire une réclamation, il est devant un personne impassible qui n'a rien à répondre, alors à quoi bon se fatiguer ? »
- 3% des clients de la **Badr** face à 12% de la **SGA** déclarent ne pas avoir le temps de faire une réclamation, ceci nous pousse à supposer que pour cette catégorie, l'écrit formel implique une sorte d'engagement en temps et en présence sur les lieux que les clients préfèrent éviter. La réclamation nécessitait la connaissance du nom, de l'adresse de plusieurs collaborateurs vers qui le client va l'adresser, ce qui représentent du travail et du temps. Face à l'indisponibilité du client, la banque peut créer des occasions de réclamations en favorisant les moments de présence sur les lieux de

<sup>355</sup> James Teboul, op. cit, P76.

<sup>356</sup> Ces dernières révèlent que : Un client mécontent (à juste titre) qui ne réclame pas est souvent un client perdu, or beaucoup de clients ont des raisons de se plaindre, et ne se plaignent pas. Voir Paul Ohana, op.cit, p116

<sup>357</sup> Hélène Lacroix, Etes vous vraiment orienté clients, édition Dunod, 2002, P177.

<sup>358</sup> Richard Whiteley, Op Cit, P72

d'une cellule ou une structure explicite de gestion de cette catégorie de client à réclamer.

- 3% des clients de la **Badr** face à 5% de la **SGA** ont déclaré ne pas savoir comment formuler la réclamation ni auprès de qui, ils ignorent la procédure de réclamation, ceci peut marquer un manque d'initiative de la part de la banque, à encourager les clients à s'exprimer de façon verbale ou par écrit. La banque doit former et informer les clients à cette démarche en communiquant sur les étapes à suivre. Tel que l'explique Lacroix<sup>359</sup> « si vous faites l'expérience de proposer à vos clients de formuler leurs réclamations par Internet (écrits moins formel) vous allez enregistrer deux, voir trois fois plus de réclamation et discerner plus clairement les frustrations les plus courantes. Il faut faire en sorte que réclamer soit le plus facile possible. »
- 3% des clients ont une perception négative de l'acte de réclamer, un pourcentage même minoritaire nous pousse à émettre l'hypothèse que la banque reflète ou laisse apparaître, l'acte de réclamer, la réclamation comme signe de défaillance et de remise en cause. L'image de la banque publique représente encore le pouvoir de l'état, non pas le pouvoir du client.

## **2.2 La prise en charge des réclamations :**

Il ne suffit pas de mettre en place un service client qui prend en charge le recueil des réclamations ou mettre à la disposition des clients d'un registre de réclamation l'engagement des banques à prendre en charge la réclamation va au-delà de sa collecte. A travers la question numéro 7 nous avons pour objectif de nous renseigner sur l'engagement de la banque, de l'ensemble de son personnel allant de l'agent commercial, au directeur, au traitement des réclamations, et à la remontée des informations, quelque soit sa nature et son mode de transmission : verbale écrite sur place ou par téléphone, le tableau ci-dessous nous informe sur la personne qui prend en charge la réclamation.

---

<sup>359</sup> Lacroix H, Op Cit, P178.

21 : Responsable de collecte.

Rubrique	BADR	SG
	Nombre	Nombre
Directeur	7	3
Personnel	4	0
Chef de service	0	-
Niveau hiérarchique supérieur	1	-
Registre de réclamation	0	0
Directeur +personnel	-	1
Personnel+registre des réclamations	-	1
Total	12	5

Source : Enquête client (Question n°7)

Nous tenons à préciser que la présentation de ce tableau seul n'est pas significative des résultats recherchés. Cependant, c'est à travers les données globales du suivi de la gestion des réclamations. En plus de nos observations que nous émettons les constats suivant.

Le pré définition de ce qu'on entend par la réclamation nous indique jusqu'ou toute entreprise, dont la banque, veut aller dans la préoccupation de la gestion des réclamations de ses clients, partant d'une approche passive qui vise une simple satisfaction vers une approche proactive qui vise un acte de fidélité.

Même si la préoccupation de la gestion des réclamations semble exister au sein de des deux banques elle reste limitée dans un cadre juridique. Nous notons une absence d'approche commerciale dans le traitement de la banque, absence de traces écrites des réclamations sous forme de grilles d'analyse auxquelles le personnel peut se référer en cas de problème. Les deux agences ne semblent pas détenir une définition claire de ce qu'elles entendent par réclamation au sein de ses établissements connus par son personnel<sup>360</sup>.

- Nous avons remarqué que la réclamation verbale comme écrite ne semble guère suivre un processus de traitement préétabli mais le traitement se fait de manière aléatoire au cas par cas.
- Le second constat, est que le personnel en contact semble négliger la réclamation orale, surtout quand la réclamation est lié à la lenteur de procédure qui les dépasse.

On avait évoqué auparavant le problème des réclamations non fondées auxquelles la banque ne peut y remédier. Pourtant même non fondées elles restent une source d'enseignement pour la banque, ne serait ce que pour l'éclairage donné sur la maîtrise, par le client, des opérations incriminées comme là expliquer J Pascal Acquaviva directeur général

<sup>360</sup> Ceci durant la période ou nous avons établi notre stage, même si par la suite la SGA a mit en plus une cellule qualité.

ord Est<sup>361</sup> ce qui pourrait permettre à la banque par la suite  
te préoccupation reste absente au niveau des chargés de  
clientèles, on a même noté une certaine indifférence de leur part -sauf la propre initiative de  
jeunes recrues encore motivées et désirant mettre en pratique leur savoir<sup>362</sup>

### Les réclamations écrites :

Cas des lettres de réclamations, elles doivent passer par la voie hiérarchique la direction doit prendre mention du problème<sup>363</sup>.

Cependant les propos du personnel contredisaient les faits où la majorité a confirmé l'absence de remontée d'information et pour le peu des réclamations qui arrive à la direction régional, il n'arrive jamais au sommet stratégique « Alger », ceci nous renvoie aux résultats des recherches de Fornell & Westbroob<sup>364</sup>.

Toutefois il faut citer l'absence de préoccupation de la direction à connaître les problèmes des clients puisque aucune demande d'information du genre n'a été demandée d'après les personnels interrogés.

Quant au **registre des réclamations** ou de doléances concernant l'agence **Badr** : les clients comme certains chargé de clientèle semblent ignorer l'existence du registre, ce dernier ne se trouve pas à la porté de main ni a la portée de vue des clients comme il doit l'être. Même si la banque favorise la relation directe, il semble évident qu'un client mécontent va rarement s'orienter vers la personne responsable de son problème pour communiquer du préjudice qu'il a subi. Le registre des réclamations reste un outil indispensable et le mieux placé pour répondre aux besoins des clients, dans de tel cas, si la banque ne peut lui fournir l'écoute qu'il attend. Toutefois nous marquons l'absence de signalétique indiquant son existence au sein de l'agence où il est présenté à l'entrée de l'agence près de l'hôtesse d'accueil. Or concernant la **SGA** nous avons constaté que les clients étaient gênés pour faire

<sup>361</sup> J P Acquaviva, op.cit, P36.

<sup>362</sup> Ceci dit cette état d'esprit va à l'encontre des besoins des clients -dans un environnement de plus en plus concurrentiel- qui avant tout recherche une relation, une prise en charge complète. Une fois de plus on pourrait lier cette absence d'initiative à des faits évidents comme l'encombrement des taches des chargés de clientèles qui deviennent de simples guichetiers. Il est nécessaire de citer le manque d'agence qui reste nettement inférieur à la demande de la population algérienne, ceci pour les banques publiques et même pour les banques privé qui sont en phase de développer de leur réseau, ce qui rend le concept de relation individualisé assez loin. On peut ajouter à cela l'absence d'état d'esprit commercial chez le personnel ou comme l'a cité J Tébol : « l'importance de la relation client se trouve ignorée ou mésestimée, un employé de banque, par exemple, estime souvent que son rôle se borne à vendre des produits, alors qu'en fait, il vend une relation, une expérience ».

<sup>363</sup> Avant toute chose la lettre de réclamation doit être avisée par le directeur d'agence pour lui donner le cadre légal. Ensuite c'est le superviseur qui doit prendre en charge le problème auprès de la cellule concernée, s'il ne réussit pas à le résoudre il le transmet au directeur adjoint qui à son tour doit le prendre en charge, et au cas où ce dernier n'a pas réussi à le résoudre, la réclamation, est transmise au niveau supérieur jusqu'à arriver à la direction d'Alger.

<sup>364</sup>Fornel et Westbroob ont mit l'accent sur les barrières organisationnelles dans la remontée de la réclamation.

de loin se taire. Pour le registre des réclamations il est main des clients, par contre le personnel de l'accueil encourageait les clients mécontent à noter leurs problèmes. Le personnel reste passif face à la réclamation des clients surtout verbale, tout de même en note l'absence de signalétique indiquant son existence.

## 2.2 Le traitement des réclamations :

Plusieurs recherches ont avancé qu'une réclamation bien traitée engendre une clientèle fidèle. Dans ce qui suit nous présentons le nombre de réclamations traitées, ainsi que les raisons du non traitement.

Tableau n ° 22: Le traitement des réclamations

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Réclamation traitée	8	57	2	28
réclamation non traité	6	43	5	72
Total	14	100	7	100

Source : Enquête client (question n°8)

Par rapport a au nombre des réclamations

### **Analyse :**

De tel taux ne nous informe guère sur la réalité et la légalité du jugement des clients, les banques sont certes prêtes à rectifier une erreur commise de leurs part, mais dans aucun cas changer une procédure légale afin de satisfaire un client

Un taux de 57% des réclamations traitées, peut refléter la volonté et la préoccupation de la banque au traitement des problèmes des clients ; tandis qu'il peut refléter tout autre chose : 'l'engagement de la banque, se trouve limité à la rectification de simple erreur et néglige les réels problèmes auxquels la banque est confrontée'

Comme pour le taux de 43% qui peut représenter des réclamations non fondées ou une négligence dans le traitement.

Il en est de même pour les résultats **de la Société Générale.**

## des réclamations :

Les réponses à la question numéro 9 nous informent sur les raisons du non traitement des réclamations. Nous avons recensé deux catégories :

- des clients qui estiment que leurs réclamations n'ont pas été prise en charge, puisque la banque n'a pas donné de suite à leur réclamation.
- des clients qui n'étaient pas convaincu des explications que les banques leur avaient fourni.

Concernant l'échantillon de la **Badr** banque les propos des clients sur la nature des problèmes tendent vers des problèmes plutôt fondés mais négligé que vers des réclamations non fondées. Les clients sont insatisfaits car il n'y a pas eu de suite à leur problème qui était lié à des lenteurs de procédure, à des chargés de clientèle. À titre d'exemple : les retards excessive dans le paiement des chèques, traitement des dossiers de crédit. En outre, on note une absence d'explication des faits que les clients ne tolèrent pas.

Or concernant les raisons citées par l'échantillon **SGA** l'absence de traitement est plus du à un non fondement des réclamations qu'à une négligence. Dans certain cas les clients contestent le règlement, or dans certain cas la banque ne peut remédier pour des raisons de sécurité. A titre d'exemple les garanties demandées sont jugées comme considérable, des clients réclament la tarification « produit net » jugé excessivement cher.

### 2.3.2 L'efficacité du traitement des réclamations :

La manière de gérer une réclamation a probablement une influence importante sur le fait qu'un client restera fidèle ou non à une entreprise. Deux critères sont essentiels pour traiter une réclamation sont la rapidité et personnalisation. Nous avons choisi de n'interroger que la rapidité puisque le test du questionnaire nous a révélé que : les clients ne comprenaient pas ce que nous entendons par personnalisation du traitement. Le tableau ci-dessous nous renseigne sur le jugement des clients.

### 3 : Rapidité du traitement

	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Rapide	3	37	0	0
Assez rapide	1	13	2	100
Assez long	0	0	0	0
Long	4	50	0	0
Total	8	100	2	100

Source : Enquête client (question n°10)

#### Analyse :

Compte tenu du petit nombre de réponse constituant le tableau nous ne pouvons en tirer des conclusions objectives, nous énonçons donc plus de supposition que de fait.

Pour l'échantillon de la Badr, c'est sur la nature des problèmes et leur complexité que dépend la rapidité des traitements. Pour la moitié des clients qui jugent le traitement « rapide et assez rapide » les réclamations étaient du ressort de l'agence, des réclamations simple : erreurs, des rectifications : problèmes liés à des mal entendus, erreurs réglées en temps réel.

Toutefois pour le reste des clients, les problèmes dépassent les capacités de l'agence, par exemple deux clients –qui font partie des clients important de la banque- qui nous ont déclaré être déplacés jusqu'à la direction d'Alger afin de régler leurs problèmes sans résultat. Les problèmes de ces clients ne sont pas réglés, puisqu'ils nécessitaient des initiatives de la part des dirigeants pour remédier aux problèmes.

En conclusion, nous pouvons dire que les deux critères qui sont rapidité et personnalisation cité par l'ensemble des auteurs comme déterminants pour la satisfaction des clients, ne semblent pas exister. Aucun support au sein de la banque fixant un délai de traitement ou un formulaire ne type de réponse afin de le confier au client, du moins au niveau des agences où nous avons effectué nos enquêtes.

#### Pour la SG :

La SG avec 4% ne nous permet guère d'analyser les résultats, sauf pour dire que les problèmes des deux clients étaient des problèmes simples qui ne nécessitaient pas une prise en charge de la direction pour connaître la réactivité et la rapidité du traitement. La même remarque pourrait être faite des résultats du tableau si dessous qui communique sur la satisfaction du client après traitement des réclamations.

## Tableau après traitement des réclamations :

Le jugement de la satisfaction des clients est devenu une nécessité, une réalité, au sein de toute entreprise, une fiche à remplir, un contact par téléphone, les moyens se sont diversifiés, mais l'objectif est le même, retenir ces clients fragilisés par l'incident. Où en est le client algérien de cette préoccupation des banques ? C'est ce que nous tentons de connaître à travers les résultats du tableau.

Tableau n°24: La satisfaction après traitement des réclamations

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Satisfait du traitement	4	50	2	100
Insatisfait du traitement	4	50	0	0
Total	8	100	2	100

Source : Enquête client (question n°11)  
Par rapport au nombre de réclamation traité

### **Analyse :**

Nous avons noté l'absence d'une évaluation post-traitement des réclamations. Elle ne semble pas faire parti des préoccupations des chargés de clientèle, reste à savoir si cette préoccupation fait partie des objectifs de la direction. Si c'est le cas comment expliquer cette absence au niveau exécutif. Afin d'en savoir plus nous avons questionné les clients.

Nous avons observé de la colère dans les propos de la majorité des clients qui reflète plus de la lassitude de la situation, lorsque bon nombre de clients n'ont cité aucun engagement dans le traitement des réclamations, ils paraissent conscient de la situation et de la difficulté. Une difficulté qui dure dans le temps. « C'est la raison qui ma fait quitter la banque » est une preuve formel du risque de départ d'un client qui ne trouve pas réponse chez sa banque.

### **3.4 Les suggestions de la clientèle :**

Une suggestion est toujours la bien venue, car elle exprime les attentes de la clientèle, par ses suggestions la banque peut anticiper les attentes de sa clientèle pour être en mesure de les concrétiser. Une entreprise orientée vers ses clients doit inviter ces derniers à formuler suggestions et critiques dans ce volet nous allons savoir s'il existe une initiative de la part des

d'un côté, et essayer de juger de la réaction de la banque

### 2.4.1 Le nombre de suggestions émises :

Le tableau ci-dessous présente le nombre de clients qui ont émis des suggestions :

Tableau n °26 : Nombre de suggestion

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	12	24	12	24
Non	38	76	38	76
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°22)

#### **Analyse**

Ces taux sont la preuve que les clients peuvent prendre l'initiative d'informer leur banque de leurs besoins, dans le but de bénéficier d'un service, offre, plus adaptés à leurs attentes.

### 2.4.2 La nature des suggestions :

Afin de connaître un peu plus sur ces suggestions, nous avons posé la question à l'échantillon, ci dessous nous les reprenons.

Les clients réclament plus de caisse, plus d'effectifs, demande d'accord d'attestation de solvabilité, améliorer le contact avec le client....etc.

#### **Observation :**

Il est utile de dire que les clients de l'agence Badr proposent des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au quotidien. Or pour l'échantillon SGA les écrits des clients sont variés entre suggestions et contestations du règlement.

#### **Analyse**

La suggestion est une source d'information pour la banque sur des insuffisances, des détails perçus par les clients et qui peuvent échapper à la banque.

Pour les deux agences les suggestions émises sont plutôt des solutions aux problèmes vécus. Nous constatons que ce qui devait faire parti normalement d'une bonne prestation de service que la banque doit fournir à sa clientèle, est émis comme suggestion de la part de ces derniers. Les clients sont plutôt à la recherche de solution à : l'attente au niveau des guichets

s qui parfois tarde, ils vont même parfois contester les

Pour les suggestions écrites sur le registre des réclamations au sein de l'agence **Badr**, elles sont plus censées et même intéressantes, un client a même proposé à la banque de mettre des distributeurs automatiques près des centres commerciaux.

Pour l'agence **SGA**, concernant les suggestions écrites le registre de réclamation contenait des suggestions pertinentes, une par exemple concernait le téléphone mobile : le client propose la mise à disposition des clients un coin afin de passer leur communication téléphonique sans pour autant déranger le climat et l'atmosphère de l'agence. Un autre client suggère une séparation d'accès aux guichets afin de pouvoir bénéficier de plus de confidentialité, le souci du client était d'avoir un peu de discrétion. Et une dernière en relation avec la tarification du produit de consultation par Internet que les clients ont jugé excessivement chère. Les suggestions sont parfois intéressantes, reste à savoir parfois leur prise en charge.

### 2.4.3 L'écoute clientèle au sein des agences :

L'écoute des clients est le premier indice qui donne l'impression que la suggestion a été prise en considération, Afin de savoir un peu plus sur la perception des clients sur le degré de préoccupation que leur accorde leur banque nous leur avons posé la question 29. Le tableau ci-dessous nous renseigne sur l'ensemble des clients écoutés.

Tableau n °27 : écoute clientèle

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	12	100	12	100
Non	0	0	0	0
Total	12	100	12	100

Source : Enquête client (question n°25)

#### **Observation :**

Pour les deux banques, la clientèle semble avoir eu une oreille attentive à leur suggestion.

#### **Analyse :**

Écouter une suggestion engage l'entreprise dans la recherche de solution, de réponse aux clients. Du moment où la suggestion émise peut traduire une attente de bon nombre de

suggestion et la promesse d’une entreprise à la réalisation des réalisations comme elle peut être une source de perte clientèle,

si l’entreprise n’arrive pas à tenir ses promesses.

Il semble que l’échantillon des deux banques a trouvé écoute, pour la Société Générale, elle met à la disposition des clients un courriel afin de répondre à tout problème et suggestion, demande d’information, en plus à travers son site elle présente une page Web pour toute suggestions, questionnement, toute de même il faut dire que tout les clients de la banque n’ont pas accès ou ne traitent pas par le biais de ce canal de communication.

L’écoute est source de progrès au sein de toute entreprise, mais il s’agit en premier lieu de prendre en considération ce que disent les clients, la suggestion peut être une initiative d’un client qui fait part à sa banque d’un détail jugé important a ses yeux, comme elle peut être une démarche de la banque ou elle sollicite directement l’opinion des clients, à travers des enquêtes directes, la mise en place de boite de commentaire ou de suggestions, une démarche qui engage la banque dans la réalisation des suggestions.

#### 2.4.4 La prise en charge des suggestions :

Puisque les clients réclament suggèrent afin de voir leurs suggestion concrétisée donc l’écoute clientèle à elle seul n’est jamais suffisante pour satisfaire un client. Dans ce qui suit nous allons présenter le nombre de clients qui ont jugé que leur suggestion a été prise en considération.

Tableau n ° 28 : La réactivité de la banque

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	4	33	8	67
Non	8	67	4	33
Total	12	100	12	100

Source : Enquête client (question n°26)

#### **Analyse :**

Nous ne pouvons pas parler de réalisation de suggestions puisque, certaine suggestion ne sont en faite que des réclamations, donc la démarche de la banque tend plus vers une réponse aux réclamations des clients (des réclamations qui sont surtout du ressort de l’agence) tel que: la délivrance des avis, contestation dans le traitement des dossiers...etc. Les clients semble plus préoccupées par des problèmes auxquels ils font face que de vouloir un plus, toutefois, nous ne savons pas plus sur la prise en charge des suggestions des clients.

gestion ne veut en aucun cas dire sa réalisation en temps réel doivent faire l'objet d'étude, de projet etc. toutefois la préoccupation de la suggestion concerne surtout les promesses et explications que fourni la banque et qui reste de loin un élément important. 33% et 67% des clients considèrent que leurs suggestions sont prises en considération, ils semblaient satisfaits en sachant que la banque est en voie d'ouvrir d'autres agences et parfois le personnel améliore le service.

Certains clients vont plus loin que d'émettre une suggestion utile à améliorer les services, ils sollicitaient des changements dans les procédures, cela laisse apparaître une certaine incompréhension de ce que l'on entend par une suggestion, le client cherche son seul et unique intérêt, en excluant toute réglementation.

Cela dit nous avons remarquez que la banque SGA a été attentive aux suggestions de ces clients, face a la suggestion changement du tarif du produit SG Net par exemple où les clients ont jugé la tarification comme trop élevée ce qui a conduit la banque à baisser les tarifs. Lors de nos entretiens avec le personnel en contact, ils nous ont affirmé que les suggestions que les clients émettent font partie des éléments de discussion lors des réunions avec la direction.

L'évaluation de la banque comporte l'évaluation de la qualité de la prestation, le rapport qu'entretien la banque avec ses clients. Donc c'est sur un ensemble des facteurs étudiés ci hauts que le client évalue sa banque. L'ouverture du secteur bancaire a la concurrence offre aux clients un choix autrefois absent, il est important de connaître comment le client algérien perçoit –il ces alternatives a la banque publique et surtout savoir leurs intention en matière de départ.

Dans cette section en mettra l'accent sur l'appréciation des banques avec lesquels les clients traitent, la perception de la banque étrangère comme un alternative et les intentions des clients quant à leur égard.

### **3.1 La perception du client des banques étrangères :**

De l'ouverture du paysage bancaire algérien à la concurrence résulte l'implantation des banques étrangères sur le marché algérien, le nombre de banque qui s'implante est de plus en plus croissant. Ce volet est surtout, destiné aux clients de la banque publique, la Badr, dans le but de connaître, la conception qu'ont ses clients sur les banques étrangères et leur prédisposition a rentrer en contact avec eux, (devenir des clients multi bancarisé ou transférer leurs activités vers ces banques privées) ce que font énormément de client des banques publiques.

#### **3.1.1 Prédisposition des clients à entrer en contact avec les banques étrangères :**

Le tableau ci-dessous nous présente le nombre de client qui voit dans la banque étrangère une alternative à la banque publique si cette dernière ne prend pas en charge leurs problèmes.

Tableau n ° 29 : Perception de la banque étrangère

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	29	58	45	90
Non	21	42	5	10
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°32)

apparemment favorables à l'idée que la banque étrangère leur fournit plus de choix. Le plus intéressant, est cette catégorie des 10% des clients de la SGA qui apparemment ne voient pas dans les banques étrangères plus de choix.

### **Analyse**

29% est tout de même un chiffre important, en prenant en considération le nombre de clients insatisfaits de la banque pour une raison ou une autre, et qui jugent que la banque n'a pas engagé une démarche en leur faveur, cette clientèle est susceptible de quitter la banque, si cette dernière ne prend pas en charge ces défaillances et ne se remet pas au niveau de la concurrence. Pour les 42% des clients estiment que les banques étrangères ne constituent pas plus de choix, il serait intéressant de connaître les raisons qui les poussent à porter un tel jugement.

### **Cas de la SG :**

90% est la preuve formelle que les clients jugent les banques étrangères comme une alternative face aux choix limité (auparavant les banques existante se limitait aux banques publiques). Or le plus intéressant c'est cette catégorie des 10% qui juge le contraire, à première vue cette clientèle semble mécontente, le tableau ci-dessous nous renseignera sur les raisons d'insatisfaction de cette catégorie.

### **3.1.2 Les réticences des clients face aux banques étrangères :**

Les raisons des clients varient d'un client à un autre, ci-dessous nous présentons un récapitulatif des raisons citées par les clients. Ceux de la banque publique mais aussi les clients de la banque étrangère qui ont enrichir les raisons. Les raisons citées sont variée et presque les mêmes pour les deux échantillons.

- Pour cette catégorie qui a déjà fait l'expérience avec la banque étrangère ; elle voit dans la banque étrangère une continuités de la banque publique pour les problème de lenteur, l'absence de facteur de différenciation perceptible par les clients, un « bouche à oreille » négative circule sur la qualité des services, les problèmes auxquels ces clients sont confrontés, la tarification estimée chère, a rendu certaine clientèle réticente quant a son orientation vers les banques étrangères ...les clients semblent convaincus que c'est une continuité des banques publiques, du simple fait que le personnel est algérien, ceci nous indique que le personnel est capable de réfléchir une mauvaise image de sa banque.

en considération les limites des offres de la banque  
type d'activité le choix du client est limité à la banque

publique.

- Certain clients exclu la banque étrangère de leur choix par paresse, le client n'a pas le temps pour toute une démarche de clôture au sein de sa banque, et un transfert d'activité
- Et enfin un facteur capital à citer : l'affaire « khalifa banque » a rendu le client algérien méfiant et réticent à s'aventurer avec une banque étrangère, l'étatique reste a leur yeux un gage de sécurité. Les clients restent affectés par l'affaire

Pour la catégorie des clients satisfaits de leurs banques, cette clientèle pourrait constituer cette clientèle jugée auparavant très satisfaite donc fidèle à la banque, ce qui crée cet attachement malgré des offres attractives de la concurrence.

Pour les 10% du tableau précédant cette évaluation négative résulte de leur expérience avec l'agence, cette évaluation négative risque de nuire à l'image de la banque, si on prend en considération qu'un client mécontent le communique à 5 jusqu'à 10 personne selon les secteurs, un fait observé sur les lieux, pour cette catégorie la banque est loin de véhiculé la réputation et l'image de marque qu'elle promet, le client est confronté aux même problème qui l'ont poussé à quitter les banques publiques : attentes, retard...etc.

### **3.2 L'attrait au changement :**

Même si aucune relation directe n'a été mise en évidence entre la satisfaction et la fidélité des clients toutefois la satisfaction des clients est une condition sine qua non pour que le client reste en contact avec sa banque. Les problèmes auxquels il est confronté affectent son appréciation de la banque. Même s'il manifeste aucun signe reflétant son insatisfaction ou meme un possibilité de départ, il n'est pas rare que du jours au lendemain on le voie quitter sa banque. Dans se point on tente de connaître l'appréciation des deux banques et surtout les raison de leur insatisfaction.

#### **3.2.1 L'appréciation de la banque :**

Le jugement que porte les clients est la réelle appréciation de l'agence afin de connaître leur degré de satisfaction, une évaluation en rapport avec l'ensemble : des services,

le l'accueil jusqu'au plus haut responsable. Le tableau ci-dessous des clients.

Tableau n ° 30 : Appréciation de la banque.

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Satisfait	17	34	25	50
Plutôt satisfait	13	26	21	42
Plutôt insatisfait	15	30	4	8
Insatisfait	5	10	0	0
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°27)

### Observation

Les chiffres du tableau nous renseignent que 60% des clients semblent avoir une appréciation positive de la Badr banque contre 92% pour la Société Générale

### Analyse :

#### Cas de la Badr :

60% des clients semblent apprécier positivement la banque dans sa globalité, 34% sont satisfaits nous pouvons les considérer comme fidélisable à la banque, contrairement au 10% qui sont insatisfaits qui risquent de quitter la banque, certains de ces clients étaient sur le point de quitter la banque, clôturer les comptes...comme ils l'ont déclaré. Ces taux correspondent à ceux de l'évaluation de la prestation de service.

#### Cas de la SG :

L'évaluation de la banque est plus positive comparée à l'évaluation de la prestation, nous pouvons expliquer cela et dire que malgré le problème d'attente qui rend le jugement porté sur la qualité des services assez négatif, le personnel désigné à prendre en charge les clients, relation individualisée, arrive à apaiser la colère des clients, d'où l'évaluation qui devient plus positive en faveur de la banque. Toutefois le problème d'attente a beaucoup affecté l'évaluation globale de la présente agence.

### 3.2.1 Raison de l'évaluation négative :

Afin de savoir un peu plus sur les raisons d'une évaluation négative nous avons émis un certain nombre d'hypothèses en rapport avec la qualité de l'offre, le personnel et la lenteur des procédures récapitulées dans le tableau ci-dessous :

### 31 : Raison d'évaluation négative

Raison	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Qualité de l'offre	01	3	1	10
Qualification du personnel en contact	08	24	2	20
Lenteur des procédures	18	54	4	40
Qualification P+lenteur des procédures	05	16	1	10
Q O+ Q PC+L P	01	3		
Autre : attente			1	10
L'accueil			1	10
Total	33	100	10	100

Source : Enquête client (question n°28)

#### Observation Badr :

La lenteur des procédures est un problème commun aux deux agences de plus pour la SGA l'attente constitue aussi un problème majeur.

#### Analyse :

Les clients citent en premier lieu la lenteur de la procédure et le personnel en contact avec respectivement 54% et 24% qui sont tout de même des taux assez significatifs.

Nous pouvons dire que la lenteur de procédure peut avoir affecté le jugement des clients à l'égard du personnel, sa qualification ; mais aussi que le personnel reste passif face aux attentes des clients en matière d'accueil de prise en charge (même si le client est peu exigeant il est en quête d'un bon traitement, d'une prise en charge). Les clients sont encore à la recherche d'offre de base, la sous bancarisation, les défaillances dans le système, la bureaucratie, viennent appuyer l'évaluation négative des clients.

#### Cas de la SG :

Faisant parti du système bancaire algérien la banque SGA est tout aussi pénalisée que le reste des autres banques par un système centralisé lourd qui rend les procédures plus lentes. Aussi l'attente crée une mauvaise gestion des clients qui engendre des défaillances, une tension chez le personnel, ce dernier est sévèrement jugé par les clients. Tout ceci affecte l'image de marque de la banque et sa réputation.

#### 3.2.2 Perspective de changement de banque :

Le cumul de problème, frustration, le non traitement des réclamations, incident avec le personnel, et l'offre attractive de la concurrence, peuvent tous constituer une raison pour le départ d'une clientèle, dans ce qui suit nous avons présenté le nombre de clients qui songe à changer de banque pour une raison ou une autre.

32 : Nombre éventuel de départ clientèle

	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	11	22	5	10
Non	39	78	45	90
Total	50	100	50	100

Source : Enquête client (question n°29)

**Observation :**

22% des clients de la Badr projetaient de quitter la banque contre 10% de la Société Générale.

**Analyse**

**Cas de la Badr :**

En matière de probabilité de départ, en prenant en considération l’ouverture du marché à la concurrence, le portefeuille d’activité des 22% des clients ‘valeur client’ peut représenter un chiffre énorme. La banque doit tenter de faire les démarches nécessaires pour les reconquérir. Puisque la majorité des clients des banques étrangères sont d’anciens clients des banques publiques, qui pour certains ont carrément cessé toute activité avec ces dernières, tout ces éléments évoque l’importance de la perte que les banques publiques risquent. Pour cette catégorie il y avait des clients en train, de faire les démarches nécessaires afin de cesser leur activité avec la banque.

D’un autre côté 78% des clients semblent tout de même malgré les défaillances et les lacunes dans les prestations fournies par la banque satisfaits rejetant l’idée du départ même si la banque ne réussit qu’en partie sa tâche, mais avec le nouveau contexte l’agence ne peut se contenter de ce niveau de qualité et d’offre mais elle doit pallier ces défaillances pour être plus compétitive.

**Cas de la SG :**

10% peut refléter les défaillances au sein de l’agence d’un côté et d’un autre côté elle peut refléter un degré d’exigence du client algérien que nous pouvons associer à cette possibilité de se tourner vers d’autres banques. Reste à savoir si cette catégorie de clients est prise en charge par les directions afin d’éviter de les perdre, c’est ce que nous allons connaître avec le volet perte clientèle « enquête banque ».

**Raison de banque :**

Le départ est l'une des solutions qu'un client peut adopter, la connaissance des raisons peut être une source très riche pour les deux agences afin de faire face au problème, c'est ce qui nous a poussé à connaître les raisons des clients à vouloir quitter les deux banques. Nous présentons ces raisons dans le tableau suivant :

Tableau n ° 33 : Motifs de départ

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
• Bénéficiaire d'une meilleure offre	5	24	1	20
• Bénéficiaire d'un meilleur traitement	10	48	2	40
• Bénéficiaire d'une meilleure offre et traitement	5	24	2	40
• Autre	1	04		
Total	21	100	5	100

Source : Enquête client (question n°30)

**Analyse :**

**Cas de la Badr :**

Les clients semblent être à la recherche d'un meilleur traitement avec 48% pour l'échantillon Badr contre 40% pour l'échantillon les clients recherchent des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Suivie d'une meilleure offre avec 24%, cette seconde attente peut refléter la préoccupation des clients de l'offre bancaire et la place que prend de plus en plus dans vie des individus. Les produits tels que le crédit à la consommation constituent un exemple de la proximité que les banques tentent d'établir avec leurs clients.

**Cas de la SG :**

Pour cet échantillon, nous avons constaté que les clients font une comparaison entre les offres de la banque par rapport aux autres, qui parfois la jugent plus intéressantes comparée à celle de la Société Générale. Nous pouvons dire que l'ouverture du marché algérien a la concurrence offre plus de choix et rend le client plus exigeant, une offre plus attractive pourrait constituer une raison de départs pour les clients ou un phénomène de multi bancarisation (multi fidélité).

**3.2.4 Raison de réticence au départ :**

Les raisons qui font que des clients restent auprès d'une banque varient d'un client à un autre, quand les clients se jugent très satisfaits nous pouvons parler de cas normal de fidélité. Dans d'autre cas le client peut être aussi passif face à la situation, ceci pourrait

é de départ. Nous avons tenté à travers la question posée de  
at les clients à rester à la banque (véritable satisfaction ou

absence d'alternative)

Tableau n °34 : Facteur de réticence au départ

Rubrique	BADR		SG	
	Nombre	%	Nombre	%
C'est pareil ailleurs	17	44	3	7
Ca prend du temps	5	10	2	5
Je suis satisfait	18	46	14	31
J'ai déjà fait l'expérience	-	-	26	57
Total	40	100	45	100

Source : Enquête client (question n°31)

### Observation :

Malgré toutes les défaillances 46% est un taux tout de même significatif de satisfaction de l'échantillon Badr. Or pour les 57% de l'échantillon SGA, un tel taux reflète la quête du client algérien de d'autre alternative que la banque publique.

### Analyse :

Les raisons citées peuvent traduire divers éléments, vues sous des angles différents, nous essayerons de les traduire à partir d'hypothèses :

- 46% des clients de l'échantillon Badr semblent satisfait, Cette clientèle peut faire partie des clients fidèles à la banque, cette dernière a su répondre à son attente, toutefois, si on prend en considération les problèmes auxquels la banque publique fait face, nous pourrions parler d'une satisfaction liée à une relation transactionnelle limitée dans un cadre de qualité globale des banques publiques. Le nouveau contexte oblige les banques à réviser leur démarche.

Or pour l'échantillon SGA un tel taux -31%- peut certes traduire la satisfaction de cette clientèle, il reste un taux limité comparé à une clientèle qui était à la quête d'un meilleur service, cette satisfaction est relative comparé aux offres des banques publiques et celle des autres concurrents qui peuvent pousser les clients à remettre en cause la présente banque.

- 44% de l'échantillon Badr estiment que c'est pareil ailleurs, ce taux peut indiquer que le « bouche à oreille » concernant les banques privées à circuler faisant face au même type de problèmes les clients exclusion les banques étrangères des critères de choix, préférant rester auprès de leurs banque. Or pour les 7% de l'échantillon SGA le jugement « C'est pareil



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

d'expérience avec le reste des banques, ainsi que la présente ne satisfaction actuelle du client, comme il pourrait traduire

une insatisfaction.

- 10% de l'échantillon Badr contre 5% de la SGA ont déclaré que la démarche prend du temps, en effet l'arrêt d'une activité avec la banque nécessite toute une démarche. Ces taux peuvent traduire une fidélité passive : les clients sont fidèle par inertie ou fidèles par crainte du risque ou par paresse, cette fidélité est fragile dépendante d'un incident, une meilleure offre qui pousse les clients à réagir. Donc pour cette catégorie le départ n'est qu'une question de temps, elle peut comporter les clients insatisfaits qui prévoient de quitter la banque.

- « J'ai déjà fait l'expérience avec d'autre banque » d'après l'échantillon aucun client n'a été lié à une autre banque.

Pour conclure, les problèmes auxquels les clients sont confrontés au sein des banques publiques peuvent les avoir conduits à s'abstenir de quitter cette banque, même s'ils ne sont pas très satisfaits, elle reste meilleure que les banques privées, comme l'ont confirmé certains clients

Même si le client représente l'une des préoccupations majeures des deux banques, il existe un déficit énorme quant à la mise en place d'une démarche de gestion de la relation client.

Les résultats de l'enquête client montrent que la démarche des deux banques est limitée à des objectifs commerciaux. Des efforts, considérables, sont entrepris par les dirigeants des deux banques pour mettre en place une stratégie centrée sur les clients, ainsi que l'amélioration des services offerts à ces derniers.

L'un des facteurs capitaux pour juger de la qualité des services est le rapport qu'entretien les clients avec le personnel de leur banque, se dernier à pour rôle de représenter sa banque, la relation client personnel en contact est limité à un traitement transactionnel on note l'absence de démarche en matière de conseil et d'assistance aux seins des deux agences.

Les systèmes d'informations marketing des deux banques ne sont pas orientés client pour pouvoir fournir les informations nécessaires pour une approche relationnelle.

En matière de communication sur l'offre, la démarche des deux agences est plus orientée vers une communication de masse que vers une communication personnalisée, toutefois la Société générale sensibilise son personnel quant à l'importance de la communication.

Quant à la gestion de la réclamation, au sein des deux agences cette dernière est traitée au cas par cas, on note l'absence d'une démarche prédéfinie explicite en matière de traitement nécessaire à l'amélioration de l'offre et qui permet aux deux banques une approche proactive. La SGA avec un réseau réduit paraît plus réactive au traitement des réclamations face à la Badr banque cela dit cette réactivité n'est pas liée à une stratégie visible elle est plus la résultante de son réseau réduit qui lui permet une réactivité plus rapide.

L'ouverture du marché algérien à la concurrence a offert aux clients plus de choix. La remarque la plus importante à faire est que cette ouverture a permis aux clients de disposer d'une alternative à la banque publique et d'être plus exigeant. Toutefois, la concurrence n'a pas conduit nécessairement les clients à quitter la banque publique. Ceci s'explique par différentes raisons : la banque publique a tout de même réussi avec sa démarche à satisfaire ses clients, aussi et à travers nos entretiens avec les clients nous avons remarqué que ces derniers sont affectés par les faillites des banques privées.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

s qui ont déjà fait l'expérience avec les banques privées, ils font face aux mêmes problèmes que la banque publique.

Pour finir, afin de parler d'une véritable démarche concurrentiel et d'une démarche de fidélisation client, il est important de remédier avant tout aux problèmes auxquels les banques font face en matière de sous bancarisation, de gestion de moyens de paiement, d'informatisation des systèmes etc.

## CONCLUSION GENERALE

Le passage de la société industrielle à celle de l'information, l'intensification de la concurrence, les vagues de fusions et d'alliances qu'a connu le monde, le développement des nouvelles attentes des clients, sont autant de facteurs qui ont bouleversé les banques et ont conduit ces dernières vers une prise en compte de l'importance du marketing et la nécessité de son intégration avec les autres fonctions managériales. Dans un tel contexte concurrentiel caractérisé par la rareté de la demande non pas de l'offre, les banques ont pris conscience qu'elles doivent gérer non seulement leurs offres de produit et services mais leur capital « client ». C'est par se dernier que démarre la démarche des entreprises.

Le CRM est un nouveau concept qui est venu révolutionner le monde bancaire, en offrant aux banques les supports nécessaires à une meilleure gestion de leur relation, et où les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un apport considérable sur son développement. Ces dernières offrent à la stratégie CRM, les outils de connaissance client, de gestion des interfaces, de communication ...qui leur permet de positionner le client au cœur de la stratégie des banques. Par ailleurs le CRM ne se limite en aucun cas aux NTIC, ce dernier reste des supports qui aident les dirigeants a concrétisé la stratégie et les objectifs préétablis par la banque. Le CRM est avant tout une stratégie d'entreprise orientée client.

Dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence, la clientèle attend des banques une plus grande efficacité, réactivité et proximité.

Notre enquête effectuée auprès de la BADR banque et la SGA nous a conduits à nuancer les trois hypothèses du départ :

- La démarche de la Badr banque reste limitée, même si elle a pris conscience de l'importance du marketing comme composante vitale qui lui permet d'être plus compétitive dans le nouveau contexte bancaire algérien. La banque n'a pas encore mis en place une véritable démarche marketing explicite sur le long terme. Les efforts marketing entrepris au sein de la de la Badr banque restent limité à des activités commerciales, qui répondre à des objectifs précis prédéfini par la fonction marketing, qui vise de créer une relationnel sur le long terme. Les démarches et les décisions de la

liées des autres fonctions. Même si la banque se lance de marché, la priorité est tout de même donnée à la gestion financière en matière de décision. Par ailleurs la décentralisation des activités commerciales, de la fonction marketing pourrait permettre aux agences de réussir leur action, créer plus de souplesse dans la gestion de leur action comparée à ce qui résulte d'une gestion centralisée, la lourdeur de gestion et absence d'interactivité nécessaire à une démarche marketing.

Quant à la Société Générale Algérie elle aussi on peut dire que sa démarche marketing est limitée mais pour des raisons différentes que celle de la Badr banque. Même si elle est consciente de l'importance de la démarche marketing, la banque est orientée pour le moment dans une stratégie d'extension de son réseau, les efforts fournis en matière de gestion relationnelle ne sont pas très visibles. Son réseau réduit permet certes à la banque d'être plus réactive face au problème des clients mais en même temps limite sa démarche relationnelle face à une sur demande de la part des clients.

- L'ouverture du marché algérien à la concurrence, a permis aux clients algériens une alternative autrefois absente, le client se permet d'être plus exigeant, de réclamer une meilleure qualité d'offre, un meilleur service...etc. Face à cette réalité, et dans une préoccupation de gestion de la relation client, des démarches en matière de satisfaction et de fidélisation de la clientèle deviennent une composante vitale de la stratégie marketing des banques. Au sein des deux banques on note l'absence de démarche réelle en matière de mesure de satisfaction basée sur des critères prédéfinis au niveau des agences sujet de notre enquête, même si cette préoccupation existe et qu'une expérience a été lancée au niveau de la capital concernant la Badr, et qu'une mesure a été lancée au niveau de la SGA après son ouverture, la mesure de la satisfaction reste limitée à une mesure ponctuelle. Par ailleurs pour les responsables et dirigeants des deux agences, la satisfaction client est réduite à la réussite du personnel dans l'accomplissement des transactions des opérations en temps réel. Quant à la démarche de fidélisation, elle n'est pas explicite.
- le CRM permet à la banque d'entretenir sa relation avec les clients sur le long terme l'intégration des nouvelles technologies d'information et la communication mettent à la disposition de la banque un certain nombre d'outils nécessaires à une meilleure gestion. Afin de bâtir une relation avec les clients les plus profitables et à fort potentiel,

et pouvoir identifier ses clients et les suivre de plus près, relationnel les concernant. Le SIM devient un outil indispensable au service du CRM. Il permet de mettre à la disposition des différents composants une information unifiée et actualisée, en même temps il favorise une interactivité indispensable. Tout de même les banques ne disposent pas d'un SIM fonctionnel de façon à aider le développement d'une gestion relationnelle. La gestion des réclamations reste à formuler, il faut relever que la réclamation est encore perçue comme signe négative et de remise en cause. **Les banques sont encore orientées dans une approche réactive.**

Bien que la Badr se soit lancée avec ferveur dans une préoccupation client au sein de ses établissements qui s'est concrétisé par la mise en place de la banque assise et le développement des nouvelles technologies. Ces démarches en matière de gestion de la relation client restent embryonnaires. De ce fait il reste encore du chemin à parcourir à la Badr banque pour arriver concrétiser le concept de la gestion de la relation client au sein de ses instituts. Quant à la SGA, ces démarches en matière de gestion de relation client sont conditionnées par les caractéristiques du marché algérien et le degré d'exigence du client, la démarche de gestion de la relation client est encore limitée. Elle est encore en phase d'extension de son réseau.

Les démarches des banques publiques en matière de gestion de la relation et l'arrivée des banques étrangères ouvrent la voie à de nouvelles recherches concernant la maturité des démarches des banques publiques pour parler de véritable stratégie de gestion de la relation client, des démarches de fidélisation...etc.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## ANNEXES

Annexes I : questionnaire .....	232
Annexes II : Listes des tableaux .....	238
Annexes III : Listes des figures .....	240

## ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DESTINE AU CLIENT

Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre de la recherche universitaire pour la préparation d'un mémoire de magister dont le thème est « la gestion de la relation client au sein des banques algériennes » notre objectif a travers ce questionnaire est d'avoir vos appréciation

NB :

- Cochez la réponse choisie
- Dans certain cas, vous pouvez choisir plusieurs réponses à la fois
- Dans le cas des questions ouvertes vous devez commenter
- **se document, ne vous engage en rien, il est strictement utilisé dans le cadre d'une recherche scientifique.**

**Veillez monsieur, madame s'il vous plait préciser :**

### Entreprise :

Nature d'activité .....

Types de produit et services .....

Vous êtes client a la banque depuis : plus de 2ans  moins de 2 ans

### Particulier :

Profession : .....

Type de produit ou service : .....

Vous êtes client a la banque depuis : plus de 2ans  moins de 2 ans

#### 1. Pourquoi avez-vous choisi cette banque ?

Hasard	<input type="checkbox"/>
Proximité	<input type="checkbox"/>
Réputation	<input type="checkbox"/>
Conseil d'un proche	<input type="checkbox"/>
Choix limité	<input type="checkbox"/>
En relation avec votre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>

Autre, précisez

.....

.....

#### 2. Comment jugez-vous la qualité des services offerts par votre banque ?

Très Bonne	<input type="checkbox"/>
Bonne	<input type="checkbox"/>
Plutôt bonne	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

insuffisante

Très insuffisante

3. Si la qualité des services est jugée «plutôt insuffisante, insuffisante et très insuffisante » est ce lié à ?

La qualité de l'accueil

Contact avec le personnel

Traitement des dossiers

La lenteur des procédures

Autre, précisez

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

4. Avez-vous rencontré des problèmes durant votre relation avec votre banque ?

Oui

Non

5. Si oui, précisez?

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

6. Avez-vous formulé une réclamation ?

Oui

Non

Si non passé directement à la question N°13

7. Si oui, auprès de qui?

Personnel

Directeur

Registre des réclamations

Autre, précisez

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

8. Votre réclamation a-t-elle été traitée par votre banque ?

Oui

Non

**9. si non pourquoi ?**

.....

.....

.....

**10. Si oui, le traitement des réclamations était :**

Rapide	<input type="text"/>	Assez long	<input type="text"/>
Assez rapide	<input type="text"/>	long	<input type="text"/>

**11. Êtes-vous satisfait du traitement de la réclamation ?**

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

**12. Si non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

**13. Pourquoi vous n'avez pas fait de réclamation ?**

Vous n'avez pas le temps	<input type="text"/>
Vous pensez que cela ne changera pas grande chose	<input type="text"/>
Vous ne savez pas ou ni comment formuler une réclamation	<input type="text"/>
Vous pensez que réclamer aura des conséquences négatives	<input type="text"/>

Autre, précisez

.....

.....

**14. Quand vous vous présentez à votre agence, avez-vous affaire ?**

A la même personne	<input type="text"/>
À des personnes différentes	<input type="text"/>

**15. Êtes-vous satisfait de son traitement ?**

Oui	<input type="text"/>
Non	<input type="text"/>

**16. Si non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

personnes différentes, sont-elles au courant de votre

Oui

Non

**18. Êtes-vous informé des services offerts par votre banque ?**

Oui

Non

**19. Si oui, cette information est elle fournie ?**

Lorsqu'elle est demandée

Disponible sur des dépliants

Envoyée par courrier

Par l'initiative du personnel de l'agence

Autre, précisez

.....

.....

**20. Êtes-vous informé des nouveaux produits services mis sur le marché par votre banque ?**

Oui

Non

**21. Si oui, comment est elle communiquée ?**

Sous forme d'affiche

Par le personnel en contact

Disponible sur des brochures

**22. Connaissez-vous les privilèges qu'accorde votre banque à ses clients ?**

Oui

Non

**23. Avez-vous fait des suggestions à l'agence ?**

Oui

Non

**24. Si oui, de quelle nature ?**

.....

.....

**25. Votre suggestion a-t-elle été prise en considération ?**

Oui

gements ?

Oui

Non

**27. Êtes-vous satisfait des prestations de Votre banque ?**

Satisfait

Plutôt satisfait

Plutôt insatisfait

Insatisfait

**28. Si non, est-ce du a**

La qualité de l'offre

La qualification du personnel

La longueur des procédures

Autre, précisez

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

**29. Avez-vous pensé à changer de banque ?**

Oui

Non

**30. Si oui, est-ce pour ?**

Bénéficier d'une meilleurs offre

Bénéficiaire d'un meilleur traitement dont vous jugez mérité

Autre, précisez

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

**31. Si non, pourquoi est ce parce que ?**

C'est pareil ailleurs

Ça prend du temps

Vous êtes satisfait dans cette banque

Autre, précisez

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



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

oix avec l'ouverture des banques étrangères ?



Non

**33. Si non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

**34. Connaissez-vous le site Internet de votre banque ?**

Oui

Non

**35. Aimeriez-vous faire vos achats, règlement de vos dossiers ou autre transaction par Internet ?**

Oui

Non

**36. Si non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

.....

merci de votre collaboration

## **ANNEXE II : LISTES DES TABLEAUX**

- Tableau n°1 : Les types de banques.
- Tableau n°2 : Les différents type de banque (clients visé, objectifs)
- Tableau n°3 : La distinction entre satisfaction et fidélisation
- Tableau n°4 : Raison du choix
- Tableau n°5 : La qualité des services perçue
- Tableau n°6 : Les raisons d'insatisfaction
- Tableau n°7 : La prise en charge des clients
- Tableau n°8 : La qualité de La prise en charge personnel en contact / client
- Tableau n°9 : Le degré de connaissance des clients.
- Tableau n°10 : Le taux de clientèle informé
- Tableau n°11 : Les modes d'obtentions de l'information
- Tableau n°12 : La communication sur les nouvelles offres
- Tableau n°13 : Les moyens déployé
- Tableau n°14 : La connaissance des avantages
- Tableau n°15 : Internet comme mode de traitement à distance
- Tableau n°16 : La prédisposition à l'utilisation d'Internet
- Tableau n°17 : Le nombre des problèmes
- Tableau n°18 : Le taux de réclamation
- Tableau n°19 : Rapport entre problème et réclamation
- Tableau n°20 : Raison de s'abstenir de faire une réclamation
- Tableau n°21 : Responsable de collecte
- Tableau n°22 : Le traitement des réclamations
- Tableau n°23 : Rapidité du traitement
- Tableau n°24 : Satisfaction après traitement
- Tableau n°25 : Raison d'insatisfaction
- Tableau n°26 : Nombre de suggestions
- Tableau n°27 : L'écoute clientèle

banque

banque étrangère

Tableau n°30 : Appréciation de la banque

Tableau n°31 : Raison d'évaluation négative.

Tableau n°32 : Nombre éventuel du départ de la clientèle

Tableau n°33 : Les motifs du départ

Tableau n°34 : facteur de réticence au départ.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **ANNEXE III : LISTE DES FIGURES**

**CHAPITRE 1 :**

**SECTION 3 : LA DEMARCHE MARKETING DANS LA BANQUE**

**Figure (1) :** Les cinq forces concurrentielles.....28

## **BIBLIOGRAPHIE:**

### **DICTIONNAIRES ET ENCYCLOPEDIES:**

1. Golvan Y, Dictionnaire du marketing de la banque et de l'assurance, Edition Dunod, 1988.
2. Guidoni (dir.), *Dictionnaire de science économique*, Edition Armand Colin, 1995.
3. Paulet JP, *Dictionnaire d'économie*, Edition Eyrolles, 1992.
4. Peyrard. J ; *Dictionnaire de finance*, Edition Vuibert, 1999.
5. Simon Y et Joffre P, *Encyclopédie de gestion\*\**, Edition Economica 1997.

### **OUVRAGES :**

1. Allard. C, *Le management de la valeur client*, Edition Dunod, 2002.
2. Allard. P; Dirringer. D ; *La stratégie de la relation client*, Edition Dunod, Paris 2000.
3. Baba-Ahmed, *L'Algérie diagnostic d'un non stop*, Edition Harmattan, 1999.
4. Baba-Ahmed, *L'Algérie entre splendeurs et pesanteurs*, Edition Marinoor, Alger 1997,
5. Badoc M, *Marketing management pour les sociétés financières, Edition d'Organisations*, 1995.
6. Badoc. M ; Lavayssiere. B et Copin. E, *E- marketing de la banque et de l'assurance*, Edition d'Organisations, 1998.
7. Badoc. M ; Trouillaud. E, *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Edition Revue Banque, 2004.
8. Benhalima A ; *Le système bancaire algérien : Textes et réalité*, Edition Dahleb, 2001.
9. Benissad H, *Algérie : restructurations et réformes Economiques (1979-1993)*, Edition OPU, 1994.
10. Boillon A, *S'implanter en Algérie*, Edition CFCE, 2003.
11. Boisdevesy. J-C ; *Le marketing relationnel*, Edition d'Organisation, 1996.
12. Boyer.R(dir.), *Mondialisation au-delà des mythes*, Edition La Découverte, 1997.

- n de la relation client, Edition Village Mondial, 2001.
- ixie Internet, Edition Fayard, 2001.
15. Chambaretaud. D ; *construire une stratégie de service*, Edition Dunod, 2003.
  16. Champitaz .R ; Limbin. J-J, *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, Edition Dunod, 2002.
  17. Cinquin L, LalandeP-A, Morceau N, *Le Projet e CRM Relation client et Internet*, Edition Eyrolles, 2002.
  18. Coté marcel et Hafsi.T, *le Management aujourd'hui, une perspective Nord Américaine*, Edition La Presse de l'Université Laval, 2000.
  19. Coussergues. S ; *Les banques : structures, marché, gestion*, Edition d'Alloz, 1996.
  20. Coussergues. S, *Gestion de la banque*, Edition Dunod, 2005.
  21. De Robin. M, *Banque : votre pub m'intéresse*, Revue Banque Edition, 1997.
  22. Demeure. C, *Le marketing*, Edition Sirey, 2001.
  23. Depy.D ; Volle.P, *Le comportement du consommateur concept et outil*, Edition Dunod, 1999.
  24. Derbaix.C ; Brée. J, *Le comportement du consommateur : présentation de texte choisis*, Edition Economica, 1996,
  25. Descharreaux. J-L ; Suzert-Charborbonnel. P, *Le modèle Client Savoirs les deux moteurs de l'entreprise*, Edition Dunod, 2002.
  26. Detrie. P ; *les réclamations clients*, Edition d'Organisations, 2001
  27. Détrie. P, *Le client retrouvé*, Edition d'Organisations, 1998.
  28. Douard J-P, *Le géomarketing : outils et applications*, Edition ESKA, 2002.
  29. Dufour. A, *Internet*, Que sais-je, Edition PUF 1996.
  30. Dupont. F ; *Management des services*, Edition ESKA, 2000.
  31. Eiglier.P ; Langeard. E, *Servuction*, Edition Ediscience, 1994.
  32. Eiglier.P ; Langeard. E, *Servuction*, Edition Ediscience, 1999.
  33. Frederick F. Reichheld, *L'effet loyauté "Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Edition Dunod, 1996.
  34. Gaudamine. J, *Banque et marchés financiers*, Edition Economica, 1998.
  35. Guoupillon P, *le marketing de la proximité*, Edition Dunod, 2002.
  36. Hermel L& Louyat. G, *la qualité des services 100 questions pour comprendre et agir*, Edition AFNOR, 2005.
  37. Jallat. F ; Stevens. E ; Volle. P, *Gestion de la relation client*, Edition Pearson, 2006.
  38. Kamyab. S, *Stratégie de service*, Edition Dunod, Paris 2001.

40. Kotler.P; Dubois.B, *marketing management*, Edition Publi-Union, 1997.
41. Lacroix H, *Etes vous vraiment orienté clients*, édition Dunod, 2002.
42. Ladwein. R, *Le Comportement du consommateur et de l'acheteur*, Edition Economica, 1999.
43. Lafitte Michel, *la valeur client et ses implications bancaires*, Edition Revue Banque, 2005.
44. Lamarque. E, *Gestion bancaire* ; Edition Pearson, 2003.
45. Le queux. J-L ; *Manager avec les ERP : Progiciels de gestion intégrés et Internet, Architecture applicative*, 3éd, Edition d'Organisation, 2001.
46. Lebon.Y, Laethem. N-V, *Le marketing orienté résultat*, Edition Dunod, 2003.
47. Lefebure. R ; Venturi.G, *La gestion de la relation client*, Edition Eyrolles, 2005.
48. Lefébure.R; Venturi.G; *Gestion de la relation client* ; Edition Eyrolles, 2000.
49. Lehu J-M ; *La fidélisation client*, Edition d'Organisations, 1999.
50. Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, *Mercator*, Edition Dalloz 7<sup>ème</sup> édition, 2003.
51. Lendrevie. J; Lindon. D; Levy.J, *Mercator*, Edition Dalloz, 8<sup>ème</sup> Edition, 2006.
52. Lesca.H, Lesca. E, *Gestion de l'information : Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Edition Management et Société, 1999.
53. Lobez. L, *Banques et marché du crédit*, Edition PUF, 1997.
54. Lovelock. C; Lapert. D, *Marketing des services*, Edition Publi-Union, 1999.
55. Maisonneuve JH et Moins JY, *Le management de l'agence*, Edition Revue Banque, 2003.
56. Michalet. C-A, *Qu'est ce que la mondialisation?*, Edition La Découverte, Paris 2002.
57. Michon. C, *Le Marketeur : les nouveaux fondements du marketing*, Edition Person Education, 2003.
58. Mikdashi .Z, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, 1998.
59. Mitonneau. H, ISO9000 Version 2000, *Le management de la qualité au plus proche des entreprises*, Edition Dunod, 2001
60. Morgat. P, *fidélisez vos clients*, Edition des Organisations, 2004.
61. Moschetto.B ; Roussillon. J, *la banque et ses fonctions*, Edition PUF, 1998.
62. Naas. A ; *Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie de marché*, Edition Maisonneuve et Larose, Alger 2003.

64. Noyé. D, *Pour fidéliser les clients*, Edition INSEP, 2000.
65. Ohana. P, *Le Total Customer Management*, Edition d'Organisations, 2001.
66. Péping. J, *Solutions de stockage*, Edition Eyrolles, 1999.
67. Peppers. D, Rogers. D et Dorf, *Le one to one en pratique*, Edition d'Organisations, 1999.
68. Plihon D, Couppey –Soubeyran J et Saidane D, *les banques acteurs de la globalisation financière*, Edition la Documentation Française, 2006.
69. Ray. D, *Mesurer et développer la satisfaction des clients*, Editions d'Organisations, 2002.
70. Reichheld F, *L'effet loyauté*, Edition Dunod, 1996.
71. Schlasser. M-P ; Vernimmen. P, *Gestion bancaire nouvelles méthodes et pratiques*, Edition Dalloz, 1974.
72. Stambouli KB et Bniones E, *Buzz Marketing*, Edition des Organisations, 2002.
73. Susbielle.J-F, *Comprendre la bourse sur Internet*, Edition des Organisations, 2001.
74. Téboul. J, *Le temps des services*, Edition d'Organisations, 1999.
75. Thevenet. F, *Les Métiers de l'argent*, Bayakd Edition, 1991.
76. Tomas. J-L, *ERP et progiciels intégrés la mutation des systèmes d'information*, Edition Dunod, 1999
77. Van.Denbulke.P, Moneme I, *le management relationnel*, Edition Dunod, 2003.
78. Wasserman. S, *L'Organisation relation clients, CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur*, Edition Dunod, 2001.
79. Whiteley. R ; Mulliez. G ; *La dynamique du client : une révolution des services*, Edition Maxima, 1995.
80. Zollinger. M, Lamarque.E, *marketing et stratégie de la banque*, Edition Dunod, 1999.
81. Zollinger.M, *Marketing et stratégie bancaire*, Edition Dunod, 1992.

### **ARTICLES ET REVUES :**

1. Acquaviva. J-P, *Le traitement des réclamations : une démarche globale*, Revue Banque N°546, mars 1994.
2. Badoc. M, *Les trois défis de demain*, Revenue banque N°605, Juillet- août 1999.

- A, « projets CRM : des degrés d'avancement différents », 2001.
4. Bidau F et Trabelsi F, « L'intégration des canaux reste à faire », Revue Banque magazine, N°624, Avril 2001
  5. Bonet. J ; Tissier –Desbordes. E, « fidéliser les clients : Oui...mais », Revue Française de Gestion N°127, Février 2000.
  6. Bordas. N, « On entre dans une ère de combat des marques », Revue Banque magazine, N°610, janvier 2000.
  7. Brey. L ; Nibourel. C, « Prendre l'initiative de la relation commerciale », Revue banque, N°578, avril1999.
  8. Caplet. P, « Relations clientèles, bien traiter les réclamations des clients », Revue Banque, N°690, avril2007.
  9. Chokron.M ; Reix. R, « Planifications des systèmes d'informations et stratégie de l'entreprises », Revue Française de Gestion, N°61, Janvier -Février1989.
  10. Crié. D, Rentabilité ; « Des programmes de fidélisation avec carte dans la grande distribution », Revue Française de marketing, N°188, mars 2003.
  11. Des Garets, Lamarque. E et Plichon. V, « La relation entreprises- clients : de la fidélité à la dépendance », Revue française de gestion, N°144 juin 2005.
  12. Durand B, Oussedik S et Anderson A, « Le système bancaire algérien acculé à se réformer », Revue Banque magazine, N°617, septembre 2000.
  13. Falgeras. V ; Porluis. N, « De nouveaux outils pour gérer la relation client », Banque Magazine, N°605, août 1999.
  14. Frachot. A ; George. P, « Avantage aux scoring face aux systèmes experts », Banque Magazine, N°627, août 2001.
  15. Gronroos. C, « consommation et marketing de processus », Revue Française Marketing, n°171, Janvier 1999.
  16. Henri I ; « Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information : L'entreprise numérique », RFG, N°129, juillet –août 2000.
  17. Kaci D, « Les banques étrangères en Algérie contribution timide à la diversification », Revue le phare N° 29 septembre 2001
  18. Kaci D, « Les banques privées algériennes au premier rang », Revue le phare N° 29 septembre 2001
  19. Kaci. D, « Les banques étrangères s'intéressent à l'Algérie », Revue le Phare, N°23. Janvier 2000.

ion timide à la diversification des ressources de  
le Phare, N°29, octobre 2001.

21. Kamel. AD, « 'La croix et la bannière' souligne les habitués des lieux », Revue le Phare, N° 29, septembre 2001.
22. Lacoeuilhe. J, « Le concept d'attachement a la marque dans la formation du comportement de fidélité », Revue Française du Marketing, N°165, 1997/5P31.
23. Lucron. X ; Cappeli.P, «Comment choisir son logiciel CRM », Revue Marketing Direct, N°52, Janvier-fevrierer2001.
24. Maitrias. J-P, « Une source d'enseignement pour l'amélioration de l'offre », Revue BanqueN°546, Mars1994.
25. Marquer Y, Desgranges C, «Entrepôt de données financières : des outils de gestion de la complexité ». Revue banque, N°674, Novembre 2005.
26. Morgat .P, « Sachez gérer vos clients mécontents », Revue Management N°121, juin 2005.
27. Negrouche. N, « Manuel pratique de l'expert client », Revue BADR info, N°35, juillet –août, 2003.
28. Paiva C, « La marque : un actif stratégique sous exploité », Revue banque magazine, N°602, avril 1999.
29. Peauccelle. J-L, « A quoi servent les systèmes d'information? », RFG, N43, Novembre- décembre 1983.
30. Peppers ; Rogers, « fiche management, CRM : mode ou vrais révolution marketing ? », Revue management N°65, Juin 2000.
31. *Réforme bancaire : une priorité absolue* Revue le MOCI, N°1735-1736, supplément, janvier 2006.
32. Renier. M-F, « Conseiller de clientèle l'évolution nécessaire des formations commerciales bancaires », Revue banque, hors série formation, avril 2006.
33. Richer. J ; « Télécommunication et concurrence dans la banque », Revue Banque, N°541, octobre1993.
34. Thibaud.F, « l'enquête de satisfaction est après ? », Revue Action commerciale, N°206, juillet2001.
35. Thibaud.F, « Mettre le client au cœurs de son organisation : une question de survie !», Revue Action commerciale, N°206, juillet 201.
36. Thomas. F, « Gérer la relation en temps réel », Revue banque, N°628.

38. Trayssac F, « Le crédit mutuel du centre met du CRM partout ». *Marketing direct*, N° 52, janvier- février, 2001.
39. Tubiana. P ; Magre. E, « Le grand retour de la communication de la marque », Revue banque Magazine, N°610, 2000.
40. Wiedeman KP (dir.), « les stratégies concurrentielles du secteur financier », Revue Banque2006, n°680, mai 2006.
41. Zineb el-Hachemi, « Elément pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier », La Revue le Phare N°31, novembre2001.

### **MEMOIRES :**

1. Arrouj H, « la banque et la gestion du risque de crédit Cas BEA. », Mémoire de Magister, option, Université D'Oran, 2000-2001.
2. Benmalek. R ; « La reforme du secteur bancaire en Algérie », présenté pour l'obtention de la maîtrise sciences économiques option "économie internationale, monnaie et finance", Université des sciences sociales, Toulouse 1998 – 1999.
3. Felfli N, « les stratégies concurrentielles de différenciation et gestion de la relation client appliquées au transport aérien Algérien », Mémoire de Magister, option marketing management, Université D'Oran, Année 2003-2004
4. Hammou N, « La satisfaction est la fidélisation, les nouvelles préoccupations des entreprises algériennes, Etude comparative ente Algérie Telecom Mobile et Orascom Telecom Algérie », Mémoire de Magister, option marketing management Université D'Oran 2004-2005.
5. Sayah. S-A ; *Genèse et évolution du système bancaire de l'Algérie de 1851- 1992.*
6. Tahraoui M, « les pratiques bancaires des banques étrangères envers les PME algériennes, cas de la Société Générale Algérie », Mémoire de Magister, option finance et Economie international année universitaire 2006-2007.
7. Ghaicha Djamel-dine, « Condition de la banque et rentabilité bancaire », mémoire de magister en Science Economique, Université D'Oran, 1996-1997.

### **Journaux et documents :**

nt fourni dans le cadre de formation bancaire du personnel  
tème bancaire algérien ».

2. Journal interne à la société générale N°24, Avril 2004.
3. Circulaire interne à la Badr N°05/2001, du 14/08/2001.
4. Circulaire interne à la Badr N°06/2003, du 22/05/2003

#### Sites :

1. <http://encyclopedie.fer-forge-art.com/banque.htm>.
2. <http://fr.wikipedia.org/wiki/PGL>.
3. [http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9clamation\\_client](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9clamation_client)
4. <http://salamfaty.unblog.fr/2007/11/02/dou-viennent-les-banques-islamiques>.
5. [http://www.alternatives-economiques.fr/site/nouvelles\\_pages/hs60\\_003.html](http://www.alternatives-economiques.fr/site/nouvelles_pages/hs60_003.html)
6. [http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item\\_content=9&item\\_content\\_type=1](http://www.assisesdelindustrie.dz/index.php?id=15&content=29&item=1341&item_content=9&item_content_type=1)
7. <http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm#BANQUES>
8. <Http://www.educnet.education.frecocest/veilletic/management/m09.htm>
9. <http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/6350/S-I-M-systeme-d-information-marketing-/>
10. [http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole\\_virt/trav-eleves/QFS/Expose\\_ISO9000.html](http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/Expose_ISO9000.html)
11. [http://www.guideinformatique.com/lettrefichele\\_marketing\\_relationnel\\_face\\_a\\_la\\_confusion\\_du\\_crm-473.html](http://www.guideinformatique.com/lettrefichele_marketing_relationnel_face_a_la_confusion_du_crm-473.html)
12. <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/segmentation-marketing.php>
13. [Http://www.relationclientmag.fr/Glossaire/consultglossaire.asp?ID\\_Glossaire=5898&t=Multi-fidelite](Http://www.relationclientmag.fr/Glossaire/consultglossaire.asp?ID_Glossaire=5898&t=Multi-fidelite)
14. [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)

## **TABLE DES MATIERES :**

<b>Problématique et introduction générale .....</b>	<b>01</b>
 <b>CHAPITRE 1 : LE MARKETING DANS LA BANQUE</b>	
<b>INTRODUCTION AU PREMIER CHAPITRE.....</b>	<b>04</b>
 <b>SECTION 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE.....</b>	
1.1    Qu'est ce qu'une banque quoi sert elle ?.....	05
1.2    Rôle et fonctions de la banque .....	08
1.3    Les différents types de banque.....	09
1.4    La mondialisation et ses conséquences.....	13
 <b>SECTION 2 : LES SERVICES BANCAIRES.....</b>	
2.1    Les spécificités des services bancaires.....	16
2.1.1    L'intangibilité des offres bancaires et ses corollaires.....	17
2.1.2    L'hétérogénéité des offres bancaires et ses corollaires .....	18
2.1.3    L'inséparabilité des offres bancaires et ses corollaires.....	18
2.1.4    La périssabilité et ses corollaires .....	19
2.2    Processus de créations des services dans la banque.....	19
2.2.1    Le support physique .....	20
2.2.2    L'organisation interne .....	21
2.2.3    Les autres clients.....	21
2.3    Les spécificités du marketing bancaire .....	22
 <b>SECTION 3 : LA DEMARCHE MARKETING DANS LA BANQUE.....</b>	
	<b>25</b>

	Le marché.....	25
3.1.1	L'étude de l'environnement .....	25
3.1.2	L'analyse de l'offre .....	26
3.1.3	L'analyse de la demande .....	28
3.1.4	La segmentation du marché .....	29
3.2	Le marketing mix.....	31
3.2.1	La politique produit .....	31
3.2.2	La politique prix .....	33
3.3.3	La politique de communication.....	35
3.3.4	La politique de commercialisation.....	38
	<b>Conclusion du premier chapitre.....</b>	<b>42</b>

## CHAPITRE 2 : LE CRM DANS LA BANQUE

	<b>INTRODUCTION AU DEUXIEME CHAPITRE.....</b>	<b>43</b>
	<b>SECTION 1 : DEVELOPPEMENT DU CRM.....</b>	<b>43</b>
1.1	De l'orientation produit vers une orientation client .....	44
1.2	Les trois forces du changement .....	46
1.2.1	L'environnement .....	46
1.2.2	Les nouvelles technologies .....	47
1.2.3	Les attentes des clients .....	47
1.3	Le CRM une triple évolution.....	47
1.3.1	Le CRM et le management de la valeur.....	48
1.3.2	Le CRM et le marketing relationnel .....	49
1.3.3	Le CRM est la gestion des canaux .....	50
	<b>SECTION 2 : LES DIMENSIONS DU CRM</b>	
2.1	La dimension technologique.....	52
2.1.1	Définitions et évolutions du CRM.....	52

	de la technologie CRM.....	55
	couverture fonctionnelle des solutions applicatives.....	56
	a- Le CRM opérationnel .....	57
	b- Le CRM outil analytique.....	61
2.2	La dimension organisationnelle.....	61
2.2.1	La gestion du changement.....	63
2.2.2	Les difficultés organisationnelles.....	64
	<b>SECTION 3 : LA STRATEGIE CRM .....</b>	<b>67</b>
3.1	Définitions du CRM.....	67
3.2	Les enjeux du CRM.....	69
3.3	Les objectifs du CRM.....	70
3.4	Les leviers du CRM .....	71
	<b>Conclusion du deuxième chapitre .....</b>	<b>74</b>
	<b>CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE DU CRM</b>	
	<b>INTRODUCTION AU TROISIEME CHAPITRE .....</b>	<b>75</b>
	<b>SECTION 1 : LA SATISFACTION CLIENT.....</b>	<b>76</b>
1.1	La satisfaction client.....	76
1.1.1	Définition et caractéristique de la satisfaction .....	76
1.1.2	La démarche de satisfaction tournée vers le client.....	78
1.1.3	L’articulation entre qualité et satisfaction .....	80
1.1.4	La place de la satisfaction dans la norme ISO.....	81
1.2	La mesure de satisfaction .....	82
1.2.1	Les indicateurs de satisfaction .....	83
1.2.2	Les enquêtes de satisfaction.....	84
1.2.3	Les étapes d’une démarche de mesure .....	85
1.2.4	La nouveauté dans la mesure de satisfaction.....	86

**E A LA FIDELISATION..... 88**

2.1	La fidélité de la clientèle .....	88
2.1.1	Les approches de fidélité .....	88
2.1.2	La fidélité passive .....	90
2.1.3	La fidélité active .....	91
2.2	La démarche de fidélisation .....	93
2.2.1	Définition de la fidélisation .....	93
2.2.2	Relation entre la satisfaction et fidélité des clients.....	94
2.2.3	Les enjeux de la fidélisation .....	97

**SECTION 3 : LES OUTILS DU CRM**

3.1	Repères sur le système d'information marketing .....	99
3.1.1	Définition du SIM.....	101
3.1.2	Les nouveaux outils du CRM.....	103
	a- Les progiciels de gestions intégrées.....	103
3.2	Les nouvelle conditions internes et externes et les adaptations du SIM .....	105
3.2.1	Multiplication des canaux et problèmes d'intégration.....	106
3.2.2	Générer une information client décisionnelle : collecte et exploitation.....	108
	a- La collecte de donnée : le Datawarehouse et le CRM.....	110
	b- Exploitation de l'information client : Datamining et le CRM.....	111
3.3	La gestion des réclamations.....	112
3.3.1	La réclamation définitions, difficultés et contraintes.....	113
3.3.2	Les enjeux de la réclamation.....	115
3.3.3	Le traitement des réclamations .....	117

**Conclusion du troisième chapitre..... 121**

**CHAPITRE 4 : LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN**

**INTRODUCTION AU QUATRIEME CHAPITRE .....** 122

**SECTION 1 : APERCU HISTORIQUE .....** 123

	ndépendance .....	123
1.1.1	L'étape de souveraineté .....	123
1.1.2	L'étape de nationalisation .....	126
1.1.3	L'étape de restructuration organique .....	131
1.2	Le chemin vers la libéralisation : .....	131
1.2.1	La loi 86-12 relatives aux régimes des banques et du crédit .....	132
1.2.2	La loi 88-01 du 12-01-1988 modifiant la loi 86-12 .....	133
1.2.3	La loi N°90-10 relative à la monnaie et au crédit .....	133
1.2.4	Les réaménagements des lois N°90 - 10 relatives à la monnaie et au crédit.....	134
1.2.5	L'adoption de l'Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003relative à la monnaie et crédit (O.M.C).....	135
<b>SECTION 2 : LES BANQUES ET LEURS PROBLEMES DE GESTION .....</b>		<b>136</b>
2.1	Les contraintes environnementales .....	137
2.2	Les limites du fonctionnement des banques .....	140
2.3	Les chantiers de la réforme .....	144
<b>SECTION 3 : LE PAYSAGE BANCAIRE ALGERIEN .....</b>		<b>149</b>
3.1	Les acteurs actuels du marché .....	149
3.1.1	Les banques publiques .....	149
3.1.2	Les banques privées.....	150
3.1.3	Les établissements financiers .....	152
3.2	Zoom sur deux banques .....	154
3.2.1	Présentation de la BADR banque.....	154
3.2.2	Présentation de la Société Générale Algérie.....	158
	Conclusion du quatrième chapitre .....	162
<b>CHAPITRE 5 : LA PLACE DU CRM A LA BADR BANQUE ET A LA SOCIETE</b>		

	ME CHAPITRE.....	163
<b>SECTION 1 : LE DEROULEMENT DU SERVICE.....</b>		<b>.167</b>
1.1	Raison du choix .....	167
1.2.	L'évaluation de la qualité du service offert .....	172
1.2.1	Les raisons de l'insatisfaction .....	175
1.3	La relation avec le personnel en contact .....	177
1.3.1	Personnalisation du rapport 'personnel en contact – client'.....	178
1.3.2	L'appréciation du contact .....	179
1.3.3	Les raisons de l'appréciation négative .....	182
1.3.4	Rôle de la base de donnée dans la réactivité du personnel.....	185
1.4	La communication au sein de l'agence .....	187
1.4.1	La communication sur l'offre de la banque.....	187
1.4.2	Le mode de communication de l'information .....	188
1.4.3	La communication sur les nouvelles offres .....	191
	a- Les modes de communication utilisées .....	192
	b- Les degrés de communication sur les privilèges accordés.....	192
1.5	La place d'Internet .....	193
1.5.1	La préoccupation de l'Internet comme mode de communication et de transaction.....	194
1.5.2	La prédisposition a l'utilisation d'Internet comme mode de traitement a distance.....	195
1.5.3	Les raisons du rejet de se mode de commercialisation .....	195
<b>SECTION 2 : L'AMELIORATION DU SERVICE .....</b>		<b>.197</b>
2.1	La gestion des réclamations.....	197
2.1.1	Les difficulté rencontrées.....	198
2.2.2	Les réclamations effectuées .....	200

	réclamation .....	203
2.2	La prise en charge des réclamations .....	205
2.3	Le traitement des réclamations.....	208
2.3.1	Raison du non traitement des réclamations .....	209
2.3.2	L'efficacité du traitement .....	209
2.3.3	L'appréciation de la clientèle après traitement .....	211
2.4	La suggestion clientèle .....	211
2.4.1	Nombre de suggestion émise.....	212
2.4.2	La nature des suggestions.....	212
2.4.3	L'écoute clientèle .....	213
2.4.4	La prise en charge de la suggestion .....	214
	.	
	<b>SECTION 3 : LES INTENTIONS DE LA CLIENTELE.....</b>	<b>216</b>
3.1	La perception du client des banques étrangères.....	216
3.1.1	La prédisposition du client a rentré en contact avec la banque étrangère .....	216
3.1.2	La réticence des clients face aux banques étrangères.....	217
3.2	L'attrait du changement .....	218
3.2.1	Raison d'évaluation négative .....	219
3.2.2	Perspective de changement de la banque .....	220
3.2.3	Raison de vouloir changer de banque .....	222
3.2.4	Raison de réticence au départ .....	222
	Conclusion du cinquième chapitre .....	226
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>228</b>
	<b>LES ANNEXES.....</b>	<b>231</b>
	Annexes I : Questionnaire.....	230
	Annexes II :Listes des figures .....	237
	Annexes III : Listes des tableaux .....	239
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>241</b>
	<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>249</b>

		banque *			
		Selon les métier de la banque**			
		Transactionnel (2)	Commerciale (3)	Investissement (4)	
Les clients	Entreprise /professionnels	<p>La banque propose des produits et services a une clientèle sélectionnée : haut de gamme, accompagnée de conseil d'où le développement d'agence spécifique pour cette clientèle spécialisée. L'échange repose sur un contact direct clients/ chargé d'affaire. faible intégration des autres canaux contacts</p>	<p>Forte intégration des nouvelles technologies sur lesquelles repose le contact ceci afin de mettre à la disposition des entreprises un services permanents (7j/7, 24h/24), consultation des comptes et leurs mouvements décharger les agences comme le personnel des opérations courantes</p>	<p><u>Banque des entreprises (PME, professionnels)</u> Ces banques financent des projets et des services comme la gestion des risques, l'ingénierie financière, conseils en fusions et acquisitions, mais elles assurent surtout l'accompagnement des clients sur les marchés de capitaux en dirigeant leurs émissions de titre.</p> <p><u>Financement spécialisé</u> Ce métier qui peut être considéré comme à part, s'exerce surtout a travers le financement de parcs informatiques ou les parcs automobiles.</p>	<p><u>Banque d'affaire</u> Deux métiers sont à distinguer : -l'ingénierie financière Concerne le conseil, montage techniques des dossiers des fusions et acquisitions  -l'intervention en fonds propres En plus du conseil elle s'implique dans le montage par la prise de participation directe : plus grand entreprises et l'intermédiation par Capital d'investissement</p> <p><u>Banque financière</u> Gestion mobilière Intervention sur le marché : les banques ont développé : * des salles de marchés *des sociétés de bourse. Conservation  -Opération de bourse -La gestion des valeurs mobilières  -soutien aux opérations de fusions- acquisition</p>
	Particuliers	<p><u>Banque grand public</u> Avec un nombre de client plus important la dimension relationnel est développé mais se limitant a un rapport simplifiée, avec une clientèle qui ne cherche pas a développer des relation de proximité, mais peut être cité comme fidèle a un moins de contact. les interventions du personnel reste limité à des opérations courantes</p>	<p><u>Banque pour particulier</u> Résultat du développement des NTIC qui ont permis la multiplication des canaux de distribution. Créer comme réponse aux segments de client optant pour la rapidité, cette banque prend la forme d'automates et de systèmes télématiques, les banques a domicile</p>	<p><u>Banque des particuliers ou banque de détail</u> Métier exercé à l'échelle locale nationale ou internationale, cette Bq propose en plus des crédits, dépôts et services des produits d'assurances en l'intégrant dans des offres de package. Recherche la diversification afin de satisfaire et fidélisation leur clientèle certaine banque sont rentré dans des programmes de certification de la qualité de leur prestation <u>Financement spécifique</u> Elle peut se rattacher aux particuliers elle concerne les location, crédit bail, crédit a la consommation</p>	<p><u>Banque financière</u>  <u>Gestion d'actif</u> Concerne la gestion du patrimoine privé de particulier privé  Gestion des portefeuilles des valeurs mobilières  <u>Gestion des portefeuilles</u></p>