

Université d'Oran

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences
commerciales

École Doctorale d'économie et de management

Mémoire de magister en sciences commerciales

Option Management

Thème

L'Attrition et la gestion de la relation client dans les banques publiques

Cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Agence locale d'exploitation de Sidi Bel Abbes "763"

Présenté et soutenu par :

Mme BENALI Nisrine

Sous la direction de :

Mr. REGUIEG ISSAAD Driss

Devant le jury :

Président : Mr SALEM Abdelaziz-Professeur- Université d'Oran.

Rapporteur : Mr REGUIEG ISSAD Driss-Professeur-Université d'Oran.

Examineur : Mr FKIH Abdelhamid-Maitre de conférence(A)- Université d'Oran.

Examineur : Mr DAOUDI Salah-Maitre de conférence(A)- Université d'Oran.

Année Universitaire 2010-2011.

A ma mère...

Remerciements

Je remercie le bon dieu tout puissant, qui grâce à sa majesté j'ai pu finaliser ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement professeur REGUIG ISSAAD Driss, qui en tant qu'encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je le remercie pour ses orientations pertinentes, l'aide et le temps qu'il m'a consacré malgré ses charges académiques et professionnelles.

Je remercie également les membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail, le personnel de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques et des sciences de gestion de l'Université d'Oran ainsi que certaines personnes du personnel de l'agence bancaire BADR Sidi bel ABBES.

Enfin, J'adresse mes plus sincères remerciements à mes parents particulièrement ma maman, à mes enfants Nadir et Dounia, à mon beau frère Hichem à tous mes frères et sœurs, mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : LES BANQUES ET LE MARKETING RELATIONNEL06

Introduction au premier chapitre	06
• Section 1 Les banques dans un environnement évolutif	07
• Section 2 Le marketing relationnel et la gestion de la relation client	32
Conclusion du premier chapitre	63

CHAPITRE 2 : L’ATTRITION BANCAIRE..... 64

Introduction au deuxième chapitre	64
• Section 1 Le comportement du consommateur bancaire	65
• Section 2 L’analyse de l’attrition bancaire.....	87
Conclusion du deuxième chapitre	94

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE L’ATTRITION BANCAIRE.....95

Introduction au troisième chapitre.....	95
• Section 1 La gestion préventive et la gestion défensive.....	97
• Section 2 La gestion curative	120
• Section 3 La gestion de crise.....	160
Conclusion du troisième chapitre	170

CHAPITRE 4 : L’ATTRITION DANS LA BANQUE DE L’AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL172

Introduction au quatrième chapitre.....	172
• Section 1 La BADR au sein d’un environnement évolutif.....	173
• Section 2 Enquête sur les raisons de défection des clients de la BADR....	193
Conclusion du quatrième chapitre	258

CONCLUSION GÉNÉRALE.....262

Introduction

Fondées réellement pour mettre à la disposition de l'économie les moyens nécessaires pour financer son développement, les banques restent une composante de l'environnement économique dont l'activité revêt une dimension stratégique puissante mais aussi spécifique.

Puissante, puisque elles détiennent encore le pouvoir. « Leur pouvoir est à la fois macroéconomique (notamment par le volume global de monnaie créée), mésoéconomique (par les choix d'orientation des crédits, elles dirigent la politique industrielle) et microéconomique (dans les relations avec la clientèle) »¹.

Spécifique, puisque elles créent la monnaie, elles collectent l'épargne, elles consentent les crédits, gèrent les dépôts ainsi que les moyens de paiement. Spécifique aussi par le fait que la matière première qu'elles utilisent- l'argent-ainsi que les produits qu'elles commercialisent-services- se définissent par des attributs particuliers.

A cette dimension stratégique s'ajoute le caractère sensible de l'activité bancaire. Sensible du fait que les banques gèrent et prêtent l'argent des autres, disposent de fonds propres limités par rapport à la masse des capitaux qu'elles gèrent... Sensible aussi par le fait que la continuité de leurs activités est étroitement liée à la solidité des relations qu'elles développent avec la clientèle.

Cette sensibilité ne cesse en effet de s'accroître face un environnement mouvant, changeant, caractérisé par une complexité croissante, une déréglementation de plus en plus poussée, une globalisation accentuée et une libéralisation importante des économies. Les conditions dont les quelles les établissements bancaires opèrent ne

¹ Claude Simon, Les banques, collection repères ; édition la découverte, 1984 ; P78.

sont donc plus les mêmes. Les banques nationales et internationales, publiques comme privées, sont contraintes aux changements et leur survie dépend de leur capacité et leur rapidité d'adaptation.

C'est d'ailleurs, sous l'influence d'un tel environnement, que le secteur bancaire algérien connaît actuellement de profondes mutations, plus forte sans doute que dans n'importe quel autre secteur : déréglementation, adoption de nouvelles technologies, concurrence qui se développent tout en modifiant le comportement et les attentes de la clientèle. Une clientèle devenu plus en moins exigeante, plus avertie et plus soucieuse de la qualité de la prestation et de la diversification de l'offre.

Dans ce sens et afin d'apporter une contribution active aux orientations économiques et sociales tracées par les pouvoirs publics, le secteur bancaire algérien connaît et ne cesse de subir des réformes accélérées tant sur le cadre juridique que sur le cadre technique.

Ces réformes visent la modernisation du système bancaire, afin d'assurer une qualité de service qui permettra de répondre aux besoins des opérateurs et d'accompagner les investisseurs dans leurs opérations dans les meilleures conditions.

Cependant, en se rapprochant des banques publiques, nous avons constaté que malgré les réformes qui ont été entrepris, ces dernières souffrent d'une perte au niveau de leur capital client. La perte de clientèle : Un phénomène déstructurant qui touche les banques publiques tout en menaçant leur rentabilité. Un tel phénomène bouleversant mais aussi préoccupant nous amène à poser la problématique suivante :

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les banques publiques connaissent une perte dans leur capital client ? Plus simplement : Pourquoi les clients quittent-ils les banques publiques ?

Afin de constituer une réponse à notre question et expliquer le comportement de départ vers une autre banque nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse1 : Les banques publiques ont un capital client important pour le quel elles n'engagent aucune stratégie relationnelle afin de le préserver.

Hypothèse2 : L'offre des services de ces banques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle.

Hypothèse3 : Le personnel en contact est peu qualifié avec des aptitudes limitées, opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste.

Hypothèse4 : Des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition.

Au cœur de cette réflexion se trouve la gestion de la relation client que nous allons essayer d'examiner empiriquement sur la base d'un développement conceptuel. L'objectif est de tirer le maximum d'informations qui peuvent être employées pour assurer la rétention des clients. Ainsi en identifiant les raisons de perte ou de défection de la clientèle des banques publiques ; ces dernières peuvent développer une véritable stratégie, complète et proactive axée sur la rétention et la fidélité client afin de rétablir voire même augmenter leur rentabilité.

Cette recherche vise à :

- Spécifier les raisons d'attrition de la clientèle ; autrement dit déterminer les raisons incitant le rejet de la relation existante avec la banque publique et déclenchant la recherche d'une alternative auprès de la concurrence.
- Identifier l'ensemble des problèmes qui ont interféré la relation commerciale.
- Éclaircir les attributs de choix du client lors de la sélection d'une nouvelle banque.

- Examiner la stratégie relationnelle de la banque publique et évaluer l'offre de ses produits et services.
- Déterminer les attentes et les exigences du client bancaire algérien.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question et vérifier nos hypothèses, nous avons structuré notre travail au tour de quatre chapitres. Le premier chapitre, intitulé « les banques et le marketing relationnel », sera consacré à l'exposition de l'entreprise bancaire par la présentation de ses activités, ses métiers et les spécificités de ses produits. Il prendra également en considération les principaux facteurs qui ont bouleversé l'activité des banques et qui ont créé la nécessité de s'orienter vers un marketing relationnel qui repose sur la compréhension du client, la recherche de sa satisfaction et de sa fidélisation.

Le deuxième chapitre intitulé « l'analyse du phénomène d'attrition » sera consacré à la compréhension du comportement du consommateur bancaire dans les interactions de service. Cela nous permettra de visualiser les obstacles, les réticences mais aussi les difficultés, que le client rencontre à chaque étape de la production et de la consommation du service et qui peuvent être bien évidemment source de mécontentement et de défection. Ensuite Nous allons mettre en avant une définition du phénomène d'attrition, ses principales raisons tout en lui spécifiant par la suite une certaine typologie.

Le troisième chapitre portera sur « la gestion de l'attrition ». Nous exposerons des actions préventives mais aussi pour chaque type d'attrition des actions managériales appropriées.

On terminera par le quatrième chapitre « l'attrition dans la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) ». Il a pour fonction essentielle de présenter les résultats obtenus par notre étude de cas afin d'identifier les principales raisons

d'attrition. Ce dernier chapitre sera donc consacré à la présentation de l'évolution du système bancaire algérien, à la présentation de la BADR entité sur la quelle se portera notre cas pratique ; et enfin à la présentation et à l'analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre 1 :

Les banques et le marketing relationnel.

C'est à partir des années quatre-vingt que l'environnement bancaire a commencé à enregistrer les premiers signes de perturbation : évolution technologique, innovation financière, mondialisation des économies suivie d'une déréglementation des marchés financiers...

Autant de facteurs qui ont largement bouleversé l'activité des banques tout en créant un nouveau contexte concurrentiel. Ainsi le passage d'une activité rigoureusement protégée à une activité exposée, où la banque doit se comporter comme une entreprise concurrentielle, auprès d'une clientèle devenu de plus en plus volatile, a inévitablement déclenché la nécessité d'un renouvellement de la conception du métier du banquier et de ses pratiques.

Dans ce sens, nous allons essayer de développer au cours de la première section de ce chapitre, les principaux facteurs qui ont bouleversé l'activité des banques ; en passant d'abord par une présentation générale de l'entreprise bancaire pour découvrir et comprendre ses activités, ses métiers et les spécificités de ses produits.

Nous attacherons ensuite à démontrer au cours de la deuxième section, pourquoi les banques se sont orientées inévitablement vers un marketing bancaire relationnel qui repose sur la compréhension du client, la recherche de sa satisfaction et de sa fidélisation. Enfin en essayera de présenter en détail tous les paramètres de la gestion de la relation client (CRM) pour une meilleur compréhension de la notion.

Section1 : Les banques dans un environnement évolutif

Il serait difficile de comprendre les enjeux et les répercussions d'un environnement évolutif sur la stratégie managériale relationnelle sans passer au préalable par une présentation générale de la banque. On s'attachera donc après que nous aurions donné une définition générale de la banque à travers ses activités, ses produits, et ses métiers à la présentation et l'examinassions des grandes évolutions environnementales.

1. Généralités sur la banque

1.1. Les activités de la banque

L'analyse de l'activité bancaire nous permet de distinguer qu'il existe deux types d'activités pratiqués par les banques : les activités bancaires et les activités non bancaires.

1.1.1 Les activités bancaires

Les activités bancaires sont les opérations bancaires traditionnelles ou de bases sur les quelles repose le fonctionnement de la banque, soutenues par des activités connexes.

a. Les activités traditionnelles

Les activités traditionnelles concernent les opérations de crédits, la collecte des ressources, la gestion des moyens de paiement et les activités de trésorerie.

➤ **Les opérations de crédits** : « est considéré comme opération de crédit tout acte par le quel une personne (il peut s'agir d'une personne physique ou d'une personne morale) agissant a titre onéreux, met ou promet de mettre, des fonds a la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie »¹.

¹ Pierre-Charles PUPION , Économie et gestion bancaire, Dunod1999, P22.

G, PETIT-Dutaillis donne pour le crédit la définition suivante : « faire crédit, c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service »¹.

Ces deux définitions mettent en relief la notion de mise à disposition et de prise d'engagement du prêteur auprès de tiers .Mais la dernière définition se propose plus large et globale. Ainsi elle fait ressortir d'une part les trois supports du crédit : le temps, la promesse, et la confiance ; d'autre part la rémunération du service rendu et du risque couru (risque inhérent à toute opération de crédit appelé risque de non remboursement ou risque d'insolvabilité de l'emprunteur).

➤ ***La collecte des ressources*** : C'est l'activité par la quelle la banque cherche à drainer les fonds des agents à capacité de financement .Ces fonds sont en effet utilisés pour son propre compte et remboursable sous la demande du déposant.

Pour assurer l'activité de collecte la banque offre à sa clientèle un certain nombre de produits qui répondent à leurs besoins d'épargne et de placement. Ainsi chaque produit, du point de vue financier, procure une ressource particulière :

-*Les bons de caisses* comme *les comptes de dépôt* à terme sont des placements qui procurent des ressources stables mais couteuses puisque leurs taux de placement est généralement proche de celui du marché monétaire.

-*Les comptes d'épargnes*, constituent des placements à vue, qualifiés comme quasiment stable, moins couteux car ils sont faiblement rémunérés.

¹ G, PETIT-Dutaillis (Le risque du crédit bancaire) ; voir Farouk Bouyacoub, L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, 2001, P17.

-Les comptes ordinaires (compte de chèque, compte courant) sont des dépôts à vue. Ils constituent des ressources volatiles mais aussi coûteuses car ils génèrent des charges importantes de fonctionnement liées à la gestion des moyens de paiement.

➤ **La gestion des moyens de paiement** : ‘ par moyen de paiement on entend tous instrument permettant de transférer des fonds quel que soit le support ou le procédé technique utilisé’¹ : chèques, effets de commerce, cartes de paiement, ordre de virement, avis de prélèvement. La gestion des moyens de paiement consiste pour les banques à assurer les services liés aux opérations de transfert. « Ces services sont la conséquence naturelle de la création de monnaie par les banques et constituent pour la clientèle la contrepartie de la mise à disposition de dépôts non rémunérés »².

➤ **Les activités de trésorerie** : les banques comme toutes les entreprises font face elles aussi à des échéances de remboursement comme elles peuvent enregistrer temporellement ou structurellement des excédents ou des insuffisances de liquidité. C’est donc en fonction de leur situation de trésorerie qu’elles peuvent se présenter comme prêteuses ou au contraire comme emprunteuse³ sur le marché monétaire.

Ce marché est constitué d’un marché interbancaire et d’un marché des titres court négociables. Sur le marché interbancaire, les banques remplissent des activités interbancaires à travers des opérations de compensation de leurs excédents ou déficits de trésorerie.ces opérations peuvent être à très court terme c'est-à-dire le jour au jour ou à moyen et long terme. La gestion de trésorerie le jour au jour repose sur le solde dégagé quotidiennement par confrontation des emplois et des ressources. Les échanges de liquidités sur ce marché peuvent être réalisés par :

² Sylvie COUSSERGUES, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, DUNOD ,5 éme édition, 2007, P6.

² Claude SIMON, Les banques, collection repères ; édition la découverte, 1984 ; P62.

³ Substitution du réescompte .

-mise en pension qui est une cession d'un effet ou d'un titre assortie d'un engagement du cédant (emprunteur) de le racheter à court terme au même prix mais moyennant un intérêt à verser au prêteur à la fin de la transaction ;

-vente ferme qui est une vente définitive ;

- prêt interbancaire à blanc qui se présente comme un découvert sans garantie.

Parallèlement au marché interbancaire les banques sont aussi présentes et actives sur le marché des titres courts négociables par l'émission des certificats de dépôts.

b. Les activités connexes :

Ce sont « les activités qui prolongent les opérations de banque »¹. Les banques à travers ces activités remplissent des fonctions d'intermédiations sur le marché financier par des opérations sur valeurs mobilières tel que :

-placement des titres et exécution d'ordres pour le compte de tiers ;

-réception et passation des ordres de bourse ;

-gestion de portefeuille pour le compte de tiers ;

-Paiement des coupons.

Elles assurent également les opérations de change ainsi que des services divers tels que : la location de coffre fort, le conseil en gestion financière, le conseil en gestion du patrimoine, l'ingénierie financière.

Il y a lieu de noter que les activités connexe prennent de plus en plus place au sein de l'industrie bancaire. L'activité traditionnelle- collecte des dépôts et distribution des crédits-perd de son intérêt puisque les grandes sociétés font directement appel au financement sur le marché des capitaux. La banque est donc de moins en moins prêteuse, de plus en plus prestataire de services.

¹ S.COUSERGUES, Op.cit., P6.

1.1.2 Les activités non bancaires :

Certaines banques continuent à se focaliser sur les activités bancaires de base, d'autre par contre suivent des stratégies de diversifications liées par l'expansion de leurs champs d'activité. Elles abordent dans ce cas des domaines d'activités différents mais qui restent proche de leur métier d'origine comme l'offre des produits d'assurance ou de voyage (Les revenus dégagés de ces activités ne peuvent dépasser les 10% du produit net bancaire).

1.2 Les produits bancaires :

Les activités bancaires que nous venons de détailler, nous reflètent la double fonction d'une banque. Celle ci se présente en effet comme " intermédiaire financier" mais aussi comme "prestataire de service" (cf. Figure1-1).

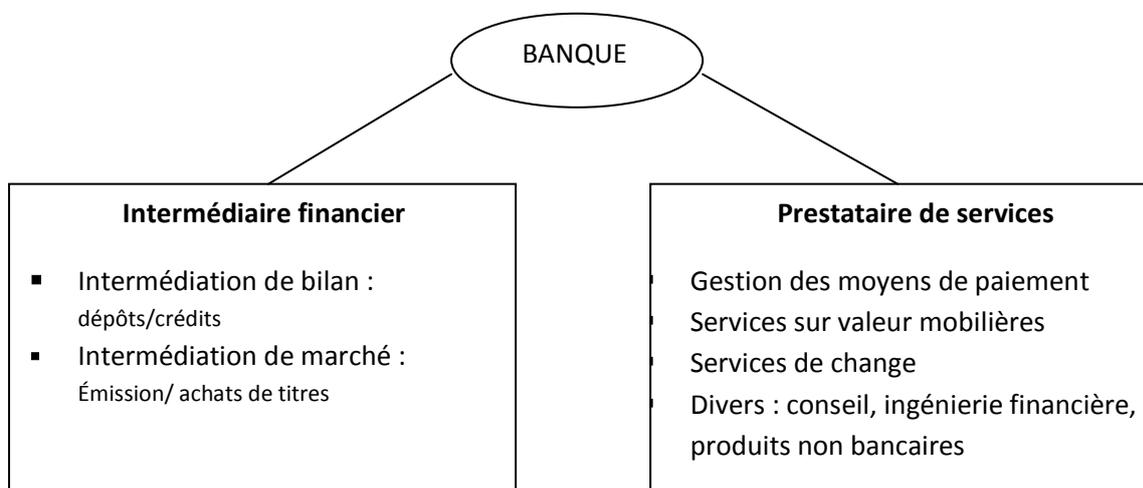


Figure1-1 : La banque, intermédiaire financier et prestataire de services.

Source : Gestion de la banque du diagnostic a la stratégie ; Sylvie de Coussergues, DUNOD ,5 éme éd, 2007.P7.

La banque est un prestataire de services et à ce titre, il convient de fournir une définition de cette notion.

En 1964, Judd souligne la distinction fondamentale entre un produit et un service : « un service est une transaction réalisée par une entreprise, ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété (et de titre le cas échéant) d'un bien tangible ».¹

Flipo (1989) définit le service comme étant « une réalisation, un acte, un processus par opposition aux produits qui sont des biens matériels donc touchables »². Le service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre.³

Ces définitions mettent en relief la distinction entre un produit comme bien matériel et un service comme bien intangible.

1.2.1 Les caractéristiques fondamentales des produits bancaires : la théorie marketing a, depuis quelques années, bien développé les différences significatives entre le marketing des biens et le marketing des services.

Celle-ci justifie ces différences en attribuant aux services, qu'ils soient bancaires ou non, quatre caractéristiques fondamentales : intangibilité, périssabilité inséparabilité et hétérogénéité.

a. L'intangibilité et la périssabilité :

De nature immatérielle, les produits bancaires ne peuvent être touchés ni perçus physiquement par le consommateur. Par conséquent ils ne sont pas susceptibles à l'érosion et très peu à l'obsolescence (Zollinger et Lamarque, 1999). Ils sont imitables par la concurrence puisque ils ne peuvent être protégés par des brevets. Sachant que

¹ Judd(RC) « the case for redefining service », in: journal of marketing, Vol.28, janvier 1984. voir Brechignac-ROUBAUD, Le marketing des services, Edition d'Organisation, 2003.p71.

² Daniel PHANUEL, Vers une stratégie de création de valeur T.E.C ; Revue des sciences de gestion, direction et gestion N° 190-191-Mercatique. P47.

³ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, Marketing des services, Pearson education, 6 eme edition, 2008.P 12.

les services sont généralement uniformes, les produits bancaires particulièrement, le sont beaucoup plus, puisque ils sont régis par une réglementation bancaire et fiscale qui s'impose à tous les établissements bancaires.

L'intangibilité des produits bancaires génèrent des problèmes de tarification. Le consommateur du produit bancaire perçoit mal le prix payé pour une contrepartie immatérielle justifié par le seul coût d'un acte de travail. Ainsi pour la moindre petite opération de retrait, de versement ou de virement le consommateur bancaire ne peut imaginer le temps passé à la gestion de ses opérations, au personnel et aux installations misent en place par la banque pour la réalisation de celles ci.

L'intangibilité des produits bancaires induit aussi des problèmes de communication liée à la difficulté de transmettre des messages explicatifs et descriptifs qui mettront en valeur le produit bancaire de nature financière généralement complexe.

Par ailleurs, pour atténuer les conséquences de l'intangibilité plusieurs solutions peuvent être appliquées en développant des signes tangibles, des sources d'information personnelles et une forte image de la banque.

L'intangibilité crée la périssabilité. C'est en effet à cause de leur caractère immatériel que les produits bancaires ne peuvent être produits à l'avance et stockés pour les périodes de forte demande. Le consommateur doit donc attendre pour obtenir le service demandé et assiste presque à toute les étapes par les quelles passent la production de ce dernier. Le prestataire est dans ce cas contraint à un ajustement constant de l'offre à la demande.

Pour faire face aux problèmes d'inadaptation de l'offre à la demande, les banques peuvent d'une part agir sur la demande par la prise de rendez-vous. Ce mode de travaille pratiqué surtout par les experts financiers et les chargés de clientèle permet en effet de réduire la file d'attente, de se préparer à l'avance pour satisfaire au mieux et plus rapidement le client. En revanche, ce mode de travail peut créer des

inconvénients en renforçant d'une part les exigences des clients en terme de ponctualité et de qualité de la prestation demandée ; et en réduisant d'autre part les marges de manœuvre du prestataire qui dans le cas ou un client ne se présente pas le moment attendu, peut créer une file d'attente imprévisible.

Or, pour essayer de réduire au minimum les files d'attentes, les banques ont développé des services complémentaires, en installant des automates bancaires pour les opérations simples et courantes et en développant des services en lignes.

D'autre part, les banques peuvent aussi agir sur l'offre en formant un personnel de polyvalence qui peut être a n'importe qu'elle moment affecter pour servir la clientèle ou en impliquant au maximum le client dans le processus de prestation.

b. L'inséparabilité et l'hétérogénéité :

On ne peut séparer la production du service de sa consommation. Ainsi si un produit et d'abord fabriqué puis vendu pour être consommé à la fin, le service tel le produit bancaire est par contre vendu puis fabriqué et consommé simultanément. Ce chamboulement chronologique nous renvoie a distinguer que :

Les produits bancaires sont directement proposés à la clientèle ce qui implique la présence conjointe du prestataire, du client et des autres clients. La banque doit donc prendre en considération la présence du client, qui peut être présent physiquement durant toute la prestation ou uniquement mentalement c'est à dire a distance. Ainsi la présence physique du client nous renvoie a la nécessité d'un contact physique dans le quel l'apparence du prestataire, son accueil, son humour, ses capacités communicatives et relationnelles conditionne largement le type de relation futur entre la banque et son client. En parallèle, La présence d'autres clients doit être aussi prise en considération, puisque elle constitue une entrave pour le personnel, par le fait qu'ils se retrouvent contraint à servir le maximum de clients tout en respectant le temps d'attente perçu comme acceptable par ces derniers

(Toquer/Langlois(1992)).

Pour faire face aux difficultés qu'engendre l'inséparabilité de la production de la consommation, les banques se forment principalement sur la formation d'un personnel qualifié en matière d'accueil, d'écoute, d'orientation, de conseil mais aussi de traitement opérationnel rapide et de qualité. En outre, former et informer le client est également une solution que le personnel suit et déploie pour améliorer la participation du client dans le processus de fabrication du service. Ainsi un client qui connaît parfaitement comment remplir son bordereau de remise de chèques ou formuler sa demande facilitera la tâche au prestataire et sera en revanche aisément et rapidement servi.

L'hétérogénéité des services bancaires provient non seulement de l'hétérogénéité de la demande (différents besoins) et de l'offre (différents produits bancaires) ; mais aussi de l'inséparabilité, du fait des différentes interactions qui existent entre le prestataire, le client et les autres clients.

Pour remédier aux difficultés que crée l'hétérogénéité deux solutions s'opposent : valoriser les différences ou standardiser le plus possible le processus de prestation.

La valorisation des différences qui s'appuie sur la spécificité des besoins par une segmentation fine de la clientèle ; permet d'offrir un service personnalisé, sur mesure. Mais il est important de souligner que cette pratique peut se révéler coûteuse, puisque elle demande plus de temps et le client peut refuser de payer un prix cher pour une offre personnalisée, dont la qualité ne peut être certaine et ne peut être appréciée qu'à la fin de la livraison du service.

En revanche si la banque décide de contrer l'hétérogénéité et de ne pas prendre en considération les spécificités de sa clientèle, elle peut standardiser le processus de production de ses services à travers une formation extrême et perfectionnée de son personnel ; ou encore en standardisant au maximum par une utilisation étendue et

répandu des automates bancaires. Cette pratique mène tout de même à une réduction des délais d'attente avec une diminution des prix mais engendre en revanche un affaiblissement de la relation banque/client.

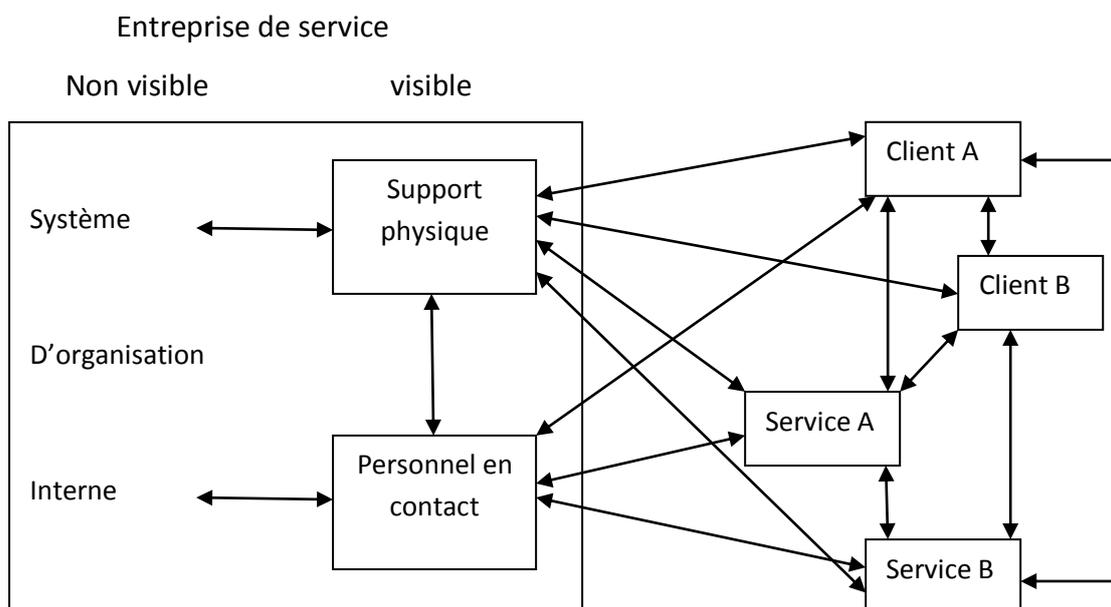
1.2.2 Le système de fabrication du produit bancaire : la servuction

L'analyse de l'industrie bancaire plus précisément le processus de fabrication d'un produit bancaire nous permet de distinguer :

- les services purs, réalisés juste par le travail du personnel comme les activités de conseils ;
- les services mixtes qui résultent d'un travail du personnel soutenu d'un bien d'équipement.

En s'intéressant au processus de fabrication du service, Eiglier et Langeard (1988) ont développé le modèle de servuction qui met en évidence l'interaction de trois éléments : le support physique, le personnel et le client.

Ce système se compose de deux parties : une partie visible par le client, une autre invisible. La partie visible « *front office* » retient principalement le personnel en contact, le support physique et les autres clients. La partie invisible « *back office* » concerne particulièrement le système d'organisation interne (*cf.* Figure 1.2).



Source : Eiglier et Langeard (1988), p18.

Figure 1.2 : Le modèle de servuction¹

L'offre de services est donc étroitement liée à la gestion des trois éléments du modèle de servuction :

- la gestion du support physique ;
- la gestion du personnel en contact ; et
- la gestion de la participation du client.

a. La gestion du support physique :

Le support physique concerne trois catégories d'éléments : les équipements internes, les équipements externes et les éléments tangibles. Les équipements internes concernent l'architecture intérieure, les équipements, la signalisation, le climat intérieure. Les équipements extérieurs regroupent l'architecture, la décoration, la signalisation le parking et tous ce que concerne l'environnement extérieure. Les

¹ EIGLIER P, LANGEARD E, Servuction : le marketing des services, New York, McGraw Hill, 1988.

éléments tangibles comprennent les supports de communication tels que les cartes de visites, les affiches, les brochures et l'apparence des employés.

Les supports physiques constituent des critères de signalisation qui conditionne la perception de la valeur. Dans les services, plus particulièrement les services bancaires, les critères de signalisations sont aussi important que les critères d'utilisation (qualité, délai de livraison...).Ceci s'explique par le rôle des supports physiques dans l'amélioration du processus de service¹ d'une part et dans le développement d'une différenciation de la banque en lui attribuant une image spécifique.

b. *La gestion de la participation du client :*

Le client est un autre élément du système dont l'interaction peut affecter positivement ou négativement le processus de fabrication et de livraison du service. La participation du client dans ce processus varie selon des degrés, elle peut ainsi être faible, modérée ou carrément élevée. Dans les services bancaires elle a généralement tendance à atteindre les deux derniers niveaux.

Par un niveau modéré de participation, le client apporte un certain nombre d'information pour aider le chargé de clientèle à fournir le service approprié. Il se retrouve même parfois dans l'obligation de fournir un effort personnel dans la formulation d'une demande, le remplissage d'un formulaire, la signature d'un engagement ou la manipulation des objets mis à sa disposition.

Par un niveau élevé de participation, le client prend la responsabilité de délivrer lui-même son service, à travers l'utilisation des technologies en libre service. Cette

¹ Une signalisation adaptée informe et dirige le client vers le bon interlocuteur et l'incite à participer au processus de servuction d'une manière organisé.

participation autonome du client aide à décharger le personnel en contact des transactions simples, courantes, à faible valeur ajoutée.

c. *La gestion du personnel en contact :*

Le personnel en contact façonne et délivre le service. Il est l'élément le plus visible de celui-ci et un facteur déterminant de sa qualité. « Le personnel de contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, dans la personnalisation de la livraison et dans la création de liens relationnels avec les clients, ce qui, à terme, conduit à leur fidélité »¹. L'impact du personnel en contact sur la fidélité de la clientèle a été démontré par Heskett et ses coopérateurs de la Harvard Business School. Ils ont démontré que dans les entreprises de services, la satisfaction et la fidélité des clients est étroitement liée, au bien être, à la satisfaction et à la fidélité des employés.

Suite à une mauvaise gestion du personnel, l'entreprise peut être facilement engouffrée par l'un des cycles : d'échec ou de médiocrité.

Le « **cycle *d'échec*** » est souvent rencontré dans les entreprises de services centrées sur la productivité. Ses entreprises épuisent leur énergie dans l'attraction de nouveaux clients sans se soucier des capacités du personnel en contact à gérer et à satisfaire un surplus de demande. Ces entreprises tendent à recruter une main d'œuvre d'un faible niveau d'étude, peu coûteuse et prête à réaliser des tâches simples et répétitives. La formation, la reconnaissance et tous les facteurs de motivation sont quasiment absents. Ses orientations se traduisent par un turnover important des employés, une faible qualité de service accompagné d'une perte aiguë de la clientèle. Le cycle

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, Op, Cit, P348.

s'aggrave rapidement par l'affaiblissement des marges de profit et le recrutement d'un personnel de plus en plus moins payés.

Un autre type de cycle aussi néfaste que le précédent, peut être observé chez les entreprises qui développent une éminente sécurité d'emploi avec peu de marge de manœuvre et de liberté laissée au personnel en contact. C'est dans de grandes entreprises souvent bureaucratiques, dans des services administratifs ou dans des institutions publiques (syndicalisme renforcé) que prolifère ce type de cycle désigné « *cycle de médiocrité* ». Dans de telles entreprises, le pouvoir est fortement centralisé, le personnel en contact démuné de toute prise d'initiative, suit la standardisation des procédés et des normes de livraison de services régies par des règlements détaillés et un contrôle hiérarchique ferme. L'ancienneté prime sur la compétence, la créativité, le savoir faire,... et guide les promotions et les augmentations de salaire.

Les clients déçus et insatisfaits de la qualité de service, se plaignent en permanence, et dégagent de l'hostilité envers les employés. Ces derniers démotivés et frustrés devant l'impossibilité d'améliorer la situation optent pour une stratégie bureaucratique. Le client devient ainsi l'ennemi dont on lui oppose des règlements stricts qu'il doit respecter. Le résultat est donc un cycle vicieux, de qualité médiocre, d'insatisfaction et d'infidélité de la clientèle.

D'autres entreprises préfèrent investir dans la gestion du personnel en contact afin de concevoir les bases d'« *un cycle de succès* ». Ce sont généralement les entreprises de services qui subissent une grande rivalité concurrentielle. Elles investissent dans un recrutement ciblé, une formation continue et des stratégies de salaires attrayantes et motivantes. Reconnaissance et responsabilisation -liées à la performance et à la compétence- alimentent la volonté du personnel en contact à fournir une meilleure qualité de service. Les clients sont alors satisfaits par la performance de ces derniers,

par la continuité de la relation et du bon suivi du service .En conséquence, ils sont plus attachés, plus fideles et donc plus profitables.

1.3 Les métiers de la banque :

Définit comme étant « une activité articulée autour de structures de production et de compétences appliquées a des marchés »¹, le métier forme le champ d'activité d'une banque. Il permet de dessiner les contours et de visualiser les limites d'une activité donnée afin d'éviter la dispersion et les incohérences. C'est autour des moyens disponibles, des compétences et des perspectives environnementales, que le choix d'un métier s'effectue. Lamarque (1996) distingue entre deux grandes familles de métiers bancaires : les métiers de la banque commerciale et les métiers de la banque d'investissement (*cf.* Tableau 1.1).

1.3.1 Les métiers de la banque commerciale :

Deux métiers composent l'activité de la banque commerciale .Ils se définissent par rapport à la nature de la clientèle servie : particuliers et entreprises.

a. La banque des particuliers :

Appelée également banque de détail, celle-ci s'attache à servir un nombre important de client constitué principalement de particuliers. Ce métier repose sur l'intermédiation de bilan traditionnelle (collecte des ressources auprès de la clientèle et distribution de crédit) qui nécessite un réseau de distribution important.

¹ Sylvie de COUSSERGUES, Op.cit., 2007, P11.

b. La banque des entreprises :

Elle regroupe l'ensemble des produits et services destinés aux PME et aux professionnels et concerne particulièrement le financement de leurs besoins d'exploitations, le financement de leurs investissements, la gestion de leurs moyens de paiement et de leur trésorerie.

Pour répondre aux besoins de leur clientèle et bénéficier en même temps des avantages fructueux d'une stratégie de diversification, les banques commerciales se sont engagées dans la vente des produits d'assurance. Une diversification produit qui s'inscrit comme "offre de package " leur permet non seulement de bénéficier des économies d'envergures¹, mais aussi de réduire leur taux de défection de clientèle².

Les financements spécialisés constituent un métier à part entière exercé surtout par les banques commerciales. Autour de ce métier gravite un ensemble d'activités financières variées comme le crédit à la consommation ou au logement, le crédit-bail ou l'affacturage³ (recouvrement de créance).

1.3.2 Les métiers de la banque d'investissement :

Attaché à servir une clientèle composée surtout de grandes entreprises, la banque d'investissement a la particularité d'un métier qui se caractérise :

- d'une collecte des ressources sur le marché des capitaux ;
- d'une dimension géographique généralement internationale.

Deux métiers peuvent être distingués au sein de la banque d'investissement : la banque financière et banque d'affaire.

¹ Ce sont des économies provenant des productions liées et qui apparaissent suite à un partage de certaines ressources ou de certains actifs entre plusieurs produits.

² Les recherches confirment qu'un client détenant plusieurs produits auprès d'une même banque sera plus attaché et hésitent généralement à changer de banque, même en cas d'offre avantageuse des concurrents.

³ Sylvie de COUSSERGUES, Op.cit., P15.

a. La banque financière :

L'essor des marchés des capitaux et le recours des principaux acteurs économiques aux financements directs non bancaires ont conduit les banques à développer une nouvelle forme d'intermédiation dite intermédiation financière. Autour de ce métier, la banque financière particulièrement est fortement présente sur les segments de particuliers fortunés les PME et les grandes entreprises, par le développement d'un ensemble d'activités financières telles que :

- la gestion d'actifs pour une clientèle composée : d'investisseurs institutionnels comme des caisses de retraite ou des compagnies d'assurance, mais aussi de particuliers fortunés, des PME et des grandes entreprises ;
- les opérations sur valeurs mobilières, les opérations de courtage et de conservation des titres.

b. La banque d'affaires :

Appelée également banque de financement et d'investissement, la banque d'affaires est fortement concentré sur le segment des PME et des grandes entreprises par ses interventions en ingénierie financière et en fonds propres.

L'ingénierie financière est un métier qui repose sur des compétences fortes en matière de conseil et de montage de dossiers en fusion-acquisition. C'est une activité qui consomme peu de fonds propres mais qui procure de bons revenus.

En plus des activités de montage de dossiers financier et de conseils, la banque peut s'engager dans des interventions en fonds propres pour le financement des projets. Cette activité constitue le prolongement naturel d'opérations effectuées pour une clientèle qui cherche à trouver auprès d'un même établissement conseils en ingénierie et soutien financier.

Tableau 1.1 : Les métiers de la banque.

Métiers				Métiers	
	← Clientèle			Clientèle	
BANQUE DE DÉTAIL	particuliers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intermédiation de bilan traditionnel : collecte/crédit ➤ Prestation de service ➤ Financements spécialisés et produits d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intermédiation financière : Gestion d'actifs : <ul style="list-style-type: none"> -gestion privée et collective(OPCVM) -gestion de l'épargne salariale -gestion institutionnelle Opérations de bourse Conservation des titres. 	Particuliers Fortunés PME et grandes entreprises	BANQUE FINANCIERE
	BANQUE DES ENTREPRISES	PME et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financement. ➤ gestion des moyens de paiement et de trésorerie ➤ services spécialisés. ➤ Financements spécialisés et produits d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingénierie financière : Assistance en fusions/acquisitions ➤ Intervention en fond propre 	

Synthèse des métiers bancaires. Effectué à partir de l'ouvrage de Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3 eme édition, DUNOD 1999 ; p174.

2. L'Évolution de l'environnement bancaire :

Mondialisation, déréglementation des marchés financiers, innovation financière, progrès technologiques : autant de facteurs qui se sont conjugués pour créer une concurrence accrue au sein du secteur bancaire. Analyser les banques et comprendre le consommateur bancaire nécessite donc de placer celles-ci dans ce nouveau contexte concurrentiel. Les banques font désormais face à des consommateurs au comportement nouveau, plus difficile à cerner, et dont les attentes deviennent de plus en plus divergentes.

2.1. La mondialisation des économies et la globalisation des marchés financiers :

Déclenché par l'initiative des grands pays industrialisés notamment celle des États-Unis et la Grande-Bretagne, la mondialisation est la conséquence d'une conjonction de trois mouvements : Le premier est lié à la levée progressive des obstacles aux échanges internationaux pour former un espace de troc plus étendu à dimension mondiale. Le second mouvement constitue la déréglementation des économies nationales favorisant ainsi l'ouverture des marchés nationaux à un plus grand nombre d'acteurs. Le dernier se concrétise autour d'une internationalisation et d'une globalisation des firmes cherchant à bénéficier des économies d'échelle par la pénétration d'autres marchés. C'est trois mouvements simultanés qui ont contribué à l'accélération des échanges internationaux de capitaux et à la globalisation financière.

Le terme globalisation signifie, que les entreprises financières sont de plus en plus amenées à opérer, et à se concurrencer, sur un marché global des services financiers, comprenant les activités bancaires classiques, les opérations sur les marchés de titres

et les métiers de l'assurance¹. Dans ce contexte, parler de globalisation revient à considérer le marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale².

L'analyse a pu faire ressortir trois facteurs catalyseurs du processus de globalisation financière : les flux internationaux de capitaux, la déréglementation et les progrès technologiques.

2.1.1. Déréglementation et libéralisation des flux internationaux de capitaux :

Une accélération des mouvements de capitaux a été en fait enregistré au début des années 80, lors de la montée des déficits budgétaires des principaux pays industrialisés. Ainsi pour couvrir leurs déficits publics et répondre à leurs besoins de financement de plus en plus importants ; ces derniers, suivis un peu plus tard par les pays émergents, ont procédé à des réformes destinées à déréglementer et à moderniser leurs systèmes financiers, pour une circulation plus libre, rapide et sécurisée des flux de capitaux. Ces réformes ont basculé le système financier international d'une logique de financement indirecte dite intermédiaire à une logique plus directe, dite de marché.

a. Le passage d'une économie d'endettement administré à une économie de marché libéralisé :

Avant la libéralisation financière, les économies étaient basées sur une activité de financement entièrement contrôlée par les pouvoirs publics, ainsi :

-les institutions bancaires et financières nationalisées avaient l'état comme actionnaire unique et contrôlaient la totalité des dépôts à vue et des crédits distribués dans l'économie ;

¹ Pli HON, Les banques –nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, notes et études documentaires N° 5078 du 1998/09 .P 79.

² Zollinger. M et Lamarque. E, Op.cit. p135.

-les taux d'intérêts étaient administrés et pouvaient même être bonifiés, c'est-à-dire ajusté au dessous des conditions de marché ;

-La création monétaire était largement contrôlée par l'encadrement du crédit.

Dans une économie d'endettement ou l'activité des marchés financiers n'étaient que secondaire, l'essentiel du financement de l'économie provenait des crédits distribués par des banques et des institutions financières spécialisées du secteur public. La concurrence entre les intermédiaires financiers était faible puisque l'activité bancaire était généralement limitée entre un nombre restreint d'établissements financiers.

Le déclenchement de la libéralisation par des processus : de déréglementation (suppression de l'encadrement du crédit, réduction progressive de la part des crédits à taux administrés, la levée du contrôle des changes...), de privatisation des banques et institutions financières, de développement et de décloisonnement des marchés financiers ; a fortement déstabilisé l'activité des banques.

b. Décloisonnement et création d'un marché unique de capitaux :

Le marché des services bancaires et financiers n'a plus rien à voir avec ce qu'il était avant. Les marchés ne sont plus cloisonnés, c'est à dire que les barrières entre les différents compartiments ont été abolies permettant ainsi une confrontation globale de l'offre et de la demande des capitaux.

Les agents économiques peuvent aujourd'hui intervenir sur les différents marchés et détiennent la possibilité d'arbitrer simultanément entre les titres longs au taux du marché financier et les titres courts au taux du marché monétaire. Le marché est donc unifier ; il rassemble les opérations au comptant et à terme, les opérations du court au long terme ; ainsi il est ouvert à l'ensemble des acteurs de la vie économiques, particuliers et entreprises, financiers et non financiers, nationaux et étrangers, investisseurs et emprunteurs.

2.1.2. Les progrès technologiques :

Ces progrès marqués par le développement rapide des technologies de l'information et de la communication ont été un troisième élément favorisant le processus de globalisation financière. De ce fait, la finance est certainement l'un des secteurs d'activité les plus affectés par ces mutations technologiques.¹ Sur les marchés des capitaux ces technologies assurent une interconnexion continue des places financières et permettent ainsi la coordination des actions à distance.

Les banques comme intermédiaire cherchant à protéger et à renforcer l'avantage informationnel -dans la collecte, le traitement et la conservation de l'information- qu'elles détiennent par rapport aux acteurs de la finance directe, ont rapidement intégré les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Ces nouvelles technologies ont donné naissance à de nouvelles perspectives de gestion temps au niveau des moyens de paiement qu'au niveau de la relation client.

a. Mutation de la gestion des moyens de paiement :

Les progrès technologiques associés à la modernisation de l'infrastructure des systèmes de paiement ont abouti à l'amélioration des services bancaires de base au profit de la clientèle.

L'infrastructure des systèmes de paiement repose sur un système de règlement brut en temps réel de grands montants et paiement urgents² et un système de paiement de masse³. Ces systèmes ont contribué à :

-réduire les délais de règlements, particulièrement, pour les échanges hors place ;

¹ Pli Hon, Op, Cit.P81

² ARTS (Algeria Real Times Settlement).

³ ATCI (Algérie-Télé Compensation Interbancaire).

-promouvoir l'extension des instruments de paiement électroniques, à travers les distributeurs ainsi que les guichets automatique de banque (DAB et GAB) ;

-moderniser les actions de traitement des instruments de paiement de masse support papier tel que les chèques, les virements, les effets de commerces et les prélèvements.

En Algérie, Les opérations de paiement ont connu une augmentation remarquable depuis le démarrage du système de télé-compensation ATCI (Algérie télé compensation interbancaire). De 67 928 opérations de paiements exécutés en mai 2006, ce nombre est passé à 195 650 en juin 2006 et puis, progressivement, a 477 588 opérations en décembre 2006.¹ Le système a ainsi capitalisé, du jour de son démarrage au 31 décembre 2006, (selon les chiffres donné par la banque d'Algérie), un volume de 2 112 441 opérations de paiement par chèque, contre 202861 opérations de virements et 13 628 opérations par carte.

Porteuses de nombreux avantages mais aussi de quelques inconvénients ; ces nouvelles technologies de règlement et de paiement ont :

Massivement contribué à adapter l'offre des services bancaires aux besoins et aux exigences de la clientèle ; mais fortement augmenté les déficits liés aux charges d'exploitation et de gestion des moyens de paiement.

Ces déficits s'expliquent par : le fort taux d'utilisation du chèque gratuit (donc couteux) ; mais aussi par le faible taux d'utilisation des DAB et des GAB, pour les quels des budgets d'investissement et d'exploitation colossaux ont été sacrifiés. L'amélioration de la situation passe donc par la diminution d'utilisation du chèque surtout pour les faibles montants compensé par l'utilisation des DAB et des GAB mit a la disposition de la clientèle .Ce la ne sera donc possible que par une évolution du comportement du consommateur bancaire.

¹Rapport Banque d'Algérie, Évolution économique et monétaire en Algérie 2006, édition juin 2007.

d. Nouvelles formes de relations :

En s'appuyant sur les progrès technologiques, les banques ont rapidement développé de nouvelles activités et aborder de nouveaux marchés, ce qui a contribué à élargir le périmètre des métiers de la banque et à repenser fondamentalement la relation client. De nouvelles formes de relations se sont ainsi rapidement développées, en passant d'une relation direct en tête à tête, à une relation à distance ou encor virtuelle. Ces nouvelles formes de relation se basent sur une multiplication et une diversification des moyens d'échanges et de distributions offerte par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTCI). Celles-ci ont renforcè massivement la puissance commerciale du personnel en contact, en automatisant une partie de la relation client. Ainsi les services totalement transactionnels (retrait, virement, commande de chéquier, consultation de solde, retrait d'un relevé de compte...) sont assurés par les clients eux-mêmes via le minitel, internet, ou des automates. Les services nécessairement relationnels (conseil, vente de produit et services financiers...) s'exécutent par un rapport direct avec la clientèle en agence ou par téléphone.

Par les nouvelles technologies, la banque s'est affranchie de tâches fastidieuses et coûteuses en main d'œuvre¹, le métier du banquier est devenu de plus en plus professionnel qu'opérationnel et le client a trouvé la possibilité d'accéder rapidement et à tout moment aux services bancaires.

2.2 L'innovation financière :

Favorisé par : la libéralisation des échanges, le décloisonnement des marchés financiers, et l'évolution technologique ; l'innovation financière a connu une

¹Christian Descamps, Jaques Soichot Économie et gestion de la banque, les essentiels de la gestion, édition management & société.2002.P228.

accélération remarquable, au cours de ces dernières décennies, par la création d'un nombre accru de produits et services.

Au niveau des marchés de capitaux, plus particulièrement sur le marché des titres de créance négociable trois nouveaux instruments ont été créés : les certificats de dépôt négociables, émis par les banques ; les certificats de trésorerie, émis par les acteurs non financiers ; les bons de trésor négociables ainsi que les obligations assimilables du trésor, émis par l'état.

Sur le marché des produits dérivés l'innovation à donner naissance aux contrats à terme ferme (options, swaps, futures...). Le marché hypothécaire-qui concerne le financement de l'immobilier- a été également fortement touché par la création d'une nouvelle technique de financement qu'est la titrisation des créances.¹

Au niveau du marché bancaire les innovations se sont accélérer de manière remarquable. Ainsi en France, le crédit industriel et commercial offre à travers le système MOA des comptes bancaires électronique pour les jeunes ; En Grande Bretagne le Lloyd's Bank développe le service Cash CaII pour la gestion électronique internationale de trésorerie, First Direct offre des systèmes de banque et d'assurance à domicile.

Dans cette course à l'innovation, Nat West, en Grande-Bretagne, après avoir fait concevoir les claviers de ses guichets automatiques de banque(GAB) en braille pour sa clientèle d'aveugles, propose désormais des distributeurs automatiques de billets(DAB) parlants ; Le système s'appelle Glen Gover, il peut parler plusieurs langues et même prendre des accents régionaux.²

¹ La titrisation des créances introduite au États-Unis au début des années 70 et en France en1988, est une technique qui consiste pour les banques a convertir leur créances en vue de les céder a des investisseurs généralement non bancaires sous forme de titre.

²Simon Patrick Joffre, Marketing management pour les sociétés financières (assurances, banques...), Encyclopédie de gestion, Economica 2 ème Ed ,1997.P1888.

Section2 Le marketing relationnel et la gestion de la relation client

Les évolutions environnementales précédemment développées ont fortement influencé l'activité des banques. Le métier a évolué car le client a changé. Le marché c'est fortement mondialisé et les évolutions technologiques ont révolutionné le mode du consommateur bancaire. Celui ci plus courtisé nésite pas a faire jouer la concurrence qui le rend de plus en plus volatil. ‘Les sondages montrent que les clients se déclarent prêts à changer de banque en cas d'insatisfaction et que près de 80% d'entre eux possèdent des comptes ou des placements dans plusieurs établissements financiers ‘¹.La concurrence est plus rude et la multi bancarisation menace la profitabilité des banques. La recherche d'information pertinente, l'amélioration de la qualité du service et la prise en compte des besoins et des attentes de la clientèle devinent les fondements de la compétitivité des banques. La relation pérenne est fortement recherchée et le marketing relationnel se promulgue comme source d'avantage concurrentiel (Morgan, 1994 et Hunt, 1996 ; Dwyer et Singh, 1998).

1. Le marketing relationnel dans la banque :

L'origine du concept ‘marketing relationnel’ revient aux travaux de Berry (1983).Il définit cette nouvelle notion par la volonté d’ « attirer, maintenir et renforcer la relation client » et ouvre ainsi le champ a de diverses investigations.

1.1. Le paradigme du marketing relationnel :

Depuis les années 90, plusieurs chercheur ont prédit que le marketing relationnel serait le nouvelle approche dominante dans le domaine des services (incluant les services financiers) et le qualifient de changement de paradigme ingénieux (kotler,

¹ Éric Lamarque, Management de la banque, 2 eme édition, Pearson éducation ,2008.p97.

1991 ; parvatiar, seth et whittington, 1992 ; grÖunroos, 1994)¹. Webster (1995) a parlé de mutation d'une concentration sur le transactionnel vers une concentration sur le relationnel. C'est ce que nous allons essayer d'illustrer dans ce qui suit.

1.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel :

Pendant de nombreuses années le marketing transactionnel a dominé le monde des affaires. La production était de masse, les entreprises privilégiaient l'augmentation du volume des ventes et des parts de marché sans se soucier de la fidélisation de la clientèle. La segmentation des clients était fondée sur des critères démographiques, socio-économiques et psychologiques. Centré sur l'instantanéité de l'échange, celui-ci et à travers le marketing transactionnel valorisaient le produit, l'acte d'achat, le moment et le prix de la transaction. Cette conception classique du marketing s'est longtemps concentrée sur la satisfaction des besoins et désirs du consommateur plus particulièrement sur la création d'une préférence pour le produit ou la marque concernée (Kotler et Dubois, 1997)². Aujourd'hui les recherches démontrent que nous sommes passés d'une orientation produit à une orientation client, ou le transactionnel cède progressivement place à un marketing relationnel, parfois de plus en plus poussé vers la personnalisation.

Les entreprises qui suivent cette orientation relationnelle développent des stratégies à long terme. Elles privilégient l'échange continu et place le client au cœur de l'analyse stratégique. Leur but est de conserver les clients les plus rentables.

Une distinction fondamentale, entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel, a été développée par Payne, Clark et Peck (1998) (*cf. tableau 1.2*).

¹ Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien, Marketing bancaire : comment maximiser le share-of-wallet ? École des sciences de gestion USG UQÀM ; cahier de recherche, fev 2006. P2.

² N. Abdel moula Sebai, H. Ben Lallouna, H. Skandrani, M. Zghal, Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? Cas des entreprises tunisiennes ; ACFAS 2007.p2.

Tableau 1.2 : Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation

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

Source : Payne *et al.* (1998). Éric Lamarque, Management de la banque, 2^{eme} édition, Pearson éducation ,2008,p98.

1.1.2. L'approche relationnelle dans les services bancaires :

Selon Berry (1995) l'approche du marketing relationnel est parfaitement adaptée au secteur des services donc à l'activité bancaire. Berry l'affirme par les quatre raisons suivantes :

-La relation interpersonnelle est capitale dans les activités de service où la qualité de l'offre est difficile à apprécier et où le risque perçu du client est élevé. L'échange relationnel crée la confiance qui diminue ce risque et rend le client plus attaché à son prestataire.

-Le changement rapide des paramètres environnementaux et l'ouverture des marchés nationaux aux banques étrangères avec l'arrivée massive des nouveaux concurrents ; ont créé chez les banques la nécessité de consolider les liens qui les unissent à la clientèle. Les études démontrent que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il

coûte de 5 à 10 fois plus chère d'acquérir un nouveau client que d'en retenir un ancien (Binks et Ennew, 1996)¹. Le nouveau contexte concurrentiel les pousse à réfléchir en termes de rétention, de Customer life time value et en termes de part en portefeuille ..., fondements du marketing relationnel.

- La construction d'une relation étroite entre le fournisseur et le client permet : De réduire le risque perçu du client à travers une excellente connaissance du fournisseur ; de développer des sentiments de reconnaissance et de valorisation chez le client ; et de renforcer l'image de marque de l'entreprise en lui permettant de se distinguer de ses concurrents. Les banques trouvent donc le grand intérêt à développer un marketing relationnel.

- Enfin, les technologies de l'information ont remarquablement soutenu le développement des relations dans les services. En interne, celles-ci à travers une connaissance client plus approfondie permettent une personnalisation du service en proposant le bon produit au bon client. En externe les NTIC ont élargi l'éventail des moyens d'échanges et de communications entre la banque et ses clients.

Le tout valorise donc l'intérêt des banques à mettre en place un marketing relationnel.

1.2. Les fondements du marketing relationnel bancaire :

1.2.1. L'orientation stratégique du marketing relationnel :

La stratégie d'un marketing relationnel suit des démarches totalement différentes de celle d'un marketing transactionnel (*cf figure 1-3*). Cette dernière, de nature offensive se focalise sur l'élargissement des parts de marché et la conquête de nouveaux clients.

¹ Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien .Op.cit. P1.

Nouveaux produit, réduction des prix, offre promotionnelle et marques attractives sont les principales actions entreprises pour augmenter les parts de marché.

La stratégie d'un marketing relationnel quant à elle, favorise la rétention à travers une adaptation continue des produits et services aux besoins et aux désirs spécifiques de chaque client.

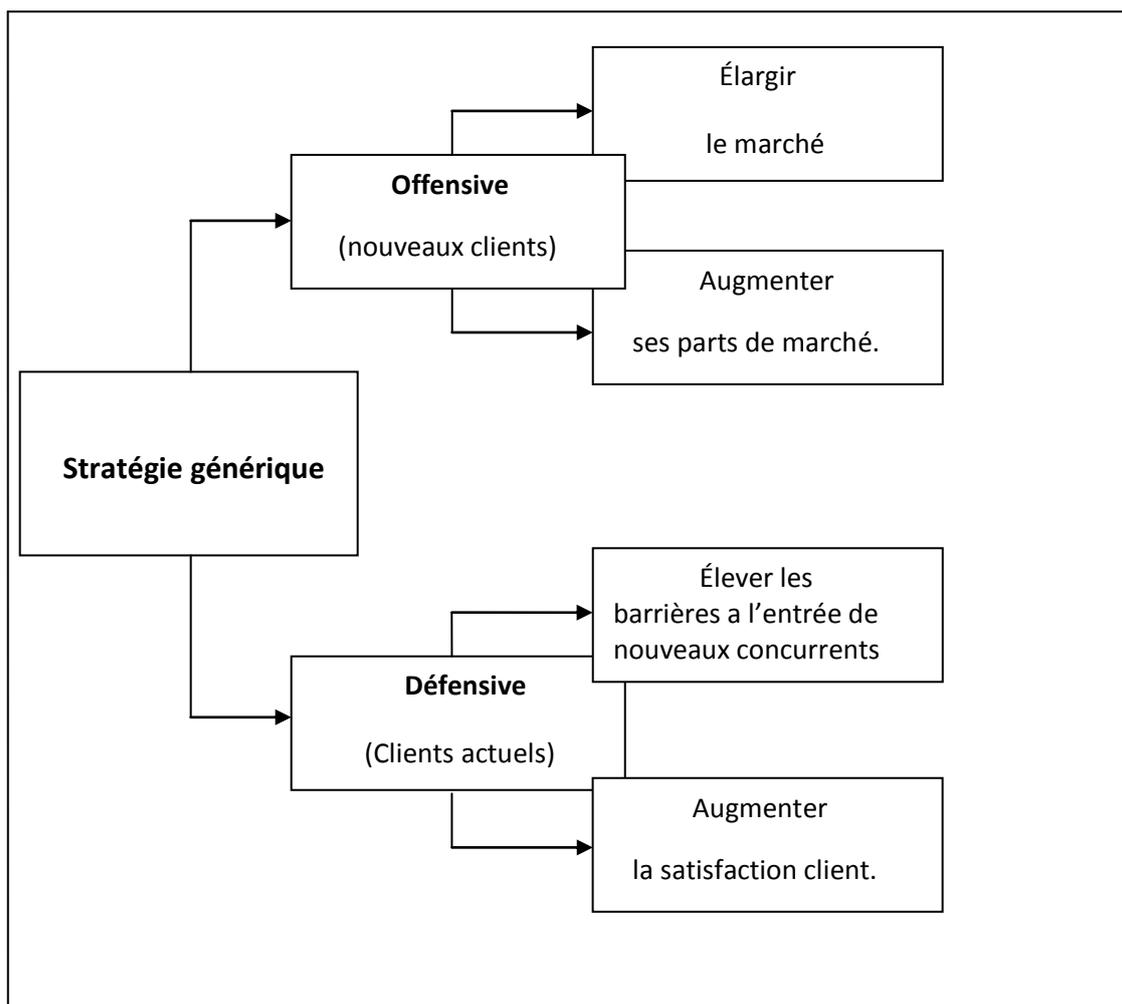


Figure 1-3 : Stratégie défensive vs stratégie offensive.

Source : F.Jallat, E.Stevens, P.Volle ; op, cit.p49.

« La stratégie relationnelle-qui promeut la meilleure connaissance possible du client et une intimité accrue avec lui- est une stratégie défensive par essence ». ¹ Son but stratégique est de garder et défendre sa position. Sa mission principale consiste à maintenir et renforcer les liens avec les clients considérés comme profitable pour l'entreprise afin d'éviter leurs départ. Connaissance intime et écoute permanente du client ; offre individualisé et communication personnalisé sont les principales actions entreprises par une stratégie relationnelle. Pour celle-ci la part de portefeuille investie par chaque client, le degré de satisfaction et la perte de la clientèle représentent ses principaux critères d'évaluation de succès.

1.2.2. La stratégie relationnelle bancaire :

La stratégie relationnelle se base principalement sur trois préoccupations que nous allons essayer de calquer sur l'activité bancaire : ²

- a.** Connaissance intime du client.
- b.** Communication.
- c.** Proposition de valeur individualisée.

a. Connaissance intime du client :

Capital pour toute stratégie relationnelle, la connaissance intime du client conditionne largement le type de la qualité et la durée de la relation future entre la banque et son client. La Connaissance du client est un actif, un investissement, constitué sur la base de données et d'informations cumulées mais aussi actualisées dans le temps. Faire un bon investissement nécessite la collecte des données adéquates, fiables et pertinentes car la qualité des données a des répercussions sur l'acquisition du client sur sa rétention et le développement d'une relation durable avec

¹ Gestion de la relation client, F.Jallat, E.Stevens, P.Volle, Gestion de la relation client, éd peelen ; 2^{eme} éd ; 2007.p49.

² Synthèse des trois composantes d'une stratégie relationnelle, effectuée à partir : « Gestion de la relation client », F.Jallat, E.Stevens, P.Volle ; éd peelen ; 2^{eme} éd ; 2007.p8.

lui . la connaissance intime du client permet d'améliorer l'efficacité des campagnes de prospection et de fidélisation. La banque a donc plus de chance de proposer le bon produit au bon client et au bon moment. Les données comme ressources de base n'ont de valeur réelle que si elles sont exploitées pour être converties en informations et en connaissance. La recherche et la gestion de l'information est coûteuse ; l'important ce n'est donc pas de collecter pour stoker toute données sur le client, mais de filtrer et de sélectionner pour ne mémoriser que ce qui est nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie. Ce pendant il est recommandé de formuler d'abord les buts stratégiques pour pouvoir agir de façon plus efficace.

La stratégie relationnelle se base sur une connaissance fine du client pour développer une communication ciblée.

b. Communication :

L'exploitation de la base de connaissance client permettra l'instauration d'un échange relationnel ciblé basé sur le moyen de communication le plus adéquat.

Par une orientation relationnelle, les banques se sont beaucoup plus concentrées sur une communication hors media avec une multiplication des canaux d'échanges. Cette multiplication, offre la possibilité au client de communiquer sans obstacle, partout et a tout moment avec sa banque.

c. Proposition de valeur individualisée :

La stratégie relationnelle repose en grande partie sur l'offre personnalisée. Elle consiste donc à adapter, de façon perpétuelle, l'offre des produits aux besoins spécifiques de chaque client. En théorie, cette personnalisation favorise la différenciation, et participe à la création de relations particulières avec les clients, ce qui rend le changement d'un prestataire de service ou d'une banque difficile.

La proposition de valeur individualisée est une activité complexe, qui nécessite certaine flexibilité, pour pouvoir proposer, à une clientèle dissemblable des

produits et des services différents à des prix acceptables. C'est pourquoi, les banques ont rapidement intégré un certain nombre d'outils pour aller dans ce sens et faciliter la gestion de leurs relations clients.

La mise en œuvre de la politique relationnelle envisagée n'est possible qu'à travers une connaissance client approfondie, une communication adéquate et une proposition de valeur individualisée. Ce ci ne peut être réalisé qu'à travers une gestion de relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management).

2. La gestion de la relation client

Gérer la relation dans une perspective de retenir le client et d'augmenter les revenus tout en réduisant les coûts a toujours été la priorité du CRM (Customer Relationship Management). Celui-ci est né de la prise de conscience de l'importance de la fidélisation, valorise la notion de satisfaction par rapport à un service de qualité.

2.1. Comprendre le CRM

Pour comprendre le CRM, nous allons essayer de présenter sa définition, ses composantes, ses outils, sa méthodologie ainsi que ses politiques cadrées autour de quatre visions distinctes.

2.1.1. Définition du CRM :

Avec le développement de l'intérêt porté à la gestion de relation client, les recherches -selon différentes visions- ont accumulées plusieurs définitions. Celles-ci peuvent être regroupées globalement sous trois approches : technologique, relationnelle et organisationnelle.

D'une vision étendue, l'institut d'études Gartner Group (2004) a tiré profit des trois approches pour définir le CRM comme « stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC,

visé à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client ».

Selon Gilles VENTURI ¹ « le CRM consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact »

Le CRM apparaît donc à travers ces deux définitions comme une stratégie qui nécessite le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Celles-ci regroupent les moyens nécessaires pour capturer, traiter, stocker et transmettre l'information en temps réel. Le CRM exploite ces technologies pour créer d'une part de la valeur au client et d'autre part de la rentabilité à l'entreprise.

Selon C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos (2008), le CRM est une stratégie qui englobe cinq processus clés :

- **Processus de développement de la stratégie** : qui consiste à déterminer en premier lieu à travers une vision commerciale et une analyse du marché et de la concurrence une stratégie business. Cette dernière est complétée par le développement d'une stratégie client en reconnaissant les segments cibles, en sélectionnant les clients les plus rentables pour élaborer les actions de satisfaction et établir les liens de fidélité.
- **Processus de création de valeur** : La création de valeur pour le client crée de la valeur pour la banque. Les clients sont satisfaits, acceptent des prix

¹SAUZAY.D, " Dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés" .Marketing magazine N° 57, p-p 67-80. Fév. 2001.

supérieurs, augmentent leurs achats et sont retenus plus long temps. Ainsi la rétention entraîne plus de revenus et plus de part de marché et donc plus de profits (Rust et al 1195).¹

- **Processus d'intégration multicanal** : l'intégration multicanal consiste la diversification et la multiplication des canaux d'échanges (contact physique, point de vente intranet, site web, télécopie, courrier électronique, téléphone, guichet automatique...) entre la banque et ses clients. Ce pendant cette multiplication crée généralement la difficulté de mettre en cohérence les opérations de back et front office. Au sein du CRM la multiplication exige une intégration de tous les canaux de vente de communication et de service dans un même système capable de gérer tous les interactions avec les clients quel que soit le canal utilisé et à n'importe quelle étape du processus de vente.
- **Processus de management de l'information** : Après l'actif financier l'information est la deuxième matière première sur la quelle repose toute transaction financière ou opération de service. La gestion de relation exploite cette information provenant de sources internes comme externes pour développer une stratégie de service de qualité et personnalisé. Le traitement et l'exploitation sont assurés par des systèmes informatisés interconnectés. On distingue ainsi : les systèmes d'applications de front office (centres d'appels, sites web, automates, systèmes d'automatisation de la force de vente...) ; les systèmes d'application de back office qui soutiennent les opérations de front office ; les applications intermédiaires entre le front et le back- office appelées aussi middleware ,qui se composent des entrepôts de données (data warehouse, datamart), des outils de récupération et de transformation des

¹ Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien, Op.cit, P4.

données et des systèmes de gestion des données provenant des diverses sources .

D'autres technologies sont intégrées aux applications CRM pour assurer le bon fonctionnement du système de gestion de l'information tel que le datamining, système d'information géographique(SIG), applications de gestion des connaissances (knowledge management) ...

- **Processus d'évaluation de la performance** : il s'agit de contrôler si les objectifs pour les quels une stratégie CRM a été mise en œuvre ont été atteint et a quel pourcentage afin de mener des actions de perfectionnement de la stratégie.

2.1.2 Anatomie du CRM : composantes et outils

Pour mieux comprendre le CRM il convient de présenter ses composantes ainsi que les différents outils constituant ce système.

a. Les composantes du CRM :

Les principales composantes du CRM sont les suivantes : le CRM analytique, le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM procédural.

- **Le CRM analytique** : il concerne l'analyse et le traitement de différentes données collectées afin de les convertir en informations administrées, actualisées et capitalisées sous forme de connaissance client. Il permet de créer une typologie de comportement et d'attitudes, de segmenter la clientèle pour concevoir des démarches marketing ciblées et adaptées à chaque type de client. Le CRM analytique couvre : la connaissance de la clientèle, les analyses de segmentation, la mise en place d'entrepôt de données, la constitution de tableaux de bord, la mesure de la valeur client et l'évaluation de valeur vie

client (la life time value), les scores prédictifs (scores d'appétence¹, de risque et d'attrition), la gestion de campagnes et les applications marketing.

- **Le CRM opérationnel** : le CRM opérationnel assure une gestion quotidienne de la relation client par la maîtrise des points de contact à travers les quels les acteurs de relation communiquent et interagissent. Ainsi il assure la gestion de la relation par la gestion des différents outils tels que la gestion du centre d'appels, la gestion du site web et des outils de mailing. Il offre actuellement grâce à ses différentes infrastructures technologiques de multiples opportunités d'établir un dialogue en temps réel et à moindre coût avec la capacité de délivrer un message personnalisé.

Les flux d'informations circulent en permanence entre le CRM analytiques et opérationnel .L'un alimente l'autre pour assurer la continuité des actions commerciales et relationnelles. C'est ainsi que le CRM analytique pilote et accompagne le CRM opérationnel qui, inversement, remonte au CRM analytique les informations terrain lui permettant d'affiner la connaissance et d'améliorer les bases opérationnelles.

- **Le CRM collaboratif** : Selon Éric Lamarque, le CRM collaboratif est "la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution"². Le CRM collaboratif comprend donc le développement des applications intranet pour le partage des connaissances (knowledge management), la mise en place des entrepôts de données (dictionnaires et référentiels) et des applications de gestion électronique des données (GED).

¹ Le **score d'appétence** traduit la probabilité qu'un prospect devient client pour un produit ou service.

² Éric Lamarque, op.cit. , 2008, p104.

- **Le CRM procédural** : Le CRM procédural concerne l'optimisation des flux de données entre les canaux de diffusion (la gestion de campagnes) en industrialisant les processus d'échange de l'organisation. Le CRM procédural assure : l'intégration des outils de compagne, le traitement des opérations par le développement du workflow et l'alimentation automatique du portefeuille client.

b. Les outils du CRM :

La mise en œuvre d'une stratégie de CRM et sa réalisation, implique le recours à un système composé des différentes applications suivantes :

- les applications de front-office ;
 - les applications de middle-office ;
 - et les applications de back-office.
- **Les applications de front-office** : elles regroupent les canaux de relation qui permettent un lien direct avec les clients et les partenaires de l'entreprise. Elles englobent le système d'automatisation de la force de vente, les centres d'appels, les serveurs vocaux interactifs (SVI), les sites web et les automates.
 - **Les applications de middle-office** : appelées aussi middleware, elles désignent les applications intermédiaires entre le front et le back-office. Elles se constituent : d'entrepôt de données (data warehouse ou datamart) qui rassemble toute information concernant client et prospect (profil, historique, états des achats et des

commandes, exigences particulières) ; des systèmes de gestion de contenus¹ ; et des outils d'extraction et de transformation des données.²

- **Les applications de back-office** : ce sont celles qui soutiennent les applications de front-office et qui restent invisibles pour le client. Les applications de back-office assurent la gestion des devis et des contacts. Elles rassemblent :
- Les outils d'aide à la décision tels que, les configurateurs qui vérifient la compatibilité entre les composantes de l'offre, et les encyclopédies qui fournissent des informations détaillées sur le produit, les produits des concurrents et le marché.
 - Les applications d'automatisation de marketing qui englobent les outils nécessaires pour l'application du marketing direct tels que les outils de reporting, de datamining....etc.
 - Les bases de données externes : elles alimentent le back-office marketing grâce à des applications géomarketing, des mégabases, des questionnaires, des enquêtes, des panels, des études qualitatives et/ou de satisfaction.

2.1.3. Méthodologie et politiques du CRM :

Le développement d'une relation client suit la méthode IDIC élaborée par les deux grands théoriciens du CRM : Peppers et Rogers ; elle consiste à identifier, à différencier pour interagir et customiser (*cf. figure 1.4*).

¹ « Harmonisent la présentation de données en provenance de sources diverses et destinées à une publication via différentes canaux ». F.Jallat., E.Stevens, P.Volle, op.cit, p324.

² « Récupèrent les données dans les systèmes transactionnels pour les injecter dans les entrepôts et les autres applications CRM ». F.Jallat, E.Stevens, P.Volle, op.cit, p324.

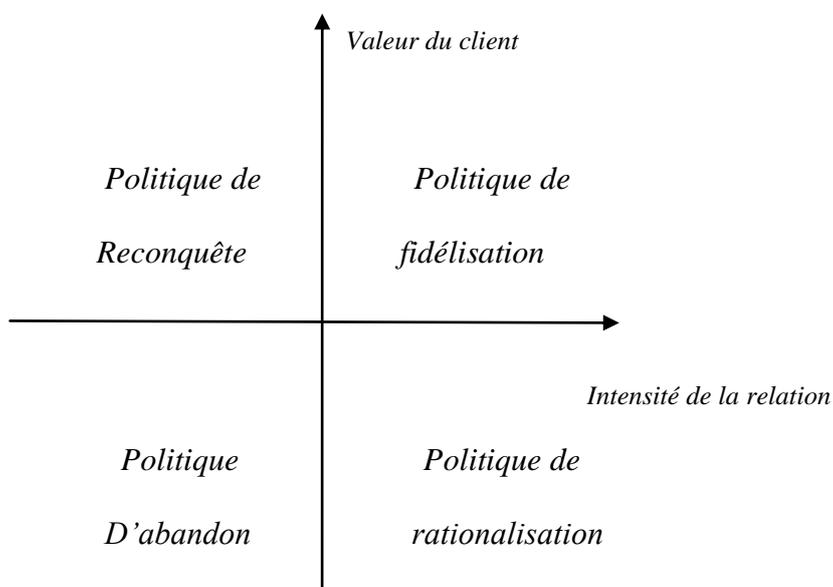


Figure1.5 : Les politiques de la relation client.

Source : MIRATON.L, Introduction à la gestion de la relation client ; [http : //www.nétalys.com](http://www.nétalys.com).p10.

2.1.4. Objectifs du CRM

Selon Venturi et Lefébure¹ le CRM « est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfices ». Cette définition nous permet de déduire que la mise en place d'une solution CRM vise principalement les objectifs suivants :

- Réduire les coûts. Les nouvelles technologies utilisées par le CRM permettent de réduire le temps de traitement des opérations complexes mais aussi de libérer le personnel de tâches répétitives, fastidieuses et coûteuses pour l'orienter vers des activités à plus grandes valeur ajoutée. Ils permettent également d'orienter le client vers le canal le plus approprié et le moins coûteux tout en réduisant les coûts de communications à travers des messages ciblés et personnalisés.

¹ Lefébure.R ; Venturi. G ; Gestion de la relation client ; éd Eyrolles, 2005, p33.

- Augmenter les ventes et les marges par une meilleure connaissance du client, de ses besoins et de sa valeur. Les efforts relationnels sont engagés en priorités vers les clients les plus rentables. Ainsi les traitements individualisés, les offres spécifiques et les offres de packages s'inscrivent dans ce contexte pour augmenter le volume des achats et des marges.
- Améliorer la qualité de l'information. L'exploitation fine et le traitement rapide des informations provenant des sources internes comme externes facilite la mise en place d'une stratégie de service de qualité et sur mesure.
- Réduire l'attrition de la clientèle. Les systèmes CRM gèrent l'information. Ils permettent de détecter les clients vulnérables qui sont sur le point de changer de prestataire – banque-.Ils prennent la responsabilité de détecter les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte d'un client pour lui attribuer un traitement "anti-attrition" rapide et bien adapté.

D'une manière générale, les moteurs de l'investissement dans la gestion de la relation client selon le baromètre de CRM 2003¹, sont comme suit :

- 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.

Le CRM ne se résume donc pas au seul passage d'un marketing de masse à un marketing individualisé, il propose beaucoup de souplesse en offrant un ensemble étendu de choix dans l'approche commerciale des banques, il permet d'orienter les clients de façon à capitaliser sur le canal le plus approprié à leurs besoins tout en respectant la notion de rentabilité.

¹ Lefébure.R ; Venturi. G ; Op.cit. p39.

2.2. La satisfaction client :

Définie comme ‘‘ le rapport entre le service tel qu’il est perçu ou vécu par rapport au service attendu ‘¹, la satisfaction reste étroitement tributaire de la qualité perçue par le client et de ses attentes.

2.2.1. Les attentes des clients en matière de service :

Les attentes sont définies comme des normes établies par les clients comme points de référence auxquels les performances du service reçu sont comparées. Ces attentes se forment à partir des expériences passées, des Promesses publicitaires, du bouche-à-oreille, etc. Ainsi, pour apprécier la qualité d’un service, Le client fixe mentalement deux niveaux d’attentes : celui du service désiré et celui du service adéquat (*cf. Figure 1.6*).

Le service désiré correspond au niveau de service souhaité, c'est-à-dire ce que le client estime recevoir pour un prix donné. Il se forme par une combinaison des besoins personnels du client et de ce qu’il estime réalisable comme niveau maximum de qualité. Cependant, les clients sont généralement réalistes et savent que le fournisseur d’un service ne peut pas toujours fournir le niveau de service exactement attendu. Ils développent ainsi un niveau d’attente de service minimum, acceptable, appelé le service adéquat. Ce niveau-ci s’établit en tenant compte des performances du service et le niveau de service prétendu des autres concurrents. L’écart entre le niveau du service désiré et du service adéquat constitue la zone de tolérance. ‘‘A l’intérieure de cette zone, le client n’est pas explicitement attentif à la performance ; au dessous le client est frustré et insatisfait, au dessus il est agréablement surpris’’².

¹ Kamyab Samii, A, Stratégies de service, éd DUNOD ,2001.p.134.

² Alexandre Kamyab Samii, op.cit.p133.

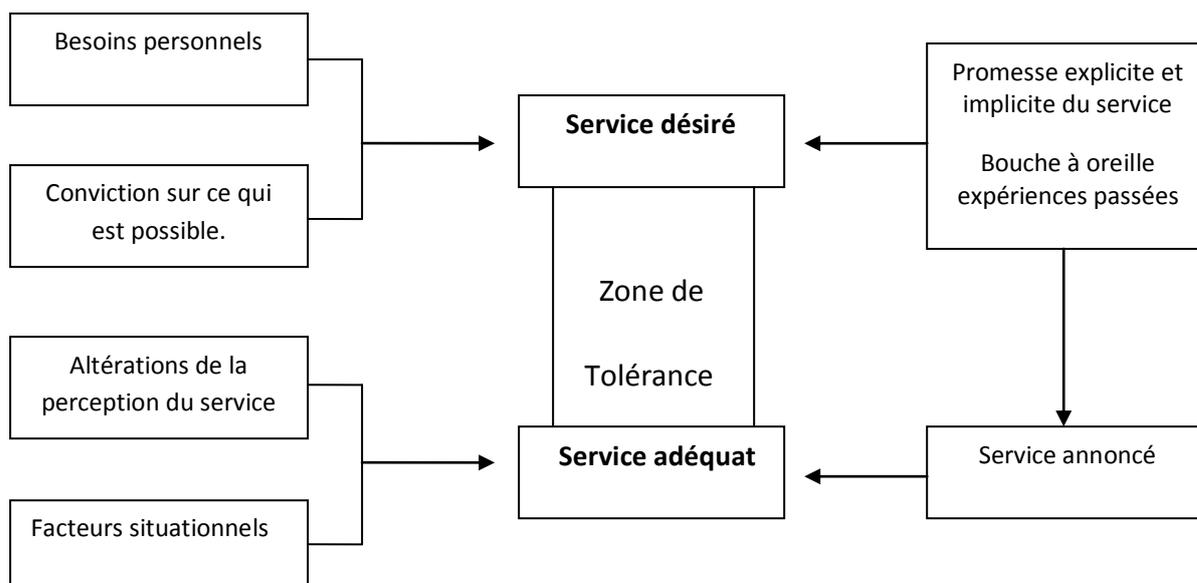


Figure1-6¹ : Les attentes des clients.

Source : V.A Zeithaml, L.A.Berry et A .Parasuramen, « The nature of Determinants of Customer Expectations of Service », Journal of the Academy of Marketing Science,N°1,1993,p1-12.

2.2.2. La qualité perçue et la satisfaction

Christian Grönroos distingue entre deux composantes de la qualité de service : la qualité fonctionnelle qui concerne le processus de livraison de service, et la qualité technique qui désigne le résultat de service. Ces deux composantes sont indépendantes mais chacune d'elle est perçue de manière subjective par les individus. Grönroos et d'autres suggèrent que la qualité perçue d'un service est le résultat d'une évaluation du processus au sein duquel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et de son résultat par rapport à ce qu'ils attendent². Celle-ci ne doit pas être confondue avec la satisfaction qui est au contraire une évaluation comportant une part émotionnel et qui se fonde sur l'utilisation de multiples standards de comparaison. "Dans la satisfaction on retrouve des éléments liés à la qualité perçue (jugement cognitif) et des éléments liés au contexte émotionnel dans le quel

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P52.

² C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P469.

l'usage du produit/service s'insère (état affectif)''¹. Or, La qualité perçue a été démontré par certain auteurs comme antécédent de la satisfaction (Cronin et Taylor, 1992), alors que d'autres ont soutenu le point de vue inverse (Bitner ,1190 ; Bolton et Drew ,1991)².

2.2.3. Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction

Pour retenir ses clients il ne suffit pas de savoir globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise ou si celui-ci est satisfait ou non. Il semble en revanche important de cerner les facteurs sur les quelles repose la constitution de la satisfaction en se posant la question suivante : « quels facteurs entraînent nos clients à être satisfaits ? ». Dans ce sens les recherches de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman et Leonard L. Berry demeurent illustratives.

- **Le modèle SERVAQUAL :**

Par le soucie de comprendre la qualité du point de vue client, le groupe de recherche de V.Zeithaml a identifié dix variables sous-jacentes utilisées par les clients pour apprécier la qualité d'un service à savoir : crédibilité, sécurité, accessibilité, communication, compréhension, tangibilité, fiabilité, réactivité, compétence, courtoisie. Cette recherche leur a permis de discerné un fort taux de corrélation entre les différentes variables qui les ont raffermisses en cinq grandes dimensions (*cf. Tableau1-3*).

Les dimensions sélectionnées reflètent la grande importance donnée au personnel en contact comme élément influençant la qualité des services voire même la satisfaction des clients.

¹ Denis Darpy, Pierre Volle Comportement du consommateur, concepts et outils, édition DUNOD 2003.P164.

²Yves Evrard et Delphine Manceau, La satisfaction des consommateurs : état des recherches, Revue Française du Marketing n° 144-145- 1993/4-5, P 55.

Le groupe a constitué une grille d'évaluation SERVQUAL, qui comporte 22 questions relatives à la perception des services, et une série de questions liées aux attentes des clients en fonction des cinq dimensions d'évaluation de la qualité.

Tableau1-3 : Les dimensions génériques utilisées par les clients dans leur évaluation de la qualité d'un service

Les dimensions de SERVQUAL	Explication des dimensions
Tangibilité	<ul style="list-style-type: none"> - La modernité et l'attrait visuel des locaux. - La concordance de l'apparence des locaux avec les types de services fournis. - L'apparence des employés et l'attrait de leurs tenues.
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La capacité à accomplir une promesse dans un délai convenu. - La capacité du personnel à aider les clients. - Précision de l'information donnée.
Serviabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Énoncer aux clients le délai de l'accomplissement du service. - Déterminer le type d'occupation de chaque employé et son impact sur la rapidité d'exécution du service.
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance du consommateur vis-à-vis de l'entreprise. - La politesse des employés. - Soutien apporté par l'entreprise à ses employés.
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> - L'attention accordée par le personnel au client. - La compréhension des besoins des consommateurs. - La prise en compte des intérêts des consommateurs. - La compatibilité des heures de travail avec les obligations individuelles des clients.

Source : la mesure de la satisfaction dans le domaine du télé-achat. Écho-Gestion -N° 5-mai 2005 <http://www.ecogesam.ac.aix-marseille.fr/revue.p3>.

Or, il y a lieu de noter que SERVQUAL a fait l'objet de diverses critiques. Vue les dissemblances qui existe entre les différents types de service, Carman (1990) montre

que le modèle ne peut être une base d'évaluation générique applicable à n'importe quel service. Mels, Boshoff et Nel démontrent que SERVQUAL n'évalue réellement que deux facteurs : la qualité intrinsèque du service (qualité fonctionnelle) et sa qualité extrinsèque (qualité technique).

2.3 La fidélité client :

Dans le contexte commercial, la fidélité est un concept qui désigne " la volonté d'un client à rester en relation avec une entreprise sur le long terme, à acheter et utiliser ses biens et services de manière régulière et exclusive, à recommander les produits de l'entreprise à des amis et connaissances"¹. Richard Oliver distingue que la fidélité à une marque se développe séquentiellement chez le consommateur en quatre étapes. La première est celle de la fidélité cognitive, où le client perçoit une marque comme étant préférable à ceux de la concurrence. La seconde étape est la fidélité affective qui se construit par une attirance due à une utilisation fréquemment satisfaisante. La troisième étape est la fidélité conative, qui reflète la volonté d'un client à racheter la même marque. Celle-ci se développe pour construire la fidélité d'action, dernière étape, qui se traduit par un comportement de rachat constant.

2.3.1. Les composantes de la fidélité

La fidélité ne se résume pas au simple comportement de ré-achat, elle comporte également une dimension subjective attitudinale qui repose sur la préférence (cf. *Figure 1-7*).

La fidélité comporte donc deux composantes : une composante objective comportementale - ré-achat régulier- ainsi qu'une composante attitudinale qui se

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P398.

traduit par une préférence du client pour un produit/service donné. Mais ces deux composantes ne sont pas toujours associées : on peut observer une fidélité comportementale sans fidélité attitudinale ou une fidélité attitudinale sans fidélité comportementale exclusive¹.

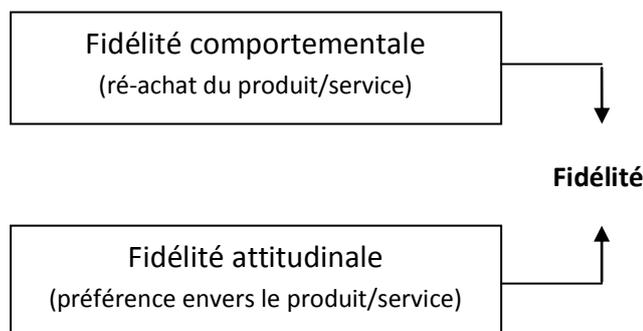


Figure 1-7 : Les deux composantes de la fidélité.

Source : Denis Darpy, Pierre Volle op.cit. , P159.

a. La fidélité comportementale

La fidélité comportementale du consommateur vis à vis d'un produit/service est appréciée à travers son comportement de ré-achat. Cette fidélité se mesure par le « taux de nourriture » c'est-à-dire la part que représente la marque du produit ou le service de l'entreprise à la quelle en s'intéresse dans l'ensemble de ses achats. En matière de service financiers ce taux est appelé " share-of-wallet ". Celui-ci est défini comme " la proportion d'actifs ou d'affaires investies par un client chez un fournisseur donné (en pourcentage de la totalité d'affaires ou d'actifs investis par le client dans une industrie donné), durant une période déterminée "².

On peut prendre l'exemple d'une entreprise qui emprunte 10 fois par an et qui partage ses emprunts entre plusieurs banques. Si on considère que la part des

¹ Denis Darpy, Pierre Volle, op.cit., p 159.

² Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien, op.cit., p 3.

emprunts traités chez la société générale est de 4 emprunts par an, le taux de fidélité de l'entreprise pour cette banque est de 40%.

Au-delà du taux de nourriture et du share-of-wallet, l'observation des séquences d'achat d'un individu peut être révélatrice de fidélité comportementale envers une marque d'un produit/service. Les séquences d'achat peuvent traduire quatre types de comportement : un comportement d'exclusivité, un comportement mixte, un comportement d'infidélité, un comportement de transition. On considère une séquence de cinq achats et une catégorie formé de 3 produits de différentes enseignes : x, y, z. Un comportement exclusive d'un client mono-fidèle se traduit par la séquence x x x x x et celui d'un client infidèle, par exemple, x z x y z. La séquence d'un comportement mixte, par exemple, x z x z x et celle d'un comportement en transition x x x y y. Cette méthode d'analyse nous permettra de répartir l'ensemble de la clientèle en fonction de leur taux de fidélité comme suit :

- Les clients très fidèles ou exclusifs : taux supérieur à 75% ;
- Les clients fidèles : de 50 à 75 % ;
- Les clients mixtes : de 25 à 50% ;
- Les clients occasionnels : moins de 25%¹.

L'analyse des séquences d'achat complète l'approche du taux de nourriture et permettra de mieux apprécier le comportement de chaque client en vers les produits/services d'une enseigne pour constituer une segmentation objective.

b. La fidélité attitudinale

La fidélité attitudinale est une fidélité active qui repose sur la préférence que développe un client envers un produit/service, une marque ou une enseigne. Cette fidélité comporte trois composantes principales :

¹ LENDREVIE Lindon, Mercator : théorie et pratique du marketing, éd DALLOZ, 6 eme éd, 2000, p596.

- Une composante cognitive, constituée d'un ensemble de croyances et d'appréciations positives ;
- Une composante affective, constituée par des sentiments de sympathie, d'estime et d'affection ;
- Une composante conative qui traduit l'intention future de ré-achat auprès de l'enseigne considérée. La fidélité attitudinale d'un client envers une banque peut être appréciée par la question suivante : « quelle est votre banque préférée ? ».

2.3.2. Les deux types de fidélité :

La prise en considération des deux composantes attitudinale et comportementale fait ressortir deux types de fidélités : la fidélité passive et la fidélité active.

a. La fidélité passive :

La fidélité passive est celle que l'on observe dans les comportements, mais qui ne s'appuie pas sur une fidélité attitudinale, elle résulte uniquement des facteurs externe (ou d'environnement) qui rendent difficile ou même impossible, pour un client de se comporter d'une manière infidèle¹. La fidélité passive peut s'expliquer par cinq grandes raisons :

-L'inertie. Le client dans ce cas ne constate aucune supériorité de la banque sur ses concurrents mais il considère simplement que le ré-achat est la solution la plus pratique. Il est guidé par la routine et l'habitude.

-La satisfaction paresseuse. Le client peut trouver mieux ailleurs mais il se contente de la banque qu'il fréquente. Il va s'adresser toujours à la même banque parce qu'il ne veut pas perdre du temps et de l'énergie à chercher une autre banque.

¹ LENDREVIE Lindon, op.cit., p597.

-Le risque perçu .c'est par peur de faire un mauvais choix que le client maintient sa relation avec la même banque. Il évite donc de prendre des risques superflus.

-Le manque de choix et l'augmentation des barrières aux changements. C'est le cas de fidélité forcé. Lorsque le client n'a pas le choix (situation de monopole) ou lorsqu'il se retrouve maintenu par des conditions difficiles à surmonter tels que les barrières aux changements (respect des contrats, frais de clôture de compte ou pénalités sur remboursement anticipé des dépôts à terme).

Ce pendant il l'y a lieu de rappeler que la fidélité passive est dangereuse par ce qu'elle constitue une base fragile sur la quelle on ne peut maintenir un développement durable de la relation. Elle est fragile du moment où elle peut s'écrouler du jour au lendemain en cas de changement dans les paramètres environnementaux.

b. La fidélité active

La fidélité active à l'inverse, est celle qui résulte d'un véritable attachement, d'une véritable préférence, rationnelle et/ou affective d'un client pour une marque ou un fournisseur¹. Un client activement fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une banque ou à ses produits.

2.3.3. La fidélité et la rentabilité

Un client fidèle est considéré comme source de rentabilité. Ce pendant la fidélité n'est jamais considéré comme définitivement acquise. L'émergence d'une nouvelle technologie, un rapport qualité/prix plus avantageux peuvent remettre en cause la fidélité. Si les clients sont insatisfaits ou s'ils sont attirés par une offre plus avantageuse alors il y a un risque que ces clients quittent l'entreprise, ce qui se traduit éventuellement par une baisse du rendement. L'étude menée par Reichheld et Sasser dans différentes entreprises de services a permis de mettre en évidence que la

¹ LENDREVIE Lindon, op.cit., p597

rentabilité augmente en fonction de la fidélité des clients . Ils ont ainsi spécifié que les bénéfices annuels par client augmentent sur une période de cinq ans pour chaque secteur d'activité comme suit : les cartes de crédits (30 \$), la blanchisserie industrielle (144\$), la logistique (45\$) et la réparation automobile (25\$). En effet, les deux chercheurs ont justifié cette augmentation par les facteurs suivants :

- L'augmentation des achats : les clients fidèles achètent plus puisque ils se familiarisent à l'offre.
- Diminutions des coûts de fonctionnements : les clients fidèles sont expérimentés, connaissent les produits, demandent moins d'informations et d'assistance, et donc coûtent moins en service.
- L'amélioration de la marge sur les prix : les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque, aux services ainsi qu'à la confiance au fournisseur et acceptent généralement de payer un prix plus élevé.
- Plus de recommandation : les clients fidèles recommandent généralement les produits et services de leur fournisseur- banque- à d'autres. Ils constituent alors une source de vente gratuite et de recrutement de clients à moindre coûts.

Dans le même cadre de recherche, l'étude de Reichheld et Sasser (1990) a permis de constater qu'une réduction de 5 % du taux de défection, provoque une augmentation de la rentabilité de 75% pour les cartes de crédits et de 85% pour l'activité de dépôts. D'autres recherches ont permis également de constater qu'une amélioration de 5% du taux de fidélisation, dans plusieurs activités financières, peut engendrer une amélioration de la rentabilité de 25 à 100% (*cf. figure 1.8*)

En matière de carte de crédit par exemple, Frederick F.REICHHELD¹ à démontré que « la valeur du client augmente tant qu'il conserve sa carte et s'en sert ». il explique que « celui qui utilise sa carte pendant deux ans dégagera 26 \$ de profit le cout d'acquisition, soit 80 \$, étant couverts par les profits de 40 et 66 \$réalisés au cours de ces deux premières années ». Ainsi le profit augmentera au fur et à mesure qu'il restera client de l'établissement de crédit.

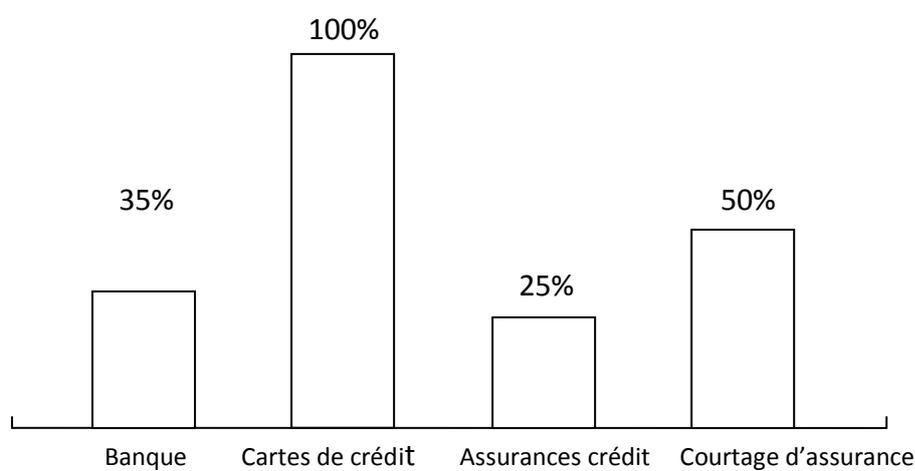


Figure1.8 : Les effets d'un accroissement de 5% du taux de fidélisation sur la rentabilité.

Source : Monique Zollinger et Eric Lamarque, 3 eme édition, op.cit.p96.

En général, la relation entre la fidélité et la rentabilité a été démontrée par de nombreuses recherches dans différents secteurs d'activités et constitue actuellement un centre de préoccupation stratégique pour toutes les entreprises notamment bancaires.

2.3.4 Les bases d'une stratégie de fidélisation :

L'un des principes de base de la stratégie relationnelle consiste à admettre que certains clients représentent une valeur supérieure aux autres. "Qui devons-nous fidéliser ?" et donc la première question à la quelle doit répondre chaque entreprise

¹ Frederick F.REICHHELD, l'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires, éd DUNOD, 1996, p48-49.

voulant investir dans une stratégie de fidélisation. Pour retenir ses clients, l'organisation a recours à trois éléments essentiels : segmentation selon la valeur, segmentation selon les besoins et modèle prévisionnels de défection¹.

a. La segmentation et la sélection des cibles :

Les clients se différencient les uns des autres en fonction de leurs besoins, de leurs modes de consommation ou de leur comportement d'achat mais aussi en fonction de leur valeur. Tous les segments ne peuvent être servis de la même manière ni de la même intensité. Dans ce sens, Roger Hallowell, professeur de la Harvard Business School explique : *"la clientèle d'une banque comporte sûrement soit des personnes qui ne peuvent être satisfaites compte tenu des niveaux de prix et de service que la banque est capable d'offrir, soit qui ne seront jamais rentables étant donnée leur activité bancaire(l'utilisation des ressources comparées aux revenus qu'ils gèrent). Une banque doit servir seulement les clients qui peuvent être mieux servis que par ses concurrents, de manière rentable. Ce sont ces clients là qui sont susceptibles de rester à la banque pour longtemps et qui achèteront des produits et services différents, qui recommanderont cette banque à leurs amis et relations et qui peuvent être à l'origine de revenus supérieurs pour les actionnaires de la banque"*².

La recherche de fidélité nécessite donc une segmentation selon la valeur qui nous permet de déterminer le type d'approche stratégique à développer pour chaque segment. Zeithmal, Rust et Lemon développent ce principe par une pyramide de quatre étages de métaux (cf. figure 1.9).

¹ Stanley Brown, Gestion de la relation client, village mondial, 2006, p38.

² C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P409.

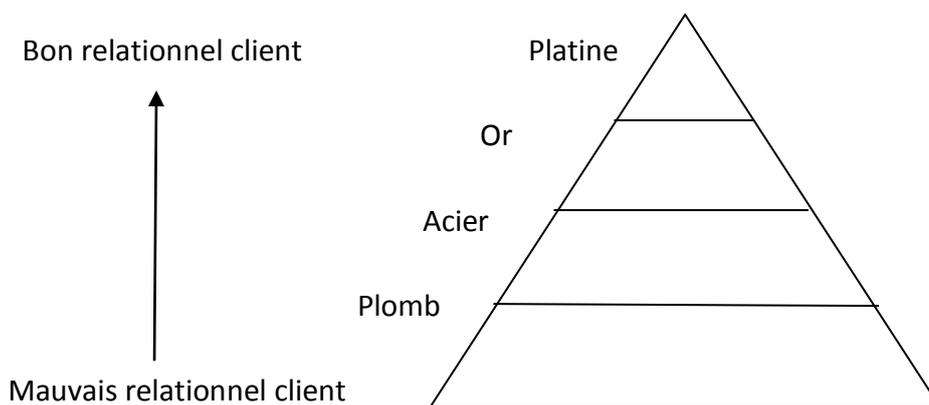


Figure1.9 : La pyramide client.

Source¹ : Valérie A.Zeithmal, Roland T.Rust & Katharine N.Lemon, « the Customer pyramid : creating pyramid : Creating and Serving Profitable Customers », California Management Review, Vol.43, n°4(été 2001) ,118-142.

- *Platine* : les clients platine- les plus précieux- sont à nombre réduit mais procurent un pourcentage de bénéfice important. Ce sont des clients généralement peu sensibles aux prix mais exigeant en matière de qualité et de personnalisation du service.
- *Or* : les clients or sont plus nombreux mais un peu moins rentables que les clients platine puisque ils sont plus sensibles aux prix et moins engagés qu'eux envers l'entreprise.
- *Acier* : l'acier est le segment qui englobe souvent le plus fort pourcentage de client. Il permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelles. C'est un segment dont la rentabilité est marginale et qui ne peut bénéficier d'un service personnalisé.
- *Plomb* : c'est le segment des clients avec qui il est quasiment impossible de faire des affaires puisque il coûte beaucoup en temps, en argent, en effort et ne génère que de faibles revenus à l'entreprise –banque-.

La segmentation selon la valeur permet donc de déterminer le niveau de service à offrir à chaque segment en fonction de la valeur qu'il représente pour la banque. Ainsi les clients platine et or peuvent bénéficier d'offre personnalisée et/ou exclusive. Les clients acier doivent être par contre maintenus tout en les incitant à

¹ Marketing des Services, C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, Pearson éducation, 6^{ème} édition, 2008, P412.

consommer beaucoup plus afin de les rendre plus rentables. Les clients plomb par contre ne valent souvent pas la peine d'être gardés et serait donc plus judicieux à la banque de les faire céder aux concurrents.

Après la segmentation selon la valeur, la banque passe à la segmentation selon les besoins pour développer un programme de fidélisation adéquat. L'exemple de la banque First USA est illustratif : celle-ci a développé une segmentation selon les besoins très personnalisée. Ainsi elle présente à ses clients plus de 750 offres de cartes de crédits constituées sur la base d'une combinaison des taux d'intérêts, des plafonds, des annuités, des échéances de remboursement et des divers services associés.

b. Modèle prévisionnel de défection :

Les techniques de modélisation permettent de calculer la probabilité de défection d'un client. Ainsi ils anticipent la perte d'un client par l'identification de certains événements tels que la baisse du taux des achats du client, le changement d'adresse ou la présentation d'une réclamation. En effet, les études démontrent que les clients décident plusieurs mois avant leur départ effectif de stopper leur relation ; il est donc important de comprendre leurs comportements et de mesurer leur fidélité lorsqu'ils sont actifs plutôt qu'après leur départ effectif de l'entreprise.¹ Actuellement des outils élaborés de datamining permettent d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, à cibler dans le cadre d'une campagne de fidélisation ou auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits².

¹ René Lefébure-Cilles Venturi, *Op.cit*, éd 2005, P127.

² Stanley Brown, *Gestion de la relation client village mondial*, éd2006, p39.

Conclusion du premier chapitre

La mondialisation des économies, la globalisation des marchés financiers, l'innovation financière et le développement rapide des nouvelles technologies d'information et de communication ; sont des facteurs qui ont largement amplifié la concurrence au sein du secteur bancaire et modifié le comportement des consommateurs. Dans cet environnement évolutif et instable, les banques se sont retrouvées devant la nécessité de réviser leurs préoccupations ainsi que leurs stratégies de développement.

Le marketing relationnel est ainsi apparu comme une réponse d'adaptation à ce nouveau contexte environnemental. En occupant une place importante au sein des stratégies managériales, le marketing bancaire s'est orienté vers des aspects plus stratégiques qui reposent sur la compréhension du client, la recherche de sa satisfaction et de sa fidélisation. Dans ce sens le CRM est venu à la fois comme une solution, un outil et une véritable stratégie qui met le client au cœur des préoccupations. Le CRM permet aux dirigeants de disposer d'informations clients synthétisées et actualisées afin de mieux cerner leurs besoins et répondre à leurs attentes. Il constitue, pour les banques dont les métiers, les produits et services sont nombreux et les clients sont différents un processus global par le quel les relations peuvent être personnalisés et maintenus .Le CRM est un système qui permet de mieux comprendre, de segmenter et de classifier la base de clientèle afin de mieux cibler les promotions et les ventes et même de détecter les clients qui sont sur le point de changer de banque. Celui ci né de la prise de conscience de l'importance de la fidélité, valorise la notion de satisfaction par rapport à un service de qualité.

Chapitre 2 :

L'attrition bancaire

Nous avons parlé Jusqu'à présent, des facteurs influençant l'environnement bancaire et des orientations poursuivies par les banques non seulement pour s'adapter à ce nouveau contexte environnemental mais aussi pour renforcer les liens avec la clientèle. Retenir un client informé, capable de comparer, devenu imprévisible, est un réel défi pour les entreprises de services, notamment les banques. Celui ci plus courtisé nésite pas à faire jouer la concurrence qui le rend de plus en plus volatil. Les sondages montrent que les clients se déclarent prêts à changer de banque en cas d'insatisfaction et que près de 80% d'entre eux possèdent des comptes ou des placements dans plusieurs établissements financiers.¹La concurrence est plus rude et la multi bancarisation menace la profitabilité des banques.

A ce stade, pour saisir les raisons qui poussent le client à changer totalement ou partiellement une banque ; nous allons essayer de percer au cours de la première section pour comprendre le comportement du consommateur bancaire dans les interactions de service. Cela va nous permettre de visualiser les obstacles, les réticences mais aussi les difficultés, que le client rencontre à chaque étape de la production et de la consommation du service et qui peuvent être bien évidemment source de mécontentement et de défection.

Secundo, pour comprendre le phénomène d'attrition, nous allons mettre en avant, au cours de la deuxième section la définition de celui-ci, ses principales raisons tout en lui spécifiant par la suite une certaine typologie.

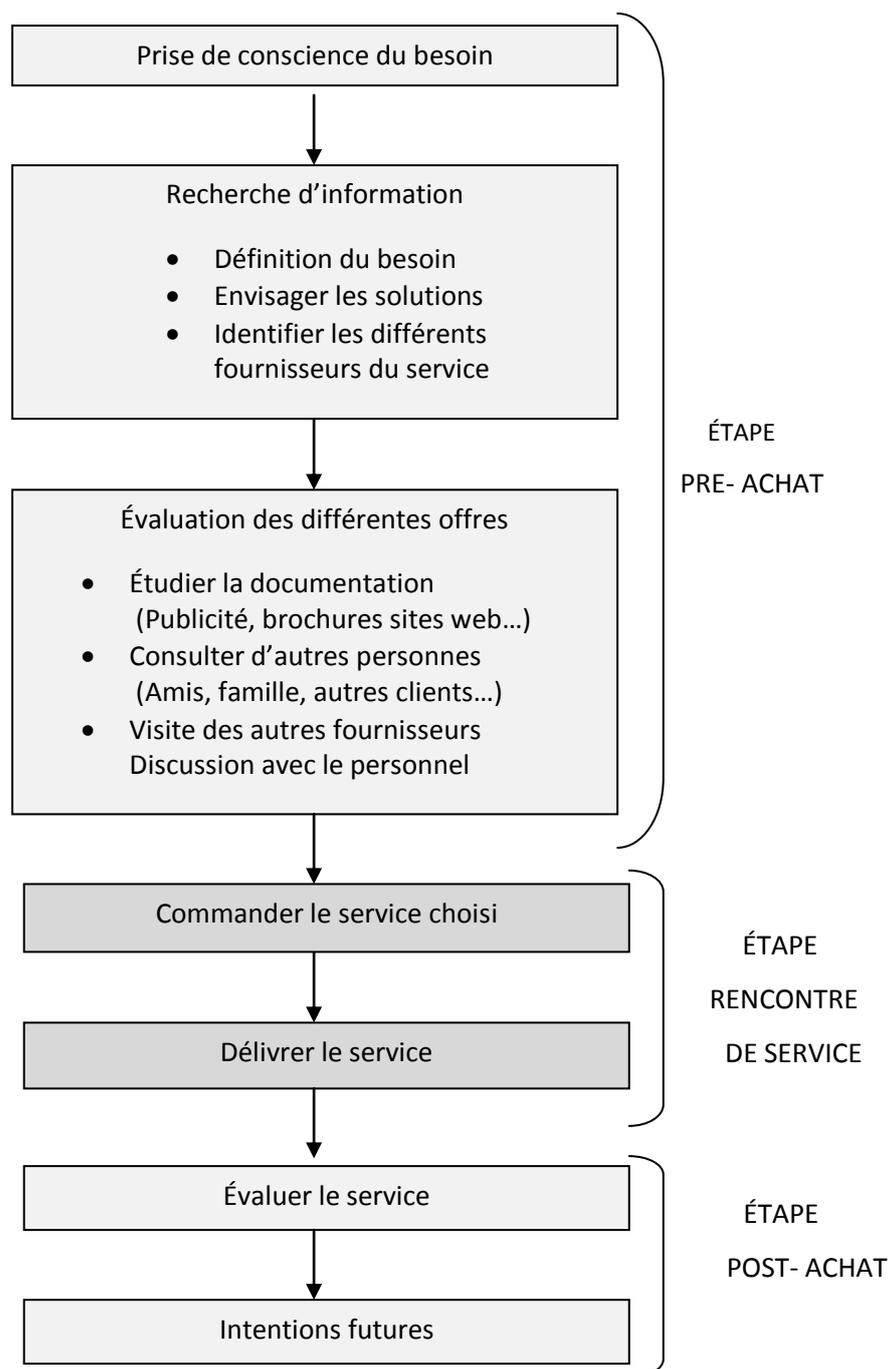
¹ Éric Lamarque, opcit.p97.

Section1 : Le comportement du consommateur bancaire

La compréhension du comportement du consommateur est la base de toute stratégie de rétention sans la quelle aucune entreprise de service ne peut garder sa place dans un marché concurrentiel. Ainsi, une bonne maitrise des besoins, des attentes et des réactions du consommateur face à différentes situation de rencontre client/banque nous permettras de déceler les raisons pour les quelles les clients se retrouvent contraint de changer une banque.

1. Le processus de décision d'achat du consommateur bancaire dans les interactions de services

Pour comprendre le comportement du consommateur bancaire, il convient de présenter une analyse détaillée des différentes phases du processus d'achat d'un service. Théoriquement et d'une manière synthétique ce processus (*cf.* Figure2.1) passe par : la phase préachat, celle de l'achat -rencontre de service- et en fin la phase post-achat.



-Figure2.1 : Processus d'achat dans les services

Source: Marketing des services, C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. Pearson Education, 6 eme edition, 2008.P44.

1.1 Les phases préachat :

L'analyse nous permet d'identifier trois phases préalables à l'achat : la reconnaissance du besoin, la recherche d'information et l'évaluation des alternatives.

1.1.1. La reconnaissance du besoin :

Cette reconnaissance est une prise de conscience. Elle peut être interne du à une réactivation du besoin suite à un processus d'apprentissage ou habituel (retrait d'un relevé de compte chaque fin du mois) ; comme elle peut être externe du à une exposition à des stimuli de type commercial (offre promotionnel), individuel (nécessité d'ouvrir un compte bancaire) ou social (conseil ou influence familial).

La prise de conscience chez le consommateur est un éveil du besoin qui résulte de l'écart perçu entre un état vécu et un état désiré. L'importance de cet écart détermine l'intensité du besoin. Ainsi le besoin n'est activé et n'apparaît vraiment que si l'écart perçu excède un certain seuil que le consommateur ne peut ignorer. Ainsi plus cet écart est élevé, plus l'individu est conscient d'un besoin à satisfaire et plus il est stimulé à le combler ce qui déclenchera inévitablement la suite du processus de décision d'achat.¹

1.1.2. La recherche d'information :

Après la reconnaissance du besoin le consommateur se lance dans la recherche et la collecte d'informations qui lui permettront de réduire les incertitudes liées à la prise de décision. Le degré de cette recherche varie selon le type de décision à prendre. Ainsi la recherche est faible lorsqu'il s'agit d'une décision habituelle ou fréquente. Comme elle peut être extensive nécessitant de nombreuses sources d'information, beaucoup de temps et d'effort lorsqu'il s'agit d'une décision nouvelle et /ou complexe.

¹ Si le consommateur trouve la possibilité de satisfaire son besoin, financièrement par exemple.

La collecte d'information peut être active (c'est-à-dire volontaire) et/ou passive.

- Elle est active lorsqu'elle est permanente c'est-à-dire indépendante des besoins d'achat et de prise de décision (curiosité ou passion de l'individu pour un sujet ou un domaine déterminé).
- Elle est passive lorsque l'information est acquise fortuitement par exposition aux différentes sources d'information (publicité, bouche à oreille, rumeurs....)

La recherche préalable à l'achat est déclenchée par l'individu juste après la reconnaissance du besoin à satisfaire. Cette recherche peut être interne comme externe.

La recherche interne est activée juste après la reconnaissance du besoin .Elle consiste à exploiter des informations que le consommateur a déjà stockées au niveau de sa mémoire.

Type de décision	simple		complexe	
	habituel	nouvel	habituel	nouvel
Recherche interne	+	++	++	++
Recherche externe	-	- +	- +	++

Source : conçu par l'auteur

Figure 2.2 : La recherche d'information chez le consommateur bancaire (selon le type et le degré de complexité de décision).

En revanche, La recherche externe consiste à collecter intentionnellement et par nécessité des informations à partir de diverses sources externes (telles que la publicité, les revus, l'entourage, le guichet bancaire). Notant aussi, que celle-ci n'est que complémentaire et ne sera activée que lorsque la recherche interne demeure

insuffisante face à des conditions de choix complexes, des décisions nouvelles, à fort risque (cf. figure 2.2.).

1.1.3. L'évaluation des alternatives :

Une fois les informations nécessaires à la prise de décision sont réunies, le consommateur s'engage dans l'évaluation des solutions alternatives disponibles. Ainsi il a recours à des modèles d'évaluations multi-attributs qui vont lui permettre par comparaison, hiérarchisation puis élimination d'aboutir à un choix final.

La littérature a développé deux grands modèles d'évaluation :

- Les modèles compensatoires reposent sur la compensation d'une défaillance d'un critère par un avantage sur un autre. Ainsi l'application de ces modèles se base sur la recherche du score le plus élevé pour chaque alternative.
 - Tout au contraire, les modèles non compensatoires dont les quelles chaque attribut est évalué selon un seuil relatif aux niveaux d'exigence du consommateur. Ainsi les offres n'atteignant pas ce seuil sont rejetées.
- a. **Les modèles compensatoires** : tels que le modèle linéaire additif et le modèle multi attribut de Fishbein.

-Le modèle additif : selon ce modèle le consommateur se lance dans une évaluation comparative des offres deux à deux pour chaque attribut. Ainsi les différences obtenues seront additionnées pour retenir l'offre la plus avantageuse.

-Le modèle de Fishbein : le modèle de Fishbein suggère que l'attitude face à une offre donnée, d'une banque par exemple, est fondée sur la somme pondérée des évaluations des différents attributs de l'offre¹ :

$$A = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

A : attitude envers une offre.

b_i : évaluation de l'attribut i dans l'offre.

e_i : estimation donnée à chaque attribut i .

n : nombre d'attributs pris en compte dans l'évaluation du consommateur.

b. Les modèles non compensatoires : tels que le modèle conjonctif, le modèle disjonctif et le modèle lexicographe.

-Le modèle conjonctif : pour ce modèle, le consommateur fixe un seuil minimal pour chaque critère. Seul les offres qui atteignent ou dépassent ses seuils sont retenus. Ce modèle permet le plus souvent d'arriver à un nombre restreint d'alternatives jugés comme acceptables par le consommateur et sa combinaison avec d'autres modèles de choix permet en éventualité d'arriver à un choix final unique.

-Le modèle disjonctif : pour chaque attribut, le consommateur fixe un seuil maximal. Ainsi les offres qui n'atteignent pas cette condition maximale désirée par le consommateur sont rejetées. Ce modèle est considéré comme étant peu opératoire et faiblement prédictif de l'achat.²

-Le modèle lexicographique : ce modèle repose sur un classement des attributs par ordre d'importance. Les offres seront par la suite comparés par rapport à la note seuil du premier critère jugé comme le plus important. Ceux qui sont retenus seront évalués sur le deuxième critère, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'un seul choix sera dégagé.

¹ Monique Zollinger et Eric Lamarque, 1999, op.cit. P39.

² Abdelmadjid Amine ; Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing ; collection les essentiels de la gestion, éd management société, 1999.P78.

1.1.4. Le risque perçu avant l'achat :

En raison de l'immatérialité des services, l'achat des produits bancaires est perçu comme présentant un degré de risque important. L'évaluation du service est difficile et présente en conséquence un fort taux d'incertitude. Ainsi les clients peu familiarisés avec un service donné risquent de ressentir plus fortement cette incertitude et ce risque.

Ce concept de "risque perçu" a été largement étudié particulièrement par Guseman (1981), Murray et Schlacter(1990); et semble principalement lié aux séquences d'achat et à l'incertitude qui l'entoure¹. Ainsi selon la nature des séquences cinq types de risque ont été déterminés à savoir :

- risque financier qui englobe les coûts imprévisibles et les possibilités de perte d'argent dans le cas où l'achat ne procure pas le résultat attendu ;
- risque fonctionnel qui résulte de la possibilité d'acheter un service qui n'atteint pas une performance satisfaisante pour laquelle il a été sollicité ;
- risque physique qui résulte de la possibilité de faire face à un dommage de biens ;
- risque social lié à la possibilité de perdre le statut social ;
- risque temporel lié au temps perdu et au non respect des délais.

En revanche il y a lieu de noter, que lorsque les clients sont peu familiarisés avec un service ils adoptent différentes méthodes pour réduire le risque qu'ils sentent pendant l'étape de préachat :

- ils recherchent l'information ;
- ils se fient à la réputation d'une banque ;

¹ Monique Zollinger et Eric Lamarque, op.cit. P46.

- ils recherchent des garanties et assurances ;
- ils visitent le lieu du service et tentent d'essayer certains aspects du service avant de l'acheter ;
- ils essayent de collecter le maximum d'information sur les différents services disponibles pour enrichir la comparaison.

Ce pendant, pour minimiser le risque perçu chez le client bancaire plusieurs solutions peuvent être maintenu par l'établissement :

Ils doivent écouter les clients et déterminer leurs attentes et leurs besoins avant de leur proposer un service ou une solution. Ils doivent également les informer des caractéristiques du service, des avantages que celui-ci peut leur procurer, et de la manière dont il faut l'utiliser pour un meilleur résultat.

Ils doivent surveiller de très près les facteurs qui conduisent à la détérioration de la qualité et travailler à les éliminer pour minimiser le risque des erreurs imprévisibles dans la création et la délivrance du service. La banque doit donc chercher l'interaction la plus efficace avec le client pour délivrer un service satisfaisant.

1.2. La rencontre de service :

Après l'évaluation des alternatives le consommateur passe à la concrétisation de l'achat. Cette concrétisation se traduit par des interactions du client avec son prestataire de service –banque-. Ainsi le moment de la rencontre client/banque constitue le point crucial de toute stratégie de satisfaction.

1.2.1. La concrétisation de l'achat

Nous pouvons distinguer que tout processus préachat ne se traduit pas forcément en achat concret. Ainsi deux situations peuvent être observées : un report d'achat ou carrément un renoncement définitif à l'achat (disparition du besoin).

Le report d'achat consiste juste à différer l'achat à une autre date. Cette décision peut être prise par procrastination¹ de l'acheteur, ou par report de la livraison du service pour des raisons qui reviennent au fournisseur (indisponibilité du produit, nombre assez important de clients au guichet qui ne peuvent être servis le même jour, panne dans les systèmes de production ou de distribution, respect d'un délai nécessaire pour le traitement d'un dossier ...). Ce cas de report se différencie de la procrastination, en ce sens que la décision d'achat est concrètement prise par le consommateur, et ce n'est que la livraison du service qui est différée dans le temps.

Or, la décision de l'achat se concrétise nécessairement par une prise de contact. Le contact du consommateur avec le fournisseur peut être direct (face à face) ou à distance (par le biais d'une machine). Dans les deux cas le consommateur rentre en interaction avec son fournisseur mais à des degrés différents.

1.2.2. Le « High contact » et le « low contact » :

Lors de la rencontre de service les clients interagissent directement avec le prestataire (personnel en contact, automates, téléphone, ordinateur). Ce pendant, toute entreprise doit -selon le niveau d'interaction souhaité- choisir soit une offre orientée vers le contact humain (interface humaine), soit une offre mettant l'accent sur l'information, le suivi, la productivité et la qualité d'équipement (interface machine) qui présentent l'avantage de réduire la variabilité des niveaux de service.²

Dans ce sens, on distingue généralement deux niveaux de contact client :

¹ Le trait de procrastination du consommateur est défini comme la tendance chronique et consciente à ralentir ou reporter un processus d'achat planifié. Les causes de ce report peuvent être multiples (je suis trop occupé, il y a un risque financier, j'ai besoin de plus d'information, j'ai trouvé quelque chose de substituable, j'ai besoin de consulter avant de prendre la décision...). Voir comportement du consommateur, concepts et outils, Denis Darpy, Pierre Volle ; édition DUNOD 2003. P140-141.

² Alexandre Kamyab Samii, Stratégies de services, éd DUNOD, 2001. p100.

- Les services « **High contact** », qui nécessitent la présence du client dans les locaux de la livraison de service et qui impliquent donc un haut niveau de contact physique entre client et prestataire tels les soins médicaux, les hôtels de luxe, le voyage aérien, les banques traditionnelles....La qualité dans ce type de service repose sur l'expertise d'un personnel en contact hautement qualifié sans le quel le service ne peut être délivré comme il se doit.
- Les services « **low contact** » sont plutôt ceux qui nécessitent peu de contact physique entre client et prestataire. Il peut s'agir de services délivrés en interactions avec le client mais dont l'expertise du personnel en contact est faible ainsi que le temps de présence du client sur le lieu de service ¹; citons à titre d'exemple : la restauration rapide, les réseaux électroniques des banques et des assurances. La qualité des services « low contact » repose sur la qualité et l'état des moyens et des équipements technologiques misent à la disposition du client ainsi que sur les aptitudes de celui-ci à maîtriser et assurer une utilisation fiable de ces derniers.

Or, il y a lieu de constater que l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), le développement rapide de leur utilisation, encouragé par la recherche de réduction des coûts et de la facilité des procédés, sont autant d'éléments qui ont largement favorisé l'émergence de sociétés de service à distance. C'est pourquoi, les services bancaires comme beaucoup d'autres entreprises de services enregistrent une transformation de leurs services « *High contact* » (réseaux physiques d'agences) en services « low contact » (réseaux électroniques).

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. op.cit. P55.

1.2.3. Le moment de vérité :

Pour montrer l'importance des moments de contact avec les clients, Richard Normann, a emprunté à la corrida la métaphore des moments de vérité :

« On pourrait dire que la qualité est perçue et vraiment réelle au moment de vérité ; celui ou le prestataire de service et le client du service se confrontent dans l'arène ; à ce moment, ils sont livrés à eux-mêmes... . C'est la compétence, la motivation et les outils employés par le représentant de l'entreprise et les attentes et comportement du client qui ensemble créeront le processus de livraison de service. »¹

Dans la tauromachie, le moment de vérité est le moment où le matador bat le taureau. Cette analogie reste réellement loin d'une entreprise de service voulant établir des relations durables avec ses clients. Toutefois en s'inspirant de la tauromachie, Normann trouve la ressemblance dans le fait que la durée de la relation avec le client est mise en danger lors de la rencontre.

Durant le moment de vérité, le personnel en contact épaulé par une équipe de production d'arrière scène, doivent se comporter, communiquer et interagir selon les attentes des clients. Ces derniers, quant à eux, doivent réagir et suivre les directives organisationnelles préétablies par l'organisation prestataire souvent édictées par le personnel en contact. Le tout se joue donc sur l'enchaînement des actions et le déroulement des interactions entre le prestataire et le client pour donner une issue de qualité au service : ce que les chercheurs appellent les scripts. Le personnel en contact est généralement formé sur les scripts alors que les clients les apprennent avec l'expérience et la fréquentation répétitive de l'entreprise de service. D'ailleurs

¹ Alexandre Kamyab Samii, op.cit., p103.

« Certains clients refusent de changer de prestataire pour ne pas avoir à réapprendre un script nouveau qui leur demandera du temps et de l'énergie »¹.

Les scripts sont en effet structurées à travers le développement de logigramme. Celui ci permet de visualiser et de décrire tous les points d'interaction client/prestataire de service ainsi que les événements à respecter au cours du processus en incluant les actions qui doivent être engagées par les deux parties pour délivrer le service. Les logigrammes aident à améliorer la qualité et la productivité d'un service puisque ils permettent de corriger les processus en éliminant les étapes inutiles et le temps perdu.

1.3. L'étape post- achat :

Lors de la rencontre du service, les clients évaluent la performance du service qu'ils ont reçu et la comparent systématiquement aux attentes formulées lors du préachat. Cette évaluation se traduit évidemment en jugement qui déterminera les réactions et les intentions futures du client.

1.3.1. Évaluation du service et disconfirmation des attentes

Lors d'un contacte client/prestataire, le consommateur se lance dans une évaluation des performances du service reçu par rapport a ses attentes formulées au cours du préachat (cf. Figure 2.3). « Ce ci signifie que les clients on certains «standards » de service en tête (leurs attente) avant de les consommer, observent la performance et la comparent à ces « standards/normes », puis formulent des jugements de satisfaction en fonction du résultat de leur comparaison »², (cf. Figure 2.3).

¹, C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, op.cit.,P61.

² C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. op.cit .P 63.

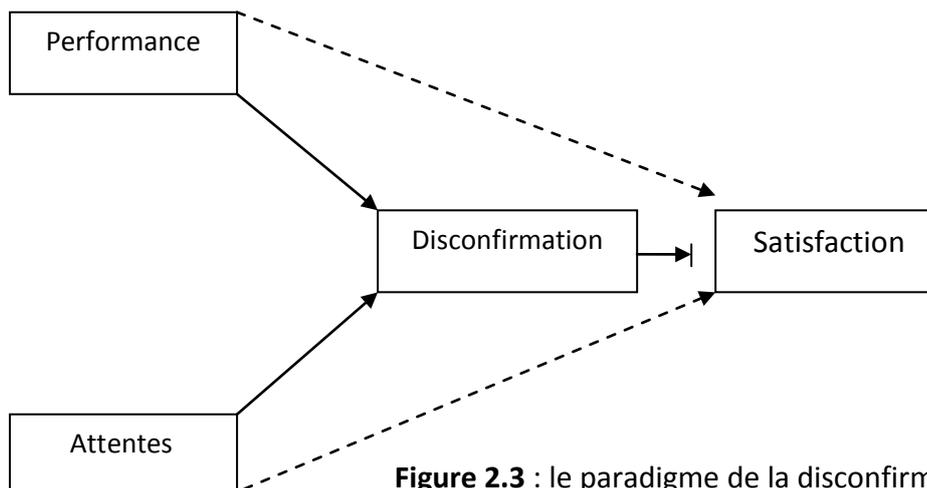


Figure 2.3 : le paradigme de la disconfirmation

Source : Y.EVRARD¹ ; La satisfaction des Consommateurs, états des recherches, RFM, 144-145, 1993, p53-62.

Le résultat de l'évaluation représente la disconfirmation : elle est positive (satisfaction) si le service est meilleur qu'attendu, neutre (cas d'égalité) s'il est presque comme attendu ou négative (insatisfaction) s'il est mauvais qu'attendu.

2. Défaillance d'un service, réparation et comportement du consommateur

La qualité absolue à long terme n'est jamais assurée. L'expérience vécue aux différents moments de rencontre avec le client, les caractéristiques des services, la fluctuation imprévisible de la demande comme l'implication du client dans le processus de fabrication du service ; ne font qu'augmenter les risques d'erreurs et de détérioration de la qualité de service à certains moments. C'est donc le fait d'entreprendre avec le client pour résoudre son problème qui peut reconstruire ce qui a été endommagé à un moment donné.

2.1 Le comportement du client face aux défaillances de service

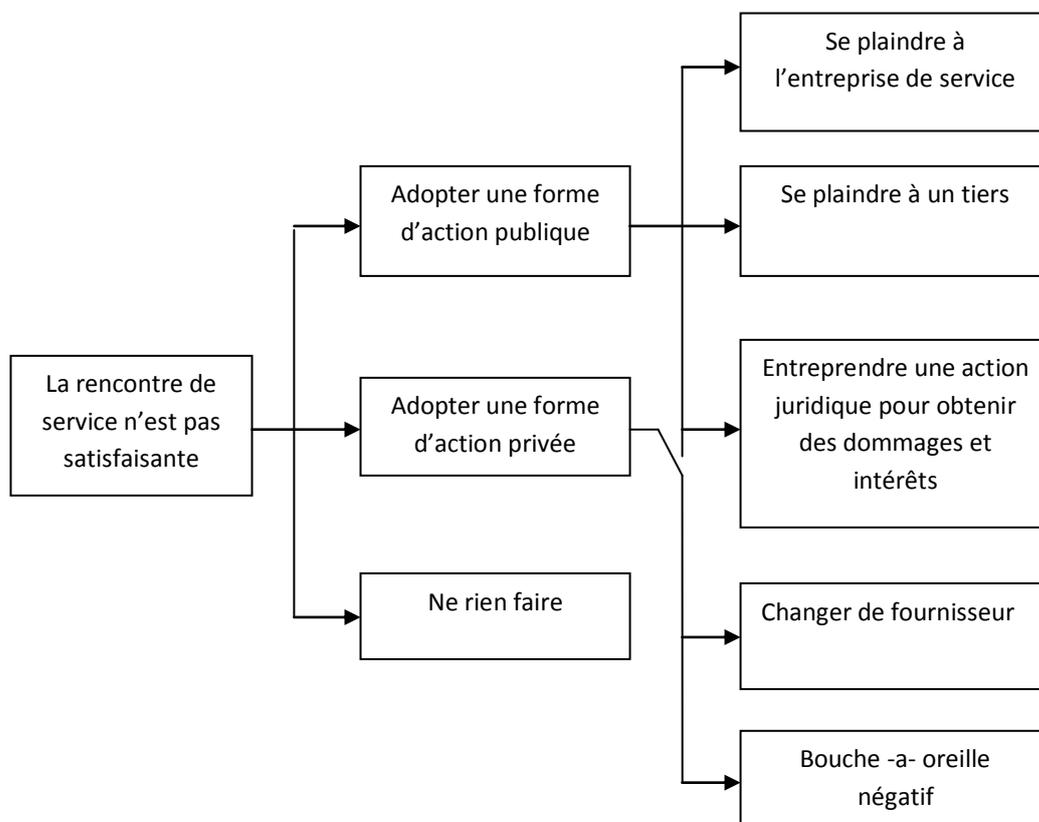
Dans beaucoup de cas certains clients se retrouvent insatisfaits de la qualité de service. Les réactions sont différentes d'un client à l'autre et les conséquences le sont

¹ Yves.EVRARD ; La satisfaction des Consommateurs, états des recherches, RFM, 144-145, 1993, p58.

aussi. Nous allons à présent essayer de comprendre les réactions possibles du client suite à une insatisfaction ainsi que les conséquences de chacune.

2.1.1 La défaillance d'un service et les réactions possibles du client :

L'insatisfaction due à une expérience négative d'un client avec son fournisseur peut conduire celui-ci à réagir selon trois grandes formes d'actions (cf. Figure 2.4)



L'une ou l'autre ou une combinaison de ces réponses sont possibles.

Source : C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, opcit, P436

Figure 2.4 : Les types de réaction du client aux défaillances de service

- Une forme d'action publique : qui consiste à adresser une plainte à l'entreprise de service, à se plaindre à un tiers (association de consommation, médiateur) et/ou à entreprendre une action juridique.
- Une forme d'action privée : en abandonnant le fournisseur et/ou en répondant un bouche-à-oreille négatif à l'encontre du prestataire de service.
- Ne rien faire.

L'insatisfaction peut conduire le client à entreprendre l'une de ses actions possibles et même une combinaison de celles-ci.

2.1.2. L'insatisfaction et la réclamation

L'insatisfaction des clients due à une défaillance de service peut se traduire par des réclamations et/ou le départ des clients. Les études en matière de service affirment que la majorité des clients ont un problème et que beaucoup d'entre eux ne se plaignent pas. Ainsi dans le secteur bancaire il a été démontré que sur 49% des clients mécontents seulement 26% se plaignent (Ohana. P, 2001).

Ces études démontrent également que la démultiplication de l'insatisfaction par un bouche à oreille négative est plus rapide que la démultiplication de la satisfaction par un bouche à oreille positive. Un client insatisfait d'un gros problème non résolu aura tendance à le dire à 16 personnes par contre s'il est satisfait de la solution il ne le dira qu'à huit. De même un client insatisfait d'un petit problème non résolu aura tendance à le dire à 9 jusqu'à 10 personnes par contre s'il est satisfait de la solution il ne le dira qu'à 4 ou 5 personnes.

La réclamation est une tentative de départ du client, celui-ci exprime son mécontentement mais laisse une occasion à l'entreprise de le reconquérir. La réclamation est une source utile d'informations gratuites qui permet d'identifier les dysfonctionnements. Les réclamations constituent une source d'enrichissement et d'amélioration de la qualité.

▪ Comprendre les raisons de réclamation :

Pour pouvoir répondre aux plaintes des clients mécontents, il est impératif de comprendre pourquoi ses derniers réclament-ils ? Ainsi les études ont démontré quatre raisons déterminantes.

- Restituer un service ou le compensé. Généralement les clients se plaignent pour obtenir un nouveau service remplaçant le défectueux, pour être compensé sinon carrément remboursé.
- Exprimer leur colère. Vous avez probablement vécu au cours de vos expériences personnelles dans les différents lieux de services des moments de vulnérabilité et de colère. La colère est une sorte de plainte dégagée généralement lorsque le client fait face à un service trop long à l'excès , à un personnel en contact impolis, indifférent ou intimidant.... de telles conditions génèrent chez les clients des sentiments de frustration et d'injustice qui les poussent à s'emporter.
- Contribuer à l'amélioration du service. Certains clients réclament pour bénéficier d'une amélioration du service. Ils formulent ainsi des avis, des commentaires, des conseils et parfois même des recommandations.
- Des raisons altruistes. Il existe des clients qui réclament par principe d'empathie et d'altruisme. Ils préfèrent donc signaler pour éviter à d'autres de vivre les mêmes difficultés voir les mêmes problèmes.

2.1.3. L'insatisfaction et la défection :

L'insatisfaction due à une défaillance de service est un facteur déterminant du comportement de changement d'un fournisseur. Cette insatisfaction augmente le risque de défection des clients notamment :

- si les concurrents sont nombreux et proposent des offres alternatives ; et
- si les coûts de changement sont faibles.

Une étude sur le comportement du client, lors du passage d'une entreprise de services à une autre, a montré que 60% des participants qui avaient changé de fournisseurs l'avaient fait parce qu'une erreur était survenue :

- 25% mentionnaient une faute au niveau du service de base ;
- 19% parlaient d'un échange désagréable avec un employé ;
- 10% évoquaient une réponse décevante du service après vente ;
- 4% parlaient d'un comportement immoral du fournisseur¹.

Par ailleurs, l'étude réalisée par Susan M Keveaney (2001) sur le comportement du client a montré que 60 % des participants qui ont changé de fournisseur l'ont fait pour erreur qui a été produite par celui-ci. Ainsi 25% évoquaient qu'ils l'ont fait pour une erreur commise au niveau du service de base ; 19% pour un contact déplaisant avec un employé ; 10% pour une réponse insatisfaisante du service après vente ; enfin 4% pour un comportement immoral du service après vente.

La mise en relation des deux notions satisfaction/fidélité fait ressortir trois zones critiques (zone de défection, zone d'indifférence et zone d'affection) ; et quatre types de profil client (apôtre, mercenaire, otage et terroriste) (*cf. figure 2.5*).

- **Les apôtres** : ce sont des clients à la fois satisfaits et fidèles.
- **Les mercenaires** : ce sont des clients satisfaits mais instables.
- **Les otages** : c'est le groupe des clients insatisfaits de leur banque mais forcés de lui rester fidèles.
- **Les terroristes** : ce sont des clients très insatisfaits ou insatisfaits, prêts à quitter leur banque.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos; Op.Cit, p440.

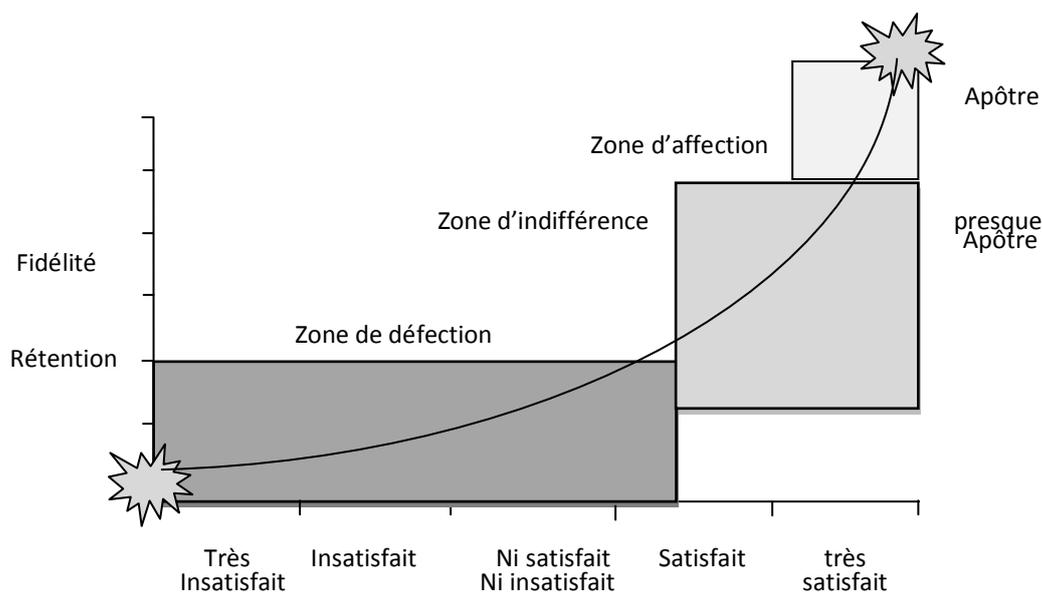


Figure 2.5 : La relation satisfaction-fidélité

Source : Marketing des services, C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. Pearson Education, 6^{eme} edition, 2008.P417.

La première zone est la **zone de défection** qui rassemble les clients dont le niveau de satisfaction est très bas, c'est-à-dire les otages et les terroristes. C'est deux groupes sont prêts à changer de banque si les coûts de changement et le nombre d'alternatives le permettent. En répondant un bouche à oreille négative à l'égard de leur banque, ces clients constituent en fait un danger important affectant la réputation et l'image de celle-ci.

La **zone d'indifférence** qui se situe à des niveaux intermédiaires, rassemble la catégorie des clients satisfaits mais prêts à changer de banque si une meilleure alternative se présente.

La **zone d'affection**, rassemble l'ensemble des clients qui ont atteint le degré de satisfaction et de fidélité le plus élevé. D'un nombre généralement assez faible ces clients appelés les apôtres sont attachés à leur banque et ne cherchent aucune

alternative à celle-ci. Ils restent plus longtemps avec leur banque, achètent plus souvent, plus de produits et de services. Ils dépensent plus car ils sont moins sensibles aux prix que les moins attachés. Les apôtres défendent leur banque, ils la recommandent spontanément à d'autres prospects et ignorent les concurrents.

Une telle segmentation permet à la banque de distinguer le type de politique à engager envers chaque groupe afin de réduire au maximum la défection. Ainsi Les apôtres doivent être suivis par une politique proactive par laquelle la banque tentera de développer une relation de partenariat et de privilège avec eux. C'est le cas du crédit mutuel qui détient 8 millions de clients dont 5 sont copropriétaires¹.

Les mercenaires -cible des concurrents- doivent être retenus par une politique de fidélisation répondant à leurs attentes, ils doivent donc être suivis par une approche préventive. Les otages par contre doivent être suivis par une approche curative qui répond à une politique de satisfaction. La banque doit donc investir dans la qualité de ses services pour augmenter leur satisfaction et les convertir en mercenaires.

Les terroristes doivent par contre faire l'objet d'une segmentation assez fine. Ainsi la banque doit écarter les terroristes plombs des terroristes aciers. Les premiers doivent être logiquement cédés à la concurrence tandis que les seconds doivent être suivis par une approche curative fondée d'abord sur l'amélioration de leur satisfaction. L'approche curative doit être encouragée tant que la perte de revenus liée à la défection est supérieure au coût de rétention et que la probabilité des clients insatisfaits à rester fidèles est grande.

¹ OHANA.P, Le total Customer Management, éd d'organisation, 2001, P194.

2.2. Le comportement face à une réparation de service

Une bonne gestion des réclamations est un élément majeur qui peut conduire à établir une relation de confiance avec le client. Les recherches du cabinet TARP¹ (Technical Assistance Research Programs) ont été illustratives dans le domaine. Ainsi elles révèlent que :

- Un client insatisfait est souvent perdu lorsqu'il ne réclame pas.
- Une réclamation bien traitée peut aider à reconquérir le client mais aussi à le retenir.

En revanche, le cabinet a également constaté que beaucoup de clients insatisfaits ne se plaignent pas. Dans le secteur bancaire les chiffres ont démontré que sur 49 % de clients qui ont un problème, seul 26 % réclament². Ce faible taux de réclamation a été justifié par les raisons suivantes :

- Ne pas avoir le temps pour écrire une plainte, passer un coup de fil ou remplir un formulaire
- Pour la majorité la réclamation ne changera pas grand-chose.
- La plupart des clients ne savent pas où ni comment réclamer.
- Certains considèrent aussi la réclamation comme comportement indésirable qui peut créer des conséquences négatives (être traité de façon désagréable, être méprisé par le personnel en contact...).

¹ Cabinet de recherche américain spécialiste en matière de fidélisation et réclamation client.

² OHANAP113.

2.2.1 La réparation de service et la fidélité

A travers les recherches, il s'est avéré que la réparation de service joue un rôle éminent dans le rétablissement de la satisfaction et même le renforcement de la fidélité. Dans ce sens l'étude du TARP a montré que les clients qui se sont plaints ré-achètent à la même entreprise dans 54% à 70%, si leur réclamation est prise en compte et ce chiffre passe à 90% s'ils ont le sentiment que la réclamation à abouti à une réponse rapide.

On peut donc dire que les réclamations ouvrent l'opportunité aux entreprises d'améliorer les relations avec leur clientèle mais aussi d'améliorer la qualité de leurs services. C'est pourquoi le traitement d'une réclamation doit être considéré comme source de profit et de fidélisation et non pas comme source de coûts.

2.2.2 Le paradoxe du recouvrement¹

Selon C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, et A.Munos, le paradoxe du service après vente s'explique par le fait que les clients dont les problèmes ont été résolus ont plus tendance à acheter que ceux qui n'ont pas rencontré de défaillances.

Une étude sur le comportement des consommateurs a démontré que le client victime d'une erreur dans le service offert est prêt à pardonner une fois mais pas deux fois. La même étude a révélé également que les clients satisfaits d'un service après-vente efficace développent des attentes supérieures et deviennent plus exigeants puisque cette qualité de service devient leur référence.

Des études récentes menées par Tor Andereassen –professeur à l'école norvégienne de management- ont remis en question le paradoxe du service après vente. Ses résultats ont montré « qu'après une intervention du service après vente, les

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos; Op.Cit, p441.

intentions de ré-achat des clients n'étaient jamais supérieures, leur perception de l'entreprise et leur attitude jamais meilleures que celles des clients satisfaits n'ayant jamais été en contact avec le service après-vente »¹.

La satisfaction après un service après –vente efficace dépend également de la gravité de l'erreur et des possibilités ouvertes à sa réparation. Ainsi il semble évident, que personne ne peut tolérer une opération chirurgicale ratée, des vacances gâchées ou un virement d'une somme importante émis par erreur sur un autre compte ou toute défaillance de service dont les répercussions peuvent affecter les intérêts de l'individu. Face à de telles situations, il n'est pas toujours facile ni certain de créer la satisfaction même si le fournisseur de service procure le suivi le plus professionnel.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos; Op.Cit, p441.

Section 2 : L'analyse de l'attrition bancaire

Nous allons tenter au cours de cette deuxième section de comprendre le phénomène de défection de la clientèle des entreprises de services particulièrement bancaires.

1. Comprendre l'attrition

Afin de pouvoir agir d'une manière efficace, nous allons essayer à présent de comprendre l'attrition. Nous attacherons donc à présenter d'abord sa définition, ses causes réelles ainsi que ses différents types.

1.1 Définition :

L'attrition est un phénomène de défection des clients. Elle correspond donc à la perte d'un client qui peut se dérouler de deux manières distinctes :

2. D'une manière brutale par la résiliation de contrat .C'est une **perte définitive** qui résulte généralement d'un sérieux problème vécu et non résolu ou d'une offre plus attractive de la part de la concurrence. Dans le domaine bancaire l'attrition brutale se traduit généralement par la clôture du compte bancaire sous la demande du client. Cette attrition est également observée dans les domaines de la téléphonie, de l'assurance et de l'hôtellerie de luxe.

3. D'une manière discrète qui correspond à un processus lent d'érosion de la relation né des problèmes répétitifs ou des exigences non satisfaites à certains moments. L'attrition relative est généralement constatée dans les domaines de la banque, de la consommation, de la restauration rapide.

L'attrition appelée également « churn » est souvent estimée par un pourcentage qui mesure le taux d'érosion du portefeuille client.

1.2 Les principales raisons d'attrition :

L'étude de grande envergure menée par Susan Keaveney (professeur à l'université de Colorado) dans divers activités de service, lui a permis de déceler les différentes raisons pour les quelles les clients peuvent changer de fournisseur. , celle-ci les a cernées en trois grandes catégories de raisons (cf. Figure2.6).

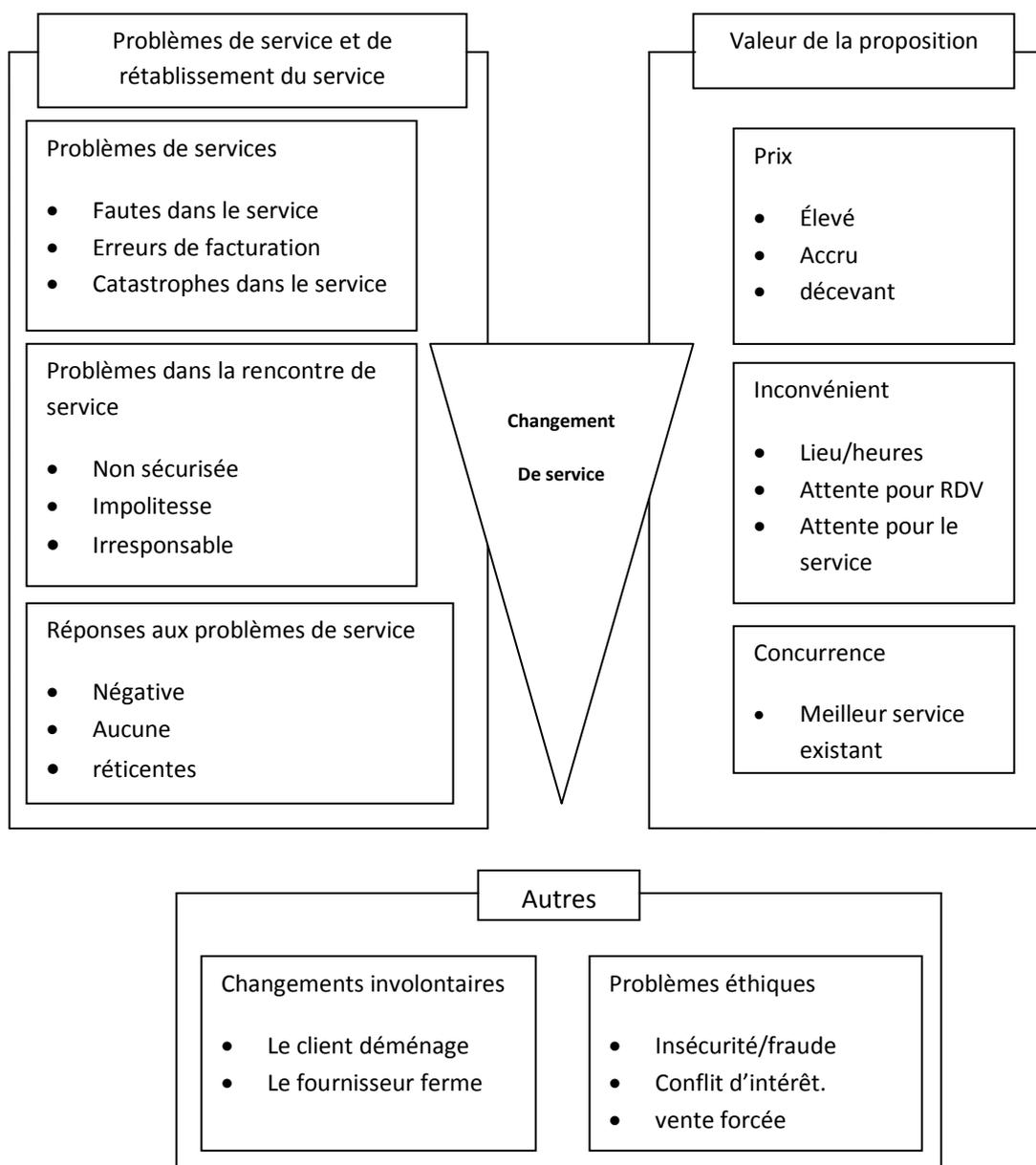


Figure2.6¹ : les causes de changement des clients.

Source : Susan Keaveney, « Customer Switching Behavior in Service Industry : An Exploratory Study », journal of Marketing, 59, avril 1995, p71-82.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P425

1.2.1. Les raisons liées aux problèmes de service

La défection dans ce sens est principalement liée à une mauvaise qualité de service due essentiellement à :

- Des catastrophes dans la fabrication du service telles que les fautes, les mauvaises manipulations et applications, les erreurs de facturation ou de gestion de compte.
- Des problèmes dans la rencontre du service liés généralement au manque de fiabilité c'est-à-dire à l'incapacité de réaliser le service promis de manière sûre et précise. Le tout se traduit par une insécurité et un fort taux de doute et de risque chez le client. Ajoutant aussi que l'irresponsabilité, le manque de courtoisie et de compétence chez le personnel en contact sont autant de raisons qui détériorent la qualité perçue par le client.
- Des problèmes de rétablissement de service liés à la qualité des réponses apportées aux réclamations, à la reprise du service et à la valeur des compensations proposées aux clients.

1.2.2. Les raisons liées à la valeur de la proposition

Bien évidemment, les problèmes liés à la fabrication, à la rencontre et au rétablissement du service, ne sont pas les seules raisons de défection. Réellement, le client a couramment tendance à évaluer et à comparer la valeur de la proposition de son fournisseur aux autres, en se basant sur différents attributs tels que : facturation des services, proximité, horaires, étendue du réseau DAB, diversité d'offres.... Ainsi si les clients pensent qu'ils peuvent obtenir une valeur supérieure, un service moins cher, des horaires plus adaptés, ils peuvent très rapidement changer de fournisseur.

1.2.2. Autres raisons

Les autres raisons de défection se forment généralement autour de paramètres non contrôlables tel que conflit d'intérêt, déménagement du client, décès de celui-ci ou encor faillite du fournisseur.

2. Les différents types d'attrition

Selon les symptômes de défection de la clientèle nous pouvons identifier quatre types d'attrition à savoir : l'attrition par insatisfaction, l'attrition structurelle, l'attrition conjoncturelle et l'attrition anecdotique (*cf. tableau2.2*).

2.1. L'attrition par insatisfaction

Ce type d'attrition est lié au mécontentement du client. Certes plusieurs raisons peuvent expliquer ce mécontentement, mais l'expérience en matière de service montre que celui-ci reste généralement lié à la rencontre de service. A ce stade nous pouvons dire qu'un client est insatisfait soit parce qu'il a vécu une expérience négative avec son fournisseur, soit parce qu'il a réellement des besoins et des attentes que le service conçu ne peut les satisfaire. L'insatisfaction n'est souvent pas exprimé par une réclamation mais elle peut être détecté par le personnel en contact lors de la rencontre de service et /ou à travers les enquêtes de satisfaction. Une telle attrition nécessite des actions de reconquête soutenue par une communication appropriée pour regagner la confiance du client. Il faut pour cela une étude détaillée qui permettra de détecter la source du mécontentement afin de réajuster le service.

Tableau 2.2 : Les quartes types d'attrition

type d'attrition	cause	Mécontentement	solution	délai de résolution
Attrition insatisfaction	Expérience du client	Fort	Spécifique, avec une forte communication client	Long, avec période probatoire
Attrition structurelle	Offre Dé-positionnée	Non	Générique en agissant sur la cause (évolution de l'offre) avec une simple notification au client	Immédiate en cas de décision appropriée
Attrition conjoncturelle	Crise majeur	Non, mais position de principe	Gestion de crise	Lancement d'action très rapides (gestion de crise) mais résolution dans le temps
Attrition anecdotique	Aléatoire	Aléatoire	Spécifique	Aléatoire

Source : Sylvain Waserman, l'organisation relation client, DUNOD ,2001.p46.

2.2. L'attrition structurelle

L'attrition structurelle est la résultante d'un dépositionnement de l'offre de l'entreprise- banque- par rapport à ceux des concurrents. Elle est donc liée à la déficience de l'offre de la banque en question ou à l'émergence d'un concurrent. Les clients qui quittent cette banque ne sont pas forcément mécontents du service mais sont plutôt attirés par une offre plus attrayante. Cerner la cause principale constitue la seule solution pour lutter contre ce type d'attrition. Il s'agit donc de s'aligner le plus rapidement possible aux offres du leader : soit en réduisant les prix, soit en rénovant

l'offre. Ces efforts doivent être accompagnés par une communication informant les clients des changements apportés et des avantages proposés.

Il est à noter que ce type d'attrition se propage rapidement chez les entreprises qui développent des stratégies de différenciation fondées principalement sur les prix. Ce ci dit qu'un fournisseur qui a pu fidéliser ses clients sur la base d'une approche relationnelle est moins susceptible d'être touché par l'attrition structurelle ; et même s'il en est le cas, celle-ci sera à faible taux et d'une séquence beaucoup plus lente.

2.3. L'attrition conjoncturelle :

L'attrition conjoncturelle est la résultante d'un événement perturbant la stabilité de l'entreprise à un moment donné. Les exemples peuvent être variés : un scandale touchant sa réputation et son image, une détérioration avérée de la qualité de ses services du à une défaillance imprévisible mais temporaire de son système technique... Le scandale du crédit lyonnais (la banque a développé une stratégie d'investissements risquée qu'elle lui ait engendré en 2005 une perte de 130 milliards de francs), le scandale de la société générale (une perte de 7 milliards d'euro causé par l'un de ses courtiers en 2008)..., sont des exemples quotidiens mais illustratifs. De tels événements peuvent se répercuter rapidement sur les relations de l'entreprise notamment envers sa clientèle. Il est à noter que les clients, ayant quitté leur banque pour de tels faits, ne sont pas forcément insatisfaits du service mais éprouvent généralement un sentiment de réticence ou expriment une position de principe. La lutte contre l'attrition conjoncturelle nécessite le développement d'actions rapides de gestion de crise soutenu par une communication client intensive, convaincante et rassurante. La qualité de la communication et son intensité seront des éléments déterminants dans la reconstitution d'une image positive de la banque auprès de sa clientèle.

2.4. L'attrition anecdotique :

L'attrition anecdotique émane de situations spécifiques dites incontrôlables puisque l'entreprise ne peut agir sur ses situations. De nombreux cas marquent le vécu : un client qui déménage, un autre qui choisi une autre banque parce qu'il connait personnellement son dirigeant, une banque qui déclare faillite. Les raisons de ce type d'attritions se différent et sont particulières, c'est pourquoi il est très difficile même impossible de la gérer.

Conclusion du deuxième chapitre

La compréhension du comportement du consommateur bancaire est la base de toute stratégie de service. Sans une bonne maîtrise des comportements et des réactions de la clientèle au cours des différentes étapes du processus d'achat aucune banque ne peut garder sa place dans un marché concurrentiel. Comprendre la manière par laquelle le client ressent le besoin, ressent le risque, cherche l'information, raisonne, évalue les alternatives, décide, achète, évalue le service et développe ses intentions future ; est indispensable pour toute stratégie de rétention. Cela permet de comprendre le client pour pouvoir le satisfaire et construire avec lui une relation durable.

L'expérience vécue aux différents moments de rencontre client/ banque, montre que le risque d'erreur et de détérioration de la qualité de service à certains moments n'est jamais nul. Le client peut être victime d'une mauvaise expérience de service et peut dégager plusieurs réactions négatives à l'égard de sa banque. L'insatisfaction des clients due à une défaillance de service fragilise la relation client/banque et peut se traduire par des réclamations et/ou le départ des clients. L'insatisfaction augmente le risque de défection des clients notamment lorsque les coûts de changement sont faibles et lorsque les concurrents proposent des offres alternatives.

Les raisons d'attritions sont nombreuses et divergentes mais leur regroupement selon le type de problème rencontré par le client ou l'entreprise bancaire, donne naissance à quatre types d'attritions bien distinctes : attrition par insatisfaction, attrition structurelle, attrition conjoncturelle et attrition anecdotique.

Chapitre 3 :

La gestion de l'attrition

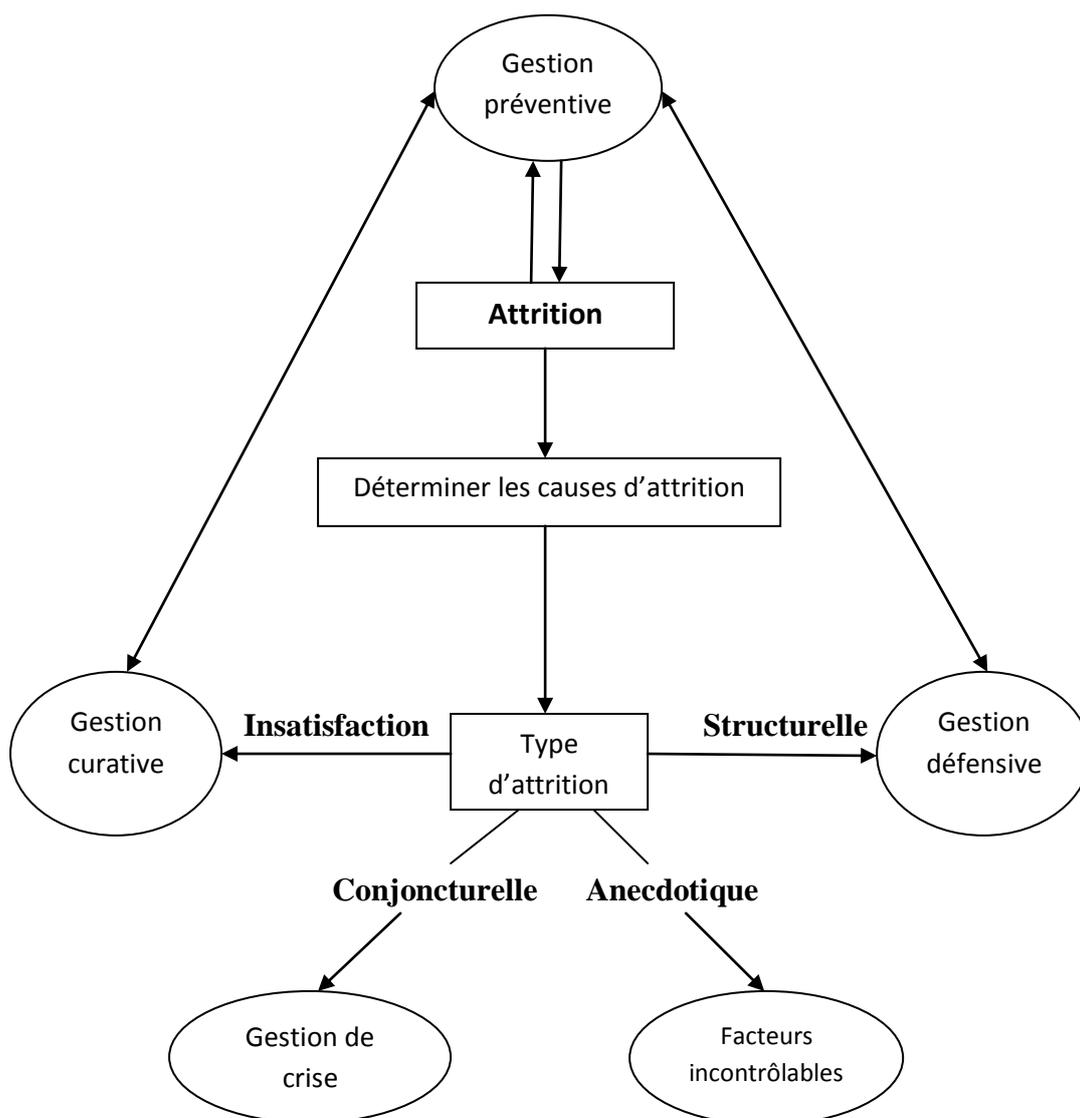
En se basant sur ce qui a été développé au cours du précédent chapitre, nous allons essayer de pousser la réflexion jusqu'au bout pour présenter quelques actions voire même quelques stratégies visant à gérer et à contrecarrer le phénomène d'attrition.

Rappelons que l'analyse de l'attrition a démontré que celle ci résulte principalement soit de l'insatisfaction, soit d'un dépositionnement de l'offre de la banque par de rapport à ceux de ses concurrents soit d'un problème conjoncturelle. Se raisonnement fait ressortir quatre types de stratégies de gestion d'attrition distinctes mais qui peuvent être complémentaires : L'une ***préventive*** les trois autres ***défensive, curative et de gestion de crise*** (cf. figure 3.1).

Dans ce sens nous allons essayer de présenter au cours de la première section toutes les actions préventives et défensives qu'une banque peut entreprendre pour contrecarrer le phénomène d'attrition : anticiper l'attrition, anticiper l'action des concurrents, développer un avantage compétitif voire même des stratégies défensives.

Dans la seconde section nous attacherons à développer une stratégie de service curative qui se focalise particulièrement sur l'amélioration de la satisfaction client à travers la gestion de l'interface client, la gestion de la rencontre, de la qualité de service et le traitement des réclamations.

Enfin, nous attacherons dans la troisième section à définir quelques repères stratégiques pour la gestion de crise.



L'une ou l'autre ou une combinaison de ces actions est possible

Figure 3.1 : La gestion de l'attrition

Source : conçu par l'auteur.

Section 1 : La gestion préventive et la gestion défensive

1. La gestion préventive

Les recherches démontrent que « les clients décident plusieurs mois avant leur départ effectif de stopper leur relation ; il est donc important de comprendre leurs comportements et de mesurer leur fidélité lorsqu'ils sont actifs plutôt qu'après leur départ effectif de l'entreprise ». ¹ La gestion préventive vise à contrecarrer le phénomène d'attrition avant qu'il ne prend réellement effet en cherchant à détecter les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte de client. La gestion préventive englobe une approche d'anticipation et de surveillance, une planification et une approche de consolidation des relations à travers les stratégies de fidélisation.

1.1. Anticiper l'attrition

Il est toute fois très difficile voir même parfois impossible de reconquérir un client en voie de défection ou client perdu. L'enjeu est donc d'anticiper l'attrition, c'est à dire de détecter les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte de clients.

1.1.1. Surveiller le taux de défection

Le taux d'attrition ou churn rate « désigne le rapport entre le nombre de clients perdus par une entreprise sur une période donné et le nombre total de client en début de période »². Ce lui ci constitue un indicateur performant du marketing relationnel dont le suivi reste particulièrement important. L'analyse des variations de ce taux peuvent être porteuse de nombreuses informations. Ainsi un taux bas ou assez bas d'attrition est preuve d'une bonne rétention client. Dans le cas contraire un taux d'attrition élevé ou en augmentation continu indique l'existence d'un problème qui doit être immédiatement détecté afin de le résoudre et limiter ainsi ses conséquences négatives.

¹ René Lefébure-Cilles Venturi, *Gestion de la relation client EYYROLLES*, éd 2005, P127.

² www.abcm-concepts.com/2009/08/taux-dattrition-churn-rate.html.

1.1.2. Les modèles prévisionnels de défection et les alarmes d'attrition

« Les alarmes d'attrition sont issues de la corrélation d'information recueillies au sein de la relation clients »¹. Ces alarmes sont guidées par un système informatisé dont le fonctionnement repose sur des modèles prévisionnels de défection. Ces modèles permettent de calculer la probabilité de défection d'un client et anticipent cette défection par l'identification de certains événements tels que : la baisse des opérations du client, la présentation d'une réclamation ou le changement d'adresse.

Ainsi des alarmes sont programmées principalement pour annoncer une attrition dont les facteurs sont contrôlables comme l'attrition par insatisfaction ou l'attrition structurelle.

Dans le cas de l'attrition par insatisfaction la constitution du modèle prévisionnel de défection repose sur une analyse d'un nombre significatif de perte issue d'une insatisfaction pour identifier les variables prédictives du comportement de départ du client. Ainsi on analysera en détail l'ensemble : des réclamations enregistrées, des appels passés au centre du service client, des enquêtes de satisfaction.

Dans le cas de l'attrition structurelle les techniques prévisionnelles de défection reposent sur la veille concurrentielle à travers le suivi des offres des concurrents et l'évaluation des écarts qui existent entre l'offre de la banque et de ceux de ses concurrents. Un seuil critique -écart à partir du quel une telle attrition apparaît- est prédéterminé. L'alarme se déclenche automatiquement quand l'écart s'approche du seuil critique.

¹ Sylvain Waserman, Op.cit ,2001.p47.

1.2. Mettre en place des stratégies de fidélisation

Offrir des niveaux élevés de satisfaction est une base sur la quelle repose le développement de la fidélité. Ce pendant les recherches ont démontré que dans un environnement concurrentiel, la satisfaction ne peut être le seul élément garant de la fidélité des clients. Le défi de toute stratégie de fidélisation est donc de renforcer la fidélité des clients par la création de liens de haut niveau difficilement imitables par la concurrence et de leurs offrir des incitants capables de renforcer leur attachement et même d'accroître la quantité et la variété de leurs achats.

1.2.1. La création de liens

Les liens sociaux, personnalisés et structurels constituent des stratégies efficace pour lier les clients à leur banque de manière plus forte.

a. Les liens sociaux

Lorsque un banquier ou un chargé de clientèle appelle son client par son nom, demande de ses nouvelles et lui exprime qu'il est ravi de le voirparticipe donc à la création de liens sociaux. Les clients aiment être reconnu et valorisé en tant que personne. Les liens sociaux même s'ils sont difficile à tisser et long à créer participent au renforcement de la fidélité client et construisent un avantage difficilement imitable.

b. Les liens personnalisés

Dans le cadre du marketing relationnelle beaucoup de prestataires de service cherchent à développer des relations personnalisées avec leurs clients. Le marketing one to one répond à ce besoin en établissant des relations personnalisées où chaque individu est traité comme un segment unique. La personnalisation de la relation est un facteur qui renforce les barrières aux changements puisque le client sait qu'un autre

prestataire – banque- sera incapable de lui personnalisé le service tout au moins immédiatement.

c. Les liens structurels

Ce type de liens nécessite des investissements conjoints (banque/ clients) qui se concrétisent autour de projets de partage d'information, de procédés et d'équipements. Par exemple certaines banques proposent des e-mails informant le client sur la situation de son compte, les dernières opérations effectuées, des propositions de placement ou d'octrois de crédit. Ce ci simplifie, rend plus aisé, la prise de décision, et renforce l'attachement du client à sa banque.

1.2.2. L'offre de package

La relation client/ banque peut être renforcé par le développement de l'offre de package et des ventes croisées. C'est pourquoi les banques tentent continuellement d'accroître le volume et la variété des achats pour le même client. Une fois le compte ouvert, la banque lui propose une carte de paiement et/ ou de crédit, un livret d'épargne, un coffre, un contrat d'assurance pour ses biens... ces actions permettent d'approfondir et de renforcer la relation tout en la rentabilisant au maximum.

1.2.3. Les promotions et les récompenses

Dans le cadre des programmes de fidélisations les actions de promotion et de récompense visent à offrir aux clients existants des incitants capables de renforcer leur fidélité et même d'accroître le volume et la variété de leurs achats.

Parmi les stratégies bancaires les plus connues dans ce domaine on peut citer le système de points cumulés sur les retraits et les paiements par carte, les promotions sur les ouvertures des comptes d'épargne (ouverture gratuite accompagnée d'une récompense sous forme d'un apport initial) et les gratuités sur quelques produits comme par exemple : les relevés de compte, les virements de compte à compte.

2. La gestion défensive

Défendre sa position sur un marché concurrentiel repose sur la recherche d'un avantage compétitif et d'une différenciation qui peuvent nous attribuer un certain positionnement.

On appelle positionnement « la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminé dans l'esprit des clients visés »¹. « Les américains décrivent le positionnement comme : la bataille pour prendre place dans l'esprit du consommateur ».²

Les deux définitions reflètent qu'une stratégie de positionnement nécessite la création des différences visibles et déterminés dans l'esprit des clients pour maintenir un avantage durable par rapport aux concurrents.

Une stratégie de positionnement nécessite une triple analyse : une analyse interne ou auto-analyse une analyse du marché et une analyse de la concurrence. Cette triple analyse nous permet de constituer une synthèse ou un diagnostic qui résume d'une part l'ensemble des forces et des faiblesses de la banque et d'autre part l'ensemble de des opportunités et des menaces de son environnement.

2.1. Réaliser des analyses internes, du marché et de la concurrence

Avant de lancer une stratégie, définir des objectifs et établir un plan d'action, il est indispensable non seulement de comprendre le jeu concurrentiel dans le quel s'insère l'entreprise –banque- mais aussi de déterminer visiblement la position qu'elle occupe et les possibilités de différenciation qu'elle pourra développer pour un meilleur positionnement.

¹ KOTLER P., DUBOIS B., KELLER K., MANCEAU D. ; Marketing Management, Pearson éducation, 12 édition, P358.

² GARIBALDI G., L'analyse stratégique, 3 éd. d'Organisation, 2002, P63.

Ainsi le résultat se détermine à travers l'intégration de trois formes d'analyses : l'analyse du marché, l'analyse interne, et l'analyse concurrentielle.

2.1.1. L'analyse interne :

L'analyse interne a pour objet de décrire et d'évaluer la position et la stratégie actuelles de l'entreprise- banque- sur le marché visé. Elle permet de déterminer les ressources tangibles et intangibles de la banque (capitaux, personnel, expérience, savoir faire, compétences, bien et matériels). Elle permet de déterminer les limites de la banque et ses contraintes ; les possibilités qu'elle peut exploiter en termes de profitabilité et de croissance ainsi que le segment ou les segments qu'elle peut satisfaire au mieux en fonction de ce qu'elle possède comme compétences.

Les principales rubriques que doit toucher une analyse interne sont :

- L'évolution des performances quantitatives de la banque
- L'évolution de la notoriété et de l'image de la banque.
- État des ressources dont elle dispose ou dont elle pourrait disposer pour une activité donnée.
- Analyse critique du marketing-mix actuel (politique produit, de prix, de distribution et de communication).

2.1.1. L'analyse du marché

Cette analyse vise principalement les besoins de la clientèle cible. Elle prend en considération les changements de la demande qui s'opèrent sur le marché tel que le niveau général de la demande, ses fluctuations, ainsi que sa répartition géographique. L'analyse s'élargit sur tout les substituts de l'offre en touchant également l'évolution des besoins, des attentes et des préférences des consommateurs pour éviter la myopie marketing.

Les principaux points à prendre en considération dans une analyse de marché sont les suivant :

- Évolution récente de l'environnement technologique, économique, réglementaire et socioculturel du marché considéré.
- Taille, structure et tendances d'évolution du marché (volume et évolution de la demande, les segments en évolution, nombres et caractéristiques des acheteurs, évolution des prix...)
- Comportement de consommation et d'achat (qui consomme, où, quand et comment ?)
- Motivation, attitudes et critères de choix des consommateurs.
- Politique et canaux de distribution (structure du réseau de distribution, couverture locale, régionale ou générale de la demande, évolution des modalités de distributions...).

2.1.2. L'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle consiste à identifier le nombre, les caractéristiques, les compétences ainsi que la position de chaque concurrent qu'il soit directe ou indirecte sur le marché considéré. Elle permet d'identifier les caractéristiques quantitatives (évolution de la part de marché, du chiffre d'affaire, la largeur et la profondeur des gammes de services), et qualitatives (analyse du mixte des concurrents, de la notoriété, de l'image) des concurrents. D'une vision plus préventive l'analyse concurrentielle tentera à travers les données existantes d'anticiper les actions et les mouvements des concurrents. Les informations et les données tirées de cette analyse doivent être coordonnées avec ceux tirées d'une analyse interne pour appréhender le type de différenciation et d'avantage concurrentiel à mettre en œuvre pour un bon positionnement.

2.2 Rechercher un avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est l'ensemble des caractéristiques ou attributs donner par une entreprise à son produit/service pour lui assurer une certaine supériorité par rapport aux offres des concurrents.

« La construction d'un avantage compétitif s'opère à partir des caractéristiques du contexte concurrentiel et réside dans l'affectation des ressources¹ propres à la firme, dans la manière dont les différentes étapes de la chaîne de valeur² ont été conçues et architecturées ». ³ Ce n'est qu'après avoir effectué un découpage de ses activités que l'entreprise pourra réellement déterminer les activités porteuses de valeur et sur les quelles elle peut se baser pour dégager un avantage concurrentiel. L'analyse de la chaîne de valeur permet donc de déterminer-en fonction des ressources et des compétences qu'une entreprise détient- la stratégie qu'elle doit suivre pour un positionnement avantageux.

2.2.1 La chaîne de valeur de la banque commerciale

La chaîne de valeur de la banque commerciale⁴ est traditionnellement organisée autour de deux types d'activités : les activités primaires et les activités de soutiens (Cf. figure3.2).

¹ WERNERFELT B., définit les ressources comme « *des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme* ». WERNERFELT.B « A Ressource Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p.132.p 171-180.

² PORTER.M définit la chaîne de valeur comme « l'enchaînement d'activité d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché ». PORTER. M, *L'avantage concurrentiel*, 1986, P52.

³ STRATÉGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3 éd, p40.

⁴ Développé par ZOLLINGER M., LAMARQUE E. ; Op.cit., 4 éd, p228 ; Suivant la formulation d'origine de PORTER.

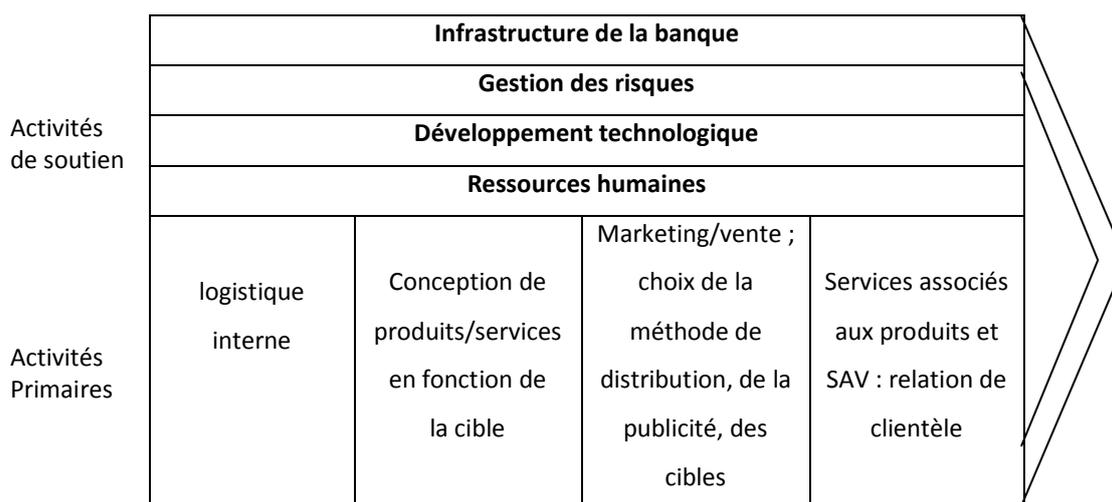


Figure3.2 : La chaîne de valeur de la banque commerciale

Source : ZOLLINGER M., LAMARQUE E. ; Op.cit., 4 éd, p228

a. Les activités primaires

Les activités primaires sont celles qui permettent à l'entreprise de réaliser et vendre les biens ou services qu'elle offre au marché, et comprennent :

➤ ***La collecte de fonds :***

Cette collecte désigne les fonds propres, les fonds de refinancement, l'épargne et les dépôts de la clientèle. L'objectif de cette activité primaire est d'allouer des ressources stables à moindre coût.

➤ ***La conception des produits et services en fonction de la cible***

Une distinction est faite entre les produits directement liés ou non à la collecte. Les crédits relèvent de la première catégorie alors que les produits d'assurances et de conseils appartiennent à la seconde. Sur la base de cette distinction le prix de chaque produit sera fixé, la forme sous la quelle il sera proposé (vendu seul ou dans un package) en fonction de la cible et le canal de distribution retenu.

➤ ***Le marketing et la vente***

Elle englobe la politique de communication et de distribution élaborée en fonction des cibles.

➤ ***Le service***

Cette dernière activité primaire regroupe tout ce qui touche à la relation client. Elle assure le service après vente (considéré comme principale cause de défection de la clientèle) ainsi que les opérations de back office à savoir : la gestion des moyens de paiements, la gestion administrative et comptable des opérations bancaires, la gestion des risques et des incidents de paiements.

b. Les activités de soutiens

En parallèle, les activités de soutiens comprennent l'infrastructure, les ressources humaines, la technologie ainsi que la gestion des risques.

Si les activités de la chaîne de valeur sont des pièces porteuses de compétences et par conséquent constitutives de l'avantage recherché ; il ne faut pas oublier qu'elles ne sont pas indépendantes. Ces activités ne sont pas juxtaposées, elles sont interdépendantes de façon à ce que chacune exerce un impact sur le coût et la performance de l'autre. Les activités de la chaîne de valeur construisent un système dont les liaisons peuvent être sources d'importants avantages concurrentiels.

La coordination des liens permet souvent de réduire les coûts ou d'accroître la différenciation.

2.2.2 Les compétences de base et les compétences clés d'une banque.

Une compétence est définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources (R.M. Grant 1991)¹. Elle désigne une combinaison des

¹ LAMARQUE E., Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire ; revue finance contrôle stratégie, volume 4 N°1, mars 2001, p65.

ressources en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir faire collectifs (R. Amit, P.H.J. Schoemaker 1993)¹.

a. Les compétences de base

Les études menées sur les compétences bancaires ont défini le système d'information et l'image de marque comme deux actifs stratégiques que les banquiers intitulent comme compétences de base² pour leurs activités.

➤ *Le système d'information*

Le système d'information est un ensemble organisé d'éléments (personnel, matériels, logiciel) mais aussi de méthodes et techniques permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser et de diffuser l'information au point et au moment voulu. Au sein de la banque celui-ci représente la base sur la quelle repose l'exécution de chaque opération et de chaque traitement.

En dehors de leurs bases comptables et financières les banques construisent actuellement des bases marketing appelées également système d'information marketing (SIM).

Le système d'information marketing est un ensemble d'outils utile à la prise de décision. Il comprend trois types de données : les données internes, les données externes secondaires et les données internes primaires.

Les données internes sont celles que l'on trouve à l'intérieure même de la banque : informations client, rapports de vente, rapports financiers, etc. Les données externes primaires sont celle que la banque recueille directement auprès du client à travers des études de marché, des sondages et des enquêtes ou recherches commerciales. Les données externes secondaires sont celles qui sont publiées par des

¹ LAMARQUE E., op, cit, p65.

² Les compétences de base sont ceux « que l'entreprise doit obligatoirement posséder pour exercer un métier dans un secteur donné, la nature basique ne signifiant pas de " faible importance " mais l'absence du pouvoir de différenciation ». ZOLLINGER M., LAMARQUE E., op.cit, 4 éd, p227.

organismes publics ou privés et sont généralement accessibles en bibliothèque, sur internet, sur des revus, etc.

Les systèmes d'informations orientés client sont les plus demandés actuellement par les banques. Celles-ci développent le souci de recueillir le maximum d'informations sur les clients afin de pouvoir leur offrir des services adaptés à leurs besoins et des traitements personnalisés. Ainsi un système d'information orienté client doit permettre à la banque d'identifier les clients pour lesquels elle a intérêt à investir pour assurer une relation à long terme, de ceux qu'elle doit carrément céder à la concurrence. Il doit également permettre d'identifier les clients pour lesquels la proposition d'une offre individualisée est primordiale de ceux auxquels une offre standardisée est suffisante.

Les évolutions les plus récentes en matière de systèmes d'information concernent la construction de véritables bases de données (data warehouses) et l'utilisation objective de ces données par des techniques d'analyses de données (data mining).

Ces bases de données (Voir Chapitre 1) constituent des investissements sur lesquelles repose le développement des stratégies relationnelles plus précisément des stratégies CRM.

➤ *L'image institutionnelle*

L'activité bancaire est liée à un produit spécifique : l'argent. Cette matière première qui sera proposée à la clientèle comme produit, influence la perception et les exigences des clients envers l'établissement bancaire. Celui-ci se retrouve contraint de refléter une image de confiance mais aussi de sérieux et de professionnalisme.

L'image qui procure à cet établissement le mérite de gérer les fonds des tiers, se développe par la combinaison complexe de plusieurs facteurs (Kay 1993) à savoir : la proximité, la puissance financière et le professionnalisme.

- ***La proximité***

La proximité « le service près de chez vous », est une notion complexe mais qui joue un rôle important dans la politique de distribution. La notion de proximité s'est élargie avec l'introduction des techniques du multi canal. Aujourd'hui elle n'est pas donc juste physique et statique, elle est temporelle et associée à la mobilité : le DAB permet de retirer de l'argent n'importe où, à n'importe quel moment (24h/24h) ; le téléphone permet d'instaurer une vraie relation de proximité à distance et internet permet d'accéder à sa banque à tout moment.

De la proximité locale les banques passent donc- à travers l'exploitation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTCI)- à la proximité électronique, qui renforce l'avantage de disponibilité instantanée pour le client et permet également une réduction des coûts pour les deux parties banque/ client.

- ***La puissance financière***

La puissance financière renforce l'image ainsi que la notoriété de la banque. Elle confère à celle-ci la possibilité de gérer des fonds sur les marchés par des coûts compétitifs. La puissance financière captera l'attention des investisseurs, des grandes entreprises, comme elle renforce le sentiment de sécurité pour les épargnants et les gens fortunés.

- **Le professionnalisme de la banque**

Le professionnalisme désigne la maîtrise du métier. Il se construit sur la base d'une maîtrise des techniques et se développe par l'expérience et l'ancienneté.

Notant que cette compétence est fortement recherchée par la clientèle et peut donc constituer une source de différenciation voire d'avantage concurrentiel.

b. Les compétences clés

La gestion des risques et la distribution sont considérées comme des activités autour des quelles les compétences développées sont porteuses d'avantage concurrentiel (ZOLLINGER. M et LAMARQUE.E. 2004).

➤ *La gestion des risques*

La banque est un intermédiaire entre prêteurs et emprunteurs dont l'activité consiste à gérer des fonds mais aussi des risques.

Le risque recouvre tout événement susceptible d'empêcher une organisation de réaliser ses objectifs ou de rentabiliser son activité.

Dans l'activité bancaire on distingue habituellement¹ :

- le risque de crédit ou de non remboursement ;
- le risque de marché, lié aux fluctuations du cours des instruments financiers ;
- le risque opérationnel, risque d'erreurs ou de dysfonctionnement d'un système ;

La gestion des risques est une activité assez délicate puisque elle conditionne la rentabilité de l'enseigne. Afin de réduire l'incertitude et le risque notamment de non remboursement, les banques particulièrement commerciales exploitent des techniques fines de sélection de la clientèle appelées également scoring². Ainsi une classification

¹ Sachant qu'à l'ère de la mondialisation les banques connaissent également le risque systémique. « Le risque systémique est la probabilité d'occurrence d'un dysfonctionnement paralysant l'ensemble du système financier dans une vaste zone ou dans le monde entier, par le biais des engagements croisés, première étape avant des faillites en chaîne. Cela conduirait à un effondrement du système financier mondial » ; www.wikipedia.org/wiki/Risque_syst.

² Le scoring est un outil basé sur des techniques statistiques de notation des emprunteurs. Il est utilisé par les organismes de financement afin de qualifier si un client est éligible pour un financement bancaire ou non. Construit sur l'historique du fichier client, il analyse ses revenus, sa situation professionnelle, son ancienneté dans l'entreprise, sa situation matrimoniale, la présence d'enfants à

est opérée sur la base de nombreuses informations collectés qui sont traduites par un traitement informatisé en segments (risque /rendement).

Autour de cette segmentation, des banques présentent souvent sur des marchés trop compétitifs et souvent saturés, préfèrent se positionner sur des segments plus risqués.

Autour de cette activité de gestion des risques, les banques peuvent développer des compétences distinctives qui se déclinent différemment selon la nature de leurs métiers et de leurs approches commerciales. Certaines développent donc des parts de marché sur la base d'une clientèle délaissée par les banques, une clientèle moins aisée, plus risquée mais qui accepte de payer des taux plus élevés.

➤ *La distribution*

Dans le secteur bancaire, la distribution est considérée comme maillon important de la chaîne de valeur dont le développement permet la constitution d'un avantage concurrentiel. L'évolution rapide du multi-canal répond à cet objectif. La mise à disposition de la clientèle des canaux de distributions variés, constitue une voie visible vers la création de valeur et la diminution des coûts. Dans ce sens les banques organisent leurs réseaux de distribution au tour de différents canaux soutenus par l'exploitation des nouvelles technologies de l'information et de communication. Portant le souci de rentabiliser au mieux ses investissements (NTCI), les banques à travers l'exploitation de leurs bases de données (coordonnent de nombreuses informations : coût de la relation, valeur du client, bénéfice généré, besoin spécifique) ; établissent une segmentation pour affecter chaque segment vers le canal le plus approprié voire même le moins coûteux.

charge, son taux d'endettement, sa capacité d'épargne et son âge. Il vise à définir des profils type de personne pour lesquelles le prêt présentera un risque de non remboursement. Voir www.diagnostic-expertise.com/credit/dictionnaire-financier.

La distribution par le multi- canal est porteuse de nombreux avantages puisque, elle permet de renforcer la puissance commerciale du personnel en contact en automatisant une partie de la relation client. Ainsi les services totalement transactionnels (retrait, virement, commande de chéquier, consultation de solde, retrait d'un relevé de compte...) sont assurés par les clients eux-mêmes via le minitel, internet, ou des automates. Les services nécessairement relationnels (conseil, vente de produit et services financiers...) s'exécutent par un rapport direct avec la clientèle en agence ou par téléphone. Les agences se retrouvent libérées des longues lignes d'attente et des tâches fastidieuses et coûteuses. Le personnel en contact devient ainsi de plus en plus professionnel qu'opérationnel. En fin le client trouve la possibilité d'accéder rapidement et à tout moment aux services bancaires.

Le développement du multi canal a constitué ces dernières années un véritable axe de différenciation. Ce pendant, il y a lieu de noter que le canal en lui-même n'est pas source d'avantage concurrentiel. « C'est surtout l'association cohérente et originale d'une infrastructure (endroit où le service est fourni), d'une offre (combinaison de services proposés) qualifiée par le processus spécifique d'interaction avec le client, et du marché servi (cible de clientèle sélectionnée) »¹.

2.3 Se positionner par des stratégies défensives

Au fur et à mesure que la concurrence s'intensifie dans le secteur, les banques comme toutes les entreprises ne peuvent prospérer qu'en prenant des part de marché aux concurrents ou en élargissant leurs activités sur le plan international. Devant de telles circonstances, une entreprise a intérêt à protéger ses parts de marché contre toutes les attaques possibles.

¹ ZOLLINGER M., LAMARQUE E., op.cit, 4 éd, p241.

2.3.1 Les tactiques défensives

Il existe six tactiques ou stratégies que l'entreprise peut utiliser pour défendre ses parts de marchés (cf. figure 3.3)

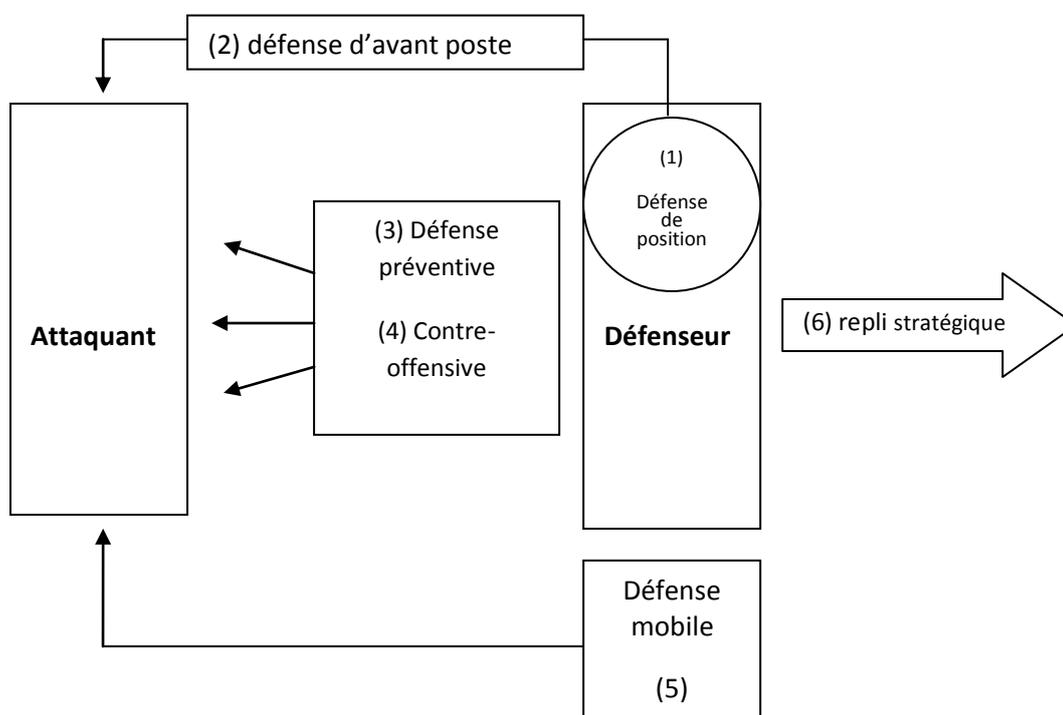


Figure 3.3 : Les six stratégies défensives

Source : STRATÉGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3 éd, p406.

- **La défense de position :**

Elle vise à renforcer l'image de son offre dans l'esprit des clients de façon à rendre ses parts de marché imprenables. Dans les services bancaires la défense de position se fait généralement à travers le développement de la satisfaction et de la fidélisation, le développement des stratégies relationnelles, le développement de la communication publicitaire pour renforcer l'image et la notoriété de l'enseigne. C'est ce que fait le crédit

agricole¹ en France qui investie massivement dans la communication publicitaire alors qu'il jouit d'une image et d'une notoriété importante voir même inégalée.

- **La défense d'avant- poste**

Il s'agit d'une stratégie de diversification liée. En plus d'une défense de position, le défenseur peut développer à côté de ses activités traditionnelles, des sous activités destinées à protéger ses éventuels point faibles et à éviter toute tentative de guerre des prix. Ses activités permettront également de préparer le défenseur pour une contre attaque.

- **La défense préventive**

Elle vise à attaquer le concurrent avant qu'il ne déclenche des actions qui peuvent dépositionner l'entreprise. Le défenseur anticipe donc les réactions du challenger en prenant l'initiative du combat. Cette stratégie de défense se base sur la différenciation notamment par l'innovation en agissant sur le produit proposé soit sur le service rendu soit juste sur des éléments complémentaires.

- **La contre offensive**

Il s'agit de contre attaquer le concurrent qui tente ou réussit à envahir le marché. La réponse la plus efficace consiste à envahir le marché de l'attaquant. L'exemple des deux banques présentent depuis les années 2000 sur le marché algérien est illustratif. La Société Générale s'est lancé dans l'extension rapide de son réseau d'agence sur tout le territoire algérien pour

¹ Voir investissement pub selon les enseignes, ZOLLINGER M., LAMARQUE E., op.cit, 4 éd, p144.

la distribution des crédits à la consommation. Celle ci remporta un grand succès en quelques mois mais elle a été tout de suite contrée par la BNP Paribas qui a réagit en introduisant sa filiale CETELEM, appuyé par le CCP qui possède le plus large réseau de guichets du pays. Le CETELEM à pu rattraper la société générale sur le marché des crédits à la consommation en espace d'un an.

- **La défense mobile**

Il s'agit de se déplacer sur d'autres terrains qui seront exploités par la suite comme base pour des actions offensives ou défensives. Cette défense mobile s'appuie en générale sur une politique active d'innovation qui se traduit soit par une extension du marché soit par une diversification.

- **Le repli stratégique**

Il est activé lorsque l'entreprise se trouve devant l'incapacité de défendre un large territoire. Le repli stratégique consiste donc non pas à sortir du marché mais juste à abandonner quelques segments sur les quels l'entreprise se trouve faible. Il s'agit donc de concentrer les efforts au lieu de les éparpiller. Cette défense repose généralement sur la focalisation stratégique.

2.3.2 Les stratégies de différenciations

La différenciation est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents¹. Ce ci suppose donc la création de valeur.

Selon porter, une entreprise ou un établissement crée de la valeur aux yeux de ses clients par :

¹ GARIBALDI G., Op.cit. ; P63

- La réduction des coûts : cette réduction est assimilée à un coût global de consommation qui regroupe le coût d'accès, le coût d'achat, le coût d'utilisation, le coût d'entretien, le coût de remplacement mais aussi le coût en temps et en termes de commodité.
- L'amélioration des performances : l'amélioration des performances du client est entendue comme les résultats procurés par le produit ou le service, source de satisfaction¹.

Ce pendant, il faut rappeler que cette création de valeur ne peut être porteuse d'avantage concurrentiel ni de différenciation que si elle est réellement perçue par le client et difficilement imitable par les concurrents.

En matière des services les spécialistes s'éloignent des caractéristiques intrinsèques du service et se focalisent principalement sur l'expérience vécue par le client pour dégager des axes de différenciation substantiels. Ainsi les stratégies² retenues se déclinent vers : *le personnel en contact, le réseau de distribution et l'image.*

a. La différenciation par le personnel en contact

En matière de service, le personnel en contact est reconnu comme créateur de valeur et porteur d'avantage concurrentiel. Ainsi il a été désigné à travers les recherches de Hoffman et Bateson comme facteur puissant de différenciation.

A travers la place qu'il occupe (front-office), ce lui-ci joue un rôle important dans l'anticipation des besoins de la clientèle, dans la perception de la qualité et la personnalisation du contact. Dans ce sens les recherches de V.A. Zeithmal, A. Parasuraman et L. Berry (1990) nous permettent de déduire que la différenciation par le personnel en contact nécessite des améliorations sur six caractéristiques :

¹ PHANUEL D., Op.cit. ; P46

² Stratégies développées par : KOTLER P., DUBOIS B., KELLER K., MANCEAU D. ; Op.cit. ; P367.

- La compétence, c'est-à-dire avoir des connaissances et du savoir faire ;
- La courtoisie, c'est-à-dire politesse, respect et considération des clients ;
- La crédibilité, être digne de confiance et honnête ;
- La fiabilité, c'est-à-dire le pouvoir de réaliser le service promis de manière sûre et précise ;
- La serviabilité, être à la disposition de la clientèle notamment en cas de problème ;
- La communication, c'est-à-dire écoute, compréhension, clarté d'expression et information régulière des clients.

La littérature abondante sur le sujet a identifié d'autres caractéristiques liées au personnel influençant l'évaluation de la qualité d'un service et la perception de différenciation de celui-ci par rapport aux services des concurrents. Les caractéristiques les plus développées sont l'amabilité et l'attitude (Boshoff, 1999) ; l'apparence extérieure (Baker 1986,1998) ; la connaissance du client (Burgers 2000 ; Shamdasani & Balakrishnan, 2000) ; l'adaptabilité (Burgers, 2000 ; Bitner ,1990) ; l'enthousiasme (Artline & Ferrell, 1996)¹.

Notons ainsi que Le développement de ces caractéristiques chez le personnel en contact qui sont fortement recherchées par les clients ; contribue à la création de liens relationnels avec eux, ce, qui à terme, conduit à leur fidélité.

¹ Voir GRAF R., LEPINE G., DURIF F. ; « Personnel en contact et attitude de service : Des atouts pour l'industrie bancaire canadienne », 2ième colloque sur le management relationnel, Cahier des recherches, Mai 2009.p5 ; www.chaire-msf.uqam.ca.

b. La différenciation par le réseau de distribution

Une banque peut se différencier à travers son réseau de distribution, en particulier par sa couverture, son niveau de proximité¹ et son degré de performance. Le réseau de distribution permet le développement de la personnalisation de la relation. La banque à distance et les nouveaux canaux de distribution offre, outre une réduction des coûts, des possibilités de différenciation à travers la disponibilité, la simplicité d'accès ou la rapidité des transactions². Or, malgré les avantages que procurent les différents canaux de distribution à distance l'agence reste tout de même très sollicitée par les clients particulièrement pour les crédits immobiliers, les crédits à la consommation et le conseil en placement. Pour les autres services (obtenir un rendez vous, suivre une opération, demandez des informations ou obtenir une documentation) le téléphone et l'email dominent les préférences.

c. La différenciation par l'image

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs³. Jean-Jacques Lambin⁴ apporte à l'image de marque la définition suivante « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque. ». Selon ses définitions nous pouvons dire que l'image dépend de ce qui a été perçu par le client mais aussi de ce que l'enseigne a voulu refléter.

Le construit d'une image se fait généralement par la communication mais aussi par les critères de signalisation visuelles (par exemple l'architecture, la tenu

¹ La proximité et l'importance du réseau reste les critères les plus recherché dans le choix d'une banque.

² ZOLLINGER M., LAMARQUE E. ; Op.cit., 4 éd, p222.

³ Voir www.definition-marketing.com

⁴ Lambin J.J, Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché, Dunod, 2008.p 96.

vestimentaire des employés, les signes et les couleurs utilisées, le logotype, le conditionnement, le design d'environnement, l'aménagement des locaux, etc.).

L'image est une résultante d'une combinaison complexe de :

- la valeur et la culture de la banque (image interne) ;
- le rôle de la banque dans la société (image sociale) ;
- la valeur perçue par le public qui englobe la réputation, la notoriété, la perception positive /négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence (image de la marque).

La différenciation par l'image est une stratégie qui a été poursuivie par les banques qui portaient le souci de se positionner pour long temps sur un marché donné.

Très souvent, lorsque la différenciation par le produit/service a du mal à être perçue, lorsque les performances de l'offre ne sont plus prise en considération, ce ci dit que dans l'esprit du client l'offre est déjà au stade de la banalisation ; C'est justement dans ce type de situation que la différenciation par l'image prend toute son importance.

Section2 : La gestion curative

La rencontre se traduit par des interactions des clients avec leur prestataire de service. Celle-ci constitue le point crucial de toute stratégie de satisfaction. Rappelons que, les recherches¹ dans le domaine des services ont démontré que permis les raisons qui poussent les clients à changer de prestataire figure : les problèmes sur les services de bases pour 44% ; la non-satisfaction du service pour 34%; le service pas pratique en termes de temps, de lieu, ou de retard pour 21% et enfin une mauvaise réponse apportée à un problème dans le service pour 17%.

L'insatisfaction est donc l'une des raisons fondamentale de perte de la clientèle ; c'est pour quoi nous allons tenter au cours de cette section de présenter toutes les actions stratégiques curatives liées au bon déroulement de la rencontre client /banque et à la délivrance d'un service de qualité qui permettons de rétablir voire même d'améliorer la satisfaction client.

1. La gestion de l'interface client

Assurer des expériences satisfaisantes pour les clients constitue le but stratégique de toute activité de service. Les processus « décrivent la méthode et les étapes selon lesquelles les systèmes de service fonctionnent, ainsi que la façon dont ils s'articulent et interagissent pour créer l'expérience de service et le résultat final soumis à l'évaluation des clients »². Les processus inadaptés et mal conçus déstabilisent le personnel en contact, créent des problèmes et augmentent le risque d'échec dans la livraison de service. Les clients seront victime d'une livraison lente et frustrante, d'un service de mauvaise qualité et seront donc certainement insatisfaits.

¹ Recherches de Susan Keavney ; université de Colorado ; voir C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. Op.cit. P424.

² C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. Op.cit. P260.

C'est pourquoi la gestion de la rencontre du service et de l'interface client à travers la gestion des processus, des fluctuations de la demande, des files d'attente et du personnel en contact, doivent prendre une intention toute particulière de la part des marketeurs.

1.1. Concevoir et gérer les processus de services :

Le processus est l'ensemble des actions séquentielles organisées sous forme d'activité, transformant des éléments entrants en éléments sortant matérialisés sous forme de produit ou service. Dans le cas des services, l'implication de la participation des clients rend la conception des processus difficile surtout lorsqu'il s'agit d'un service qui doit être fournie en temps réel et en présence du client et d'autres clients. Dans ce sens la technique de blueprinting s'énonce comme un outil performant pour la gestion du système de servuction.

1.1.1. Créer des blueprints

Le blueprints est un « schéma des différentes séquences d'activité nécessaire à la livraison du service et qui précise les éléments en front stage et en back stage ainsi que les liens entre eux¹ ».

A la différence du logigramme, le blueprint permet d'obtenir un niveau de détail élevé en identifiant l'ensemble des tâches et transactions impliquées dans la fabrication et la livraison du service, tout en spécifiant les liens qui existe entre elles. Le blueprint est une représentation des processus qui impliquent des flux, des actions et des interactions, des relations et des dépendances. Les blueprints permettent de visualiser les liens et les interactions qui existent entre le personnel en contact et les

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit.p602.

clients, entre le back et le front office et entre les processus opérationnelles et les technologies de l'information et de communication.

1.1.2. Identifier les points de défaillance et fixer les standards de service :

L'exploitation d'un blueprint permet de repérer aisément au sein des processus les points de défaillances susceptibles de détériorer la qualité d'un service. L'analyse méthodique de toutes les étapes de production et de livraison d'un service permet d'identifier les points à risque qui peuvent être source de problème et d'échec. Par exemple : le client a-t-il pu prendre son rendez-vous par téléphone ? Le chargé de clientèle rencontré était-il celui qui était responsable de l'avancement du dossier ? Était-il disponible à la date et à l'heure convenu ? Le client a-t-il reçu le produit ou le service demandé dans les délais ?

A travers les blueprints les responsables cherchent à éviter les mauvaises procédures d'exécution, les erreurs d'enchaînement, la lenteur, l'exécution de tâches inutilesetc. Les discernements des points de défaillances offerts par les blueprints permettent d'améliorer les processus de production et de livraison des services tout en évitant les risques de retard et d'attente qui peuvent être liés à des ordres non transmis à l'heure ou carrément pas transmis.

A travers les blueprints des standards de service sont fixés pour pallier au risque d'une livraison lente et frustrante. Les standards sont d'abord fixés puis étudiés par des expériences sur le terrain pour qu'ils soient en fin validés. Les standards fixent des scénarios pour des exécutions opérationnelles et le temps nécessaire pour l'accomplissement de chaque opération ou tâche. Ils touchent également des recommandations sur le style du comportement approprié.

Cependant, il y a lieu de noter que la standardisation des processus permet certes de pallier aux difficultés liées à l'hétérogénéité des services ; mais celle-ci

n'assura jamais une totale homogénéité de la production et de la livraison d'un service. L'individu crée inévitablement une certaine variance dans les résultats qui ne peut être éliminée qu'en substituant l'homme par la machine. C'est pourquoi la standardisation n'est fortement appliquée que dans les exécutions technico-opérationnelles et les services à faible contact tel que le service rapide ou le libre service.

1.2. Gérer les fluctuations de la demande

Contrairement aux produits, les services sont périssables, ils peuvent être stockés pour être vendus ultérieurement. Cela pose problème, puisque les entreprises de services sont contraintes parfois à faire face à des demandes excessives avec des capacités de productions limitées. Toute entreprise de service à capacité fixe, peut à n'importe qu'elle moment vivre l'une de ses quatre situations :

- Une demande forte qui surpasse largement la capacité maximale de production, entraînant la perte d'affaires.
- Une demande supérieure à la capacité de production¹ optimale. Cette demande est généralement assurée mais avec une certaine détérioration de la qualité.
- Un équilibre entre la demande et la capacité optimale. Dans ce cas exceptionnel, les moyens sont exploités à plein sans être dépassés et la qualité est assurée.

¹ La capacité de production correspond à l'ensemble des moyens que l'entreprise a mobilisé pour la création de biens et/ou de services. Ses moyens peuvent prendre plusieurs formes. Ses moyens peuvent être humains et matériels tel que : le personnel en scène et en arrière scène ; les équipements de traitement opérationnel et informationnel ; les équipements de réception des clients.....etc.

- Une demande nettement inférieure à la capacité optimale. Dans ce cas les moyens de production sont sous exploités ce qui provoque un déséquilibre de productivité.

Toutefois, au niveau des services notamment bancaires, la demande n'est pas la seule variable qui fluctue mais également le temps et l'effort nécessaire pour traiter avec chaque client.

1.2.1 Équilibrer la demande et la capacité de production

Pour faire face aux fluctuations de la demande deux approches peuvent être appréhendées : La première, consiste à essayer d'ajuster la capacité de production au niveau de la demande constaté ; la seconde, au contraire se focalise sur la demande pour essayer de maintenir un équilibre entre la demande et la capacité optimale. Le mixte des deux approches se révèle largement utilisé par un grand nombre d'entreprises de service.

a. Agir sur la capacité de production :

Cette approche consiste à adapter le niveau global des capacités de production aux variations de la demande. Ainsi nous pouvons appréhender plusieurs solutions :

- Embaucher un personnel à temps partiel au moment des pics d'activité.
- Louer des équipements ou des installations supplémentaires lors des périodes de forte demande.
- Former des employés polyvalents pour qu'ils puissent être affectés au moment voulu vers des postes à fort besoins. Cette solution permet une plus grande efficacité du personnel puisque tout le monde peut opérer à plein rendement tous en évitant que certains restent sous-employés. Les banques comme de nombreuses entreprises de service développent largement cette pratique.

- Former les clients et bénéficier de leur implication. L'implication et la participation du client dans le processus de fabrication et de la livraison du service revêt une importance stratégique. C'est pour quoi le management des clients préconisent de considérer les clients comme des employés à temps partielle. Les entreprises de service doivent éduquer les clients leur enseigner et leur montrer les taches à accomplir afin d'améliorer leur participation dans le processus de fabrication et de livraison du service. Pour qu'ils soient formés ils doivent être informés .L'information a ce titre peut être fournie de différentes manières ; publicité, site Web, brochures, instruction affichée, signalisation, consignes sur automates....etc.

Au fil du temps, le client s'adapte parfaitement à la réglementation de l'entreprise de service ; il devient de plus en plus familier à son offre et accumule une certaine expérience qui contribuera à renforcer ses coûts de changement. Ceci dit que le client devient moins apte à changer de fournisseur ou de banque puisque cela lui coûtera de l'argent ,du temps et de l'effort pour non seulement chercher ailleurs mais aussi pour s'adapter à une nouvelle culture voire de nouveaux comportements.

b. Agir sur le volume de la demande :

Cette approche se focalise sur les solutions qui peuvent réduire, augmenter ou seulement atténuer les variations la demande selon les cas. Ainsi de nombreuses stratégies peuvent être poursuivies :

- Agir sur les prix pour influencer la demande :

Dans certains activités de service le prix et utilisé comme variable de réduction de surplus de demande durant les périodes de forte activité. Notons que cette pratique reste largement répondeue dans les services de transport

aérien, l'hôtellerie ainsi que les services hospitaliers mais beaucoup moins dans les services financiers.

- **Changement du service :**

Cette pratique reste particulièrement utilisée dans les services qui enregistrent des diminutions saisonnières de la demande. En se basant sur de nouvelles idées ces entreprises ciblent de nouveaux segments pour développer l'activité en baisse. Dans ce sens les exemples se multiplient : Des Cafétérias qui se concentre sur la vente des glaces en été, des cabinets comptables qui offre des services de conseil en période de faible activité, des banques qui commercialisent des crédits de voyage en périodes des vacances...

- **Changement du lieu et des horaires de livraison de service :**

Certaines entreprises répondent aux besoins de leur clientèle en changeant le moment ou l'endroit de livraison. Ainsi trois orientations peuvent être distinguées :

Pour la première orientation rien ne change. Quel que soit le niveau de la demande l'entreprise continue à délivrer le service au même moment et au même endroit.

La deuxième orientation porte pour une modification des horaires de livraison du service. En suivant cette orientation certaines banques suivent les changements comportementaux des clients et adaptent ainsi leurs horaires en fonction des préférences des clients. Celles-ci ferment donc en début d'après midi pendant la sieste mais restent ouvertes tard le soir.

La dernière orientation implique une modification du lieu de livraison généralement par la création d'unités mobiles pour le service à domicile. La

livraison de nourriture, les unités hospitalières mobiles et les unités de caisse des banques mobiles sont des exemples illustratifs.

1.2.2 Gérer les files d'attentes

Lorsque toutes les mesures décrites précédemment ne se révèlent pas porteuses de solutions pour atteindre un certain équilibre entre l'offre et la demande dans la livraison des services ; une alternative de gestion des files d'attente doit être maintenue pour non pas influencer l'offre ni la demande mais pour juste maintenir de l'ordre et l'équité entre les clients. Ainsi la gestion des files d'attente prend comme règle de base : « premier venu, premier servi ».

Une file d'attente se constitue dès que le nombre de clients ou de demandeurs de services sur un lieu dépasse à un moment donné la capacité maximale de production et de livraison. Une file d'attente peut être physique mais aussi virtuelle. Virtuelle, lorsque les clients tentent de rentrer en relation avec leur fournisseur en utilisant les canaux de télécommunication comme le téléphone ou internet. Une fois les lignes occupées, ceux qui patientent restent en attente et forment une file virtuelle.

Une file peut être ordonnée de différentes manières. Ainsi le travail du responsable consiste à déterminer la quelle sera la mieux adaptée à son système et fera donc patienter le moins long temps possible le client. Les différentes possibilités de configuration d'une file d'attente sont :

- Un seul serveur et un seul guichet pour une seule ligne.
- Un seul serveur à différents guichets pour une seule ligne.
- Différents serveurs pour des lignes parallèles permettant au client de choisir la ligne qu'il veut.
- Des serveurs spécialisés pour des lignes spécialisés en fonction des besoins de la clientèle.

- Différents serveurs pour une seule ligne (serpent).
- Prise de ticket reflétant un numéro d'ordre pour de multiples serveurs.

a. Organiser les files d'attentes selon le segment du marché :

En s'opposant à la règle de base « premier venu, premier servi », la gestion des files d'attentes a développé une nouvelle configuration qui repose sur la segmentation du marché d'un point de vue prioritaire. Ainsi la gestion des files et des délais d'attente sont adaptés sur la base des facteurs suivants :

- **Priorité d'urgence** : une pratique particulièrement développée dans les services hospitaliers, elle donne la priorité aux personnes qui doivent être passés en urgence sur ceux qui peuvent attendre sans risque.
- **Durée de l'opération** : la durée de l'opération est un critère particulièrement déterminant dans la segmentation des files d'attente ; notamment dans les services bancaires ainsi que dans les supermarchés dans les quels on retrouve généralement des espaces réservés au service rapide.
- **Paiement** : les exemples pour ce type de segmentation sont multiples. Ainsi au niveau des services du transport aériens on retrouve des files pour enregistrements et paiement séparés, entre les voyageurs en classe économique et les voyageurs en première classe. Ses derniers moins nombreux, ils bénéficient d'un ratio de personnel supérieur et d'un temps d'attente moins important que ceux de la classe économique.

Un autre exemple : les banques, dans certains pays où la monnaie scripturale n'est pas assez développée ni utilisée, élaborent une séparation entre les guichets pour les opérations de versements /paiements des petites sommes et les mêmes opérations pour les sommes colossales nécessitant un temps de traitement plus long et un temps d'attente important.

- Importance du client : ce critère est fortement utilisé dans la segmentation de la clientèle des institutions financières. Dans les banques comme dans beaucoup d'autres institutions commerciales et/ou de services, des espaces sous forme de salon ou de bureau sont réservés aux clients importants pour négocier des affaires importantes de financement.

b. Minimiser la perception du temps d'attente¹

D'après les recherches menées sur la perception du temps d'attente, il s'avère que le temps d'attente est souvent perçu plus long qu'il ne l'est réellement. L'attente stimule généralement des émotions négatives chez les clients et engendre leur colère. Les recherches dans le domaine ont déterminé dix principes psychologiques liés à l'attente, à savoir :

- L'attente inoccupée semble plus longue qu'une attente occupée.
- L'attente avant et après l'activité paraît plus longue que celle qui marque l'activité.
- L'inquiétude fait paraître l'attente plus longue.
- Les délais d'attente indéfinis, inconnus, semblent plus longs que les délais connus et définis.
- Les attentes inexplicées semblent plus longues que les attentes justifiées.
- Les attentes injustes semblent plus longues que les attentes équitables.
- Plus le service a de la valeur, plus les personnes s'apprêtent et acceptent d'attendre encore plus même dans des conditions inconfortables.
- L'attente seul semble plus longue que celle en groupe.
- L'attente dans des conditions inconfortables paraît toujours plus longue.
- L'attente semble toujours plus longue aux nouveaux clients qu'aux habitués.

Pour minimiser la perception du temps d'attente, il y a lieu de :

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, op.cit ,P308.

- Créer un environnement confortable tout en jouant sur l'ensemble des éléments qui le façonne afin d'éviter qu'il soit stressant et ennuyeux.

-Essayer d'occuper le client sur les lieux du service. Les banques dans ce sens exploitent la présence du client en augmentant sa participation dans la livraison du service (le client formule sa demande, lit son contrat, remplit ses formulaires...); elles tentent également à occuper ses clients à travers l'installation des bornes d'informations et mettent à leur disposition des affiches publicitaires ainsi que des dépliants.

-Informé le client sur le temps qu'il doit attendre pour qu'il soit servi. Ainsi il aura la possibilité de décider d'attendre ou de revenir ultérieurement.

-Lui expliquer les raisons d'attente.

En développant ses petites actions, les clients auront le sentiment que la banque fait de son mieux pour les satisfaire et qu'ils ne sont pas négligés.

c. Favorisez la prise de rendez-vous

La prise de rendez-vous est une pratique largement répandue dans les banques, les hôpitaux et les cabinets médicaux.....Dans d'autres services tels que les agences de transport, les compagnies aériennes, les hôtels, les restaurants, les agences de location de voitures et autres, on entend plutôt de réservation. Les systèmes de gestion des réservations et des prises de rendez-vous se différencient : agenda pour les médecins et les coiffeurs ...; système informatisé chez les banques et les compagnies aériennes....etc.

La prise de rendez-vous -comme la réservation- est un enregistrement qui assure au client la disponibilité du service demandé au moment convenu. Toute prise de rendez-vous doit permettre normalement au client d'éviter la file d'attente. Elle permet également à l'entreprise de service de transférer une partie de la demande à un

autre moment. La prise de rendez-vous est largement maintenue dans les services bancaires notamment par les chargés de clientèle et les conseillers. Cette pratique leur donne le temps de se préparer à l'avance, pour une exécution planifiée, rapide et de qualité. Dans ce sens, Nous pouvons également remarquer, que la prise de rendez-vous dans les services financiers et notamment bancaires s'avère obligatoire pour certaines opérations nécessitant un traitement important en matière d'étude et d'évaluation de risque.

Malgré les avantages que cette pratique procure, il y a lieu de noter qu'elle présente également quelques inconvénients non négligeables. Tout d'abord le client ayant pris un rendez-vous exprime des exigences plus importantes, en termes de ponctualité, de disponibilité et de qualité de service, qui ne peuvent être totalement assurés ni certainement satisfaites. De plus un rendez-vous crée une certaine pression de programmation. Ceci dit que, si les faits ne se déroulent pas comme étant programmés, le service sera perturbé, comme par exemple : un client qui ne se présente pas au moment prévu, crée un chamboulement qui se traduit par une attente pour les rencontres suivantes.

1.3. Gérer l'environnement physique du service :

L'environnement physique d'une entreprise de service, également appelé « serviscène » est l'atmosphère constituée de l'ensemble des éléments qui déterminent le style et l'image de l'entreprise.

Le modèle de « serviscène », tel qu'il a été développé antérieurement par Mary Jo Bitner sous l'appellation « service scape » prend en considération les effets des dimensions environnementales physiques (atmosphère générale, espace, décor, signes, symboles,...) sur la psychologie et le comportement des individus. L'un des apports

majeur de ce modèle consiste à étudier les réactions intérieures des individus (sentiments de confiance, de sécurité, de confort, humeur, bien être...) qui se traduisent par des comportements extérieures pour les clients (interactions sociales, patience, contentement, satisfaction, dépenses plus importantes...) et pour les employés (affiliation, satisfaction ...).

1.3.1 Perception de valeur, image et différenciation :

Du fait de leur intangibilité, les services soulèvent des problèmes spécifiques en matière de perception de la qualité et de tarification. A la différence d'un produit la qualité d'un service est difficile à évaluer. De même, si le prix d'un produit est justifié aux yeux du consommateur par de nombreux paramètres tels que le coût de matières premières, le coût de transformation et de fabrication, le coût de distribution et de travail ; le prix d'un service n'est par contre justifié aux yeux du consommateur que par le seul coût du travail. L'invisibilité des tâches qui s'exécutent dans le back office rend difficile l'évaluation du service. C'est pourquoi les entreprises de services se focalisent généralement sur la serviccène par le renforcement de la qualité des éléments tangibles pour refléter la meilleure image d'elles-mêmes.

L'analyse prouve que les dimensions environnementales ont un impact considérable sur le comportement d'achat, puisque elles influencent largement la perception de valeur du service et sa qualité.

Les signes tangibles, facilitent l'évaluation du service et justifie une partie du prix du service aux yeux du consommateur. C'est pourquoi dans les services plus qu'ailleurs, les critères de signalisation requièrent une portée stratégique aussi importante, voire plus importante, que celle des critères d'utilisation¹. Les critères de

¹« Les critères d'utilisation sont des mesures précises de ce que crée la valeur pour le client (qualité, délai de livraison, assistance technique...) et les critères de signalisation mesurent la façon dont les clients perçoivent la présence de valeur ». Voir Daniel Phanuel « Vers une stratégie de création de

signalisation sont porteurs de « stimulus » puisque l'aménagement de l'espace, la décoration, les couleurs, la musique rendent l'environnement, excitant ou endormant, plaisant ou déplaisant, relaxant ou stressant, passionnant ou ennuyeux L'environnement physique est non seulement porteur de message par la diffusion d'une image de qualité, mais aussi capteur d'attention qui pourra différencier l'entreprise de ses concurrents et intercepter des clients du segment réellement ciblé par la banque.

1.3.2 Servicène, qualité de service et productivité

La Servicène facilite la rencontre de service et améliore la qualité ainsi que la productivité. Dans ce sens, les recherches de Chase et Stewart¹- tous les deux enseignants et chercheurs à l'université de Californie- ont démontré que les méthodes de sécurités intégrées à l'environnement de service à travers les couleurs, la signalisation et le confort ; permettent de réduire les erreurs et facilitent une exécution rapide et souple. Par exemple, l'utilisation des couleurs comme code d'identification sur les clés des différentes caisses ou encor sur les dossiers juridiques de chaque segment de client (entreprises, particuliers, association...) ; permettent de visualiser rapidement le type de caisse ou de dossier à utiliser. L'espace accueil permet de rassurer le client, de l'orienter, d'éviter des attentes inutiles et de réduire les files d'attente au guichet. Les plaques de signalisation permettent une adaptation facile du client à l'environnement de service, et une orientation rapide vers le compartiment, le guichet, ou le bureau qu'il désire.

L'aménagement agréable de l'environnement de service, le confort, et la convivialité permettent de réduire le temps d'attente perçu par le client.

valeur T. E.C. l'exemple de la banque », Revue des Sciences de gestion, Direction et gestion N° 190-191-Mercatique, p 46.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, op.cit ,P322

La qualité de l'environnement physique détermine la qualité du contact client/prestataire. La qualité de l'environnement physique est un facteur de bonne ou de mauvaise communication. Plus l'espace va être convivial et accueillant, plus la communication sera facile et captivante. Dans une banque, l'espace d'entretien et de négociation doit respecter discrétion et confidentialité. La discrétion est perçue comme une attente forte des clients notamment fortunés. La confidentialité ne peut être assurée que par des espaces consacrés à une communication personnalisée. La pratique aux guichets bancaires montre souvent que certains clients quittent une agence pour manque d'espace et de confidentialité (impossible de s'exprimer sans être entendu de partout). Le respect de discrétion peut être assuré par des aménagements : la création d'espace pour traitement individuelle, la création de bureaux confidentiels, la mise en place des panneaux de discrétion (accès interdit-veuillez attendre ici...).

2 La gestion de la qualité de service

La qualité occupe un rôle central dans la stratégie des entreprises de service et dans la littérature (Parasuraman, al et Grönroos (1983) ; Eiglier et Langeard (1988) ; Zeithaml, Berry et Parasuraman (1988) ; Lovelock (1996)). Cet intérêt résulte de l'intensification de la concurrence : une mauvaise qualité est facteur de désavantage. Ceci dit que si la qualité est jugée comme insatisfaisante les clients ne tardent pas à aller voir ailleurs.

Selon Rust *et al.* (1999) l'amélioration de la qualité des services engendre une amélioration de la profitabilité produite de deux voies parallèles : d'une réduction des coûts et d'une amélioration de la satisfaction client. Le maintien de la satisfaction client entraîne une amélioration du taux de rétention des clients qui se traduit par des gains de part de marché et, par conséquent, par une augmentation de la profitabilité.

C'est pourquoi les recherches marketing se sont proliférées au tour des questions suivantes : Comment définir la qualité ? Comment la mesurer ? Comment l'analyser pour l'améliorer ? Autant de questions que nous allons essayer d'éclaircir à travers l'exploitation des recherches théoriques et empiriques.

2.1 La qualité : quelques concepts clés

Il nous semble plus judicieux d'ouvrir cette fenêtre consacrée à la gestion de la qualité par la présentation volontairement limitée de quelques concepts de base.

2.1.1 Définition de la qualité

La norme ISO 9000/2000 définit la qualité comme « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹. L'association américaine du contrôle et de la qualité a donné la définit comme « l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites »².

A ce titre nous pouvons également rappeler que :

- la notion de qualité intrinsèque devient sans objet c'est l'usage qui permet de définir la qualité du produit : un produit est de bonne qualité s'il répond à ce qu'il promet ;
- le producteur n'est pas juge de la qualité, seul le client l'est ;
- le prix, lié au coût de fabrication, n'est pas un critère de qualité et la sur-qualité n'est pas la qualité.

2.1.2 Le coût de la non-qualité et le retour sur qualité (ROQ)

Le coût de la non-qualité et le retour sur qualité (ROQ), sont deux notions largement prise en considération par le management de la qualité.

¹ Jean-François PILLOU, « Qualité » issu de Comment Ça Marche <http://www.commentcamarche.net> article rédigé en 2004.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, marketing management, 12^{ème} édition, Pearson éducation, 2006.

La non-qualité est couteuse. Un produit défectueux est une charge qui obère la rentabilité de l'entreprise et qui affecte la satisfaction du client voir même sa fidélité. Les charges de la non-qualité augmentent au fur et à mesure que le produit accumule de la valeur ajouté : charges de matières premières et de confection, charges de distribution et de livraison, charges de traitement des réclamations, charges de compensation ou de remboursement. La prise de conscience de l'importance du coût de la non-qualité a fait ressortir la nécessité de remplacer l'ancienne pratique du contrôle à posteriori par la pratique de l'autocontrôle. Cela reste plus pertinent dans les services puisque il est quasiment impossible de contrôler le service avant livraison.

Pour contrecarrer la non-qualité W.E Deming a développé le concept de roue de Deming qui englobe les étapes successives fondamentales au pilotage de la qualité. Cette roue est représentée par quatre verbes d'action à savoir :

- Plan : programmer un plan d'action ;
- Do : appliquer le plan d'action ;
- Check : comparer les résultats par rapport aux objectifs
- Act : réagir et corriger pour améliorer.

La roue de Deming présente la qualité comme projet sans fin qui doit être continuellement amélioré. Ce pendant, il y lieu de prendre en considération que la sur-amélioration engendre la sur-qualité qui peut être source de surcoût. Il est donc coûteux voir même inutile d'investir pour rendre le produit parfait s'il est déjà très bon.

Dans ce sens la notion de retour sur qualité ¹(ROQ-return of qualité) a été développée pour parier au problème d'un surinvestissement qui pourra aboutir au même résultat en matière de satisfaction et fidélité de la clientèle qu'un

¹ Roland T.Rust, Christine Moorman et Peter R.Dickson, « Getting return on Quality : revenue Expansion, cost reduction, or Both ? », journal of Marketing, 66, octobre2002, pp.7-24.

investissement moins important. La notion de retour sur qualité permet donc de discerner si le programme d'investissement sur la qualité permettra à l'entreprise d'augmenter la fidélité et de réduire les défections, d'attirer plus de clients ; et si tel est le cas, quel bénéfice supplémentaire va être encaissé ? Elle détermine plus précisément le point d'investissement à partir duquel l'amélioration du service n'est plus économiquement rentable.

2.1.3 Les mesures de la qualité¹

Comparer aux standards prédéfinis, les mesures aident à constater les écarts de qualité de service pour pouvoir engager des actions correctives adéquates. Même après correction, la mesure reste aussi importante puisque elle nous permet de savoir si les actions correctives d'amélioration mises en avant ont permis d'atteindre les objectifs planifiés ou non.

Nous pouvons distinguer deux grandes catégories de mesures distinctes mais complémentaires : les mesures molles et les mesures dures.

a. Les mesures « molles »

Les mesures molles sont celles qui sont difficilement observables et ne peuvent être constituées qu'à travers le développement d'une écoute permanente en utilisant diverses méthodes pour différents groupes de clients. Les mesures molles visent à évaluer la satisfaction du client essentiellement à travers l'appréciation de ses perceptions et ses croyances.

Les mesures molles peuvent être collectées à travers :

- Les études marketing annuelles ;
- les enquêtes auprès des clients qui permettent de déterminer leur satisfaction ;
- les panels conseil ;

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos, op.cit 478.

- Les panels et les enquêtes auprès du personnel, pour réunir les appréciations du personnel concernant la qualité délivrée, déterminer les difficultés et les barrières et puis collecter les suggestions d'amélioration.

b. Les mesures « dures »

Contrairement aux mesures molles les mesures dures sont observables et quantifiables en nombre à travers le temps. Elles ressortent de l'analyse des processus opérationnels et de l'analyse des résultats par le biais d'audits. Elles se basent sur des données opérationnelles telles que le temps d'exécution, le temps de réponse, le taux de panne, ainsi que le temps d'attente. « Ces mesures peuvent inclure certains éléments tels que le nombre de coups de téléphone perdus alors que le client était en ligne, le temps que ce dernier a dû attendre à différentes étapes de la livraison du service, le temps requis pour remplir une tâche spécifique... »¹.

2.2 Identifier et corriger les problèmes de qualité de service

La qualité est un projet sans fin qui nécessite des actions correctives et préventives pour une amélioration permanente. La qualité réclame de prendre en considération les dysfonctionnements qui peuvent intervenir à différent stades pendant la conception et la livraison, pour mener des actions correctives appropriées.

2.2.1 Le modèle des sept écarts :

Ce modèle part de l'idée que la qualité perçue d'un service découle d'une comparaison faite par le client sur la base de ses attentes et son évaluation du service reçu. Le modèle identifie sept types d'écarts qui peuvent intervenir à différentes phases pendant la conception et la livraison du service (*cf. figure3.4*) :

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert, and A.Munos. op.cit. P478.

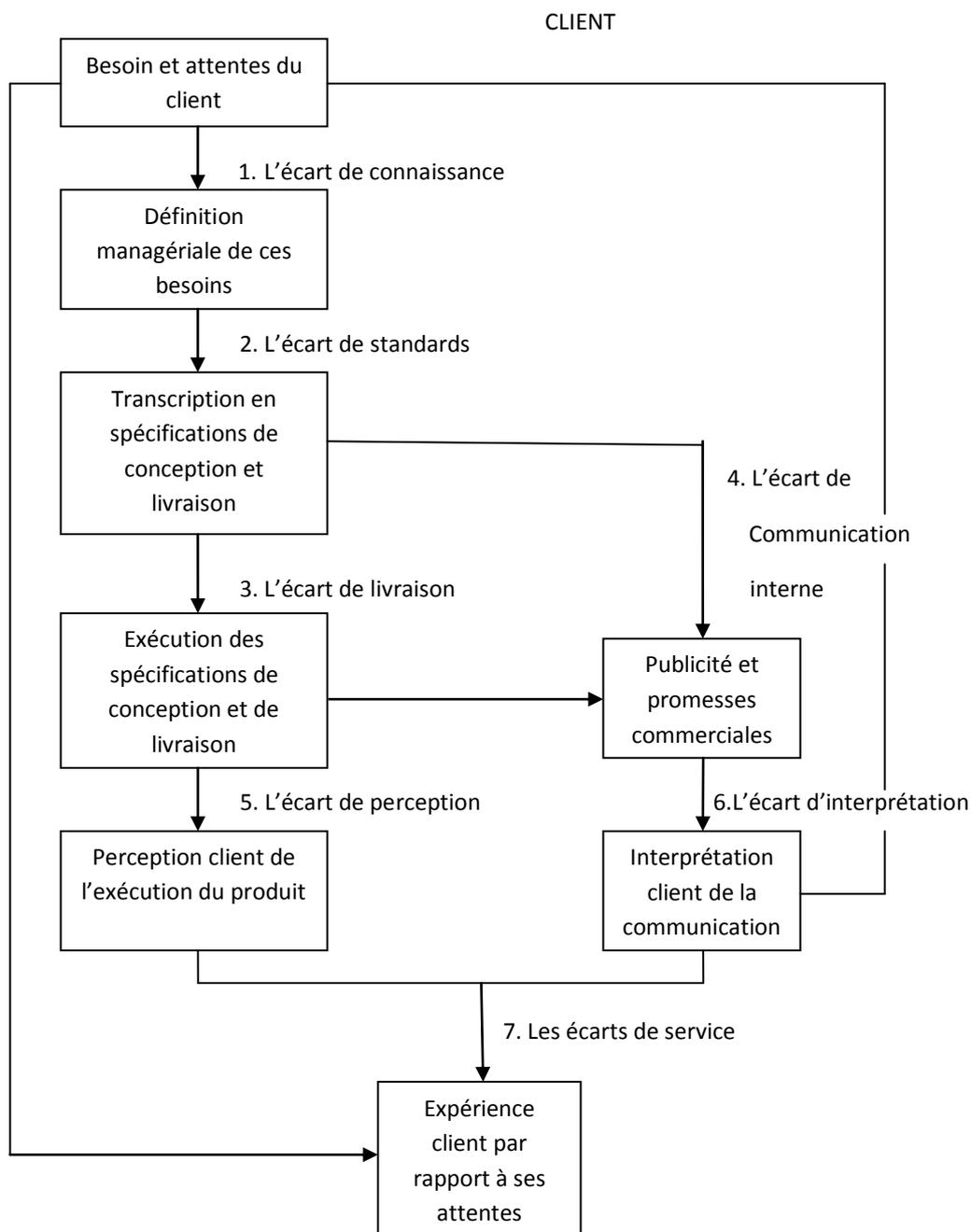


Figure3-4 : Les sept écarts de la qualité de service.

Source : C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A. Munos, op.cit.P475.

- **L'écart de connaissance** : différence générée par une mauvaise identification du prestataire des besoins et des attentes de ses clients.

- ***L'écart de standard*** : différence issue d'une inadaptation de la perception des attentes du client par le prestataire et ses standards préconçus pour la livraison du service.
- ***L'écart de livraison*** : différence née d'une inadéquation des standards de conception et de livraison par rapport à la performance réelle du prestataire.
- ***Les écarts de communication interne*** : différence entre les responsables de vente et les départements internes.
- ***Les écarts de perception*** : différence entre ce qui est réellement délivré et ce que les clients pensent avoir reçu (perception vague ou subjective puisque le client est incapable d'évaluer précisément le service reçu).
- ***Les écarts d'interprétation*** : différence entre la communication (promesses commerciales, publicité) émis par le prestataire et son interprétation par le client.
- ***Les écarts de service*** : différence entre ce que le client s'attendait et l'expérience du service effectivement vécue.

Les écarts, en tout point de la conception du service et de la livraison, peuvent détériorer les relations avec les clients¹. L'objectif de la gestion de la qualité est de combler ces écarts ou de les réduire au maximum pour attirer de nouveaux clients et surtout pour fidéliser les anciens.

2.2.2 Les solutions pour réduire les écarts de qualité du service

Après avoir identifié quatre types d'écarts (1 à 4), Zeithmal, Parasuraman et Berry ont élaboré un ensemble d'actions de base pour réduire ou carrément combler ces écarts (1 à 4). Le tableau ci-dessous (tableau 3.1) résume (suivant la figure 1-7) leurs conseils et leurs orientations pour des actions correctives adéquates. En ce qui

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P474.

concerne les deux autres écarts élaborés par C.Lovelok pour compléter le modèle, il propose les actions correctives suivantes :

L'écart 5 prend en considération le fait que le client ne distingue pas réellement les apports et les avantages du service, c'est-à-dire ce que le service lui a réellement apporté comme valeur. Ce type d'écart est largement perçu dans les services basés sur la confiance. Pour y faire face le personnel en contact doit y fournir des explications épaulées par des arguments et parfois même par des preuves tangibles.

L'écart 6 nécessite l'intervention des spécialistes de communication, qui doivent étudier le contenu de tout type de publicité, de brochure, d'appel téléphonique et de site internet avant la transmission. Des pré-tests peuvent être appliqués auprès d'un certain nombre de client pour déceler leurs interprétations ainsi que leurs opinions sur la communication présentée et les promesses retenus. Ensuite l'analyse peut discerner et évaluer l'écart entre ce que l'entreprise projette et ce que les clients retirent et comprennent réellement.

Tableau 3.1 : conseils pour combler les écarts de qualité du service

Écart n°1. Conseil : comprendre les attentes des clients

- Développer une compréhension client à travers l'écoute, la recherche, l'analyse des réclamations et l'étude des panels, etc.
- Accentuer les contacts clients/manager pour améliorer la compréhension mutuelle
- Améliorer la communication personnel en contact/manager tous en réduisant l'écart des échelons entre eux.
- Convertir les informations en actions.

Écart n°2. Conseil : déterminer des standards de qualité appropriés

- s'assurer que le manager impose des règles de qualités en adéquations avec les attentes de la clientèle.
- Veiller a ce que l'intermédiation managériale renforce l'orientation « service au client » au sein des départements.
- Former le manager pour qu'il soit un guide exemplaire pour le personnel en contact.
- Lever les obstacles liés a la livraison des services.
- Standardiser les tâches répétitives.
- Tracer des objectifs de qualité de service clairs, réalisables et en conçus adéquatement avec les attentes clients.
- Préciser les tâches sensibles qui ont un impact important sur la qualité et sur les quelles on doit consacrer beaucoup d'attention.
- Expliquer et éclaircir les objectifs et les priorités aux personnels et s'assurer que tout le monde y adhère.
- Mesurer et informer régulièrement le personnel des résultats de la performance atteinte.
- Mesurer la performance et récompenser les employés et les managers atteignant les objectifs de qualité.

Écart n°3. Conseil :s'assurer que la performance est conforme aux standards

- Identifier le rôle de chaque employé.
- S'assurer que le personnel développe un esprit de mobilisation des efforts pour la satisfaction globale.
- Répartir les tâches selon les capacités et le potentiel de chaque employé.
- recruter les meilleurs candidats et former techniquement le personnel.
- Améliorer la performance à travers l'utilisation des équipements technologiques performants.
- Clarifier au personnel : les attentes, les perceptions, les exigences et les préoccupations des clients.
- Former le personnel à la communication interpersonnelle, à déterminer les priorités et à gérer le temps.
- Récompenser les bonnes personnes.
- Impliquer le personnel dans la prise de décision et leur donner une marge de liberté dans la manière d'atteindre les objectifs.
- Encourager le travail en équipe.
- Identifier le rôle des clients dans la livraison du service et Considérer les comme des coproducteurs qui doivent être motivé et formé.

Écart n°4. Conseil : s'assurer que la livraison est conforme aux promesses

- Réunir les impressions du personnel après le lancement de chaque campagne publicitaire.
- Encourager les publicités qui mettent en relief le travail du personnel.
- Présenter les publicités au personnel en contact avant de les lancer.
- Consolider les liens entre le marketing, les opérations et les ressources humaines par des campagnes internes de formation.
- S'assurer que la publicité reflète ce qui intéresse le plus les clients.
- Gérer les exigences de la clientèle en leur expliquant les raisons de ce qui est irréalisable.
- Identifier et expliquer les imperfections
- Exposer aux clients les différents niveaux de service et de prix tout en leur clarifiant les différences.

Source : Adapté de C.Lovlok, J.Wirtz, D.Lapert et A.Munos, op.cit., P476.

2.3. Gérer le personnel en contact

La qualité du contact client/prestataire est source de fidélité et d'avantage concurrentiel (C.Lovlok, J.Wirtz, D.Lapert et A. Munos 2008). Dans le secteur bancaire, les recherches de Hartline et Ferrell (1996) ont affirmé que la satisfaction et l'efficacité du personnel en contact améliorent la qualité de service perçue par le consommateur. Plus récemment, Farrell, Souchon, Durden (2001) et Pappasolomou (2002) ont démontré l'importance du comportement du personnel en contact dans la perception de la qualité par le consommateur. La qualité du service dépend de la qualité du travail du personnel en front-office et de son comportement. C'est pourquoi les entreprises de services qui cherchent la réussite développent une stratégie managériale de ressources humaines plus particulièrement de personnel en contact de qualité. Elles développent un recrutement pertinent à travers une sélection rigoureuse des bons éléments, une formation et des méthodes de motivation et de rétention efficaces. Elles cherchent à comprendre les caractéristiques, les spécificités ainsi que les exigences de leur travail pour une gestion plus appropriée.

2.3.1 Comprendre le travail du personnel en contact

La bonne gestion du personnel en contact nécessite une compréhension élargie de la nature de leur emploi. Le fait d'être en contact permanent avec la clientèle nécessite des qualités professionnelles, techniques et comportementales particulières pour pouvoir gérer non seulement de manière personnalisée une clientèle hétérogène et exigeante mais aussi des situations d'échec, de conflit et de stress.

a. Le service, un travail d'interface

Le personnel en contact assure la gestion des frontières car il relie la partie interne de l'entreprise bancaire au monde extérieur. Par le poste qu'il occupe, le personnel en contact se trouve à l'intersection des contraintes. Il vit continuellement à l'intersection, où il doit définir les priorités entre les intérêts, les contraintes et les problèmes de la banque et ceux du client. La banque veut qu'il respecte ses objectifs, ses engagements contractuels, ses budgets, ses normes, ses règles intérieuresainsi que la réglementation et la loi générale. Le client de sa part veut le meilleur service, de son point de vue, au moindre coût. Il veut être écouté, reconnu, privilégier ; il veut que le service s'adapte à son état, sa situation, ses incapacités... En bref, le personnel en contact doit servir les intérêts du client mais aussi ceux de l'entreprise la banque tout en respectant la réglementation. Le poste qu'il occupe lui crée souvent des conflits et du stress.

b. Le service, un travail conflictuel

Dans le travail du personnel en contact il existe trois sources de conflit et de stress : le conflit employé/rôle, le conflit banque/client et les conflits inter- clients¹.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P350.

➤ **Le conflit employé/rôle**

Le personnel en contact ressent des conflits dans le rôle qu'il joue, puisque il doit défendre les intérêts de la banque et ceux des clients en même temps. Le personnel en contact doit parfois dissimuler ses propres perceptions et croyances pour véhiculer ce qui est recherché par le client et ce qui est exigé par la banque. Par exemple, il doit être aimable et serviable même avec les clients les plus désagréables sans qu'il puisse dire ce qu'il pense réellement.

Le conflit dans les rôles est largement ressenti aussi lorsque les prédispositions de formation et professionnelle ainsi que les moyens misent en disposition du personnel ne permettent pas de répondre aux exigences du poste. Entre la charge du travail, les exigences de la clientèle, les normes, les règles à respecter, et les moyens disponibles ...le personnel en contact est forcé d'assurer un travail difficile et stressant.

➤ **Le conflit banque/client**

Le conflit banque/client, Appelé également le « dilemme des deux patrons »¹, apparait lorsque les employés subissent la tension entre les règles de l'entreprise (bancaire) et la satisfaction des demandes clients. Ce conflit apparait donc lorsque les clients exigent des services qui ne peuvent être fournis par le personnel : les règles, les conditions, ou les moyens de l'entreprise ne le permettent pas. Ce dilemme est largement répondu dans les entreprises qui manque de flexibilité et ne sont pas orientées client.

➤ **Le conflit inter-clients**

Face aux conflits entre clients, le personnel en contact doit jouer le rôle d'intermédiaire pour défendre les droits du client dérangé sans pour autant brusqué

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, op.cit., P351.

l'autre partie. Les exemples de conflits entre clients les plus couramment rencontrés : contourner une file d'attente ou fumer dans des zones non fumeurs.

c. Le service, un travail émotionnel

Le concept « travail émotionnel » a été développé par Arlie Hochschild, professeur à l'université de Californie. Selon l'auteur, le travail émotionnel reflète la différence qui existe entre les sentiments éprouvés réellement par le personnel en contact et les émotions qu'il doit offrir dans l'exécution de ses fonctions (être ouvert, accueillant, courtois, confiant, rassurant, modeste,...). Le problème qui se pose pour le personnel en contact particulièrement dans les services High contact consiste à faire refléter des impressions et des émotions positives et les maintenir même lorsque le moral et les conditions psychologiques de l'employé ne le permettent pas.

En prenant en compte la notion de travail émotionnel, les entreprises de services cherchent à atténuer la divergence émotionnelle et à limiter les conflits de rôles par le recrutement d'éléments ayant naturellement des traits de personnalité qu'ils les prédisposent à assurer facilement et avec efficacité ce travail émotionnel.

2.3.2. Mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines

Dans les services, l'implication du personnel est la clef de voûte sans laquelle la qualité devient un projet voué à l'échec. C'est pourquoi les entreprises de services basent leur réussite sur un personnel de qualité. Elles tentent d'embaucher, de former, de motiver et retenir les éléments qui peuvent assurer un travail à trois dimensions : qualité de service, satisfaction de la clientèle et productivité.

a. Identifier et embaucher les bons éléments

Une stratégie d'embauche nécessite la réception des dossiers provenant des bons éléments et des professionnels du secteur, pour qu'une sélection s'effectue par la

suite. Ce ci dit que pour parvenir à embaucher les meilleurs professionnels, l'entreprise doit avoir une bonne image compétitive sur le marché du travail.

➤ **Présélectionner :**

Une fois les dossiers reçus, une présélection doit être opérée. Celle si commence par l'étude des dossiers pour pouvoir retenir que ceux dont le profil, la formation et l'expérience professionnelle répondent aux exigences d'embauchèrent pré requis.

➤ **Identifier les bons candidats**

L'employé parfait n'existe pas. Les personnes ont des connaissances, des techniques, des styles et des personnalités différentes. Elles ont aussi des maitrises différentes pour différents domaines.

Dans les services et plus qu'ailleurs, la sélection du personnel en contact favorise les candidats ayant des qualités de personnalités naturelles, c'est-à-dire des qualités qui ne peuvent être enseignées telles que : l'énergie, le charme, la politesse, la chaleur humaine, la propreté...« Certains de ces éléments peuvent être améliorés avec des formations ...des encouragements ...mais en majeure partie, de telles qualités sont inculquées à l'individu très jeune ».¹

Ce pendant, pour identifier les bons candidats, les entreprises de services particulièrement bancaires peuvent porter pour les techniques suivantes : observer les comportements, élaborer des tests de personnalité, établir des entretiens structurés et fournir aux candidats une description réaliste du travail en question.

➤ **L'observation du comportement**

L'observation du comportement peut être porteuse de nombreuses informations sur le candidat. A travers des stimulations comportementales ou des tests d'évaluation elle permet d'identifier les personnes adaptées aux besoins et à la clientèle de l'entreprise.

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos ,Marketing des Services, , Pearson éducation, 6 eme édition, 2008, P361.

➤ **Les tests de personnalité**

Utiliser les tests de personnalité est une autre technique de sélection qui permet de détecter si la personne a les qualités recherchés pour un emploi particulier ou non. A ce titre des tests psychologiques écrits ou orales peuvent être adressés pendant l'évaluation ou par internet aux candidats retenus lors de la présélection. Les tests de personnalité se concentrent autour de caractéristiques personnelles-telles que : courtoisie, amabilité, empathie, communication, sourire... -qui permettent de satisfaire les clients

➤ **Les entretiens structurés**

Contrairement aux tests de personnalité les entretiens structurés se concentrent autour des connaissances requises pour un emploi donné. Avec beaucoup d'attention et de concentration, l'interview est souvent présentée par plusieurs interlocuteurs qui évalueront les réponses des candidats.

➤ **Présenter la réalité de l'emploi**

Pour permettre au candidat de juger si le poste lui convient ou pas ; l'entreprise doit présenter pendant le processus de recrutement avec transparence l'ensemble des informations sur la réalité du poste proposé. Ceci lui permettra d'éviter le départ des nouveaux recrues pour des conditions de travail incompatibles avec leurs attentes.

b. Former et responsabiliser le personnel en contact

Il serait naïf de penser qu'il suffit de recruter les bons éléments pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. La sélection des bons éléments est nécessaire mais pas suffisante pour atteindre la performance voulue. La formation est un soutien qui permet au personnel de développer ses compétences pour devenir plus efficace sur le lieu du travail. Les recherches ont démontrés que la formation a un impact direct sur

la satisfaction du personnel parce qu'elle lui permet de développer ses compétences et son savoir-faire (Tax et Brown, 1998). Tsui et al. (1997) montrent aussi que le personnel est plus loyal, plus productif et adopte un engagement affectif envers l'entreprise qui investie plus dans sa formation.

Il est notamment important de responsabiliser le personnel en contact en lui attribuant une certaine liberté et autonomie dans la prise de décision. L'autonomie permet au personnel de trouver des solutions rapides aux problèmes de la clientèle, sans chercher l'autorisation d'un supérieur hiérarchique.

La formation et la responsabilisation sont nécessaires mais l'une ou l'autre seul ne suffit pas pour une performance optimale.

➤ **Former le personnel en contact**

À travers la formation le personnel se dotera des outils de compétence et d'efficacité, ainsi il suivra :

- **La culture organisationnelle de l'entreprise.** Celle-ci permet à l'employé de comprendre la raison d'être de l'entreprise, sa culture, et sa structure. Dans le même sens la stratégie de l'entreprise est mise en avant assez clairement pour que tout le monde puisse y adhérer.
- **L'apprentissage interpersonnel et technique.** L'apprentissage interpersonnel permet à l'employé d'exploiter et de développer ses compétences en matière de communication, d'écoute et d'analyse. Il lui permet d'apprendre le langage corporel ainsi que les expressions faciales souhaitées. L'apprentissage technique se rapporte aux processus de service, aux opérations et aux machines. L'employé apprend donc les processus et les techniques opérationnelles, l'exécution des opérations et l'utilisation des machines ainsi que les moyens technologiques misent en sa disposition.

- **Les produits et services.** La connaissance des produits et services est une base sur la quelle repose toute action commerciale. Le personnel doit connaître les caractéristiques de chaque produit et service et doit être en mesure de les positionner par rapport à la concurrence.

La formation et l'apprentissage augmente la qualification du personnel et son professionnalisme. Ils lui permettent de prendre les initiatives, d'agir avec confiance en soit avec moins d'erreurs et de stress même dans les situations les plus délicates.

➤ **Responsabiliser le personnel en contact**

La nature spécifique des services fait ressortir le besoin d'attribuer au personnel en contact une certaine liberté et autonomie dans l'exécution de ses tâches. Au court de la livraison du service, l'employé face au client se trouve livré à lui-même.

Même si la rencontre client/personnel en contact s'appuie sur des scénarios et des scripts comportementaux, cette pratique ne peut être appliquée à fort degré compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients, et donc de la difficulté de suivre des scénarios strictement planifiés. Il faut alors surmonter la répétitivité et s'adapter à l'imprévu en laissant davantage de pouvoir aux employés. La responsabilité favorise l'implication du personnel dans l'organisation. Elle leur apporte une certaine marge de manœuvre par la quelle il aura le pouvoir de réfléchir, de décider et d'agir en fonction de la satisfaction du client. Assumer la responsabilité rend l'employé plus concentré dans ses taches ; il réduira les erreurs et tentera de faire bien les choses du premier coup. Il n'hésitera pas de penser aux circonstances de chaque acte ou décision et tentera d'aborder la solution la plus favorable. Les recherches dans ce sens ont démontré un lien important entre délégation de pouvoir, responsabilisation du personnel et satisfaction du client. C'est pourquoi la

responsabilisation des employés reste une pratique fortement constatée dans les entreprises de service orientées client. Ces entreprises suivent généralement une stratégie concurrentielle de différenciation fondée sur le service personnalisé et le développement de relation à long terme.

c. Motiver le personnel en contact

La motivation est une combinaison des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à atteindre un objectif ou réaliser une activité¹. Les recherches la subdivisent en deux : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque désigne la volonté interne à réaliser un but ou une activité pour le plaisir et la satisfaction de soi (plaisir de faire et d'accomplir quelque chose, besoin d'apprendre, besoin de dégager de l'effort, désir d'exceller...) ; ainsi l'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Par contre la motivation extrinsèque est provoquée par des facteurs externe et se définit par la volonté d'agir pour une conséquence (recherche de récompense, recherche de compliment, éviter une sanction...)

Notons aussi que la capacité et la motivation sont deux variables déterminantes de la performance. Ceci dit que si la sélection, la formation et le pouvoir augmente la capacité du personnel à délivrer un service de qualité ; la motivation est un élément complémentaire qui incite l'individu à exploiter efficacement ces capacités.

La littérature de la gestion des ressources humaines a développé de nombreuses théories sur la motivation qui témoignent que la rémunération n'est ni la seul ni la principale source de motivation. Elle a ainsi dévoilé que : le contenu du

¹Définition formée sur la base de différentes lectures.

travail, justice et équité, détermination des objectifs, feed-back et reconnaissance, sont des éléments importants qui peuvent largement influencer positivement ou négativement la motivation.

➤ **Le contenu du travail**

D'après Herzberg, il existe deux catégories de facteurs de motivation ou de satisfaction.

- Les facteurs d'hygiène, qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques. Ils ne peuvent apporter de la motivation mais leur absence peut être un facteur de démotivation ou d'insatisfaction. Ce sont : les facteurs qui ont impact sur la vie de l'individu (horaires de travail, mutation, ...), les conditions de travail, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la sécurité de l'employé, la rémunération, la politique et l'administration de l'entreprise.
- Les facteurs de motivation appelés également facteurs internes sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance, la progression individuelle, la responsabilité et le contenu du travail.

Ainsi, pour améliorer la motivation de l'employé, Herzberg préconise d'enrichir le travail¹ en attribuant à l'employé une variété d'activités et de tâches complexes qui lui permettent d'apprendre et de s'expérimenter.

➤ **La justice et l'équité**

D'après Adams (1963) un individu est motivé lorsqu'il aperçoit que la rétribution qu'il perçoit en contrepartie de son travail et en équité avec sa contribution. La rétribution selon Adams englobe non seulement les valeurs financières (salaire,

¹ Il est à noter, que L'enrichissement du travail, selon Herzberg, ne doit pas être confondu avec l'élargissement du travail, qui représente une charge de travail supplémentaire sans lien avec les facteurs de motivation

prime) mais aussi les valeurs non financières (reconnaissance, sécurité de l'emploi, promotion...). La contribution désigne d'une part le travail fourni et d'autre part la compétence, la savoir faire, les contributions personnelles ...

L'équité perçue est le résultat d'une comparaison faite par l'employé entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Ainsi différentes évaluations sont engagées par l'employé et s'il discerne une injustice ou une absence d'équité, cela lui provoque inévitablement une démotivation. L'enjeu de la gestion des ressources humaines consiste donc à déterminer pour chaque employé la valeur de ses rétributions en fonction de ses contributions.

➤ **La fixation et la réalisation des objectifs**

Selon Locke (1968) des objectifs clairs, bien définis, difficiles et réalisables sont une source de motivation. L'individu est donc motivé lorsqu'il a un objectif à atteindre.. Les recherches de Locke en collaboration avec Latham (1990) ont permis de discerner les caractéristiques et les conditions pour qu'un objectif devient motivants : Clarté de l'objectif, challenge de l'objectif, engagement pour l'objectif, feedback.

Ainsi ils stipulent que la volonté d'atteindre un objectif bien défini et difficile incite l'individu à déployer tout ses efforts en conséquence à augmenter sa performance. Notant ainsi que la difficulté d'atteindre un objectif est certes motivante mais à certain degré. L'enjeu est donc de déterminer le niveau de complexité qui permettra à l'individu d'augmenter sa performance sans pour autant le décourager voire le démotiver.

La réalisation d'un objectif suscite un engagement de la part de l'individu. Cet engagement peut être renforcé par le management participatif c'est-à-dire par

l'implication et la participation des employés dans la fixation des objectifs à atteindre. Les objectifs seront donc compris et acceptés par l'ensemble.

Le feedback régulier est un moyen de maintien de motivation mais aussi de progression. L'évaluation des résultats, les actions correctives, la reconnaissance sont des actions de feedback qui permettent de développer chez les employés un sentiment d'identité et d'appartenance à une entreprise.

3. La gestion des réclamations

La gestion des réclamations suit deux approches différentes mais complémentaires : la première consiste à traiter le problème du client comme problème particulier pour lequel on doit apporter une solution rapide ; la seconde consiste à exploiter la réclamation comme information précieuse qui doit être analysée, traitée et transmise pour écarter toute probabilité de reproduction du problème mais aussi pour réparer et améliorer le service.

Ainsi une bonne gestion des réclamations implique la mise en place :

- d'un système de réparation ou de recouvrement du service ; et
- d'un système d'exploitation des réclamations.

3.1 Mettre en place un système de recouvrement du service

Rappelons que les clients réclament en espérant la résolution de leurs problèmes. Ils veulent être écoutés, compris et compensés. C'est pourquoi une réaction immédiate de la part de la banque par un traitement rapide de la réclamation est capitale. Ceci est possible grâce à un système de recouvrement du service qui implique le respect des trois démarches suivantes :

- Faciliter la critique aux clients ;
- Mettre en place une réparation de service ;
- Mettre en place une compensation adéquate¹.

3.1.1. Réduire les barrières et faciliter la critique au client

Pour permettre aux clients d'exprimer facilement leurs problèmes et préoccupations la banque doit réduire les barrières tout en agissant sur les raisons (identifiées plus haut) pour les quelles les clients refusent de se plaindre. Ainsi elle doit réduire au maximum les réticences qui les empêchent de réclamer, mais aussi de mettre à leur disposition des moyens simples, rapides et diversifiés nécessaire à la transmission de toute réclamation. Dans ce sens beaucoup d'entreprises notamment de service ont rénové leurs actions de collecte et de suivi des réclamations par la mise en place de lignes téléphoniques et de sites web. Certaines entreprises exploitent même des vidéos pour enregistrer les plaintes des clients et mettent à leur disposition des fiches de commentaires, des coordonnées du service clientèle (téléphone, fax, adresse courrier, email...).

3.1.2. Mettre en place une réparation de service.

La réparation de service est l'opération qui réunit les efforts structurés par la banque pour résoudre les problèmes survenus par erreur lors de la fabrication et la délivrance du service. Cela nécessite des initiatives ainsi que des actions proactives, organisées et menées par le service de clientèle.

- **Des actions de réparation proactives**

Les actions de réparation du service clientèle doivent commencer en amont c'est-à-dire avant même que le client réclame. Le personnel doit être attentif aux signes

¹ C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, Op.Cit ; P442

précurseurs des réclamations. Il doit donc remarquer les signes de mécontentement et engagées des initiatives correctives. Ainsi un chargé de clientèle peut demander à un client impatient « est-ce que tout va bien, monsieur ? » ; le client peut ainsi répliquer : « je ne peux pas trop attendre car j'ai un rendez vous important ». Cette réponse donnera l'occasion au chargé de clientèle de lui proposer une solution, plutôt de le laisser partir insatisfait.

- **Des actions de réparation organisées**

Pour faciliter la gestion de toute insatisfaction ou réclamation, l'entreprise de service doit non seulement, cerner les erreurs les plus couramment commises et travailler à les éviter, mais aussi de déceler les problèmes habituellement rencontrés par son personnel pour prévoir et établir des procédures adéquates pour une résolution efficace.

Notons aussi que de telles actions ne peuvent être menées que par un personnel en contact formé, motivé doté d'un pouvoir qui lui permettra de prendre des initiatives, de résoudre rapidement les problèmes des clients, de les compenser pour leur donner satisfaction.

3.1.3. Mettre en place une compensation adéquate

Généralement les clients réclament pour obtenir une restitution, pour une compensation ou un remboursement. Mais les questions qui se posent : sur quelle base de raisonnement peut-on compenser le client ? quel sera la largeur ou le degré de cette compensation ? Quelques repères développés par C.Lovelok ¹ peuvent donner réponse à ces questions :

¹ Voir C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, Op.Cit ; P442

- Voir le positionnement de la banque. Si celle-ci pratique des prix élevés pour une qualité de service irréprochable, les clients seront donc exigeants et s'attendent logiquement au zéro défaut. La banque doit donc se porter garante d'une compensation à valeur significative.
- Voir la gravité de l'erreur. Pour les petits dégâts une simple excuse sera peut-être suffisante. Pour les grandes erreurs dont les pertes seront significatives en termes de temps, de coût, d'effort et autres, la compensation doit être suffisamment importante pour les couvrir.
- Voir le client lésé. Les attentes des clients diffèrent entre ceux qui utilisent les services depuis long temps et souvent de ceux qui utilisent rarement les services de la banque. Les premiers ont tendance à être plus exigeants que les seconds, mais la compensation doit toujours respecter la règle de l'équité.

3.2. Mettre en place un système d'exploitation des réclamations

Une fois le problème du client résolu, la réclamation doit faire l'objet d'un traitement approfondi pour pouvoir en tirer des leçons et écarter toute éventualité d'insatisfaction du client par l'amélioration du service. Ainsi selon C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A.Munos le traitement et l'exploitation des réclamations nécessitent l'utilisation :

- D'un ensemble d'outils de collecte de données ;
- D'un système de remonté d'informations (CFS, Customer Feedback System) .

3.2.1 Les outils de collecte des données

En dehors des moyens de collecte des réclamations (registre des doléances, rapport du personnel en contact et du directeur...) ; le système d'exploitation des réclamations utilise d'autres outils pour collecter les appréciations de la clientèle sur la qualité des prestations. Ainsi il se base sur :

- **Les études globales et les études opérationnelles**

Les études globales sont des outils classiques d'évaluation qui permettent d'obtenir un indicateur général sur la satisfaction des clients. Ces études portent des questions limitées sur chaque processus ou service bancaire ; exemple : êtes-vous satisfait de nos guichets automatiques de banque ? Ces études restent superficielles et ne permettent pas de détecter les raisons de contentement ou de mécontentement.

Au contraire les études opérationnelles appliquées tout juste après la transaction ou le contact banque/client, permettent d'étudier en profondeur les processus et de détecter les problèmes rencontrés par les clients. L'étude opérationnelle renforce les questions en profondeur et utilise des questions ouvertes pour pouvoir collecter les suggestions de la clientèle.

- **Le questionnaire de satisfaction**

Le questionnaire de satisfaction est considéré comme un outil cher mais puissant. Ce questionnaire est généralement attribué aux clients après chaque étape importante de prestations ; on les incitant à le restituer complété par courrier ou autre moyens au département des réclamations.

- **Les clients mystères**

Les clients mystères est une méthode souvent utilisé par le département de traitement des réclamations. La banque fait partie des entreprises de services qui utilise souvent cette méthode , pour non seulement évaluer les performances de son personnel en contact en matière de traitement et de vente , mais aussi pour surveiller et contrôler le comportement de celui-ci avec la clientèle.

3.2.2 Le système d'exploitation et de communication de l'information

Le traitement des réclamations et l'exploitation des appréciations de la clientèle nécessitent la mise en place d'un système qui assure la collecte, la transmission, le

filtrage, le stockage, et l'analyse des données. Assurer de telles opérations n'est pas simple puisque cela demande la coordination de plusieurs sources des quelles émanent réellement l'information :

- le personnel en contact ;
- les responsables des agences bancaires d'exploitation ;
- les plaintes adressées par courrier ou émises sur le site de la banque ;
- le registre de doléance ;
- les études et les questionnaires de satisfaction.

L'exploitation de ces informations permettra de :

- définir les attentes de la clientèle en matière de qualité de service ;
- localiser les points de défaillance sur les quelles il faut agir pour améliorer les processus ;
- diminuer la probabilité de reproduction du problème.

Cependant, il y a lieu de noter que l'exploitation des plaintes, des suggestions et des appréciations de la clientèle n'a de sens que si la banque assure une diffusion de l'information au personnel concerné sous forme de recommandations, d'orientations et d'ajustement.

Section 3 : La gestion de crise

Aucune banque ne peut éviter ou anticiper tous les risques qu'elle court puisque le risque fait partie de sa raison d'être. En revanche, elle a intérêt à se doter d'une culture préventive à but défensive pour qu'elle puisse faire face à n'importe qu'elle moment à une éventuelle crise. Cette culture sera constituée de la mise en place de quelques actions organisationnelles, d'une bonne documentation et d'un plan de formation et de communication anticrises.

1. Se préparer à la crise

Assurer une activité aussi sensible que celle des banques, consiste à se préparer pour pouvoir gérer des événements imprévisibles. L'idéal est de détecter en temps voulu les premiers signes de crise, pour mettre en œuvre dans les plus brefs délais un plan d'action anticrise afin de freiner l'attrition et minimiser le risque d'une panique bancaire.

1.1. S'organiser à l'avance

1.1.1. Organiser une cellule de crise :

La cellule de crise est le centre de gestion de tout événement déstabilisant capable de fragiliser les relations de la banque. Sa principale mission consiste à prendre toute décision destinée à limiter la gravité de l'événement sur l'image et la réputation de la banque. Son organisation doit lui permettre de filtrer l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision.

La constitution d'une cellule de crise doit respecter les conditions suivantes :

- La cellule doit préserver la confidentialité de la situation, c'est pourquoi elle doit être composée d'un nombre limité de personnes aptes à la prise des décisions rapides et complexes. Une fois les décisions prises, l'information

sera donc diffuser à un nombre plus large de personnes qui seront déterminées comme membres potentiels de la cellule de crise

- Les membres d'une cellule de crise doivent avoir l'expérience de gérer des situations délicates et imprévisibles.
- Les membres d'une cellule de crise doivent être capables de travailler en équipe sous pression et dans des conditions stressantes.

1.1.2. Préparer les outils de gestion de crise

La crise étant presque imprévisible, il est important de préparer tout les moyens et les outils afin d'y faire face le plus rapidement possible. Lorsque les outils sont prêts, on évitera la perte de temps et la pression désagréable de désorganisation le jour ou la cellule aura besoin d'agir. Ainsi parmi les outils les plus urgents on retrouve :

a. Le manuel de gestion de crise

Le manuel de gestion est un aide- mémoire de gestion qui permet de rappeler quelques actions à envisager et de développer quelques reflexes le jour de la crise. Celui-ci ne peut être en effet opérationnel puisque la réalité dégage des situations différentes. A chaque crise, on doit adapter les actions et les ajuster à la complexité du problème à résoudre : toutes les situations ne nécessitent pas le même niveau d'efforts ni la même ampleur d'action et d'engagement.

Pour une intervention efficace, le manuel de gestion doit être simple et court. Il ne doit en fait comporter que les actions incontournables à mettre en œuvre lors des étapes de la gestion d'une crise :

- L'alerte 24H sur24,
- Les personnes à informer immédiatement,
- Les responsabilités de chaque membre de la cellule et les règles de son travail,
- Les actions à entreprendre dans les premières heures,

- L'organisation d'une communication de crise.

Une fois le manuel élaboré¹, il doit être diffusé exclusivement aux membres potentiels de la cellule de crise.

b. Les outils de communication

Dans des conditions stables il faut se préparer et s'organiser pour assurer une transmission efficace de l'information en pleine crise. Il y a lieu donc de prendre quelques précautions en interne et en externe pour éviter qu'une petite défaillance en matière d'organisation et de communication alourdit le bilan de la crise.

▪ La communication interne

- Préparer la liste de contact des membres de la cellule de crise et des responsables (téléphone professionnel, personnel, mobile, fax, email).
- Assurer qu'une prise de contact de ces membres est possible dans un délai déterminé (généralement deux heures) et à tout moment.

▪ La communication externe

- S'assurer que le service d'accueil téléphonique est en mesure de détecter tout appel sensible d'un incident porteur des signes précurseurs de crise.
- S'assurer quand cas de situation alarmante, l'entreprise bancaire est en mesure de gérer les nombreux appels téléphoniques émanant de la clientèle.
- Un service de surveillance médiatique doit prendre en charge la collecte d'information sur tout ce qui se dit sur la banque dans la presse, la radio, les pages web...

¹ Il est rédigé par le coordinateur -crise à partir de risques prioritaires.

- Une liste de presse, ainsi qu'une fiche d'identité (description de l'activité, des sites, des photos, rapport annuel...) de la banque doivent être mise à jour pour une éventuelle conférence de presse.

c. Les outils matériels

Les espaces réservés au fonctionnement de la cellule crise est la première préoccupation organisationnelle. Il ne semble toutefois pas toujours opportun d'équiper une salle de crise et d'attendre le jour ou celle-ci survient. En s'organisant à l'avance, repérer juste les bureaux qui seront réquisitionnés et mis à la disposition de la cellule crise tout en informant les occupants habituels.

L'espace de fonctionnement de la cellule doit comporter plusieurs salles : une salle de réunion, un bureau et une salle de repos. La salle de réunion doit préserver discrétion et confidentialité. L'espace de travail doit comporter tout les moyens pour un fonctionnement efficace : téléphone, fax, écran/rétroprojecteur, télévision, magnétoscope, radio, panneau d'affichage, photocopieur, télécopieur, lit de repos, réfrigérateur...

1.2. Introduire la " culture crise "

Une organisation "anti-crise" doit être maintenu nécessairement par : une formation des membres potentiels de la cellule de crise, une sensibilisation des collaborateurs, des simulations et une formation des porte-parole.

1.2.1. Former le personnel potentiel de la cellule de crise

Pour éviter de perdre le temps surtout les premiers moments de la crise, une formation des membres potentiels de la cellule de crise s'avère indispensable. Ils remplacent dans leurs services le coordinateur-crise et prennent donc comme missions :

- L'anticipation des risques éventuels,
- L'énonciation des actions destinées à maîtriser les risques identifiés,

- la sensibilisation de leurs collaborateurs à la gestion de crise,
- Les audits opérationnels de l'organisation "anti-crise".

Ainsi pour assurer une intervention rapide et organisée, la formation des membres doit comporter une définition des règles de conduite et de partage de responsabilité ; celles-ci seront bien évidemment discutées et acceptées par tous les membres afin d'éviter tous désaccords le jour de la crise.

Afin de mener à bien leurs interventions au moment de la crise, les membres de la cellule doivent être également formés dans les deux sens : prise de décision et communication.

1.2.2. Organiser des simulations et former vos porte-parole

Une fois par an, l'entreprise doit organiser une simulation et entraîner ses porte-parole à faire face à une situation de crise. Les séances de simulations permettent de s'assurer si l'organisation "anti-crises" peut être opérationnelle le moment de l'alerte et à quel degré d'efficacité. Les exercices de simulation permettent de repérer les défaillances, d'ajuster les procédures et de vérifier si l'organisation est prête à détecter et à gérer des crises.

En parallèle, les séances de simulation font souvent apparaître des déficiences en communication. Pour combler ses déficiences un argumentaire est toujours une base clé qui peut faciliter la prise de parole. L'argumentaire comporte des messages clés sur les points fondamentaux de l'entreprise : activité, métiers, objectifs et les actions à entretenir... il permet au porte-parole de démontrer avec aisance son expertise dans le domaine d'activité de la structure qu'il représente. Il est conçu pour assurer la cohérence de la communication, c'est pourquoi il doit être diffusé à l'ensemble des membres de la cellule et parfois même aux employés.

En cas de crise l'argumentaire type doit être complété par des informations spécifiques et par des réponses anticipées aux principales questions que les interlocuteurs peuvent poser.

Les porte- parole représentent l'entreprise, ils parlent à son nom. Ils doivent être parfaitement formés à communiquer dans des situations délicates. Ils doivent être donc capable de :

- simplifier et clarifier un discours,
- attirer les attentions, convaincre et rassurer,
- introduire des messages-clés,
- anticiper les questions sensibles et répondre avec intelligence.

Une communication efficace en période de crise suscite des entraînements mais également la connaissance des modes d'intervention et de fonctionnement des principaux interlocuteurs notamment les journalistes.

2. Gérer les moments de crise

L'efficacité des actions de gestion de crise menées le jour de la crise dépendent en grande partie de l'organisation "anti crises" mise en place lors des démarches préventives. Nous sommes convaincu qu'il n'existe-bien évidemment- pas une procédure réellement opérationnelle car chaque situation est différente. Le but ici est de tracer les actions prioritaires à entreprendre automatiquement face à une situation de crise pour gagner du temps et se focaliser sur la réflexion.

2.1. La gestion technique :

2.1.1 Rechercher les informations

La recherche et le recueil d'information et l'unes des premières actions à engager. Celles-ci commencent au moment où l'on serait informé du premier signe initiateur de crise, se poursuivent tout au long de la crise et se prolongent même après

la fin de la crise. L'expérience montre que la crise se traduit par une prolifération rapide de l'information. Très vite on se retrouve devant une crise d'information ; d'une part on manque d'éléments pour comprendre et d'autre part on se retrouve submergé par des informations peu significantes, inintéressantes ou simplement non analysées. La recherche et le recueil doivent être toute de suite structurés. En premier lieu, il s'agit au moins de réunir quelques éléments sur l'événement en cours. A ce moment, la fiche de recueil d'information constitue un outil de base pour structurer le recueil et éviter toute omission sur des détails stratégiques. Il s'agit donc de suivre les événements. A tout moment de nouvelles informations peuvent apparaître ; les anciennes peuvent être vérifiées, complétées ou rectifiées. Les premières informations permettront de comprendre, de localiser le problème et de constituer au moins une première compréhension de la situation. Les premières initiatives engagées pour bloquer ou de retarder l'extension de la crise doivent être hiérarchisées dans un livre de bord.

2.1.2. Établir un livre de bord

Le livre de bord est le document sur le quel le manager est censé reporter toutes les informations relatives au développement des événements. Chaque démarche entreprise, chaque mesure prise doit être notée, numérotée et datée. Le livre de bord, document réservé confidentiellement et strictement aux membres de la cellule crise permet à chacun d'entre eux -après la relève- de se mettre à jour.

Le livre de bord constitue non seulement la mémoire de la crise mais également un outil de gestion de celle-ci dans la durée. Il permet de mentionner et de clarifier : les actions mises en œuvres, le responsable de l'action, les délais, les résultats attendus, le suivi des actions.

2.1.3. Engager une expertise interne :

L'expertise interne permet de détecter la source de la crise et ses causes réelles. Celle-ci permet l'identification du type de risque qui a déclenché la crise. La recherche commence par la multiplication des hypothèses. Au fur et à mesure que la recherche avance, les informations obtenus permettront d'éliminer certaines et de ne garder qu'un nombre réduit de celles-ci. Il y a lieu de préciser que le contrôle n'engage pas la recherche des responsabilités, la priorité est de comprendre les facteurs qui ont déclenché la crise à fin d'élaborer des solutions et d'en tirer des leçons.

La recherche des causes est également importante puisque elle permet de maîtriser la situation pour pouvoir être explicite et convainquant face à une bataille médiatique.

2.1.4. Déclencher la surveillance médiatique

L'expérience montre que les effets de la médiatisation se prolongent même après la crise. L'image et la réputation de la banque seront certainement touchées et risquent d'être détruites. La surveillance médiatique permet de cerner ce qui est dit sur la banque, comment l'information circule et comment les messages seront perçus par le public. Il est évident que la surveillance ne peut toucher l'ensemble des sources d'information, c'est pourquoi, il convient de suivre les principales interviews et émissions médiatisées.

La surveillance médiatique est fondamentale du moment où elle permet de :

- Percevoir la situation du point de vue des journalistes.
- Percevoir la situation du point de vue de ceux sur les quels la crise à un impact direct (clients, fournisseurs,...).
- Reformuler tout ce qui a été dit d'une manière imprécise et qui peut créer des incompréhensions.

- Anticiper les questions des journalistes et formuler des messages ciblés.
- Guider la stratégie de communication de la banque.

2.2. La gestion de la communication

En situation de crise, la banque doit palier à un risque de perte de confiance et faire face aux attaques répétées des médias. La communication prend comme objectif de restaurer la confiance des employés, des clients et des actionnaires, afin de minimiser le risque de panique bancaire et de lutter contre la stigmatisation médiatique. Il s'agit de mener une communication interne et externe cohérente afin d'éviter la confusion.

2.2.1 La communication non médiatique

Informé son personnel notamment celui de la force de vente, constitue une importance stratégique. Dès le début, il faudra lui expliquer et lui clarifier la situation pour l'intégrer comme premier relais d'information. Il prendra vite la responsabilité de répondre aux exigences de la clientèle aux guichets et de stabiliser les relations. Il s'agit donc de rassurer le personnel en contact et l'informer du message qu'il doit transmettre à la clientèle.

La banque doit s'attacher également à assurer un service de qualité et montrer qu'elle est capable d'honorer et de respecter ses engagements auprès de sa clientèle et des autres établissements financiers.

2.2.2. La communication médiatique

L'expérience montre qu'une crise bien gérée nécessite une bonne maîtrise de la communication notamment médiatique. La défense de l'image et de la réputation de la banque passe par une communication organisée et cohérente qui respecte quelques grands principes afin d'éviter une implosion de sa propre organisation :

- Dès le début réagir rapidement et communiquer à chaud afin d'éviter l'expansion des rumeurs.
- Émettre des messages clairs, simples et fréquents avec des informations exactes et explicites.
- Maintenir des relations régulières avec la presse car le refus d'informer augmente l'inquiétude.
- Designner des porte-parole de haut niveau, à la fois professionnels et décideurs, bien formés et préparés à la communication médiatique.
- Veillez à ce que la communication interne et externe soit parfaitement cohérente pour éviter la confusion et diminuer le risque de panique bancaire.

Conclusion du troisième chapitre

Lorsque la concurrence sur un marché donné devient difficile, il est essentiel de gérer l'attrition afin de maintenir son niveau d'activité. L'attrition est un phénomène d'érosion de portefeuille client qui doit être géré en amont et en aval. En amont à travers la gestion préventive qui est maintenue par des actions qui sont à la fois défensives et curatives ; en aval à travers l'analyse des causes d'attrition pour pouvoir agir précisément sur la source du problème.

La gestion préventive vise à contrecarrer le phénomène d'attrition avant qu'il ne prend réellement effet, on cherchant à détecter les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte de client. Dans ce sens les modèles prévisionnels de défection constituent un outil important et largement utilisé par les systèmes CRM. La gestion préventive curative consiste à agir quotidiennement sur les facteurs qui peuvent détériorer la satisfaction client. Il s'agit donc de régler le problème d'un client mécontent, de répondre à une réclamation, de gérer les fluctuations de la demande et des filles d'attentes...etc. La gestion préventive défensive consiste à engager une certaine veille concurrentielle pour pouvoir contrecarrer toute action d'attaque concurrentielle susceptible de détériorer la position de la banque sur le marché.

Cependant, si l'attrition commence à prendre de l'ampleur, des analyses doivent être toute de suite engagées pour agir intensivement sur la source du problème. Une fois les causes déterminées et le type d'attrition cerné L'une ou l'autre ou une combinaison de ces possibilités de gestion doivent être entrepris : une gestion défensive, une gestion curative et/ ou une gestion de crise. La gestion défensive nécessite la recherche d'un repositionnement par la recherche d'un avantage

concurrentiel et la recherche de différenciation. Elle se focalise donc les analyses internes, les analyses du marché et les analyses de la concurrence.

La gestion curative en revanche se focalise sur tous les facteurs qui peuvent être source d'insatisfaction et qui peuvent détériorer la relation client/banque. Elle se concentre donc sur : la gestion de la rencontre, la gestion de la qualité de service, la gestion du personnel en contact et la gestion et l'exploitation des réclamations.

Chapitre 4 :

L'attrition dans la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Sous l'influence de la libéralisation de l'économie, le marché bancaire algérien fait face à de profondes mutations qui se traduisent en fait, par un nouvel environnement concurrentiel et par une clientèle exigeante, plus avertie et plus soucieuse de la qualité des prestations et de la diversification de l'offre. Aujourd'hui les clients sont moins attachés à leurs banques que par le passé. Lorsqu'ils ne sont plus satisfaits ou pensent trouver mieux ailleurs, ils n'hésitent plus à pousser les portes de la concurrence. La multi-bancarisation apparaît est menace la rentabilité des banques puisque certain clients gardent des comptes « inactifs » dans un ou plusieurs établissements. Un comportement qui n'est pas toujours opportun pour d'autres puisque il coûte cher en frais de tenue de compte ; c'est pourquoi ils préfèrent quitter carrément leur banque.

Nous tenterons à travers ce chapitre d'étudier les raisons d'attrition de la clientèle des banques publiques plus spécifiquement ceux de la BADR. Celui-ci sera fragmenté en deux sections. La première sera consacrée d'une part à la présentation de l'environnement bancaire par un survol rapide sur l'évolution du système bancaire algérien ; d'autre part à la présentation de la BADR entité sur la quelle se portera notre cas pratique. La deuxième section sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats de l'enquête.

Section 1 : La BADR au sein d'un environnement évolutif.

L'une des responsabilités de la banque consiste à comprendre son environnement pour pouvoir s'y adapter au moment opportun. C'est pourquoi, nous allons y attacher à présenter en premier lieu le système bancaire algérien et ses principales étapes d'évolutions. Ensuite on passera à la présentation de la BADR puisque elle constitue l'entité sur la quelle nous allons porter notre enquête.

1. Le système bancaire algérien

1.1. L'évolution du système :

Au cours de la période qui va de l'indépendance à fin 2009, trois étapes peuvent être distinguées pour refléter succinctement les principales évolutions du système bancaire et financier du pays.

1.1.1. Étape de la création de l'institut d'émission et de la monnaie nationale.

Cette première étape (62-65) concrétise la volonté des autorités algériennes à récupérer le privilège de l'émission pour la reconquête de la souveraineté monétaire. L'étape a été donc marquée par la création de la Banque centrale d'Algérie¹ et la création du Dinar² comme unité monétaire nationale.

Au cours de la même période, et pour une meilleure maîtrise de la politique monétaire et financière du pays deux institutions ont été créées :

¹ L'institut d'émission de l'Algérie indépendante, appelé Banque Centrale d'Algérie BCA, a été créée par la loi n° 62.144 du 13.12.62 pour fonctionner effectivement le 02.01.63.

² Créée par la loi n°64.11 du 10.04.64

- La Caisse Algérienne de Développement (CAD), créée en tant que banque d'investissement par la loi du 07.05.63, à partir de la Caisse Nationale des marchés de l'état (CNME), la Caisse des dépôts, la Caisse d'équipement et de développement de l'Algérie (CEDA), le Crédit National et le Crédit Foncier de France.
- La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) a été en suite créée par la loi du 10.08.64, à partir de la Caisse Nationale d'Épargne Française et la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie. Celle-ci avait comme principale mission la collecte de l'épargne individuelle pour le développement de l'habitat.

Mais, en raison du refus des banques étrangères à financer l'économie de l'Algérie indépendante, préférant tous simplement les opérations de commerce extérieur qui procurent une rentabilité immédiate, l'état algérien a planifié la reprise en main du secteur bancaire algérien.

1.1.2. Étape de la nationalisation du système bancaire algérien et de restructuration organique :

Le début de cette deuxième étape (66-68) a été marqué par la création d'un système bancaire national réalisé par la transformation des banques étrangères existantes en banques nationales. Ainsi les absorptions des patrimoines de ces banques ont donné naissance à trois nouvelles banques :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA), banque de dépôt créée pour le financement de l'agriculture et de l'industrie, à partir des banques étrangères ayant cessé leurs activités en Algérie¹
- Le crédit populaire d'Algérie (CPA), banque de dépôt, créée² pour le financement du secteur tertiaire et autres activités tel que l'artisanat et les professions libérales. Elle a été constituée à partir des 40 banques populaires dissoutes et par la reprise des activités sous forme de conventions passées avec la mixte Société Marseillaise du Crédit SMC et la Banque Mixte Algérie- Misr.
- Enfin, la Banque Extérieur d'Algérie (BEA) créée spécifiquement pour le développement des relations financières avec l'étranger³.

C'est ainsi que l'Algérie s'est dotée d'un système bancaire presque entièrement public⁴ et spécialisé.

Après une quinzaine d'années et en vue de diminuer le pouvoir de certaines banques dotées d'un pouvoir financier considérable et d'un monopole déterminant sur certains secteurs de l'économie, deux nouvelles banques ont été créées :

- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), par le décret du 16.03.82, qui a repris les activités de la BNA dans le domaine du financement de l'agriculture.

¹ Ces banques sont : Le Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie (CFAT).La Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie-Afrique(BNCIA).Le crédit industriel et commercial (CIC).La Banque de Paris et des Pays Bas (BPPB)

² Créée après la BNA par ordonnance du 29.12.66.

³ a été constituée à partir des banques étrangères suivantes :Le Crédit Lyonnais.La Banque Industrielle d'Algérie et Méditerranée.La Société générale, le Crédit du nord et la Bar-Clay's Bank.

⁴ En 1970, le système bancaire algérien comportait encore deux banques privées (CFCB et BPA).

- La Banque de Développement local (BDL), créée par le décret du 30.04.85 à partir des structures du CPA pour reprendre les activités de celle-ci dans le domaine du financement des unités économiques locales.

De ce fait un secteur public est né dont la gestion revenait à l'administration par le biais du trésor public et de l'organe de la planification aussi bien pour la banque centrale que pour les banques primaires ¹(cf. figure 4.1).

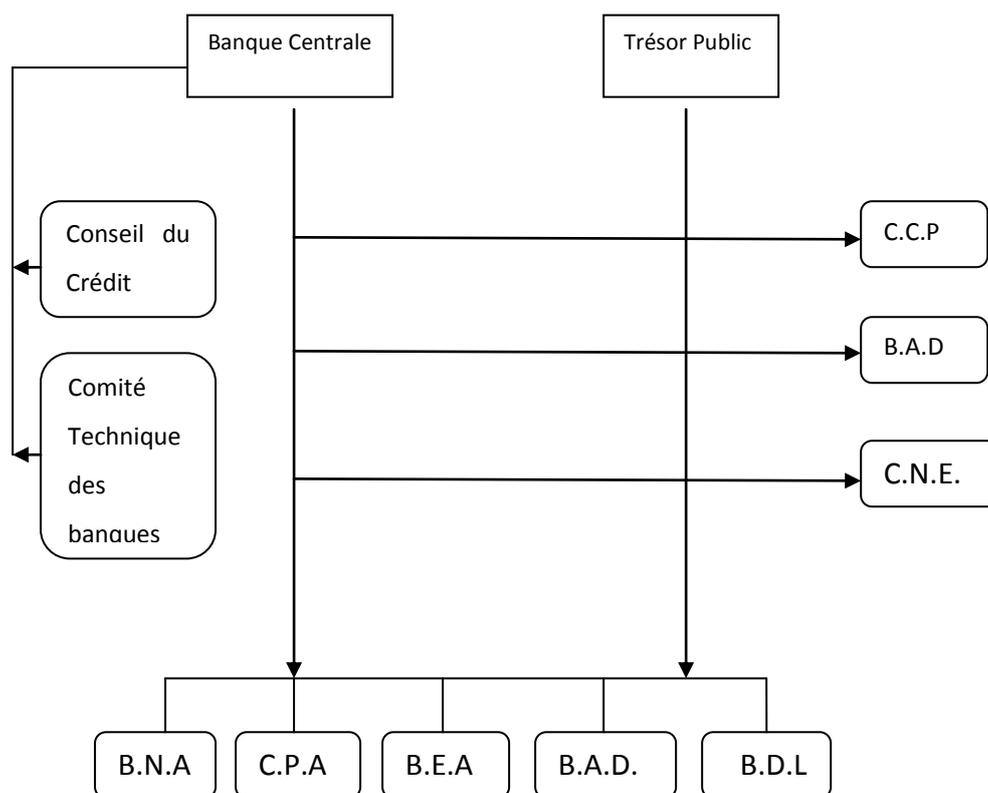


Figure 4.1 : Le système bancaire algérien après la nationalisation.

Source : Abdelkrim Naas, le système bancaire algérien, éd INAS, 2003, P81.

¹ M.Belkacem Hacene Bahloul, Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable) ; www.nothafricaforum.P4.

1.1.3. Étape de la déréglementation et de la libéralisation du système bancaire et financier :

L'ouverture du système bancaire algérien à l'initiative privée a été concrétisée par la loi 90/10 du 14-04-90, relative à la monnaie et au crédit. Cette loi a annoncé le début d'un profond processus de déréglementation et de libéralisation et a constitué le fondement d'un nouveau système financier algérien.

L'objectif de la promulgation de cette loi était de remédier aux insuffisances d'un système bancaire reposant sur des procédés et des techniques obsolètes, une lourdeur dans la procédure d'évaluation des crédits, un déficit de management, des délais longs de traitement des demandes de financement ainsi que des décisions de financement fondées beaucoup plus sur des garanties que sur l'analyse des risques de projet.

Elle a donc pris l'initiative d'ouvrir le champ de l'activité bancaire au capital privé national et étranger pour s'y impliquer sous forme de détention de la propriété entière du capital de la banque privée ou sous la forme mixte de partenariat. Son but était d'introduire de nouvelles mesures de fonctionnement et de gestion pour s'adapter aux exigences de l'économie de marché.

De ce fait, la libéralisation a permis l'émergence de plusieurs banques et établissements financiers à statut privé national et international. Le système bancaire algérien s'est élargi de manière considérable et comporte actuellement plusieurs banques et établissements financiers actives réparties entre banques commerciales, banques spécialisées et institutions financières d'investissement, toutes confondues entre secteur public et secteur privé national et international.

1.2. Aperçu sur La structure actuelle du système bancaire algérien

Le système bancaire algérien se composait, à fin 2009, de 27 acteurs financiers agréés qui ont tous leur siège à Alger. Ses acteurs se répartissent entre banques et établissement financiers comme suit :

- Six banques publiques ;
- Quatorze banques privées, dont une à capitaux mixtes ;
- Une caisse mutuelle qui a été transformée en établissement financier¹ ;
- Cinq établissements financiers à vocation générale ;
- Un établissement financier à vocation spécifique.

1.2.1. Les banques publiques

Le secteur bancaire en Algérie demeure dominé par les cinq banques commerciales publiques: la Banque Nationale d'Algérie (BNA), le crédit populaire d'Algérie (CPA,) la Banque Extérieur d'Algérie (BEA), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ,la Banque de Développement local (BDL) et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) . Elles prédominent par l'importance de leur réseau d'agence qui couvre 81%² du réseau bancaire algérien ainsi que par leur part de crédit distribué pour le financement de l'économie qui a atteint en 2008 un taux de 87,5 % ³ contre 12,5 % seulement pour les banques privées. Ces banques jouissent d'une crédibilité certaine à l'intérieur et à l'extérieur du pays et soutiennent le développement de l'économie algérienne.

¹ Suivant autorisation du conseil de la monnaie et du crédit du 15.12.2009.

²En fin 2008, Le réseau public comportait 1057 agences sur un total de 1301 agences ; rapport banque d'Algérie, 2008, p 95.<http://www.bank-of-algeria.dz>.

³ Voir rapport banque d'Algérie, 2008, p 95.<http://www.bank-of-algeria.dz>.

1.2.2. Les banques privées

Les banques à capitaux essentiellement privés au nombre de quatorze, couvrent un réseau de 244 agences et sont engagées principalement dans la distribution des crédits à la consommation.

Banque El Baraka Algérie à capitaux mixte, est la première banque installée en Algérie après avoir obtenu l'agrément de la banque d'Algérie en 1995 ; rapidement suivie en 1998 par Arab Banking Corporation Algérie, de Cité Bank, de la société générale et d'el Khalifa Bank¹ actuellement dissoute. En septembre 1999, Natixis Banque a été à son tour agréée par les autorités monétaires pour se développer sur le segment des entreprises. Ainsi, au début des années 2000, les implantations se multipliaient à travers l'implantation successive de : BNP Paribas el Djazair, trust Bank Alegria, Alegria Gulf Bank, Housing Bank for Trade and finance et beaucoup d'autres comme Fransabank el-Djazair, Calyon Algérie, Al Salam Bank et HSBC Algérie.

Dans la série des banques mixtes et étrangères qui ont fait l'objet de liquidation, nous pouvons citer la Banque pour le Commerce et l'Industrie (BCIA), la Compagnie Algérienne de la Banque, la Banque Générale Méditerranéenne, l'Union Banque, la Mouna Banque, Al Rayan algérien banque et Acro Banque.

1.2.3. Les établissements financiers : Ils sont six et comportent :

- Un établissement financier public à vocation spécifique appelé la Banque Algérienne de développement BAD, qui est un fond d'investissement national chargé de répondre aux besoins d'investissement sur le long terme des

¹ Mise en liquidation juin 2003.

entreprises algériennes. Son rôle est d'accroître la production nationale, assurer une plus grande diversification de la production et des revenus hors hydrocarbures et participer à la création d'emplois.¹

- Cinq autres établissements financiers² à vocation générale, assurent des activités d'investissement, de leasing et de crédit à la consommation.

A côté de ces banques et établissements financiers, on retrouve l'existence des institutions suivantes (*cf. figure 4.2*) :

- la Banque d'Algérie, autorité monétaire indépendante vis-à-vis de toute tutelle, disposant d'un pouvoir considérable sur les banques commerciales
- le trésor public avec ses services régionalisés- les trésoreries de wilaya -qui relève du ministère des finances.
- la poste qui rassemble des centres payeurs par les quels elle exerce certaines opérations de banque tel que la collecte des ressources, les transferts de fonds et la gestion des moyens de paiement.

La structure du système bancaire repose également sur des organes créés lors des réformes engagées en Algérie depuis 1988.

¹ Selon Karim Djoudi, ministre des finances, revue jeune Afrique 10/03/2009, Faïza Ghazali <http://www.jeuneafrique.com/Article/L'Algérie lance son fonds d'investissement>.

² Il s'agit de : La Société de Refinancement Hypothécaire SRH ; créée en 1997 par les capitaux du trésor public, les banques publiques et les compagnies d'assurances publiques. Elle est chargée du refinancement des portefeuilles de crédit hypothécaire octroyé par les banques et les établissements financiers aux particuliers dans le cadre du financement de logement. Les autres établissements financiers tels que : Sofinance, Arab Leasing Corporation (société de crédit bail), Cetelem et Maghreb Leasing ; sont particulièrement actives dans le leasing et les crédits à la consommation

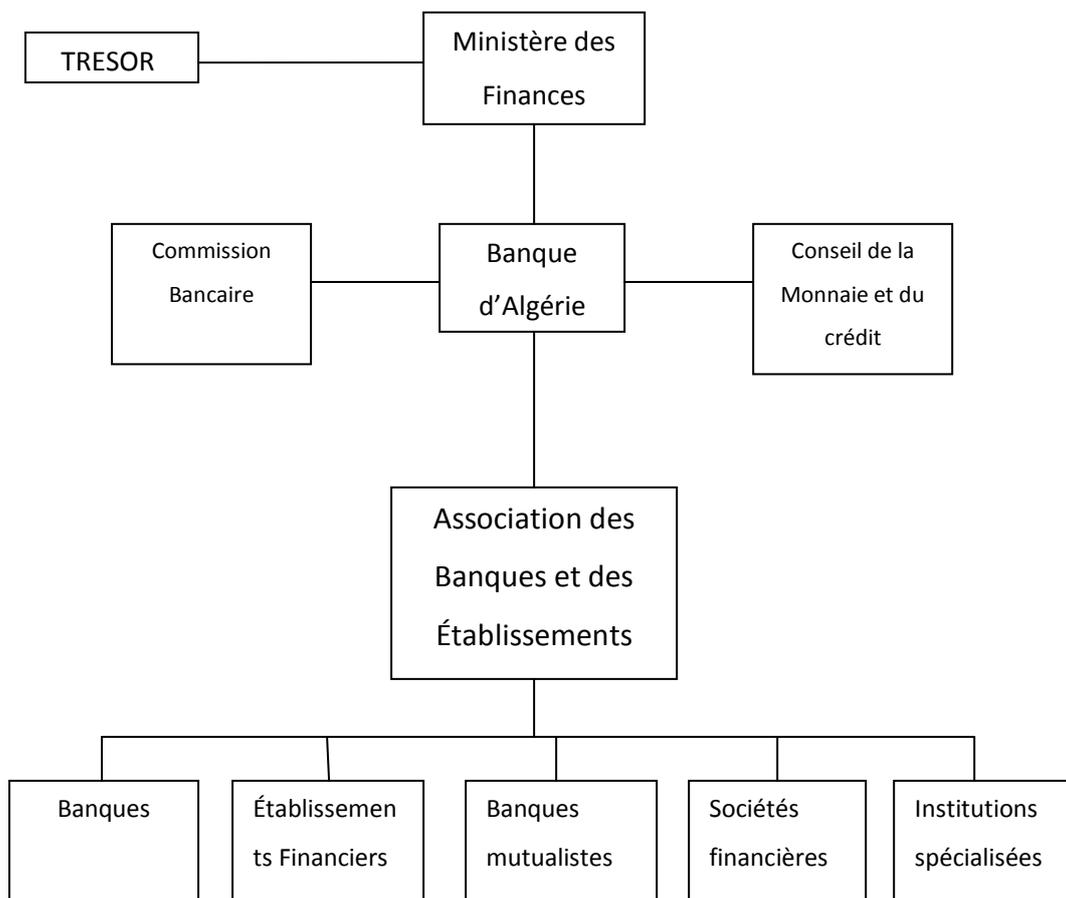


Figure 4.2 : Structure du système bancaire Algérien.

Source : Document de formation des chargés de clientèle ; élaboré par Société Interbancaire de Formation SIBF, avril 2009, P13.

1.2.4. Les organes de direction et de contrôle

Ces organes - la commission bancaire et le conseil de la monnaie et du crédit- soutiennent la banque d'Algérie dans l'application des différents mécanismes de régulation monétaire et de surveillance des procédures de financement de l'économie

A. La commission bancaire :

La commission est chargée du contrôle et de surveillance de l'activité des banques et des établissements financiers tout en veillant sur la qualité de leur situation financière.

Elle a la particularité d'examiner les conditions d'exploitations de ses institutions et de sanctionner les manquements législatifs et réglementaires constatés.

B. Le conseil de la monnaie et du crédit :

Crée par la loi 90-10, cet organe conçoit, formule et arrête les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit. Il agit en tant que conseil d'administration de la Banque d'Algérie et en tant qu'autorité monétaire. Les modifications apportées à la loi 90-10 en 2001 ont partagé le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes : le premier représente le conseil d'administration qui est chargé de l'administration et la direction de la Banque d'Algérie, le second organe représente le conseil de la monnaie et du crédit qui assure le rôle d'autorité monétaire.

1.3. Les Nouvelles conditions concurrentielles et leur impact sur l'activité bancaire :

La libéralisation de l'activité bancaire, incité par la loi N° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, a permis l'émergence progressive de la concurrence au sein du système bancaire algérien.

Quatre facteurs externes dessinent alors actuellement le paysage concurrentiel bancaire : les nouveaux entrants, les produits de substitution, le pouvoir des clients et celui des fournisseurs.

2.3.1. Les nouveaux entrants et les produits de substitution :

Sur le marché bancaire algérien, la libéralisation a favorisé l'installation des banques et établissements financiers de réputation internationale. Depuis 1999, le nombre d'enseignes étrangers et de guichets bancaire en Algérie ne cesse de progresser. Malgré cette augmentation le réseau algérien- avec 1 131 agences- reste le moins avancé par rapport aux réseaux des autres pays voisins. De même, le niveau d'accessibilité aux services bancaires et aussi faible puisque l'Algérie ne dispose, en

fin 2008, que d'un guichet bancaire pour 25 000 habitants contre un guichet pour 12540 habitants au Maroc et 9 530 habitants en Tunisie ; alors que la norme internationale est de un guichet pour 8000 habitants¹.

En revanche, la rentabilité des fonds propre (return on equity- ROE) semble plus forte en Algérie que dans bon nombre d'autres pays. Se sont surtout les banques privées à participation étrangère en Algérie qui réalise le taux de ROE le plus élevé se situant à 28%². Ce chiffre est de trois fois plus élevé à celui réalisé par les banques étrangères installées dans le reste du monde. Cette forte rentabilité s'explique par le fait que :

- Le marché bancaire algérien n'a encore pas atteint sa maturité. Il est donc sous-bancarisé puisque le taux de bancarisation en Algérie est relativement faible (Moins de 20% en 2009) comparé à celui observé dans des pays ayant atteint presque le même stade de développement (30% au Maroc à la même année) ;
- Le crédit bancaire en Algérie n'a guère d'alternative, les marchés financiers demeurent peu développés, voire quasi inexistants et accordent donc aux banques un pouvoir de marché incontestable.

Par ailleurs et parallèlement à l'augmentation du nombre des banques étrangères en Algérie, une étude empirique réalisée sur la période 2000-2007 par les deux professeurs Taoufik Rajhi et Hatem Saleh³ leur a permis d'en conclure que le marché bancaire algérien enregistre un accroissement progressif de la concurrence, accompagné d'une amélioration des performances des banques publiques.

¹ Chiffres extraits de l'étude de l'Union des Banques Magrebines- UBM –publié le 09/03/2009 <http://www.emarrakech.info/algerie.p01>.

² Taoufik Rajhi, Hatem Saleh, Recherche de l'efficacité et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-07, www.uneca.org/aec/2009.p27.

³ Taoufik Rajhi, Hatem Saleh, Op.cit., www.uneca.org/aec/2009.

2.3.2. Le pouvoir des clients et des fournisseurs :

La pression exercé par le client bancaire est qualifiée comme forte du moment où celui ci occupe sur le marché de l'activité bancaire une double position. Il apparait donc comme :

- client-fournisseur de matière première, en amont sur le marché des prêteurs ;
- client-acheteur de produit bancaire, en aval sur le marché des emprunteurs.

Sur le marché bancaire algérien, nous constatons un pouvoir client qui se nourrie et augmente du fait que :

- Le nombre de concurrent progresse et leurs offres tendent vers la standardisation ;
- Le cout de transfert ou de changement de banque est faible (information Disponible, clôture de compte gratuite....)

Dans un tel marché la fidélité à une banque n'est plus garantie car les clients comparent et n'hésitent pas à changer de banque pour bénéficier d'un meilleur rapport qualité/ prix. Ils sont, de moins en moins naïfs, de plus en plus informés mais aussi conscient du fait que la banque gère et travaille avec leur argent ; refusent d'attendre pour être servie, refuse les erreurs sur leurs comptes et demandent plus de proximité de convivialité et de rapidité. On assiste également à une évolution dans la nature des attentes qui se concrétise par un besoin croissant d'information sur les produits et services bancaires avec la recherche de simplicité et de transparence.

Pour s'adapter aux nouvelles exigences d'une économie de marché, les autorités financières algériennes ont initié des actions visant la modernisation du système bancaire algérien.

Depuis 2002, de nombreux progrès ont été enregistrés en matière de modernisation des moyens de paiement, avec notamment la mise en place d'un

système de règlement en temps réel¹ de grand montants et paiement urgent (ARTS-Algerian Real Time Settlement) et d'un système de télé-compensation² des instruments de paiement de masse (ATCI -Algérie télé-compensation interbancaire) dirigé par le Centre interbancaire de pré-compensation.

La mise en production de ces deux systèmes de paiement constitue un saut de développement remarquable qui a permis d'introduire des moyens répondant aux normes internationales en matière de gestion des moyens de paiement et de risques de liquidité. Ces efforts de modernisation sont appelés à soutenir le développement de l'intermédiation bancaire, à améliorer les services de base au profit de la clientèle, à réduire le coût global de gestion des paiements et à renforcer la liquidité des banques.

2. La présentation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR³ :

2.1. Création et évolution de la BADR :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, est une institution financière créée⁴ en 1982 dont le but de fournir des capitaux pour le financement du secteur agricole national et le développement du milieu rural.

¹ Le système algérien de règlements bruts en temps réel de gros montants généralement appelé RTGS « est un système automatisé des paiements de gros montants ou des paiements urgents par ordres de virement. Ces ordres de virement sont effectués dans le système un par un et en temps réel. Les paiements ne sont donc pas compensés. Ils sont irrévocables de façon à assurer la libre utilisation des fonds reçus par un participant pour l'exécution de ses propres opérations. ». Voir, H. BOUALEM, Modernisation du secteur bancaire algérien, ÉCHANGES : dossier-241, mars 2007, P66.

² Il s'agit d'un système de télé-compensation des différents moyens de paiement scripturaux et électroniques tel que : les chèques, les effets, les virements, les prélèvements, les retraits et paiements par carte bancaire

³ Informations collectées de diverses sources : documents internes, documents de formation, revus, mémoires sur la banque et site internet de la banque.

⁴ Décret n°82-106 du 13 mars 1982, portant création de la BADR et fixant ses statuts.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, elle coordonne aujourd'hui 42 Groupes Régionaux d'Exploitations (GRE- ex succursales) des quels dépendent 290 agences d'exploitations réparties sur tout le territoire national.

Banque spécialisée de création, celle-ci est devenue- après la promulgation de la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit- une banque universelle en élargissant son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités. Avec 7000 employés et une densité de réseau incomparable, la BADR est l'une des plus grandes banques algériennes.

Trois grandes étapes caractérisent l'évolution de la BADR :

➤ **De 1982-1989**

Au cours de cette période, la BADR a acquis une notoriété importante auprès du secteur agricole, le secteur alimentaire et le secteur de l'industrie mécanique agricole. La banque a fortement soutenu le financement de ses activités en suivant une spécialisation inscrite dans un contexte d'économie planifiée.

➤ **De 1990-1999**

Au début de cette décennie, la BADR a profité des dispositions de la loi 90/10 ayant mis fin à la spécialisation des banques, pour élargir son champ d'intervention stratégique vers d'autres secteurs d'activités et notamment vers les PME/PMI, tout en gardant bien sûr le privilège sur le financement du secteur agricole.

Au cours de la même période, la banque a informatisé la totalité de ses opérations bancaires :

- d'une part au niveau des agences à travers la mise en place du système « SYBU » en 1992 pour le traitement des opérations bancaires internes (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse et de portefeuille, gestion des comptes clientèles et des comptes de comptabilité interne) ;

- d'autre part entre les agences (au niveau du réseau) par l'introduction du télétraitement en 1996, pour le traitement et la réalisation des opérations bancaires à distance et en temps réel.

➤ **De 2000-2010**

Au cours de cette période l'impulsion était pour la modernisation du cadre opérationnelle, technique et réglementaire tracé par les autorités financières comme orientation primordial pour toutes les banques du système bancaire Algérien.

De ce fait et pour s'adapter à un environnement évolutif, orienté vers une économie de marché, la BADR était créative par l'adoption d'une nouvelle organisation -en 2003- concrétisée autour d'un nouveau concept appelé «la banque assise » avec « service personnalisé » .

Suivant des actions de modernisation initiées par les autorités financières du pays, la BADR comme toutes les banques du secteur s'est intégrée en 2006 dans les deux systèmes ARTS et ATCI.

Dans le cadre de son plan d'action à moyen terme, la BADR a mis en place, en parallèle de l'organisation banque assise, une organisation commerciale des agences « OCA » qui se base sur une fragmentation du marché en deux segments : entreprise et particuliers. Cette nouvelle organisation plus orientée client a été généralisée en 2009, au niveau de toutes les agences évoluant en « banque assise » ainsi que les autres agences de type « classique », notamment celles dont le volume d'affaires est important.

2.2. Le concept de la banque assise et de l'organisation commerciale des agences

Afin de s'inscrire clairement dans la dynamique d'une économie de marché, caractérisée par une concurrence qui se nourrit d'année en année ; la BADR à introduit avant ses concurrents, le concept de banque assise et de service personnalisé

qui repose sur une nouvelle organisation ainsi que sur une nouvelle méthode de gestion et de travail. Cette méthode consiste à éliminer tous comportements et réflexes négatifs du personnel pouvant altérer la prestation de service et ce par la création de deux groupes de travail qui sont :

- le front office, qui comporte des employés formés à la force de vente et à la qualité d'accueil et qui est constitué uniquement du personnel devant être au contact de la clientèle ;
- le back office plus chargé des travaux additifs comme la comptabilité, le rapprochement et la gestion des comptes et des dossiers¹.

Le back et le front office sont les deux espaces de la banque, subdivisés mais reliés : le premier représente la partie apparente de l'organisation dans la quelle se déroule la fabrication et la vente du produit bancaire, le deuxième représente la partie non apparente où toutes les opérations sont traitées discrètement.

Au niveau de la banque assise, le client s'assoie directement en face du chargé de clientèle permettant ainsi de lui délivrer un service personnalisé. Cette nouvelle organisation évite au client de se déplacer d'un service à l'autre, et consiste donc à prendre en charge par un seul chargé de clientèle tous les services demandés par le client.

Dans cette perspective et pour répondre aux nouvelles exigences de cette nouvelle organisation, la banque s'est engagée dans :

- l'informatisation de l'ensemble de ses opérations ;

¹ Farouk Bouyakoub, ex directeur général de la BADR, Far Eastern economic review, 2002 ; www.winne.com/algeria2/french.

- la formation de l'ensemble de son personnel agence en particulier de ceux qui sont en contact direct avec la clientèle (agent d'accueil, chargé de clientèle, directeur d'agence...);
- l'aménagement de ses agences pour créant une atmosphère de service conviviale et en répondant à des normes de qualité universelle ;
- attribuer aux structures décentralisées une plus forte autonomie de décision pour accélérer les procédures de traitement et de financement.

Pour une plus grande adaptation de l'offre de service aux besoins de la clientèle et pour une meilleur personnalisation de l'offre, la BADR vient de nuancer récemment (2009) ses agences évoluant ou non en banque assise par une nouvelle organisation appelée **OCA (Organisation Commerciale Agence)**.

Cette nouvelle organisation, se base sur une distinction fondamentale du marché des particuliers de celui des entreprises. Ainsi on distinguera :

- Le marché de masse pour la clientèle « particuliers » nécessitant un traitement industriel des demandes ;
- Le marché individuel pour la clientèle « entreprises », sollicitant un traitement personnalisé et spécifique.

Cette distinction implique, essentiellement, une séparation de l'espace dédié au service de la clientèle en front office, une segmentation du portefeuille clientèle de l'agence et sa répartition entre les chargés de clientèle.

L'**OCA** est une organisation commerciale orientée client qui a été introduite par la BADR pour :

- « améliorer le fonctionnement des agences et le service rendu à la clientèle ;

- améliorer la connaissance de la clientèle à travers une spécialisation des chargés de clientèle sur marchés (Entreprises&Particuliers) ;
- rechercher les opportunités de vente »¹.

2.3. Présentation de l'agence locale d'exploitation « ALE N° 763 » :

L'agence d'exploitation est une unité commerciale qui constitue le lieu privilégié du contact client/banque.

L'agence "763" n'a jamais fonctionné en tant que banque assise. C'est une banque classique - rattachée hiérarchiquement à un groupe régionale d'exploitation – qui a évolué en « OCA ». Cette nouvelle organisation répartit l'agence en deux principaux compartiments, à savoir le front office et le back-office. L'organisation commerciale en agence repose principalement sur : la direction de l'agence, les superviseurs, le chef du pôle transaction, l'agent d'accueil, les chargés de clientèle ainsi que les chargés de tâches techniques et administratives.

2.3.1. La direction de l'agence :

La direction de l'agence d'exploitation est constituée principalement d'un directeur d'agence et d'un secrétariat. Le directeur d'agence est le manager opérationnel qui a pour principale mission de gérer et rentabiliser « le centre de coût » que constitue son agence. Celui-ci doit veiller donc sur la stricte application de la stratégie de développement tracée par la Direction Générale.

2.3.2. Le front office :

Le front office est l'espace dédié à la réception de la clientèle pour le traitement de leurs ordres et de leurs besoins. Il est structuré en deux pôles ; le pôle clientèle et le pôle transactions.

¹Voir Note de service ; REF/PDG/N° 48/2009.

Le pôle clientèle est composé d'un service d'accueil et d'orientation mais aussi d'un service personnalisé assuré par les chargés de clientèles spécialisés en entreprises ou en particuliers et travaillant sous l'autorité d'un superviseur.

Le pôle transaction est dirigé par un chef de service. Il se compose d'un service rapide appelé aussi « banque debout » - dans le quel se traite les opérations de retraits et de versements à travers une caisse principale.

Le front office est assuré donc globalement par : un superviseur « pôle clientèle », des chargés de clientèle (entreprises & particuliers), un personnel d'accueil, un chef de service « pôle transaction », un guichetier du service rapide, un chargé de comptabilisation des versements, un ou des caissiers.

2.3.3. Le back- office

Le back-office constitue le prolongement du front-office ; il lui apporte l'assistance, les conseils, et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle.¹ C'est le point par le quel transite toute les opérations venant du front office et nécessitant des délais pour les traitements administratives et techniques impliquant parfois le recours à d'autres structures internes ou externes. C'est le compartiment qui garantit le lien entre les différents services de l'agence et les structures externes (la banque d'Algérie, les autres banques, administration fiscale...)

Le back-office assure donc tous les traitements concernant : les moyens de paiement, les opérations de crédit, les opérations de commerce extérieur, ainsi que les tâches administratives et comptables. Le back-office est assuré par : un superviseur, un ou des chargés du crédit, un chargé des opérations du commerce extérieur, un chargé des moyens de paiement, un chargé des virements, un chargé du juridique et du précontentieux, et un chargé de la comptabilité.

¹ Décision réglementaire de la BADR n° 53/2009, Article 24, P7.

3.3. Évolution du capital client et de la rentabilité de l'agence

Après avoir étudié l'organisation de l'agence. Il nous semble intéressant à présent d'observer l'évolution du capital client ainsi que la rentabilité de cette agence.

Tableau 4.1 : L'évolution du capital client et du résultat brut d'exploitation

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre des clients (en début d'année)	1081	1017	848	836	964	976
Nombre des comptes clôturés	108	238	67	05	83	56
Nombre des comptes ouverts	44	69	55	133	95	68
Résultat brut d'exploitation (millions DA)	-255	-4.551	764 ¹	-436	792	98

Source : chiffres tirés des comptes de l'agence bancaire

Les chiffres du tableau prouvent que l'agence dispose d'un capital client important. La perte de clientèle observée juste par rapport au nombre des comptes clôturés a été aigue en 2005 et 2006. Cette perte de la clientèle a été également accompagnée d'un déficit important. Au début de l'année 2009, pour remédier à cette situation de crise, les autorités financières ont engagé quelques actions qui se résument comme suit :

- Ils ont transféré l'Algérienne des Eaux et une part du portefeuille d'affaires d'autres grandes entreprises publiques (Naftal, Cnas...) vers la BADR pour quelle puisse faire face au déficit généré d'une diminution importante du nombre de ses affaires.
- Ils ont augmenté les commissions retenues sur les opérations et les services bancaires et annulé la gratuité de certains services.
- Ils ont également renforcé les barrières en tarifant la clôture des comptes.

Le tout s'est traduit par une augmentation de la rentabilité au cours de l'année 2009 et l'année 2010.

¹ Résultat réalisé après l'injection du trésor des créances de la BADR détenues sur la CMA SBA.

Section 2

Enquête sur les raisons de défection des clients de la BADR

Sur la base de ce qui a été développé aux trois chapitres précédent, nous tenterons de cerner à travers le cas de la BADR les raisons pour les quelles les clients quittent les banques publiques. L'enquête va nous permettre de déceler, si la BADR qui s'emble être engagée dans l'adoption de nouvelles stratégies de modernisation et de développement, s'engage dans une réelle gestion de la relation client qui lui permettra de s'adapter aux changements internes et externes touchant profondément son activité.

Cette section présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête. Ces résultats sont en relation avec les raisons d'attritions ; l'ensemble des problèmes qui ont interféré la relation commerciale ; la façon dont le client évalue la qualité de l'environnement physique de cette banque, la qualité de l'offre et de la prestation plus précisément la qualité du contact avec le personnel du front-office.

Le premier point de cette section sera consacré à la méthodologie de recherche adoptée, à savoir ses éléments et ses objectifs. Le deuxième point sera consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

1. Méthodologie de recherche

1.1. Repères d'enquête :

Avant d'aborder le vif du sujet nous allons à travers ses quelques lignes spécifier les repères de notre enquête : les objectifs visés, le choix de la banque d'enquête, l'identification de la population mère.

1.1.1. Les objectifs visés

L'objectif principal de l'enquête est de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans notre étude. Nous convoitons à travers cette enquête de spécifier les raisons d'attrition qui touchent la clientèle de la BADR et de découvrir :

- Si la banque développe une approche relationnelle et déploie une réelle stratégie de gestion de relation client qui lui permettra de retenir et de fidéliser ses clients.
- Si son offre est bien adaptés aux besoins et aux attentes de sa clientèle et permet de répondre à leurs préoccupations
- Si le personnel en contact adopte une stratégie bureaucratique ou une stratégie laxiste.

Nous tenterons également à travers cette enquête d'obtenir un feedback de la part des clients perdus¹, qui nous permettra de comprendre les raisons de la perte de clientèle dans les banques publiques. L'exploitation des résultats obtenus permettront de tracer quelques actions stratégiques pour pouvoir reconquérir les clients qui ont quitté cette banque et de retenir voire fidéliser ceux qui envisagent de le faire.

1.1.2. Choix de la banque d'enquête

Compte tenu de la modicité des ressources qui sont à notre disposition et pour éviter des déplacements hasardeux et coûteux, nous avons limité notre étude à la banque BADR agence 763 de Sidi Bel Abbes. Ce choix se justifie aussi par le fait que nous faisant partie du personnel de front office de cette agence et nous bénéficions donc de :

¹ Nous désignons par le terme « client perdu » un client qui a diminué le nombre d'opération auprès de la BADR ou qui a clôturé son compte auprès de celle-ci.

- La possibilité et la facilité d'accéder à toutes les informations de cette agence.
- La connaissance de la clientèle de cette agence.
- La connaissance de la région qui nous permettra de retrouver les clients qui ont quitté l'agence par la récupération de leurs adresses à partir des fichiers de la clientèle.
- La possibilité d'accéder aux guichets des banques concurrentes pour retrouver les clients perdus.

1.1.3. Identification de la population mère

La population mère est composée de l'ensemble de la clientèle "entreprises" ayant quitté partiellement ou totalement la BADR.

1.2. L'échantillonnage

1.2.1. Critères de choix de l'échantillon

Notre enquête se porte sur le segment "entreprises" qui regroupe grandes entreprises, PME/PMI, commerçants, artisans et Agriculteurs. La clientèle "particuliers" a été écartée pour les raisons suivantes :

- La dispersion de cette clientèle qui conduit à la difficulté de la retrouver.
- Le retour important des invitations qui ont été élaboré dans le cadre de l'assainissement fichier clientèle¹ « particuliers » avec le motif « client parti sans avoir laisser d'adresse »
- Le taux flagrant d'analphabétisme² de cette clientèle qui ne peut apporter des réponses fiables à notre questionnaire.

¹ Projet développé par la BADR et appliqué par toutes les agences en vue d'actualiser les données clients des deux segments « particuliers » et « entreprises ».

²D'après les statistiques élaborées dans le cadre de l'assainissement du fichier clientèle "particuliers", sur 135 clients présentés sauf 7 personnes ont pu remplir convenablement leurs imprimés.

- Le faible taux de rendement de cette catégorie de clientèle constituée en majorité de salariés¹ qui consomment très peu les produits de la banque.

En prenant la précaution de collecter des informations fiables pour notre étude de cas, nous avons donc porté notre choix sur le segment ‘‘entreprises’’ une clientèle presque érudite qui peut nous fournir des informations crédibles.

L’échantillon se porte donc sur le **segment ‘‘entreprises’’** qui regroupe grandes entreprises, PME/PMI, commerçants, artisans et agriculteurs et qui répond principalement à ces critères :

- Les clients ayant **clôturé** leurs comptes et ainsi changé de banque ;
- Les clients ayant **gelé** leurs comptes ; c’est-à-dire qui maintiennent des comptes sans mouvement ;
- Les clients ayant **réduit** leurs mouvements bancaires auprès de cette banque.

1.2.2. La méthode de l’échantillonnage

Il existe différentes méthodes d’échantillonnage regroupées généralement en deux grandes catégories : les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes. La différence entre les deux tient au fait que dans le cas de la méthode probabiliste l’échantillon est obtenu par une procédure de tirage aléatoire au cours duquel chaque unité a une « chance » d’être sélectionnée et que cette chance peut être quantifiée ; ce qui n’est pas vrai pour la méthode non probabiliste, puisque celle-ci repose sur un choix raisonné en appliquant certaines règles ou critères de choix visant à faire ressembler l’échantillon à la population étudiée. Dans ce cas, chaque unité de

¹ Cette catégorie de clientèle ne reçoit qu’un virement de salaire mensuellement (gratuit) et se limite à effectuer des retraits (gratuits) par chèque considérés comme couteux.

la population n'a pas une chance égale d'être sélectionnée. Notons aussi qu'en dehors de la qualité des résultats, l'échantillonnage probabiliste reste plus complexe, plus coûteux et prend habituellement plus de temps que l'échantillonnage non probabiliste.

Pour notre enquête, nous avons choisi **la méthode empirique (non probabiliste)** plus précisément celle des « **quotas** »¹ qui repose sur le choix raisonné d'individus de la population. Nous avons jugé que cette méthode d'échantillonnage est la plus adéquate, la plus efficace pour notre étude de terrain.

Nous avons choisi un échantillon de 100 clients d'un total de 981² clients du segment suscité de cette agence bancaire.

1.3. Questionnaire

1.3.1. Élaboration du questionnaire

En premier lieu, nous avons élaboré un questionnaire composé de 34 questions qui devraient nous permettre de recueillir auprès de quelques clients les informations nécessaires pour atteindre les objectifs visés par notre étude.

Nous avons réalisé un test du questionnaire auprès d'une dizaine de clients choisies au hasard selon nos moyens. Ceci nous a permis de mesurer le niveau de compréhension des questions contenues dans le questionnaire, de les enrichir et surtout de valider les hypothèses du travail défini. Le test nous a permis également de

¹ Cette technique repose sur la sélection de « quotas » par choix raisonné. Un quota est un groupe d'individus à interroger correspondant à un critère que l'on a retenu. Les individus de la population parente sont choisis non pas au hasard mais en respectant des règles concernant certaines caractéristiques de base. Cette technique d'échantillonnage est utilisée quand on n'a pas accès à une base de sondage. Sachant que les résultats de cette méthode sont beaucoup moins généralisables à la population parente que ceux de l'échantillonnage probabiliste ; celle-ci est en revanche moins coûteuse que les sondages aléatoires, plus rapide et bien adaptée aux enquêtes dont le sujet est difficile.

² Chiffre arrêté le 30-08-2010. Il représente le nombre de compte courants ouverts. Cependant il y a lieu de noter que le portefeuille de la clientèle de cette agence n'est pas assaini, ce qui signifie que ce chiffre englobe des comptes courants sans mouvements qui doivent être normalement clôturés lors de la révision comptable de chaque fin d'année.

repérer les réticences et les difficultés rencontrés par les enquêtés au cours de la constitution de leurs réponses ainsi que les questions qu'ils ont jugées trop longues, ou incompréhensibles. Ce travail nous a conduits à revoir nos ambitions, à éliminer certaines questions que nous avons jugées négligeables. Nous avons ensuite reformulé certaines questions afin d'obtenir des questions plus simples et précises.

1.3.2. Description du questionnaire définitif et de ses centres d'intérêts

Le test réalisé précédemment nous a permis de réduire le nombre de questions à 34. Les questions sont conçues de manière à faciliter la tâche aux répondants et surtout leur épargner des réflexions inutiles. La plupart de ces questions sont des questions fermées avec réponses à cocher à choix multiple ou dichotomique. Le questionnaire aborde également quatre questions ouvertes par les quelles nous tentons de déterminer les attentes de la clientèle.

Notre enquête s'est déroulée à l'aide d'un guide d'entretien qui prend en compte les centres d'intérêts suivants :

- Identifier l'ensemble des problèmes qui ont interféré la relation commerciale.
- Déterminer les raisons incitant le rejet de la relation existante avec la BADR et qui ont déclenché la recherche d'une alternative auprès de la concurrence.
- Spécifier les raisons d'attrition contrôlables par la banque des raisons incontrôlables.
- Éclaircir les attributs de choix du client lors de la sélection d'une nouvelle banque.
- comprendre les raisons d'érosion de la relation par lignes de produits.
- Cerner les principaux concurrents de la banque.
- Évaluer la politique de communication de l'entreprise.

- Déterminer les attentes de la clientèle.
- Cerner les principales raisons d'attrition de la clientèle.

1.4. Réalisation de l'enquête

1.4.1. Mode d'administration du questionnaire

Notre enquête a été élaborée à travers un questionnaire auto-administré. Le questionnaire a été distribué au guichet de l'agence en question (aux clients qui fréquentent toujours les guichets de la BADR) mais aussi à travers des déplacements répétés vers les clients qui fréquentent rarement ou pas du tout les guichets de cette banque (clients ayant réduit leurs opérations bancaires et ceux ayant clôturé leurs comptes auprès de la BADR).

1.4.2. Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Au cours de notre étude, nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés dont les principales sont les suivantes :

- non-disponibilité des dirigeants d'entreprises ;
- non-retour des questionnaires ce qui a limité la taille de notre échantillon ;
- des déplacements excessifs et coûteux ;
- le refus de certains enquêtés d'y répondre par peur ou par manque de temps ;
- la perte de questionnaires par les enquêtés ce qui nous a obligé dans ces cas, de leur proposer d'autres exemplaires et les supplier presque d'y répondre ;

La qualité des informations collectées et la pertinence des données recueillies dépendent bien évidemment des réponses des enquêtés. Le non-retour de quelques questionnaires a constitué une difficulté réelle pour notre étude. La taille réduite de

l'échantillon ainsi que les non-réponses pour certaines questions constituent aussi une limite pour nos résultats. Mais tout ceci ne fait pas perdre au travail sa valeur.

2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

2.1. La relation client/banque

2.1.1. Les attributs du choix de la banque

Avant d'essayer de comprendre les raisons pour les quelles les clients sont susceptibles de quitter une banque, nous avons trouvé important de comprendre d'abord les critères qui les poussent à choisir une banque plutôt qu'une autre. Sur quelle base une personne choisit sa banque ? C'est ce que nous allons essayer d'interpréter à travers les résultats de la deuxième question de notre questionnaire. (cf. tableau 4.2)

Tableau 4.2 : Les attributs du choix de la banque

Réponses	Nombre	%
choix limité	21	21
hasard	03	03
conseil d'un proche	21	21
proximité	15	15
réputation	22	22
en relation avec le secteur d'activité	32	32

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°2)

NB : 14 clients ont choisi une double réponse

Les résultats de ce tableau nous permettent de discerner deux groupes de critères pour le choix de la BADR : les critères les plus répondus (la relation avec le secteur d'activité 32%, la réputation 22%, le conseil d'un proche 21%, choix limité 21%) et les critères les moins répondus (proximité 15 % et le hasard 3%).

La relation avec le secteur d'activité est le premier critère cité avec un taux de 33%. Ce choix résulte en fait de la spécialisation des banques publiques qui a durée

jusqu'à l'étape des réformes financières lancées dans le cadre de la libéralisation¹ du système bancaire et financier. Cependant, Il y a lieu de noter que malgré les réformes de libéralisation, les banques publiques et particulièrement la BADR² poursuivent toujours des stratégies de financement spécialisé par secteur d'activité qui répondent à des programmes de développement tracés par les pouvoirs publics.

De ce fait nous pouvons dire que le choix de la BADR sur la base du secteur d'activité est un choix forcé puisque il est largement influencé par la planification qui a duré depuis la création du système bancaire algérien et qui persiste toujours à travers l'application des stratégies de financement spécialisé.

La réputation est le deuxième attribut avec 22% des répondants. Sachant que 93 % des clients interrogés sont des anciens clients qui ont dépassé plus de 5 ans de relation avec cette banque ; il faut dire que la BADR jouissait à l'époque d'une réputation spontanée liée au nombre limité des banques qui existaient à cette période puisque au moment du choix de cette banque le secteur bancaire privé n'était réellement pas assez développé.

Le conseil d'un proche apparaît comme le troisième critère influençant la décision de choix de la banque. Pour le segment de clientèle « entreprises » visé par notre enquête, ce critère se concrétise par des recommandations émises par les consultants, les comptables, les experts comptables et mêmes des cadres bancaires embauchés au sein de ses entreprises.

¹ « Les banques ont 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 sa clientèle ». Problématique de la réforme du système bancaire algérien, Rapport CNES, 2000.

² Il y a lieu de noter que la BADR jouissait (depuis les réformes de libéralisation du système bancaire) d'un statut de banque universelle mais cette situation n'a pas duré trop longtemps puisque des restrictions ont été imposées à partir de 2005. Ces restrictions ont été appliquées sous forme d'orientations planifiées destinées à lui assurer un positionnement stratégique en la restituant à sa vocation première qui est celle du financement du développement agricole et rural.

Le conseil d'un proche est l'une des formes les plus connues du bouche à oreille (Information gratuite). Il répond à un processus de recherche d'information externe déclenché par le client lorsque la recherche interne demeure insuffisante pour répondre au besoin de choix. Nous prédisons à travers le taux obtenus que la BADR avait un certain nombre d'attribut satisfaisant puisque 21 % de sa clientèle déclarent l'avoir choisi pour un bouche à oreille positive.

Le choix limité avec un taux de 21%, il occupe la même place d'importance que « le conseil d'un proche ». Il y a noté que dans les réponses de la clientèle l'attribut « choix limité » a été souvent combiné avec un autre critère. Il faut donc rappeler que dans le cadre d'une économie administrée en cours de transition, les clients étaient face à un nombre limité de banques publiques sans différenciation.

On peut dire que le choix pour une banque était forcé puisque le client était contraint de choisir l'une des banques publiques qui doit être en relation avec le secteur de son activité.

Les résultats démontrent que **la proximité** influence peu la décision du choix ; alors qu'empiriquement on lui reconnaît une place importante dans le choix d'une banque. On peut expliquer ce faible taux obtenu par les hypothèses suivantes :

- Malgré la déspecialisation des banques celles-ci restent toujours focalisées sur le financement des activités pour les quelles elles ont été orientées depuis leur création .Le choix des clients reste alors fortement influencé par cette orientation et porte beaucoup sur le secteur d'activité que sur la proximité.

- Les clients sont plus sensible à la qualité de service et cherche plus de souplesse dans les financements, c'est pourquoi ils préfèrent se déplacer¹ pour assouvir leurs besoins.

Le **hasard** dans le choix d'une banque n'est et ne peut être un critère valable. Le choix d'une banque particulièrement pour le segment « entreprises », n'est pas une décision qui peut être prise au hasard puisque la nature du produit bancaire liée à l'argent et son caractère intangible et complexe ne peuvent donner place à ce critère.

2.1.2. La perte de la relation

La troisième question : avez-vous clôturé votre compte auprès de la BADR ? Nous a permis de constituer une ventilation de la clientèle (les clients ayant clôturé leurs comptes, de ceux qui le maintiennent (*cf. tableau 4.3*) mais qui ont diminué leurs opérations traitées auprès de la Badr) pour lui adresser des questions bien adaptées.

Tableau 4.3 : Les comptes clôturés vs maintenus

Réponses	Nombre	%
Oui	12	12
Non	88	88
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°3).

Les résultats démontrent que 88% des clients interrogés maintiennent leurs comptes auprès de la BADR. Ce ci dit que les clients optent pour la multi-bancarisation. Ce phénomène observé concerne beaucoup plus le segment « entreprises ». Les particuliers au contraire clôturent leurs comptes définitivement

¹ A travers notre recherche nous avons pu constater que certain client sont certes prédisposés à se déplacer pour satisfaire leurs besoins de traitement personnalisé et de professionnalisme. Certain clients ont déclaré qu'ils ont quitté la BADR agence Sidi bel abbés pour s'orienter vers la Société Générale Oran et Natexis Oran, puisque au début ces dernières n'avaient pas encor de guichet dans la région de Sidi bel Abbes.

lorsqu'ils optent pour une autre banque. Pour cette catégorie de clientèle qui se compose en majorité de fonctionnaires dont les revenus mensuels sont limités, maintenir plus d'un compte bancaire est coûteux pour eux et sans nécessité.

A travers les chiffres de ce tableau nous pouvons aussi constater que la nature de l'attrition est beaucoup plus discrète que brutale. Ce ci est lié au fait qu'une entreprise, ou une personne exerçant une activité agricole, commerciale, artisanale ou libérale a des engagements et des relations financières qui ne leur permettent pas de clôturer immédiatement un compte.

Les 12% des clients qui ont opté pour la clôture de leurs comptes reflètent un rejet irrévocable de leur relation avec la BADR. Ils constituent une perte définitive pour cette banque dont la reconquête reste quasiment impossible et extrêmement coûteuse. Reste à savoir si cette perte résulte d'un sérieux problème vécu et non résolu, d'une insatisfaction aigue ou d'une offre plus attractive de la part de la concurrence. Les 12% des clients définitivement perdus pèsent sur la rentabilité de la banque ; puisque selon Reichheld et Sasser (1990) une réduction de 5 % du taux de défection, provoque une augmentation de la rentabilité de 75% pour les cartes de crédits et de 85% pour l'activité de dépôts¹.

Les 88 % des clients qui maintiennent leurs comptes représentent une *perte proportionnelle*. Cette perte correspond à la baisse de leur proportion d'activités (achats produits bancaires, opérations bancaires) ou d'affaires investies chez la BADR.

¹ Frederick F. REICHHELD, Op.cit. P p48-49.

a. La perte en part de portefeuille¹ client

La quatrième question posée consiste à estimer le taux de la diminution des opérations bancaires traitées auprès de la BADR. Les clients qui maintiennent leurs comptes doivent donner une estimation de la diminution de leurs parts de portefeuille investies à la BADR (cf. *tableau 4.4*).

Tableau 4.4 : La perte en part de portefeuille client

Estimation	Nombre	%
Moins de 10%	9	10.23
De 10 à 25%	11	12.5
De 25 à 50%	16	18.18
De 50 à 75%	12	13.64
Plus de 75%	40	45.45
TOTAL	88	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°4).

Les résultats de ce tableau démontrent que 45.45% de la clientèle ont diminué leurs opérations pour plus de 75%. 13.64% d'entre eux l'ont fait pour 50 à 75% de leurs parts de portefeuille ; en totalité plus de 59% des clients déclarent avoir diminué plus de 50 % de leurs parts de portefeuille investies chez la BADR. Reste à savoir sur quel produit/service elle existe cette diminution et si elle est liée à une baisse de l'activité des clients ou un transfert de leurs opérations vers d'autres banques. Dans tout les cas, l'analyse des questions 5 et 7 nous apportera les réponses.

¹ Rappelons que « la part du portefeuille dite Share-of-wallet, est la proportion d'actifs ou d'affaires investie par un client chez un fournisseur donné(en pourcentage de la totalité d'affaires ou d'actifs investis par le client dans une industrie donné), durant une période déterminée. Cette proportion est susceptible d'être modifiée à travers le temps pour des facteurs personnels et/ou situationnels ». Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien, op.cit .P2.

b. La perte par ligne de produit/service

Quels sont les produits et services que les clients rejettent et quels sont ceux qu'ils sollicitent toujours ? Sur quels produits et services la BADR se retrouve dépositionnée par rapport à la concurrence ? Autant de questions pour les quelles nous allons essayer de trouver des réponses à travers l'analyse des résultats du Tableau (4.5) relatif à la cinquième question et qui récapitule le pourcentage de la demande des clients pour chaque type de produit/service.

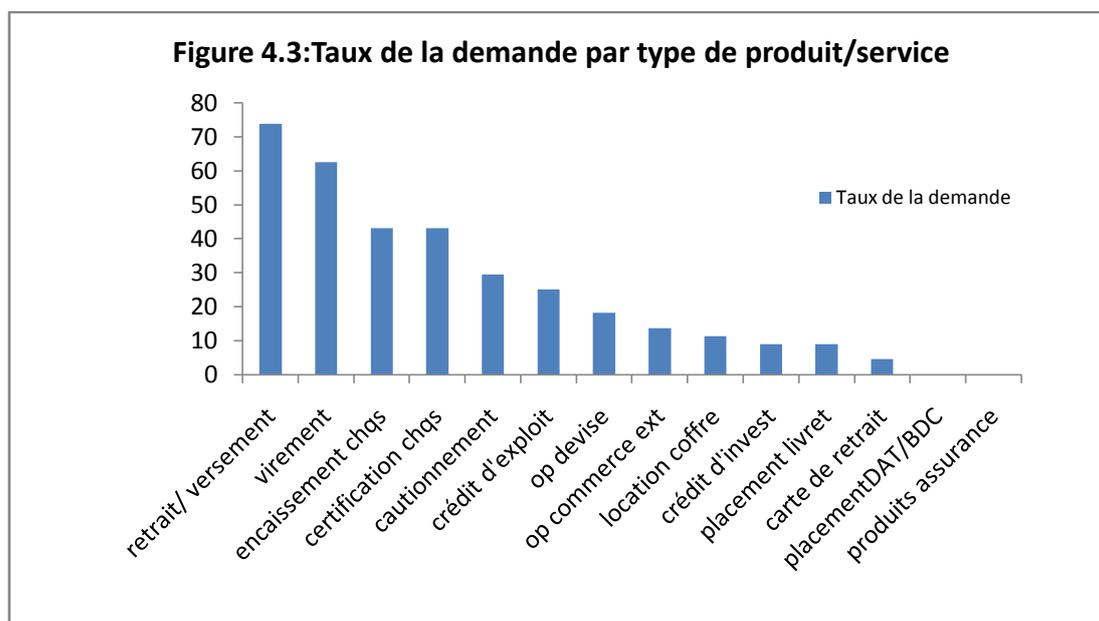
Tableau 4.5 : La perte par ligne de produit/service

produits/services	Nombre	%	produits/services	Nombre	%
Retrait/ versement	65	73.86	Placement DAT/ BDC	-	-
virement	55	62.5	Placement sur livret	08	9.09
Encaissement de chèque	38	43.18	Opérations de commerce	12	13.63
Chèque certifié	38	43.18	extérieur	16	18.18
crédit d'exploitation	22	25	Opérations devise /change	10	11.36
crédit d'investissement	8	9.09	location de coffre-fort	04	4.54
cautionnement	26	29.54	carte de retrait/paiement	-	-
			produit d'assurance		

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°5)

Nous allons commenter ses résultats en prenant en considération les lignes de produit/service qui doivent normalement être fortement sollicités par le segment « entreprises » et qui sont logiquement différent de ceux qui doivent être sollicités par les particuliers. Pour le segment étudié « entreprises » nous devons donc logiquement retrouver un fort taux de demande pour les produits et services suivants : retrait/ versement, virement, encaissement de chèque, certification de chèque, crédit d'exploitation, crédit d'investissement, cautionnement, opérations de commerce extérieur et produits d'assurance.

Pour plus de clarté, nous avons représenté les résultats du tableau 4.5 sous forme d'histogramme (cf. figure 4.3).



Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°5)

Ce fort taux des opérations de **retraits**, de **versements**, et de **virement** traitées auprès de la BADR s'explique par :

- Le versement par le trésor des créances ou des situations des entreprises relatives aux factures, aux réalisations des projets pour le compte de l'état...etc.
- Le retrait de ses fonds par ces entreprises pour le paiement des salaires de leurs employés, le règlement de leurs achats et de leurs dettes ...etc.
- Des virements et des versements déplacés reçus quotidiennement pour le compte des entreprises et effectués également quotidiennement par celles-ci pour le compte de tiers sur le réseau BADR. Rappelons à ce titre que la BADR bénéficie d'une densité de réseau incomparable puisque elle compte 290 agences d'exploitations réparties sur tout le territoire national ; ce qui renforce donc le taux de traitement de ces opérations de mouvement de capitaux auprès de ses agences bancaires.

- La gratuité de certaines opérations de retraits, de versements et de virements (virement de compte a compte, retraits par chèque sur place, versement sur place ou déplacé pour le compte d'un tiers...) ainsi que le prix moins élevé du reste de ces opérations par rapports à celles traitées par les banques privés, renforce le taux de traitement de cette catégorie de service auprès de la BADR.
- Plus globalement et toujours sur le plan technique et réglementaire ; les méthodes de travail appliquées dans la prestation de Services provoquant des lenteurs bureaucratiques incitent les opérateurs à fuir les transactions par chèques et par effets de commerces vers les transactions en cash.

Ces opérations de cash management liées à la gestion de moyens de paiements¹ sont qualifiées comme coûteuses et peu rentables : coûteuses parce que leur gestion est liée à la gestion de sommes colossales d'argent ; peu rentables car elles sont soit gratuites soit très peu rémunérées et représentent des ressources instables pour la banque.

Notons également que ce fort taux de traitement des opérations de cash management, engendre des problèmes liés à une demande supérieure à la capacité de production optimale du service rapide. Cette demande est généralement assurée par le pôle transaction² -appelé également service rapide- mais avec une certaine détérioration de la qualité de service. Cette demande excessifs transforme le service rapide en service long, allonge donc considérablement le temps d'attente et crée souvent une certaine tension chez les clients (entreprises & particuliers) et même les

¹ La gestion des moyens de paiement consiste pour les banques à assurer les services liés aux opérations de transfert. « Ces services sont la conséquence naturelle de la création de monnaie par les banques et constituent pour la clientèle la contrepartie de la mise à disposition de dépôts non rémunérés » Claude SIMON, op.cit. ; P62.

² Appelé également avant l'organisation commerciale des agences : service caisse. Ce pôle traite toutes les opérations du cash management (retrait, versement et virement) pour les deux segments (entreprises & particuliers).

clients de passage¹. Cette tension se dégage sous forme de colère contre le personnel de ce pôle.

D'autre part, les services d'**encaissement des chèques** et de **certification des chèques** affichent un taux faible ; Puisque presque 57% des clients ne consomment plus ces deux services de la BADR. La banque perd sur ses deux types de produits et se retrouve également dépositionnée en matière de services en « portefeuille »². En prenant en considération que ses services sont actuellement :

- Traités dans toutes les banques par des techniques normalisées et répondent à délais standardisés ;
- Offerts à des prix moins chers à la BADR par rapport aux banques privées.

Le dépositionnement peut être donc expliqué par les hypothèses suivantes :

- Les banques privées offre des services distinctifs et personnalisés.
- Les banques privées jouent sur la rapidité des traitements et l'allègement des procédures de financements.

Pour ce qui est des **produits et services de crédit**, nous pouvons constater une large perte d'affaires au niveau des crédits d'exploitation et des crédits d'investissement. Les résultats démontrent que 75% de la clientèle « entreprises » ne bénéficie plus de crédit d'exploitation mais aussi 91% de celle-ci ne bénéficie plus de crédit d'investissement auprès de la BADR. Ce ci affirme ce que nous avons déclaré auparavant : la banque perd sa fonction d'intermédiation, principale fonction pour la

¹Le client de passage est définie comme client n'ayant pas un compte auprès de la BADR .L'agence reçoit des centaines de clients de passage qui effectuent des versements pour le compte de tiers

² Les services « portefeuille » englobe : les services : d'encaissement, d'escompte, de paiement et de recouvrement des chèques barrés et des effets.

quelle elle a été créée et se transforme en guichet payeur. Nous pouvons expliquer cette situation par les constatations suivantes :

- Le refus de financement des projets d'investissements et de certaines activités d'exploitations qui découle de la décision stratégique¹ prise par la BADR dont le but de vouloir se recentrer sur le financement des projets à vocation agricole.
- La lenteur des procédures et le traitement bureaucratique à pousser la clientèle à se diriger vers d'autres banques plus rapides et plus souples dans le traitement de leurs opérations financières et de leurs dossiers de financement.
- la volonté du personnel de se désengager de toute responsabilité de prise de risque.
- La corruption pratiquée fortement par certains employés² en matière de crédit.

Seulement 13% de la clientèle sollicite les **services du commerce extérieur** (domiciliation, remise documentaire, crédit documentaire) auprès de la BADR. Ce chiffre reflète une diminution pour cette catégorie de service puisque les statistiques sur les dossiers traités et les opérations effectuées en matière de commerce extérieur affichent depuis 2007 une diminution moyenne de 23%³ par an. Ces constatations peuvent être expliquées par les hypothèses suivantes :

- La notoriété de certaines banques privées et leur réputation attire la clientèle à traiter cette catégorie d'opérations auprès de ses guichets ;

¹ Cette décision qui a été émise en 2005 a obligé la banque de se désengager de tout financement qui sort du champ agricole. Les résultats étaient catastrophiques puisque les clients ont commencé à quitter la banque pour chercher des financements auprès d'autres banques.

³ Chiffre calculé à partir des statistiques des opérations de commerce extérieur de l'agence 763.

- leur rapidité de traitement pour ce type d'opérations les devance sur les banques publiques.

En ce qui concerne les produits et **les services de placement** (livret, DAT¹, BDC²), les services de **location de coffre fort** et les **services en devises** ; il semble très logique de les retrouver à des taux³ considérablement bas puisque ce sont des produits qui sont sollicités beaucoup plus par le segment des « particuliers ».

Les **cartes de retraits** et les **produits d'assurances** reflètent un lancement difficile. Lancés respectivement en 2005 et en 2009, nous pouvons dire que la banque trouve des difficultés pour positionner ces deux produits sur un marché peu attractif pour les produits monétiques⁴ et devenu plus concurrentiel.

2.1.3. Les intentions de la clientèle

A travers la question 6 (envisagez-vous de rester client de la BADR ?) nous convoitons évaluer les intentions des clients, dans le sens de vouloir résilier leurs relations avec la BADR (cf. tableau 4.6).

Tableau 4.6 : Le taux des clients ayant l'intention de résilier la relation

réponses	Nombre	%
Oui	43	48.86
Peut être	30	34.09
Non	9	10.23
Ne sais pas	6	6.82
Total	88	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°6)

¹ Dépôt à terme

² Bon de caisse

³ Les taux enregistrés en matière de placement sur livret et location de coffre fort émanent principalement des professions libérales et des commerçants.

⁴ Les cartes de retraits retrouvent un rejet de la part des consommateurs bancaires algériens qui refusent le changement pour des raisons de sécurité et préfèrent donc les retraits par les guichets bancaires traditionnels.

Il ressort de ce tableau que presque 49% des clients veulent maintenir leurs relations avec la Badr contre plus de 41% qui ne sont pas vraiment certains et 10 % qui veulent quitter. Ces chiffres affirment que le taux d'attrition est susceptible d'augmenter si la banque ne prend pas l'initiative de développer une stratégie anti-attrition.

Les questions 8, 9, et 10 nous permettent de :

Savoir si les clients déclarent leurs intentions de changer de banque, et auprès de qui pour pouvoir évaluer les actions curatives émises par le personnel du front office dont le but de retenir leurs clients. (cf. tableaux 4-8, 4-9 et 4-10).

Tableau 4.8 : Taux déclaré de départ

Réponses	Nombre	%
Oui	61	61
Non	39	39
total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°7).

Tableau 4.9 : Les personnes informées

Réponses	Nombre	%
personnel	34	55.74
directeur	13	21.31
personnel+directeur	14	22.95
total	61	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°9)

Tableau 4.10 : Taux des actions de rétention.

Réponses	Nombre	%
Oui	14	22.95
Non	47	77.05
total	61	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°10)

Le tableau (4-8) démontre que 61% des clients ont montré leurs intentions de changer de banque. Ceci dit que l'attrition était beaucoup plus annoncée que discrète.

Le fait que cette clientèle a annoncé ses intentions de départ vers d'autres banques, elle démontre un certain attachement, puisque elle donne chance à la banque de s'aligner aux offres du marché concurrentiel. 39% des clients déclarent avoir quitté la banque sans avoir donné le moindre signe de changement de banque. Ce comportement discret nous renvoie à supposer que ce taux reflète :

- la proportion de clientèle caractérisée par une fidélité passive même forcée.
- la proportion de clientèle qui pense que le fait d'annoncer son départ ne changera pas grand-chose.

Le tableau (4-9) démontre que sur 61% des clients qui ont annoncé leur départ presque 56% l'ont fait auprès du personnel en contact. Celui-ci est le mieux positionné pour détecter l'attrition puisque il reçoit les premiers signes précurseurs de défection. Il constitue donc un gisement important d'informations gratuites sur tout ce qui concerne la clientèle, que la banque peut exploiter à travers l'organisation d'une information ascendante.

22% des clients l'ont fait auprès du directeur. Un chiffre assez important qui traduit la volonté des clients à informer et à sensibiliser les responsables. Ceci dit que les clients veulent transmettre leurs intentions pour donner une chance aux responsables d'agir et de rétablir la situation.

12% des clients ont voulu intensifier le ton de leurs intentions de départs à travers une double formulation : auprès du personnel et du directeur. Ceci confirme ce que nous avons avancé au paravent sur le fait que certains clients éprouvent un certain attachement à la banque et veulent lui donner une chance de rétablissement avant de concrétiser leur départ.

Le tableau (4-10) démontre que sur 61% des clients qui ont annoncé leur départ presque 23% seulement ont reçu quelques actions visant à les retenir. Cependant, il y

a lieu de préciser que ses actions se limitent autour d'une communication qui est interpersonnelle et informelle.

Les autres clients (77%) affirment qu'aucune action n'a été développée pour les retenir. Ces déclarations peuvent être expliquées par :

- Le personnel en contact ainsi que le directeur ne prennent aucune initiative pour transmettre les intentions de départ de la clientèle au sommet stratégique, ceci résulte de leur conviction que cela ne changera pas la situation puisque la banque ne développe aucune stratégie de fidélisation.
- Un état d'esprit d'un secteur public qui règne et qui néglige les notions de rétention de la clientèle et de réalisation de bénéfice.

2.2. L'attrition de la clientèle

2.2.1. Les principales raisons d'attrition

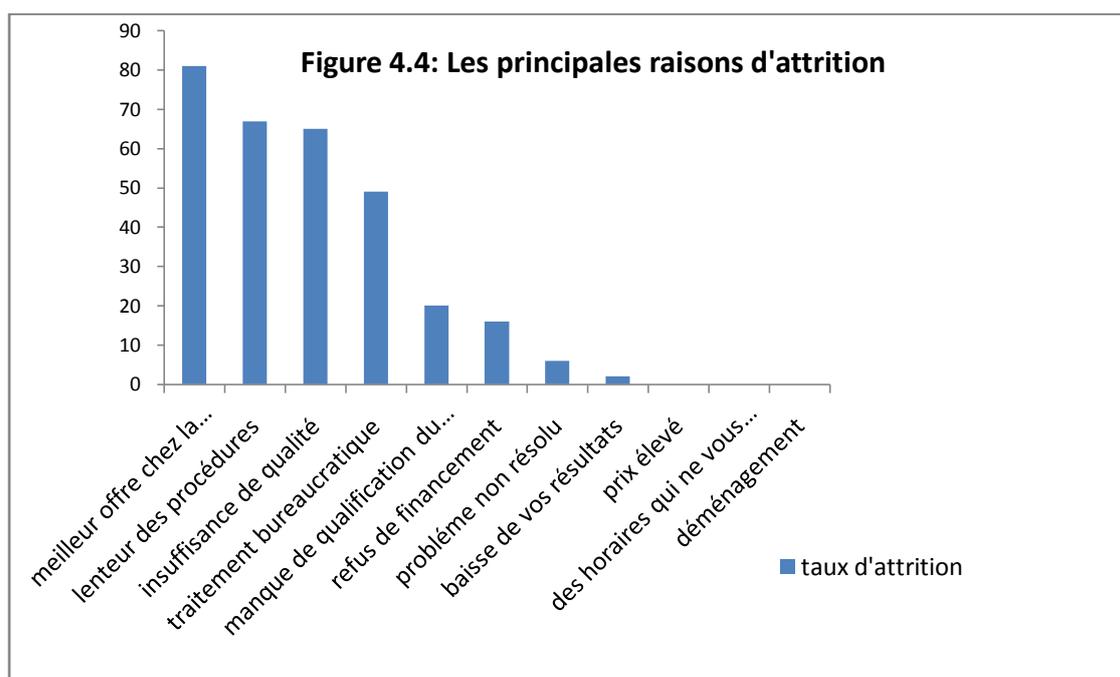
Quelles sont les principales raisons qui ont poussé les clients à changer de banque(BADR) ? Plus globalement **quelles sont les principales raisons d'attrition** ? Celle-ci est la question centrale de notre recherche sur la quelle se concentre nos hypothèses. Nous avons donc présenté la question avec un certain nombre de raisons tout en la laissant ouverte pour donner la possibilité à la clientèle de notre échantillon d'exprimer ses propres raisons (cf. tableau 4-7) .

Tableau 4-7 : Les raisons d'attrition

Réponses	Nombre	%
Difficulté liée à votre activité et la baisse de vos résultats	02	02
Changement de la zone d'exercice de votre activité (déménagement)	--	--
Insuffisance de qualité de service	65	65
Prix des prestations élevé	--	--
Manque de la qualification du personnel	20	20
Traitement bureaucratique	49	49
Lenteur des procédures	67	67
Problème non résolu	06	06
Refus de financement de vos projets	16	16
Meilleur offre chez la concurrence	81	81
Des horaires qui ne vous conviennent pas	--	--

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°7)

Pour faciliter les constatations et l'analyse nous avons calqué les résultats sous forme d'histogramme (cf. figure 4.4)



Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°7)

A travers la première constatation nous pouvons distinguer trois types de raisons :

- **Les raisons les plus répondus** : meilleur offre chez la concurrence (81%), Lenteur des procédures (67%), Insuffisance de qualité de service (65%), traitement bureaucratique (49%), manque de la qualification du personnel (20%), refus de financement (16%).
- **Les raisons les moins répondus** : Problème non résolu (6%), difficulté liée à l'activité du client et la baisse de ses résultats (2%).
- **Les raisons non évoquées** : Prix des prestations élevé, horaires incompatibles avec les attentes de la clientèle et déménagement. Celles-ci doivent être logiquement écartées lors de l'élaboration d'une stratégie de reconquête ou de gestion d'attrition puisque leur influence sur le comportement de changement apparait dans notre cas comme pratiquement nulle.

Meilleur offre chez la concurrence est la première raison invoquée. Théoriquement la concurrence joue un rôle important sur le comportement du client. Le consommateur bancaire algérien découvre la concurrence, compare les offres pour qu'il puisse bénéficier du plus avantageux. Nous pouvons également constater qu'en matière d'offre le consommateur bancaire algérien se concentre actuellement beaucoup plus sur la qualité de l'offre que sur les prix ; puisque les prix des produits/services des banques privées¹ dépassent fortement ceux des banques publiques. Autrement dit il préfère payer plus pour obtenir une qualité de service satisfaisante. Par la suite nous aurons plus de données pour confirmer cette constatation.

¹ En se basant sur les résultats de la onzième question qui démontrent que la clientèle fuit les banques publiques et s'oriente vers les banques privées.

La lenteur des procédures émerge comme deuxième raison d'attrition. Nous pouvons donc dire que la lenteur des procédures de traitement influence fortement le comportement de fuite vers d'autres concurrents.

A l'ère du développement des nouvelles technologies de l'information et de communication, l'attente des clients en matière de rapidité dans le traitement de leurs affaires et de leurs opérations financières prend le dessus. Dans le domaine financier et bancaire le temps devient alors un facteur de création de valeur¹.

La lenteur des procédures dans l'exécution des ordres des clients et dans le traitement de leurs dossiers est un désavantage qui se répercute sur leur perception de la qualité de service, sur leur satisfaction et donc sur leur fidélité.

Selon, nos entretiens, nos observations issus de nos contacts permanents avec la clientèle et notre présence régulière sur les lieux du déroulement du service ; nous pouvons avancer plusieurs raisons liées à lenteur des procédures:

- Les procédures d'exécution et de traitement ne sont pas étudiées pour pouvoir éradiquer toute tache ou processus susceptible de gêner le déroulement rapide des opérations. Notons à ce titre que la banque passe d'une phase de transition par laquelle :

Elle essaye de se réorganiser pour pouvoir assurer à sa clientèle un traitement personnalisé (segmentation de la clientèle « entreprises /particuliers» ; segmentation du portefeuille client)

Elle substitue en interne les traitements opérationnels manuels par les traitements opérationnels informatisés qui reposent sur l'utilisation des NTIC ;

¹ Daniel Phanuel, OPCIT, p 46.

Ces transitions nécessitent l'application de nouvelles procédures de traitement qui doivent être en premier temps introduites puis minutieusement étudiées¹ pour mieux les coordonner et les améliorer.

- La centralisation massive du pouvoir de la prise de décision même pour les opérations banales². Ceci va à l'encontre du principe de délégation de pouvoir et de prise de d'initiative dans le rapport : personnel en contact/client.
- Le non respect des horaires de travail (retard, pause café et déjeuné dont la durée est exagérée....) et l'absentéisme font que les ordres et les dossiers des clients restent en instance.
- Laisser les affaires de la clientèle traînées est une technique de corruption utilisée par certains employés.

L'insuffisance de la qualité est la troisième raison détecté après la lenteur des procédures. Cependant il y lieu de noter que l'insuffisance de la qualité est une raison issue de plusieurs facteurs énumérés dans notre question tels que : la lenteur des procédures, le traitement bureaucratique, manque de la qualification du personnel, problème non résolu.... Nous avons donc fait exprès de poser cette raison renforcée par d'autres raisons liées à la perception négative de la qualité de service pour pouvoir déterminer avec plus de précision les raisons d'insuffisance de qualité de service les plus déterminantes de l'attrition. Vue l'influence de la qualité de service sur l'insatisfaction du client et sur son attrait pour le changement de banque nous examinerons par la suite cette question avec plus de détail.

¹ Le personnel du front office et du back office constitue une réelle source d'information pour atteindre cet objectif.

² Notons à ce titre que les agences locales d'exploitation ne détiennent aucun pouvoir de validation des dossiers de financement. Ces derniers sont réceptionnés par les chargés de clientèle et transmis au groupe régional d'exploitation pour étude, validation ou rejet.

Le traitement bureaucratique¹ ressort également comme l'une des raisons majeures d'attrition puisque plus de 49% des clients le déclarent comme raison d'attrition. Ceci va à l'encontre d'une organisation voulant être à l'écoute de sa clientèle. La bureaucratie favorise l'insatisfaction puisque elle oblige le personnel à suivre un comportement beaucoup plus technique et mécanique que relationnel. La bureaucratie rend le métier du chargé de clientèle beaucoup plus difficile et conflictuel et développe chez lui une certaine réticence. Par le poste qu'il occupe, le personnel en contact se trouve à l'intersection des contraintes. Il vit continuellement à l'intersection, où il doit définir les priorités entre les intérêts, de la banque et ceux du client. La banque veut qu'il respecte ses objectifs, ses engagements contractuels, ses budgets, ses normes, son règlement intérieureainsi que la réglementation et la loi générale. Le client de sa part veut le meilleur service. Il veut être écouté, reconnu, privilégier ; il veut que le service s'adapte à son état, à sa situation et à ses besoins.

Mais, la nature du produit bancaire liée à l'argent et le fort taux de risque lié à sa gestion, ainsi que la réglementation fortement exigée dans le domaine bancaire pousse le personnel en contact à adopter des stratégies bureaucratiques plutôt que laxiste.

Le manque de qualification du personnel est une autre raison d'attrition citée par 20% des clients. De nombreuses études en matière de service ont démontré que la qualification du personnel en contact à un impact considérable sur la perception de la qualité de service, sur la satisfaction et la fidélité des clients. Sur le terrain cette qualification ne peut être mesurée sur la base de maîtrise de quelques techniques mais

¹ « La bureaucratie désigne un pouvoir sans direction qui se caractérise par des règles strictes, la division des responsabilités et une forte hiérarchie. La bureaucratie fonctionne selon des règles, et refuse, par principe, toute acceptation de personne. Au sens péjoratif, un fonctionnement bureaucratique est aveugle et se refuse à comprendre les situations particulières, sauf comme des exceptions. Administrations publiques et grandes entreprises privées créent et observent des règlements » <http://fr.wikipedia.org/wiki/Bureaucratie>.

sur beaucoup d'autres facteurs tels que le professionnalisme, le comportement et la capacité à gérer non seulement de manière personnalisée une clientèle hétérogène et exigeante mais aussi des situations d'échec, de conflit et de stress. Le taux de 20% reste contradictoire avec les perspectives et les objectifs d'une banque qui s'est lancée dans une formation intensive de son personnel en contact. Ce taux remet en cause :

- L'efficacité de la stratégie de formation poursuivie par la BADR.
- L'efficacité de la stratégie de recrutement d'une part et de motivation d'autre part.

Le **refus de financement** avec 16% des réponses constitue une raison d'attrition non négligeable. L'analyse de cette question a été faite sur la base d'un croisement entre celle-ci et la question N° 2. Les 16% de cette clientèle sont des anciens clients qui dépassent les 5 ans de relation avec la BADR, des clients dont l'activité est liée aux travaux industriels et aux travaux de construction, et qui ont tous bénéficié à plusieurs reprises de financement pour leurs activités. Le refus de financement découle en fait principalement :

Des restrictions imposées par les autorités publiques et appliquées par la direction centrale sous forme d'orientations stratégiques de concentration sur le financement des activités agricoles et qui a fait perdre à la BADR en général et à l'agence 763 particulièrement son positionnement sur ce segment de clientèle.

Les **problèmes non résolus** avec 6% reflètent une proportion d'une clientèle insatisfaite. Dans ce qui suit, ce facteur va être mis en relation avec le traitement des réclamations pour qu'il soit analysé en détail.

La **baisse des résultats** avec un taux de 2% est un facteur qui précise que 98% des clients ont transmis leurs affaires vers d'autres concurrents et ont diminué donc leurs opérations bancaires non pas pour des raisons liées à leurs activités mais pour des raisons liées aux insuffisances qui caractérisent l'offre de cette banque.

Selon les résultats de notre enquête le **prix des prestations élevé**, les **horaires incompatibles** avec les attentes de la clientèle et **déménagement** ; ne constituent pas des raisons d'attrition puisque le taux relatif à chacune de ces raisons est nul.

En définitive, nous constatons que l'attrition bancaire est relative à des raisons contrôlables et non pas à des raisons incontrôlables.

2.2.2. L'attrition par insatisfaction :

a. L'évaluation de la qualité de service :

Rappelons que l'insuffisance de la qualité des services BADR est apparue comme l'une des principales raisons créant l'attrition. Les questions 17 et 18 vont nous permettre apparemment de confirmer cette constatation et d'apporter plus de détail aux raisons du jugement négatif de la qualité des services de cette banque (cf. tableau 4.17 ; tableau4.18).

Tableau 4.17 : La qualité perçue

Réponses	Nombre	%
Très bonne	1	1
Bonne	7	7
Plutôt bonne	17	17
Plutôt insuffisante	38	38
Insuffisante	19	19
Très insuffisante	18	18
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°17)

Les résultats obtenus démontrent, que 25% des clients ont une appréciation positive de la qualité des services offerts par la BADR contre 75% qui ont une appréciation négative. Ceci dit que 75% des clients sont insatisfaits de la qualité de service.

Si l'on se réfère aux travaux d'Alexandre Kamyab Samii¹ qui met en relation le degré de satisfaction et la fidélité client en faisant ressortir trois zones critiques (zone de défection, zone d'indifférence et zone d'affection) ; ainsi que quatre types de profil client (apôtre, mercenaire, otage) ; nous pouvons donc considérer que :

- 92% des clients de l'échantillon retenu sont dans la **zone de défection**. Cette zone regroupe : les **otages**² et les **terroristes**³.
- 7% des clients de cet échantillon sont dans la **zone d'indifférence**, qui regroupe les **mercenaires** c'est-à-dire l'ensemble des clients satisfaits mais instables.
- 1% des clients seulement de cet échantillon sont dans la **zone d'attachement**. Se sont donc **des apôtres**, c'est à dire des clients à la fois satisfaits et fidèles (selon notre cas ce pourcentage reflète la catégorie de clients qui ont diminué leurs opérations bancaire traitées auprès de la BADR pour des difficultés rencontrés dans leurs activités et pour la baisse de leurs résultats).

b. Les raisons d'insatisfaction

Un client qui évalue la qualité de service de sa banque, il évalue un ensemble c'est-à-dire : un environnement, un traitement, une offre, une rencontre et des comportements. Dans ce sens, à travers la question N° 18 nous allons tenter de connaître avec plus de précision les raisons d'un jugement négatif de la qualité de service et d'insatisfaction ; puisque 75% des clients la juge comme insuffisante. (cf. tableau 4.18).

Les résultats précédemment obtenus se confirment. Le tableau fait ressortir les raisons les plus dominantes qui nourrissent une perception négative de la qualité

¹ Alexandre Kamyab Samii, Stratégies de services, éd DUNOD ,2001.

² C'est le groupe des clients insatisfaits de leur banque mais forcés de lui rester fidèles.

³ Ce sont des clients très insatisfaits ou insatisfaits, prêts à quitter leur banque.

chez les clients, qui sont principalement : la lenteur des procédures pour 57% et le traitement bureaucratique pour 46%.¹ (Commentés précédemment p218).

Tableau 4.18 : Les raisons de jugement négatif et d’insatisfaction

Réponses	Nombre	%
La qualité de l’accueil	21	21
Non disponibilité du personnel	18	18
Écoute insuffisante	31	31
Traitement bureaucratique	46	46
Manque de qualification du personnel	14	14
Conseil insuffisant	11	11
Lenteur des procédures	57	57
Erreur de traitement et de comptabilisation	--	--
Problème non résolu	08	08
Rendez-vous non respecté	08	08

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°18)

Les autres raisons liées au personnel en contact sont : l’écoute insuffisante pour 31%, la qualité de l’accueil 21%, non disponibilité du personnel 18%, manque de qualification du personnel 14%, conseil insuffisant 11% ,problème non résolu 08% , rendez-vous non respecté 08%.

Rappelons que le personnel en contact façonne et délivre le service. Il est l’élément le plus visible de celui-ci et un facteur déterminant de sa qualité. Selon C.Lovelok : « Le personnel de contact joue un rôle clé dans l’anticipation des besoins de la clientèle, dans la personnalisation de la livraison et dans la création de liens relationnels avec les clients, ce qui, à terme, conduit à leur fidélité ».²

Sachant que la BADR est la première banque sur le territoire national qui a largement investie en matière de formation de son personnel en contact, les résultats

¹ Commentés précédemment p218.

² C.Lovelok, J.Wirtz, D.Lapert et A Munos, Op, Cit, P348.

obtenus semblent alors du premier coup contradictoire. En revanche l'analyse de la stratégie managériale poursuivie par la banque nous permet d'expliquer ce déséquilibre par les constatations suivantes :

- Centré sur la productivité la banque épuise son énergie dans l'attraction de nouveaux clients sans se soucier des capacités du personnel en contact à gérer et à satisfaire un surplus de demande.
- Le pouvoir est fortement centralisé, le personnel en contact démuné de toute prise d'initiative, suit la standardisation des procédées et des normes de livraison de services régies par des règlements détaillés et un contrôle hiérarchique ferme. Il opte ainsi pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste. Le client devient ainsi la victime à qui on oppose des règlements stricts à respecter.
- L'ancienneté prime sur la compétence, la créativité, le savoir faire,... et guide les promotions et les augmentations de salaire.
- La banque développe une éminente sécurité d'emploi (syndicalisme renforcé).

La banque crée ainsi des conditions favorables à la prolifération d'un cycle vicieux de qualité médiocre, d'insatisfaction et d'infidélité de la clientèle.

c. La perception de la Servicène :

La Servicène facilite la rencontre de service et améliore la qualité ainsi que la productivité. De nombreuses recherches empiriques prouvent que les dimensions environnementales ont un impact considérable sur la perception de valeur du service et de sa qualité. C'est pourquoi nous avons consacré une question pour évaluer les appréciations de la clientèle sur la qualité des lieux du service (cf. tableau 4.19).

Tableau 4.19 : L’appréciation de la qualité de l’environnement physique

Réponses	Nombre	%
Très bon	08	08
Bon	21	21
Plutôt bon	16	16
Plutôt insuffisant	15	15
Insuffisant	23	23
Très insuffisant	17	17
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°19)

Il ressort de ce tableau, que 45% des clients ont une appréciation positive de la qualité de l’environnement physique de service contre 55% qui ont une appréciation négative pour celui-ci.

Sachant que la BADR a massivement investi dans le réaménagement de ses agences -dont le but de s’adapter aux nouvelles normes de qualité qu’exige un nouvel environnement concurrentiel- ces chiffres demeurent donc fortement contestables. L’insuffisance de la qualité des lieux de service et le jugement négative des clients prime sur l’appréciation positive. Au moins 75% des clients jugent l’environnement de service comme insatisfaisant dont 23% le jugent comme insuffisant et 17% comme très insuffisant. Ces chiffres démontrent que la banque ne respecte pas ou peu les normes de qualité pour maintenir un environnement de service convenable. La situation peut être expliquée par les constatations suivantes :

- L’absence totale d’une maintenance quotidienne de la qualité de l’environnement physique au sein des agences bancaires.
- L’externalisation de l’activité de nettoyage par la banque. Les travaux de nettoyage sont assurés par une entreprise privée non spécialisée et non soucieuse d’assurer un travail de qualité.

- Les responsables semblent inconscient des répercussions négatives d'une dégradation de la qualité des lieux de service, d'une part sur la perception des clients et l'image de la banque ,d'autre part sur le comportement des clients et celui du personnel en contact (puisque l'aménagement de l'espace, la décoration, les couleurs, rendent l'environnement, excitant ou endormant, plaisant ou déplaisant, relaxant ou stressant, passionnant ou ennuyeux...).

La dégradation de la qualité de l'environnement de service de la BADR influence négativement la qualité du contact client/banque ce qui rend l'appréciation globale de la qualité de service négative. La pratique aux guichets bancaires montre souvent que certains clients quittent une agence pour manque d'espace et de confidentialité (impossible de s'exprimer sans être entendu de partout). Rappelons à ce titre qu'à travers la question ouverte N° 16¹ de notre questionnaire, les clients ont réclamé le manque d'espace au sein de l'agence et ils ont montré leur besoin de confidentialité et de discrétion dans le traitement de leurs affaires.

La discrétion est perçue comme une attente forte chez les clients notamment les entreprises et les personnes fortunés. Le respect de discrétion ne peut être assuré que par des aménagements : la création d'espace pour traitement individuelle, la création de bureaux confidentiels, panneaux de discrétion (accès interdit, veuillez attendre ici....) ; des conditions qui sont totalement absentes dans les agences BADR.

2.2.3. L'attrition structurelle

Rappelons que L'attrition structurelle est la résultante d'un dépositionnement de l'offre de la banque par rapport à ceux des concurrents. Elle est liée à la déficience de l'offre de la banque en question ou à l'émergence d'un concurrent. Les clients qui

¹ Précédemment commenté voir p

quittent cette banque ne sont pas forcément mécontents du service mais sont plutôt attirés par une offre plus attrayante.

a. L'évaluation de la gamme de produit :

La question N°15 nous permettra de connaître si les clients retrouvent la gamme de produits offerts par la BADR compatible à leurs besoins ou non (cf. tableau 4.15).

Tableau 4.15 : L'évaluation de la gamme de produit

Réponses	Nombre	%
Bien adapté à vos besoins	1	1
Peu adapté à vos besoins	63	63
Pas du tout à vos besoins	24	24
aucune réponse	12	12
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°15)

Il ressort de ce tableau que 63% des clients jugent que la gamme de produit est peu adapté a leurs besoins ainsi que 24% d'entre eux déclarent que la gamme est pas du tout adapté a leurs besoins sachant que 12% n'ont donné aucune réponse. Ce ci dit que 87% des clients sont insatisfaits de la gamme de produits offerts par la BADR. Cela constitue une raison d'attrition puisque les clients retrouvent actuellement la possibilité de choisir entre l'offre de plusieurs banques.

Si 81% des clients déclarent avoir changé la BADR « pour meilleur offre chez la concurrence » et 87% des clients jugent la gamme de produit de cette banque peu ou pas du tous adapté à leurs besoins ; nous pouvons alors conclure sur la base de ses résultats que la BADR souffre d'un dépositionnement de son offre par rapport à ceux des concurrents.

Pour plus de détail sur la question nous avons projeté une question ouverte (N 16°) pour rassembler les propositions et les suggestions de la clientèle en matière d'offre.

Ainsi plus de 71% des clients ont donné des propositions en matière d'offre et d'autres en matière de qualité de traitement. Nous avons essayé de calquer en récapitulant les propositions et les suggestions les plus répondus :

En matière de la gamme d'offre les clients suggèrent :

- Le paiement des chèques et des effets pour les clients solvables en cas d'insuffisance de provision momentanée.
- La facilité de caisse et le découvert.
- Les crédits d'exploitations, les crédits d'investissements ainsi que le leasing.
- Les avances sur factures c'est ce qu'en appelle financièrement le crédit de mobilisation de créances commerciales¹ (CMCC).

En matière de qualité de traitement et de service les clients suggèrent :

- Un guichet de traitement des opérations de caisse séparé entre le segment des entreprises et celui des particuliers. Cette proposition a été faite par plus 62% des clients qui réclament fortement le temps d'attente exagéré pour une simple opération de versement ou de retrait.
- Le traitement personnalisé et avec une seule personne. Cette proposition reflète que les clients ne sont pas informé de la nouvelle disposition que la banque leur offre actuellement².
- Allégement des procédures pour les anciens clients.
- Développement du conseil et des services de traitement par internet.

Les propositions et les suggestions de la clientèle affirment que le consommateur bancaire algérien¹ a évolué et devenu plus exigeant en matière d'offre et de qualité de service.

¹ C'est un crédit d'exploitation, qui permet de financer immédiatement et dès facturation un ensemble de créances commerciales nées, assorties de délais de paiement.

² Rappelons que la banque a mit en place depuis juin 2009 la nouvelle organisation commerciale des agences : fragmentation de traitement entre le segment des entreprises et celui des particuliers ; et désignation pour chaque chargé de clientèle un portefeuille client. Chaque client doit normalement avoir son propre chargé de clientèle.

b. Les principaux concurrents :

Si les clients quittent la BADR, il nous semble donc important de connaître vers quelles autres banques ils se dirigent. La question N°11 (par quelle autre banque avez-vous changé la BADR ?) nous a permis de ressortir les principaux concurrents de cette banque (cf. tableau 4.11).

Tableau 4-11 : Les principaux concurrents de la BADR.

Réponses	Nombre	%
Société Générale Algérie (SGA)	40	40
NATEXIS	29	29
SGA et NATEXIS	07	07
SGA, NATEXIS et BNP	09	09
BDL et SGA	01	01
CPA et AGB	01	01
BNA et BDL	01	01
banque privée	12	12
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°11)

A travers les chiffres de ce tableau la Société Générale² ainsi que la Natexis³ ressortent comme les premières banques concurrentes. Celles-ci ont captivé 76% des clients de la BADR. Le choix de 40% des clients pour la Société Générale découle de son image de qualité, sa notoriété et sa réputation de banque étrangère qui la devance sur le marché de la concurrence. Pour la clientèle son image est synonyme de qualité, de professionnalisme et de compétence.

12% de la clientèle n'ont pas donné de réponse précise sur la question ; ceci reflète une réticence inexplicite.

¹Rappelons que cette constatation concerne le segment étudié « entreprises » : PME/PMI, les grandes entreprises, les commerçants, les professions libérales, les artisans, les agriculteurs et les pêcheurs.

² Banque commerciale de détail (particuliers).

³ Banque commerciale des entreprises (PME et professionnels).

La multibancarisation est la deuxième constatation que nous pouvons tirer des données de ce tableau. Le dépouillement des réponses a révélé que plus de 74% des clients sont domiciliés auprès d'au moins deux banques. La multibancarisation des entreprises est un phénomène qui a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques. La multibancarisation constitue pour le segment étudié une opportunité de financement. Les recherches stipulent qu'un nombre de banques élevé permet aux entreprises médiocres d'échapper à la surveillance trop étroite d'une banque principale ; de même, le fait de bénéficier de plusieurs banques semble être la stratégie de recherche de soutien financier plus aisée des entreprises en difficultés ou instables financièrement¹. C'est pourquoi, il y a lieu donc de considérer l'attrition partielle par la recherche de variété comme un comportement qui cache une certaine face d'opportunisme de certains clients cherchant à bénéficier des avantages que leur offre un marché concurrentiel.

L'évolution de la concurrence sur un marché donné favorise l'attrition surtout lorsque le marché tend vers la saturation. Le nombre des concurrents influence l'intensification de l'attrition sur un marché donné car certaines banques seront obligées de conquérir un certain nombre de clients au détriment d'autres.

2% de la clientèle ont remplacé la BADR par une autre banque publique puis ont changé cette dernière par une banque privée. Ce comportement reflète un certain espoir chez les clients de trouver mieux chez un concurrent public ; mais leur choix n'a pas répondu à leurs attentes ce qui les a poussés à se diriger vers une banque privée.

¹ Catherine REFAIT, La multibancarité des entreprises : Choix du nombre des banques et choix du nombre des banques principales ; Revue Économique N°3, mai 2003, P660.

1% de la clientèle seulement ont changé la BADR par une banque publique. Selon cette catégorie de clientèle ce comportement est lié à des raisons de patriotisme.

c. Les avantages recherchés par le changement

Lorsqu'un client décide de changer une banque c'est :

- soit par insatisfaction ;
- soit pour bénéficier d'un avantage perçu chez un autre concurrent.

Nous avons conclu précédemment que 75% de la clientèle BADR sont insatisfaits de la qualité des services et prestations fournis par celle-ci. Nous allons essayer à présent de cerner les avantages recherchés par le changement. Le tableau (4-12) ci-dessous relatif à la question N°12 récapitule les résultats.

Tableau 4-12 : Les avantages recherchés par le changement.

Réponses	Nombre	%
Bénéficiaire d'une meilleure offre.	26	26
Bénéficiaire d'un meilleur traitement.	38	38
Bénéficiaire d'un financement.	--	--
Bénéficiaire d'une meilleure offre et d'un financement.	08	08
Bénéficiaire d'un meilleur traitement et d'un financement.	12	12
Bénéficiaire d'une meilleure offre, d'un meilleur traitement et d'un financement.	10	10
Bénéficiaire d'une meilleure offre et d'un meilleur traitement.	06	06
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°12)

Bénéficiaire d'un meilleur traitement et la première raison de changement recherchée par la clientèle auprès des concurrents. 38% jusqu'à 66%¹ des clients de la BADR recherchent un meilleur traitement. Ce résultat remet en cause la stratégie du traitement personnalisé mis en œuvre par la BADR. Il y a lieu de préciser à ce stade que cette stratégie ne peut être fondée sur quelques actions superficielles touchant

¹ En additionnant les résultats de ceux qui ont donné plus d'une réponse.

principalement le front office (formation du personnel en contact, segmentation de la clientèle, répartition du portefeuille client entre chargés de clientèle...). La banque dans le cadre de sa transition vers la modernisation, semble avoir négligé certaines bases managériales visant la qualité totale telles que la réingénierie¹, la coordination entre les différents pôles et départements, et une politique d'amélioration des performances du personnel soutenu par une politique de motivation adéquate.

Les résultats du tableau ci-dessus démontrent également que 26% jusqu'à 50% des clients de la BADR l'ont quittée pour bénéficier d'une meilleure offre. Rappelons à ce titre que 40% des clients déclarent avoir changé la BADR « pour meilleur offre chez la concurrence » et 87% des clients jugent la gamme de produit de cette banque peu ou pas du tout adaptée à leurs besoins ; nous pouvons donc reconfirmer sur la base de ses résultats que la BADR souffre d'un dépositionnement de son offre par rapport à ceux des concurrents. Par la suite nous aurons plus de détails sur les points forts perçus chez les concurrentes, source de ce dépositionnement chez la BADR.

Les résultats démontrent également que la recherche de financement n'a pas été citée comme unique avantage recherché par la clientèle, puisque elle a été toujours additionnée à d'autres (bénéficiaire d'une meilleure offre, bénéficiaire d'un meilleur traitement) ; mais ceci ne reflète pas forcément la réalité. Globalement, les chiffres du tableau démontrent que 30% de la clientèle s'est dirigée vers d'autres banques pour bénéficier d'un financement. Ce chiffre peut regrouper :

- les clients ayant reçu un refus de financement de la part de la BADR ; et

¹ « Démarche visant à restructurer et à améliorer les performances d'une entreprise en remettant à plat l'ensemble de ses processus ». <http://dictionnaire.reverso.net>.

- les clients opportunistes ayant reçu un financement de la part de la BADR, mais voulant également profiter de la multibancarisation pour bénéficier de diverses sources de financement offertes par un marché bancaire concurrentiel.

d. La satisfaction à l'égard des banques captivantes

Après avoir déterminé les banques les plus attractives sur le marché de la concurrence, il nous a semblé intéressant d'évaluer le degré de satisfaction de la clientèle envers ces nouvelles banques (cf. tableau 4.13).

Tableau 4-13 : Le taux des clients satisfaits envers la nouvelle banque

Réponses	Nombre	%
Satisfait	89	89
Insatisfait	11	11
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°13)

Les résultats d'évaluation de la satisfaction des clients qui traitent avec d'autres banques particulièrement privées se révèlent écrasante pour la BADR. Si l'on se réfère à l'étude de Frédérique F Reichheld¹ qui trouve une forte relation entre le taux élevé de satisfaction et la fidélité des clients et inversement entre le taux élevé d'insatisfaction et le taux de défection² ; nous pouvons considérer que 89% des clients qui ont quitté la BADR sont satisfait auprès de leur nouvelle banque. Ces 89% peuvent être considérés comme des clients fidèles à ces banques ce qui rend leur reconquête extrêmement difficile voir même couteuse pour la BADR.

Cette part de clientèle (89%) perdue par la BADR et satisfaite auprès de la banque accueillante, est logiquement constituée :

¹ Frédérique F Reichheld, l'effet loyauté, édition Dunod, 1996.

² Appelé également taux d'attrition ou taux de churn.

- Des mercenaires c'est-à-dire la catégorie des clients satisfaits mais prêts à changer de banque si une meilleure alternative se présente ; c'est la catégorie de clients dont la reconquête est possible à travers la création d'un avantage suscitant leur intérêt. L'approche de reconquête¹ doit être encouragée tant que les revenus liés à la reconquête est supérieure au coût de celle-ci et que la probabilité des mercenaires à rejoindre La BADR est grande.
- Des apôtres c'est-à-dire l'ensemble des clients qui ont atteint le degré de satisfaction et de fidélité le plus élevé. Ces clients sont attachés à leurs banques et ne cherchent aucune alternative à celles- ci. Les apôtres défendent leurs banques, ils les recommandent spontanément à d'autres prospects et ignorent les concurrents. C'est la catégorie de clients dont la reconquête est extrêmement difficile est coûteuse.

A contrario 11% des clients sont insatisfaits de leurs choix. Ce pourcentage rassemble les clients dont le niveau de satisfaction est très bas, c'est-à-dire les otages et les terroristes. C'est deux groupes sont prêts à changer de banque si les coûts de changement et le nombre d'alternatives le permettent. Ils peuvent être donc une cible facilement captivée par la BADR.

e. Les facteurs de satisfaction

Après avoir déterminé le degré de satisfaction de la clientèle envers les banques concurrentes, il nous semble à présent intéressant de s'interroger sur les points forts de celles-ci qui nourrissent la satisfaction d'une clientèle qui a quitté la BADR (cf. tableau 4.14).

¹ Notons également que la reconquête est l'ultime solution, qui ne peut être maintenue que pour les clients qualifiés comme rentables sur les marchés à faible ou à très faible croissance.

Tableau 4-14 : Les facteurs de satisfaction

Réponses	Nombre	%
La qualité de ses services.	59	59
La qualification de son personnel.	27	27
La rapidité des traitements.	74	74
L'allègement des procédures.	58	58

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°14)

En se basant sur la grille de SERVQUAL qui englobe des dimensions génériques utilisées par les clients dans leur évaluation de la qualité d'un service, nous avons posé la question en proposant aux clients un nombre limité de réponses qui se concentrent autour de la qualité du service, tout en laissant la question ouverte pour permettre à la clientèle d'exprimer les points qu'ils retrouvent satisfaisants chez les concurrents.

Les résultats du tableau ci-dessus, démontrent que la rapidité des traitements ressorte comme première dimension de satisfaction retrouvée chez les banques concurrentes. Dimension que cette clientèle a annoncée comme principale raison liée à leur défection. D'une manière globale nous pouvons constater que les principales raisons que les clients ont annoncées comme source à leur mécontentement et à leur départ, ressortent comme source de leur satisfaction auprès des banques concurrentes.

2.3. Les défaillances relationnelles

À travers ce point nous allons essayer de mettre l'accent sur la démarche relationnelle de la banque en matière de gestion des réclamations et de communication pour cerner les défaillances relationnelles qui peuvent être source d'attrition .

2.3.1. Les réclamations

Avant de parler de la procédure de traitement et de gestion des réclamations, on a préféré connaître le nombre de problèmes rencontrés, leur nature ainsi que les raisons de non réclamation de la clientèle.

a. Les problèmes rencontrés

Nous allons tenter d'évaluer en premier lieu le nombre des clients ayant rencontré des problèmes au cours de leur relation avec la BADR. (cf. tableau 4.20).

Tableau 4.20 : Nombre de problèmes rencontrés.

Réponses	Nombre	%
Problème	43	43
Pas de problème	57	57
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°20)

Le nombre des clients ayant déclaré avoir eu des problèmes au cours de leur relation avec la BADR semble important. La question N°21 nous permet de connaître la nature des problèmes rencontrés par la clientèle et qui peuvent être- en cas de non rétablissement- source de défection. Ainsi les problèmes recensés peuvent être synthétisés en trois grandes catégories comme suit :

- Les problèmes liés aux procédures (bureaucratie, lenteur injustifiée, attente trop longue, non disponibilité du service...)
- Les problèmes liés au facteur humain (écoute insuffisante, non respect de la clientèle, lenteur de traitement, erreur de traitement...)
- Les problèmes liés à la réglementation.

Ces problèmes qui caractérisent toutes les banques publiques sont la résultante de certains facteurs :

- Le mode de gestion des banques publiques qui ne s'adapte plus avec les exigences d'une stratégie relationnelle : Un pouvoir centralisé, des règles strictes, une sécurité de l'emploi et une forte hiérarchie.... Le tout crée des rigidités, des lenteurs de traitement et une distraction des notions de qualité de service et de satisfaction de la clientèle.
- Le recrutement du personnel qui ne suit pas une politique bien définie dont le sens d'atteindre des objectifs stratégiques. La plupart du personnel est recruté¹ non pas sur la base des concours, des compétences et des expériences mais sur la base d'intervention.
- Les promotions et les augmentations de salaire sont guidées par l'ancienneté. Le personnel reste donc démotivé, indifférent et fuit toute prise d'initiative et de prise de risque. Les salaires sont égaux pour les postes ayant la même catégorie ce qui tue les notions d'effort, d'efficacité et d'efficience. Les efforts transactionnels et relationnels réalisés par le personnel en contact sont négligés et la notion de rentabilité et de réalisation de bénéfice est omise. La stratégie n'est pas claire et les objectifs sont rarement fixés et communiqués et même s'ils le sont, on les retrouve contradictoires².
- La ligne hiérarchique³ est concentrée sur les opérations financières de la banque et reste donc dans le cadre des chiffres et du contrôle de la réglementation. Le managérial reste limité puisque les notions de qualité de

¹ Le recrutement suit également la logique des descendants. Ainsi nous avons remarqué que les descendants du personnel de la BADR sur les portes de la retraite bénéficient du privilège de priorité d'embauche ment.

² Notre présence au sein de l'organisation nous a permis de constater que les objectifs sont fixés d'une manière anarchique puisque, ils ne sont pas fixés sur la base des moyens et des ressources disponibles ni sur la base d'une analyse approfondie de la situation.

³ Henri Mintzberg la définit comme « une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives ». http://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

service, de satisfaction et de rétention de la clientèle ne sont pas prises en compte.

- L'information au sein de l'organisation bancaire circule beaucoup plus de manière descendante (réglementation, contrôle, décision) et anarchique (ainsi les notes de services et les circulaires trainent, parviennent en retard ; elles sont négligées stockées et parfois égarées sans que le personnel concerné ne soit au courant). La circulation ascendante des informations n'est en parallèle acceptée et tolérée que pour : la transmission des dossiers de crédits, les statistiques et les bilans annuels.

b. L'énonciation des réclamations

Nous allons actuellement suivre les réclamations à travers la détermination du nombre des clients qui réclament et de ceux qui s'abstiennent à le faire (cf. tableau 4.22).

Tableau 4.22 : Taux des réclamations effectuées

Réponses	Nombre	%
Réclamation	32	74.42
Pas de réclamation	11	25.58
Total	43	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°22)

Sur 43% des clients qui ont eu problème 74% se sont donc protestés pour une défaillance de service. Ceci dit que sur 43% des clients qui ont eu problème 32%¹ ont pris l'initiative de montrer leur mécontentement par la formulation d'une réclamation reste à savoir auprès de qui et par quel moyen. Contrairement aux recherches du

¹ Pourcentages de pourcentages : « prendre x% de y% d'une grandeur revient à prendre directement xy/100 % de cette grandeur ». Pourcentages : résumé de cours et méthodes ; P. Brachet - www.xm1math.net.

cabinet TARP¹ qui stipulent que beaucoup de clients insatisfaits ne se plaignent pas² ; les chiffres que nous avons discernés démontrent que beaucoup des clients (BADR) insatisfaits ont réclamé. Ces chiffres nous ouvrent donc la voie à une analyse particulière.

Le taux des clients ayant réclamé est remarquablement élevé. Ceci nous permet d'avancer les hypothèses suivantes :

- Les clients tiennent à leur banque et ne veulent pas la quitter rapidement puisque ils lui donnent une chance pour rétablir la situation.
- Les clients ont eu des problèmes graves et subi des pertes importantes. Ils se retrouvent au bout de leur mécontentement qui ne peut être enfermé, caché ou ignoré.
- Le client veut externaliser son mécontentement, il veut être écouté et compensé.
- Le client a changé et a évolué ; puisque il n'hésite pas à formuler une réclamation :
- Le client pense que la réclamation changera la situation
- Le client sait où et comment formuler une réclamation
- La BADR engage des stratégies permettant de réduire les barrières pour faciliter la critique aux clients.

Sur 43% des clients qui ont eu problème 25 % c'est-à-dire 11% n'ont pas réclamé. Ce taux reflète la proportion d'une clientèle insatisfaite qui a pris la décision de quitter la BADR discrètement. Elle représente une source de bouche à oreille négative qui peut

¹ Cabinet de recherche américain spécialiste en matière de fidélisation et réclamation client.

² Dans le secteur bancaire précisément l'enquête du cabinet démontre que sur 49 % de clients qui ont un problème, seul 26 % réclament. Ohana, op.cit p 116.

renforcer ou aggraver le phénomène d'attrition et nuire également à l'image de la banque.

c. Les raisons de non-réclamation

Le tableau (4.27) ci-dessous relatif à la question N°27 nous renseigne en détail sur ce que les clients pensent des réclamations et les raisons pour les quelles ils n'ont pas réclamé.

Tableau 4.27 : Les raisons de non-réclamation

Réponses	Nombre	%
Ils n'ont pas le temps.	03	27.27
Ils pensent que ce là ne changera pas grand-chose.	08	72.73
Ils pensent que réclamer aura des conséquences négatives.	--	--
Ils ne savent pas ou ni comment formuler une réclamation.	--	--
Total	11	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°27).

Les résultats démontrent que sur 11% des clients qui n'ont pas réclamé :

- 27.27% d'entre eux -c'est à dire 3%- pour le manque de temps.
- Les autres 72 % -c'est-à-dire 8%- pensent que la réclamation ne changera pas grand-chose.

3% des clients ne trouvent pas le temps pour formuler une réclamation. Ceci est vrai puisque l'écrit demande du temps et la présence sur les lieux. La banque peut en revanche faciliter la critique aux clients par :

- L'exploitation des moments de présence des clients sur les lieux pour les inciter à réclamer à travers la mise à leur disposition des formulaires pour réclamations et en imprimant les coordonnées du service clientèle (téléphone, e-mail, adresse postale) sur tous les éléments de communication qui leur sont adressés (Lettres, fax, factures, brochure, enveloppe, pages jaunes...)

- La création d'un site internet qui leur permettra de transmettre leurs réclamations de différents endroits et à n'importe quel moment.

8% des clients pensent que la réclamation ne changera pas grand-chose. Le client ne voit pas l'intérêt de réclamer ce qui nous pousse à dire qu'il perçoit que la banque néglige le traitement et l'exploitation des réclamations. Cette perception est due à une expérience vécue par celui-ci ou un bouche à oreille négative. La banque peut en revanche rétablir cette mauvaise perception par les démarches suivantes :

- Organiser un système de traitement des réclamations.
- Traiter rapidement la réclamation tout en informant le client sur les solutions et les améliorations consécutives apportées à son problème.
- Rassurer les clients sur le fait que leurs réclamations seront prises en compte et qu'on y répondra.

Selon les résultats, tous les clients savent où et comment formuler une réclamation et tous ne pensent pas que réclamer aura des conséquences négatives. Cette constatation nous permettra d'avancer que le client bancaire a évolué.

2.3.2. La gestion des réclamations

La gestion des réclamations est l'une des actions curatives qui doit être maintenue quotidiennement par la banque pour éviter la défection de la clientèle. La réclamation est une preuve d'insatisfaction qui peut se traduire par la perte du client. Celui-ci exprime son mécontentement mais laisse une chance à la banque pour le reconquérir. La réclamation est une source d'information capitale puisque elle crée l'opportunité de se rattraper et réparer ce qui a été endommagé à certain moment de la délivrance du service. Nous allons donc essayer pas à pas d'examiner la démarche de la banque en matière de gestion des réclamations pour cerner les défaillances qui peuvent être source de fragilisation de la relation et d'attrition.

a. La collecte des réclamations

L'agence d'exploitation est le centre qui canalise toutes les informations relatives aux problèmes rencontrés par la clientèle. Au sein de ce centre nous allons essayer de déceler :

- auprès de qui et sur quoi les clients énoncent leurs problèmes et leurs préoccupations ; et
- Si la banque s'intègre réellement dans une démarche de collecte des réclamations.

Tableau 4.23 : Les moyens de collecte des réclamations

Réponses	Nombre	%
Personnel	16	50
Directeur	11	34.37
Registre de doléance	--	--
personnel+Directeur	04	12.5
aucune réponse	01	3.13
Total	32	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°23).

Les résultats du tableau ci-dessus démontrent que :

- 50% des clients ont réclamé auprès du personnel en contact qui le considère comme premier intervenant capable de résoudre leurs problèmes en leur apportant des solutions. Le pourcentage démontre également que le personnel du front office constitue une source d'information gratuite sur tout ce qui concerne la clientèle et ses préoccupations. Il peut même intervenir efficacement dont l'amélioration des processus de fabrication du service puisque l'exécution quotidienne des tâches lui permet de cerner les points de défaillance. Ce pendant la hiérarchie ne lui donne aucune occasion de transmettre les problèmes et les attentes de la clientèle. Les écrits sont

d'ailleurs mal perçus et considérés comme une provocation et comme une remise en cause du pouvoir des responsables.

- 34% des clients se sont protesté auprès du directeur d'agence. Un chiffre assez important qui traduit la volonté des clients à informer et à sensibiliser la hiérarchie des problèmes qu'ils subissent au cours de leur relation avec la banque. Ceci dit que les clients veulent transmettre leurs préoccupations et leurs problèmes directement aux personnes qui détiennent le pouvoir en espérant de trouver résolution. Reste à savoir si ces réclamations sont traitées et résolus.
- 12% des clients ont voulu intensifier le ton de leurs réclamations à travers une double formulation : auprès du personnel et du directeur.
- Les chiffres du tableau démontrent qu'aucune réclamation n'est déposée sur le registre des doléances par le segment étudié. Ceci dit que les entreprises n'utilisent que très rarement le registre comme moyen pour transmettre leurs problèmes. Ils préfèrent donc une transmission directe et rapide à travers le personnel en contact, le directeur et/ou les correspondances déposées au guichet.

L'examinassions du registre nous a permis de constater que celui-ci enregistre 23 réclamerions pour l'année 2009 et 16 réclamations depuis janvier2010 à ce jour¹. Ces réclamations sont toutes déposées par des clients qui traitent avec le service rapide c'est-à-dire le service de caisse. Ce sont principalement des particuliers et des clients de passages qui viennent effectuer des opérations de retraits ,de versements et/ou de virements , soit pour leur propre compte soit pour le compte de tiers. Le

¹ 28/07/2010.

contenu des réclamations se concentre au tour : du service trop long¹, le personnel indifférent et l'inexistence d'une chaîne d'attente organisée qui préserve la règle générale « premier venu premier servi ».

Le registre est en effet examiné mensuellement par le directeur et le chef du département d'exploitation. Mais le traitement des réclamations postulées sur le registre semble prendre une forme particulière voir même étonnante. Le traitement des responsables se limite à quelques mentions déposées sur le registre des doléances au dessous de chaque réclamation et approuvées par la signature de ces derniers. Les mentions se concrétisent au tour de quelques justifications² qui sont en réalité l'origine du problème.

La réalité des lieux démontre que l'organisation de la banque manque d'une cellule ou d'un service de traitement et d'exploitation des réclamations. Les réclamations écrites³ qui doivent passer par la voie hiérarchique restent par contre cloisonnées⁴ au stade de la direction d'agence. Même si certaines dépassent ce palier et arrivent aux directions régionales, elles ne subissent aucun traitement.

¹ Pour réaliser une simple opération de retrait et de versement le client déclare qu'il est condamné à rester des heures et des heures. Ceci est du principalement a m'encombrement lié à une demande qui dépasse largement les capacités de l'agence. Ce problème concerne le manque de guichet qui reste nettement inférieur au nombre de personne qui doivent être bancarisés. En Algérie le taux de bancarisation reste très faible car on compte un point bancaire pour 25 000 habitants. Source : <http://fr.allafrica.com>.

² Les réponses apportées aux réclamations sont des justificatifs tel que : le manque de personnel, le manque de moyens,...

³ Déposées par lettre aux guichets chez les chargés de clientèle ou rédigées sur le registre de doléance.

⁴ Des barrières organisationnelles sont mises à l'encontre des réclamations des clients et du personnel en contact. Ce comportement résulte d'un état d'esprit qui considère les réclamations comme une critique qui remet en cause le pouvoir, le savoir faire et les capacités managériales des responsables.

b. Le traitement des réclamations

Les recherches du cabinet TARP¹ démontrent qu'une réclamation bien traitée peut aider à reconquérir le client mais aussi à le fidéliser. Dans le cas contraire une réclamation négligée augmente l'insatisfaction du client et le pousse à changer de banque. C'est pourquoi nous tentons d'évaluer la qualité et l'efficacité du traitement des réclamations. Les deux tableaux (4.24) et (4.26) ci-dessous étalent le nombre des réclamations traitées ainsi que le degré de rapidité du traitement.

Tableau 4.24 : Le taux des réclamations traitées

Réponses	Nombre	%
Réclamation non traitée	25	78.12
Réclamation traitée	7	21.87
Total	32	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°24).

Les chiffres du tableau démontrent que 78% des réclamations clients n'ont pas été traitées contre 21% seulement qui ont été traitées. On s'appuyant sur notre expérience qui découle de quelques années passées aux guichets BADR, nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que :

La banque s'engage certes profondément dans le traitement des réclamations mais seulement lorsque celles-ci concernent des erreurs de comptabilisation. Dans le cas contraire toute autre réclamation liée à une procédure ou à une défaillance de qualité n'est prise en considération. Le personnel en contact se désengage dans la plus part des cas, puisque il se retrouve devant l'impossibilité de changer ce qu'instaure une organisation bureaucratique insoucieuse de la qualité des services et de la satisfaction client.

¹ Cabinet de recherche américain spécialiste en matière de fidélisation et réclamation client.

En conclusion, nous pouvons dire que l'importance du taux des réclamations non traitées peut constituer une raison d'appréciation négative de la qualité des prestations de la banque et donc une raison d'insatisfaction client qui aggrave l'attrition de la clientèle. (cf. tableau 4.26).

Tableau 4.26 : La qualité du traitement

Réponses	Nombre	%
Rapide	--	--
Assez rapide	01	14.28
Assez long	02	28.57
Long	04	57.14
TOTAL	07	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°26).

Compte tenu du petit nombre des réclamations traitées, les résultats de la question N° 26 qui visent à évaluer l'efficacité du traitement ne peuvent être analysés de manière objective puisque ils restent in-significatifs. En revanche, nous allons essayer de présenter quelques réalités sur la question tirés de nos constatations sur les lieux.

Sachant que la qualité des traitements est liée à la complexité du problème, à sa nature et au niveau hiérarchique dont le quel il doit être résolu nous pouvons donc avancer les constatations suivantes :

- Le traitement jugé par 14% des clients comme assez rapide et lié à des réclamations simples qui concernent des erreurs de comptabilisation
- Pour 86% des clients qui jugent le traitement comme assez long et long leurs réclamations surpassent les capacités de l'agence et dépassent le pouvoir des chargés de clientèle.

c. Les raisons de non traitement des réclamations

La question concernant les raisons de non traitement des réclamations posée à la clientèle nous a permis de constater que la majorité de la clientèle ignore les raisons

de non traitement ce qui démontre qu'ils n'ont réellement pas reçu de réponses explicatives et convaincantes. En revanche, ceux qui ont répondu sur la question l'ont expliqué par les raisons suivantes :

- L'état d'esprit d'un secteur public qui règne.
- La décision prise au niveau central.
- Certains clients sont conscients du fait que les exigences, les conditions réglementaires et les modalités de fonctionnement et de traitement qu'ils subissent sont la résultante de pratiques managériales et organisationnelles héritées d'une organisation publique bureaucratique.

L'absence d'une réelle approche relationnelle au sein de la banque publique constitue la principale raison de non traitement des réclamations. Le traitement des réclamations ne semble pas être l'une des préoccupations des chargés de clientèle ni de la direction.

2.3.2. La qualité du contact client/personnel du front-office

Plusieurs recherches ont démontrées que la qualité du rapport client/ personnel en contact est source de fidélité et d'avantage concurrentiel (C.Lovlok, J.Wirtz, D.Lapert et A. Munos 2008). Le personnel en contact a été désigné à travers les recherches de Hoffman et Bateson comme facteur puissant de différenciation.

À travers la place qu'il occupe (front -office), ce lui ci joue un rôle important dans l'anticipation des besoins de la clientèle, dans la perception de la qualité et la personnalisation du contact. Sachant que « le manque de qualification du personnel » a été cité par 10% des clients comme raison d'attrition, nous allons essayer à présent de percer pour connaître plus en détail l'engagement du personnel dans la personnalisation du service et son implication dans la satisfaction client .

a. La personnalisation du contact

Pour une première analyse nous allons essayer à travers la question N°28 de connaître le degré de personnalisation du rapport client/personnel en contact (cf. tableau 4.28)

Tableau 4.28 : La personnalisation du contact

Réponses	Nombre	%
Auprès de la même personne	19	19
Auprès de personnes différentes	81	81
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°28).

Le faible taux (19%) des clients qui traitent auprès de la même personne, qui s'est traduit logiquement par un fort taux de clients (81%) qui traitent auprès de différentes personnes (81%) ; reflète l'échec organisationnel de l'agence à répondre aux objectifs fixés par la nouvelle organisation commerciale des agences (OCA), lancée par la BADR en juin 2009.

Rappelons que cette nouvelle organisation complète celle de la banque assise¹ et doit permettre normalement une plus grande personnalisation du service à travers la spécialisation des chargés de clientèle. Cette organisation implique, essentiellement, une séparation de l'espace dédié au service de la clientèle en front office « entreprises & particuliers », une segmentation du portefeuille clientèle de l'agence et sa répartition entre les chargés de clientèle.

La banque organisée pour assurer un service personnalisé affiche en contre partie un taux exorbitant de clients qui traitent selon le système classique avec

¹ LE concept de banque assise désigne une organisation qui fragmente l'agence bancaire en deux pôles celui du front-office qui regroupe le personnel en contact et celui du back-office qui regroupe le personnel d'exécution derrière scène. L'OCA est une nouvelle organisation qui repose sur une fragmentation du front- office en deux compartiments « particuliers » et « entreprises » pour assurer une plus grande personnalisation du contact à travers la répartition du portefeuille-client entre les chargés de clientèle. Ceci dit que chaque client aura son propre chargé de clientèle avec qui il traitera quotidiennement.

différentes personnes. Cette situation contradictoire reflète un déséquilibre organisationnel qui est peut être spécifique à l'agence « sidi bel Abbes » et qui peut être expliqué par les raisons suivantes :

- Le portefeuille clientèle a subi une segmentation entre entreprises et particuliers mais n'a pas été réparti entre les chargés de clientèle. Donc le client qui se présente à l'agence peut traiter avec n'importe qu'elle chargé de clientèle du pole concerné. Cette omission a été la résultante d'une incompréhension¹ de la circulaire² BADR relatif à l'OCA.
- Lorsque nous avons effectué notre enquête la plupart des clients³ n'étaient pas informé de la nouvelle organisation ni de l'existence d'un chargé de clientèle spécifique pour chaque client. Ils n'étaient pas informés du fait que la banque leur offre l'avantage d'un service personnalisé. Ceci est du a une mauvaise communication que nous allons essayer d'aborder par la suite avec plus de détail.

b. L'appréciation du contact

La question N°29 nous a permis de collecter les appréciations des clients liées aux traitements du personnel en contact (cf. tableau 4.29).

¹L'incompréhension des dirigeants d'agences et des dirigeants régionaux des nouvelles notions organisationnelles, managériales et relationnelles telles que : individualisation, personnalisation, segmentation du portefeuille –client... a provoqué de nombreuses lacunes liées a l'application de la circulaire. Ces lacunes se sont répercutées en défailances organisationnelles dont les plus visibles ont été corrigées par le PDG lui-même au cours de sa tournée d'inspection effectuée en mars 2010 et qui a touché toutes les agences évoluant en OCA.

² REF/PDG/N° 48/2009.

³Rappelons que ce sont (des clients qui ont réduit leurs opérations bancaires auprès de la BADR ; et des clients qui ont clôturé leurs comptes auprès de la BADR) des clients qui ont diminué ou qui ont annulé leurs affaires donc leurs contacts avec cette banque.

Tableau 4.29 : L'appréciation du contact

Réponses	Nombre	%
Satisfait	66	66
Insatisfait	23	23
Relativement	06	06
Aucune réponse	05	05
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°29).

66% des clients sont satisfaits du traitement du personnel en contact. Or les réponses évoquées auparavant concernant l'appréciation de la qualité de service révèlent que 56% des clients sont insatisfaits pour des raisons liées au comportement et au traitement du personnel en contact (qualité de l'accueil, non disponibilité du personnel, écoute insuffisante, conseil insuffisant) ; ce qui révèle une certaine contradiction.

Il y a lieu de noter que l'entretien a eu lieu au sein de l'agence, les clients avaient des réticences et avaient donc peur de certifier leurs dires par écrit, ceci même en leur expliquant que notre questionnaire n'avait rien avoir avec la direction de la banque ; c'est pourquoi certaines réponses restent révélatrices de quelques contradictions. En revanche, les déclarations des clients et nos constatations tirées des réalités vécus sur le terrain nous ont permis d'avancer quelques hypothèses.

- Le taux de satisfaction de 66% relatif à l'appréciation du traitement du personnel en contact est lié à une appréciation technique précisément opérationnelle. Ceci dit que le personnel en contact répond aux besoins opérationnels et aux demandes de services spécifiquement simples des clients, ce qui les satisfait.

- La majorité des clients sont conscient que le personnel en contact est guidé par des décisions et des instructions rigides imposées par la direction de la banque.

23% des clients sont insatisfait et 6% le sont relativement ¹. Les raisons d’insatisfaction comme précédemment déduites semblent être liées à une insuffisance dans la prise en charge des clients (qualité de l’accueil, non disponibilité du personnel, écoute insuffisante, conseil insuffisant) , de leurs problèmes (réclamation non traitée, problème non résolu...) et de leurs dossiers (refus de financement, lenteur de traitement...) ou le client remet en cause le traitement du personnel en contact.

A. Le suivi de la relation :

La gestion de la relation du client bancaire nécessite un suivi quotidien. Au sein de la banque où les produits/services sont multiples, où les clients sont nombreux et leurs besoins sont différents et changent d’un segment à l’autre, la gestion et le suivi de la relation reposent massivement sur l’utilisation des bases de données. Celles-ci permettent le stockage de l’information et facilitent le suivi de la relation même si le traitement se fait par différentes personnes. Le tableau (4.30) ci-dessous récapitule les résultats de la question 30 qui vise essentiellement à découvrir si le suivi de la relation et du traitement est maintenu au sein de l’agence.

Tableau 4.30 : Le degré de suivie du traitement

réponses	Nombre	%
Informé sur le dossier	27	27
Non informé sur le dossier	73	73
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°30)

¹ Parfois satisfait parfois non.

73% des clients déclarent que le personnel en contact est non informé sur leurs dossiers. Ceci dit qu'en absence du chargé de clientèle concerné le client doit, soit attendre sa reprise, soit traiter avec un autre à qui doit-il expliquer de nouveau son cas et ses préoccupations ; ce qui fait perdre du temps et de l'effort au client. Une telle situation résulte du fait que :

- La banque ne dispose d'aucune base de données à caractère relationnel. La seule source d'information mise à la disposition des chargés de clientèle est un fichier clientèle orienté produit, identifiant le client à partir d'un code qui est le numéro de compte. Le rapport client/banque reste donc strictement transactionnel et le personnel en contact se concentre sur les traitements purement opérationnels.
- Les mécanismes de coordination ¹ comme l'ajustement mutuel et la supervision directe ne sont pas très bien exploités pour assurer un traitement rapide et satisfaisant. Ceci découle de l'absence d'esprit de groupe, la volonté de se désengager² de toute responsabilité de traitement ce qui crée souvent des conflits entre le personnel au sein de l'agence.

Pour s'adapter aux nouvelles conditions d'un pays qui s'ouvre sur une économie de marché la BADR a instauré de nouvelles conditions de traitement à

¹Notion développée par Henri Mintzberg ; voir « Structure et dynamique des organisations », Les Éditions d'organisation, 1994.

² Le désengagement est la résultante d'une démotivation développée chez le personnel en contact suite à la perception d'absence de justice et de l'équité dans leur travail. Rappelons que l'équité perçue selon Adams (1963) est le résultat d'une comparaison faite par l'employé entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues dans la même entreprise ou de salariés d'autres entreprises. Le personnel perçoit l'absence d'équité puisque les personnes qui s'engagent dans les traitements et dans la résolution des problèmes de la clientèle beaucoup plus que d'autres perçoivent le même salaire que ceux qui se désengagent et fuient leurs responsabilités. De manière plus précise aucune évaluation quantitative ni qualitative du travail n'est assurée et les efforts personnels ne sont pas pris en considération.

travers : l'intégration des nouvelles technologies, introduction des nouveaux concepts de « banque assise » et d'« organisation commerciale des agences » avec personnalisation du service, le suivie d'une stratégie de revalorisation des ressources humaines . Mais la réalité des lieux prouve que la banque poursuit une stratégie qui n'égale les notions : de relation, de satisfaction, de fidélité et de rentabilité. Elle consacre peut d'effort à la qualité de service, une qualité qui concerne normalement l'ensemble des départements de l'organisation.

La stratégie de formation de la banque a touchée le personnel en contact et les chargés de crédit. Or, une banque assise ne peut être fondée sur une vitrine constituée de quelques chargés de clientèle alors que l'arrière scène « back-office » semble être négligée.

2.3.3. La communication de l'agence bancaire

Toute relation ou activité humaine postule des échanges d'information. Les banques comme organismes financiers ne peuvent fonctionner efficacement que si les informations internes et externes circulent convenablement, notamment aux points de concentration des informations, c'est-à-dire aux points de contact client/ banque. Le fondement des échanges et le développement des relations reposent sur une bonne communication. Une communication qui vise à informer, à faire connaître, à faire comprendre ... ; une communication qui permet de maintenir la relation, d'attirer les attentions de la clientèle et de se différencier.

A contrario une mauvaise communication ou une communication discontinuée altère le lien client/banque et fragilise la relation. Une mauvaise communication peut conduire les clients à quitter une banque même si celle-ci offre le meilleur service.

L'agence est le point fort de contact client/banque. Au sein de celle-ci le support physique et le personnel en contact jouent un rôle éminent dans le

développement de la communication. Dans ce sens nous allons analyser la communication informative au sein de l'agence bancaire ainsi que tous les supports de communication utilisés pour pouvoir détecter les défaillances susceptibles d'altérer la relation client/banque.

a. Les initiatives de communication sur l'offre :

Nous tentons à présent de connaître le taux des clients informés des services offerts par la banque ainsi que les moyens utilisés par celle-ci pour entamer des initiatives faciles de communication et maintenir les clients informés de ses offres.

➤ **Le degré d'information de la clientèle :**

Le tableau ci-dessous nous informe sur le nombre et le taux des clients qui se portent informés sur l'offre de la banque (cf. tableau 4.31)

Tableau 4.31 : Le taux des clients informés sur l'offre de la banque

Réponses	Nombre	%
Oui	30	30
Non	70	70
total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°31)

30% des clients qui se présentent informés des offres de la banque est un chiffre excessivement insuffisant pour une banque qui poursuit une stratégie de service personnalisé. 70% d'entre eux se présentent comme non informés des offres, ce ci peut être expliqué par les constatations suivantes :

- La banque donne peu d'importance à la communication qui est : pilier du marketing bancaire mais aussi fondement de toute stratégie transactionnelle ou relationnelle.

- Le personnel connaît une surcharge sur le volet administratif et se préoccupe beaucoup plus des tâches opérationnelles à caractère bureaucratiques, ce qui le dévie de sa fonction primaire qui est la vente à travers l'offre de package.
- Les efforts en matière de vente s'embent être négligés ce qui démotive le personnel envers les initiatives de vente.

➤ **Les supports de communication utilisés**

L'agence est le centre de contact client/ banque .Elle est le lieu privilégié pour toute demande d'explication, de conseil et de recherche d'informations. La stratégie de communication bancaire exploite la présence des clients sur les lieux de vente en intensifiant les messages publicitaires. Ainsi on retrouve deux supports de communication utilisés au sein des agences : les supports physiques et les supports de communication interpersonnelle. Dans ce sens nous avons formulé la question N° 32 en proposant aux clients un certain nombre de supports pour déterminer les supports de communication utilisés par la banque et évaluer l'efficacité de sa communication considérée comme pilier de toute stratégie relationnelle (cf. tableau 4.32).

Tableau 4.32 : Les moyes de communication utilisées

Réponses	Nombre	%
lorsqu'elle est demandée	18	60
par courrier	--	--
sur des brochures	--	--
par l'initiative du personnel	12	40
par des affiches	--	--
Total	30	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°32)

Les résultats du tableau démontrent que les supports de communication utilisés se limitent autour des supports de communication interpersonnelle. 18% des clients déclarent être informés après avoir demandé l'information auprès du personnel et

12% seulement déclarent être informés par l’initiative du personnel en contact. Ces taux peuvent traduire :

- La volonté grandissante des clients de s’informer sur tous ce qui concerne les affaires financières.
- L’absence d’une approche proactive dans la force de vente du personnel en contact.

Les autres supports qui concernent le publipostage et la publicité sur les lieux de vente affichent des chiffres nuls.

b. Les initiatives de communications sur les nouvelles offres

A travers les nouvelles offres la banque comme toute entreprise cherche à se différencier, à se démarquer pour non seulement retenir ses clients mais aussi susciter l’intérêt des prospects. A travers l’analyse des deux tableaux (N°4.33 ; N°4.34) ci-dessous relatifs aux questions 33 et 34, nous allons essayer de cerner les carences sur le volet communicatif qui peuvent être source de fragilisation de la relation banque/client.

Tableau 4.33 : Le taux des clients informés sur les nouvelles offres.

Réponses	Nombre	%
Informé	13	13
Non informé	87	87
Total	100	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°33).

Tableau 4.34 : Les moyens de communication sur les nouvelles offres.

Réponses	Nombre	%
Par le personnel	11	84.62
par des affiches	--	--
par des dépliants	--	--
personnel+dépliants	02	15.38
autres	--	--
Total	13	100

Source : enquête clients BADR (voir annexe questionnaire ; Q n°34)

87% des clients se présentent comme non informés sur les nouveaux produits et services mis par la banque sur le marché. Ce chiffre reflète une situation alarmante puisque le lancement des actions de réforme et de modernisation du secteur bancaire algérien a permis l'initiation de nouveaux produits et services sur le marché bancaire. Au cours de cette période les initiatives de communication doivent normalement être maintenues avec persévérance et doivent frôler le niveau le plus élevé. Les résultats des tableaux N°4-33 et N°4-34 et nos constatations sur les lieux de service nous permettent d'expliquer ceci comme suit :

- La stratégie de communication semble être négligée par la banque. L'agence reflète l'absence d'affichages publicitaires et des dépliants reconnus comme moyens captivant l'attention de la clientèle sur les lieux de service.
- Le personnel prend quelques initiatives pour informer certain clients. Comme nous l'avons déjà expliqué précédemment, ses actions restent limitées puisque celui-ci connaît une surcharge sur le plan opérationnel et administratif et ses efforts en matière de vente sont complètement négligés par la direction.

Conclusion du quatrième chapitre

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de spécifier les raisons d'attrition qui touche la clientèle de la BADR. À travers notre enquête nous avons essayé de mobiliser les informations nécessaires à la vérification de nos hypothèses pour découvrir :

- Si les banques publiques ont un capital client important pour le quel elles n'engagent aucune stratégie relationnelle afin de le préserver.
- Si l'offre des services de ces banques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle.
- Si le personnel en contact est peu qualifié avec des aptitudes limités et opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste.
- Si éventuellement des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition.

En prenant la précaution de collecter des informations fiables pour notre étude de cas, nous avons donc porté notre choix sur le segment de la clientèle "entreprises", qui regroupe grandes entreprises, PME/PMI, commerçants, artisans et agriculteurs, une clientèle quasiment érudite qui peut nous fournir des informations crédibles.

L'échantillon regroupe principalement :

- Les clients ayant clôturé leurs comptes et ainsi changé de banque ;
- Les clients ayant gelé leurs comptes, c'est-à-dire qui maintiennent des comptes sans mouvement ;
- Les clients ayant réduit leurs mouvements bancaires auprès de cette banque.

Nous avons choisi un échantillon dont la taille est de 100 clients. La méthode d'échantillonnage retenu et la méthode empirique non probabiliste, plus précisément celle des quotas, qui repose sur le choix raisonné d'individus de la population.

Si la BADR semble être engagée dans une stratégie relationnelle à travers l'adoption du concept de banque assise et l'introduction du service personnalisé les résultats de l'enquête et la réalité des lieux démontrent que celle-ci reste limitée à un simple bricolage aux niveaux des agences. Une stratégie que ne nous pouvons considérer comme relationnelle puisque elle est démunie de tout les fondements sur les quels repose une telle stratégie à savoir : connaissance intime de client, communication et proposition de valeur personnalisée.

L'analyse de la gestion de relation client a démontré également plusieurs défaillances relationnelles en matière de gestion des réclamations, de traitement individualisé et de communication au sein des agences ; celles-ci fragilisent massivement les liens entre la banque et ses clients et renforce la perte de la clientèle.

Les résultats montrent également que 87% des clients jugent la gamme de produit de cette banque peu ou pas du tous adapté à leurs besoins et que 75% des clients sont insatisfaits de la qualité de ses services ; c'est pour quoi 81% d'entre eux déclarent avoir changé la BADR « pour meilleur offre chez la concurrence ».

Le personnel en contact opte certes pour une stratégie bureaucratique. Celui-ci démunie de toute prise d'initiative, suit la standardisation opérationnelles et des normes de livraison de services régies par une réglementation stricte et un contrôle hiérarchique ferme. Il refuse de comprendre les situations particulières puisque il suit les directives d'une organisation bureaucratique pour la quelle le respect des règlements et des instructions internes prime sur la satisfaction du client.

La qualification du personnel est également remise en cause par un certain nombre de clients qui contrairement à d'autre, évaluent le travail des chargées de clientèle des deux angles : opérationnel et relationnel. Ce problème trouve son origine dans la diversification et à la complexité des produits bancaires et s'étend en réalité à l'ensemble des banques même de ceux des pays développés ou le personnel retrouve des difficultés à concilier les deux rôles à la fois.

Le refus de financement pour certains clients ne constitue que la résultante d'une orientation stratégique de recentrage sur le financement des activités agricoles. Cette stratégie répond en effet à des objectifs tracés par les pouvoirs publics dans le cadre du financement de l'agriculture et du développement des milieux ruraux.

L'analyse démontre que la banque a également beaucoup perdu en part de portefeuille-client. Les clients en généralement transmis la plupart de leurs affaires vers d'autres banques. Leur demande reste beaucoup plus importante pour certaines opérations de caisse (retrait/ versement, virement) que pour les autres opérations bancaires de crédit (crédit d'exploitation, crédit d'investissement, cautionnement), de commerce extérieur Un tel positionnement fait perdre à la banque sa fonction d'intermédiation, principale fonction pour la quelle elle a été crée et la transforme en guichet avancé du trésor.

Les clients déclarent avoir quitté la BADR pour les raisons suivantes :

- meilleur offre chez la concurrence pour (81%) d'entre eux ;
- lenteur des procédures (67%) ;
- insuffisance de qualité de service (65%) ;
- traitement bureaucratique (49%) ;
- manque de la qualification du personnel (20%) ;

- refus de financement (16%).

Ces résultats confirment nos hypothèses. Des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition. L'offre des services de ces banques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre, et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle. Le personnel en contact est peu qualifié et opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste. La banque publique dispose d'un capital client important pour le quel elle n'engage aucune stratégie relationnelle.

La banque est touchée d'une attrition par insatisfaction mais aussi d'une attrition structurelle. La banque perd également des clients qui dépassent les cinq ans de relation et tente d'acquérir des nouveaux, ce qui obère fortement sa rentabilité puisque elle remplace des clients qui rapportent par des clients qui coûtent. A cet effet une gestion à la fois défensive et curative doit être engagée pour essayer de contrecarrer l'attrition.

Conclusion générale

A l'heure où le système bancaire national est en pleine mutation, où les techniques financières et les attentes de la clientèle, se développent de façon considérable, le marché bancaire se caractérise aujourd'hui par de nouvelles configurations qui influencent fortement la pérennité de la relation banque/client.

Retenir un client informé, capable de comparer, devenu imprévisible est un réel défi pour les banques notamment publiques. Celui ci plus courtisé nésite pas à faire jouer la concurrence qui le rend de plus en plus volatile. Les résultats de notre étude montrent que les clients se déclarent prêts à changer de banque en cas d'insatisfaction et que la plus part d'entre eux possèdent des comptes dans plusieurs banques. La concurrence au sein du marché bancaire Algérien n'est quand même pas trop rude mais la multi-bancarisation menace déjà la rentabilité des banques publiques.

Les banques publiques algériennes connaissent une perte dans leur capital client et des problèmes de rentabilité. Ceci semble contradictoire face à un marché bancaire en expansion avec des besoins plus nombreux des entreprises et des ménages.

Cependant, si les autorités publiques déclarent que les banques algériennes publiques se modernisent, certaines pratiques restent en recul. Certes de grand pas ont été franchi à travers l'introduction de nouveaux systèmes de gestion de moyens de paiement ; mais reste tout de même de grands efforts à faire dans le domaine managérial particulièrement organisationnel et relationnel. IL y a lieu d'élargir la gamme des produits et services, encore en décalage avec les besoins de la clientèle, augmenter la qualité des produits existants et multiplier les canaux de communication et de distribution.

La modernisation des banques publiques ne peut être atteinte à travers un bricolage superficiel. Les problèmes doivent être traités à fond à travers de véritables réflexions et applications stratégiques combinant toutes les fonctions de la banque (Production ; R&D ; marketing, ventes ; administration, finances ; gestion des ressources humaines).

L'exemple de la BADR traduit le cas d'une organisation bancaire publique qui cherche à s'adapter au nouveau contexte économique. La banque a introduit le service personnalisé, une notion purement relationnelle qui crée une confusion organisationnelle puisque la banque suit une stratégie bureaucratique. Ainsi L'état des lieux et l'analyse de la stratégie managériale de cette banque publique témoignent de ce qui suit :

- Centré sur la productivité la banque épuise son énergie dans l'attraction de nouveaux clients sans se soucier des capacités du personnel en contact à gérer et à satisfaire un surplus de demande.
- La qualité de service reste une vision limitée au niveau de front –office. La qualité n'est pas perçue comme un projet à le quel tout le personnel de la banque -du front et du back office- doit y participer.
- Le pouvoir est fortement centralisé, le personnel en contact démunie de toute prise d'initiative, suit la standardisation des procédés et des normes de livraison de services régies par des règlements détaillés et un contrôle hiérarchique ferme. Il opte ainsi pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste. Le client devient ainsi la victime à qui on oppose des règlements stricts à respecter.
- L'ancienneté prime sur la compétence, la créativité, le savoir faire,... et guide les promotions et les augmentations de salaire.

- La banque développe une grande sécurité d'emploi et un syndicalisme renforcé.

La banque crée ainsi des conditions favorables à la prolifération d'un cycle vicieux de qualité médiocre, d'insatisfaction et d'infidélité de la clientèle. Le résultat pour la banque est l'apparition d'un service de faible qualité, un turnover important des clients et une rentabilité instable souvent négative.

Le refus de financement des banques publiques pour certaines activités d'investissement se traduit par une faiblesse dans le financement de l'économie nationale et crée une sur liquidité avec un capital oisif hors développement. Cette situation découle du fait que la banque publique se concentre beaucoup plus sur les opérations de cash management et de gestion de moyen de paiement et fuit toute prise de risque sur les opérations de crédit notamment d'investissement. Ce positionnement fait perdre à la banque publique sa fonction d'intermédiation, principale fonction pour la quelle elle a été créée et la transforme en guichet avancé du trésor.

L'analyse des résultats de notre enquête nous à permis de constater que parmi les principales raisons qui ont conduit la clientèle à quitter la BADR, ressortent :

- meilleur offre chez la concurrence pour (81%) d'entre eux ;
- lenteur des procédures (67%) ;
- insuffisance de qualité de service (65%) ;
- traitement bureaucratique (49%) ;
- manque de la qualification du personnel (20%) ;
- refus de financement (16%).

À travers ces résultats nos hypothèses semblent être confirmées. Des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition.

L'offre des services de ces banques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre, et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle. Le personnel en contact est peu qualifié et opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste. La banque publique dispose d'un capital client important pour le quel elle engage une stratégie beaucoup plus bureaucratique que relationnelle.

De cette étude il faut retenir que le consommateur bancaire algérien fuit les banques publiques pour la recherche de meilleures offres que ce soit en qualité ou en gamme de produits et de services. Il cherche la rapidité dans le traitement de ses affaires financières et de la souplesse. Le consommateur bancaire algérien découvre la concurrence et suit la multi bancarisation. Reste à savoir si celui-ci cache une face d'opportunisme à travers la recherche de plusieurs sources de financement.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que notre étude empirique présente des limites qui donnent lieu à des voies de recherche futures. Même si notre étude a pu comptabiliser des données objectives et quantifiables, une étude qualitative peu constituer une piste de recherche complémentaire. Elle permettra de comprendre le phénomène en profondeur, dans toute son ampleur et sa complexité. Par un approfondissement psychologique en face à face, celle-ci permettra de comprendre les raisons cachées du comportement du client, sans se contenter d'une simple photographie prise à un moment donnée.

En outre le recours à un échantillon d'une seule banque pose des problèmes de représentativité. Pour une meilleure validité de notre recherche, une réplique de nos analyses sur un échantillon plus représentatif notamment en termes de choix de différentes banques publiques semble constituer une piste de recherche plus fiable.

ANNEXE 1 :

Questionnaire

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'une recherche universitaire pour la préparation d'un mémoire de magister. L'objet de notre étude est de connaître les raisons du phénomène d'attrition (la perte de clientèle) dans les banques publiques.

Nous espérons ainsi collecter vos appréciations et comptons donc sur votre précieux concours.

Ce questionnaire est destiné précisément

- aux clients ayant réduit leurs opérations bancaires auprès de la BADR ; et
- aux clients ayant clôturé leurs comptes auprès de la BADR.

Veillez Madame, Monsieur s'il vous plait cocher la réponse qui vous convient

➤ **Veillez préciser votre statut commercial :**

Grande entreprise	<input type="checkbox"/>	Profession libérale	<input type="checkbox"/>
PME/PMI	<input type="checkbox"/>	Artisan	<input type="checkbox"/>
Commerçant	<input type="checkbox"/>	Agriculteur	<input type="checkbox"/>

1. Depuis combien de temps êtes-vous client chez la BADR ?

Moins de 2 ans	<input type="checkbox"/>
2 à 5 ans	<input type="checkbox"/>
Plus de 5 ans	<input type="checkbox"/>

2. Pourquoi avez-vous choisi la BADR ?

Choix limité	<input type="checkbox"/>	Proximité	<input type="checkbox"/>
Hasard	<input type="checkbox"/>	Réputation	<input type="checkbox"/>
Conseil d'un proche	<input type="checkbox"/>	En relation avec votre Secteur d'activité	<input type="checkbox"/>

Autre, précisez... ..

3. Avez-vous clôturé votre compte auprès de la BADR ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

➤ **Si « oui », passez directement à la question N°7.**

4. Vous avez considérablement diminué vos opérations bancaires traitées auprès de la BADR ; à combien estimez vous cette diminutions ?

Moins de 10%	<input type="checkbox"/>	50 à 75%	<input type="checkbox"/>
10 à 25%	<input type="checkbox"/>	Plus de 75%	<input type="checkbox"/>
25 à 50%	<input type="checkbox"/>		

5. Quelles sont les produits et services que vous sollicitez toujours auprès de la BADR ?

Retrait/versement	<input type="checkbox"/>	Placement DAT/BDC	<input type="checkbox"/>
Virement	<input type="checkbox"/>	Placement sur livret	<input type="checkbox"/>
Recouvrement des chèques	<input type="checkbox"/>	Opérations de commerce extérieur	<input type="checkbox"/>
Chèque certifié	<input type="checkbox"/>	Opérations de devise	<input type="checkbox"/>
Crédit d'exploitation	<input type="checkbox"/>	Location de coffre	<input type="checkbox"/>
Crédit d'investissement	<input type="checkbox"/>	Carte de retrait/paiement	<input type="checkbox"/>
Cautionnement	<input type="checkbox"/>	produit d'assurance	<input type="checkbox"/>

Autre, précisez
Et dite pourquoi :

6. Envisagez- vous de rester client de la BADR ?

Oui Peut être Non Ne sais pas

7. Quelles sont, selon vous les principales raisons qui vous ont poussé à diminuer vos traitements auprès de la BADR ou à quitter cette banque ?

- Difficulté liée à votre activité et à la baisse de vos résultats
- Changement de la zone d'exercice de votre activité (déménagement)
- Insuffisance de qualité de service
- Prix des prestations élevé
- Manque de qualification du personnel
- Traitement bureaucratique
- Lenteur des procédures
- Problème non résolu
- Refus de financement de vos projets
- Meilleure offre chez la concurrence
- Des horaires qui ne vous conviennent pas

Vous pouvez choisir plusieurs réponses à la fois

Autre, précisez

8. Avez-vous montré vos intentions de changer de banque ?

Oui Non

9. Si oui, auprès de qui :

- Personnel
- Directeur
- Registre des doléances

10. Ont –ils réagi et développé quelques actions pour vous retenir ?

Oui Non

11. Par quelle autre banque avez vous changé la BADR ?

... ..

12. Est-ce pour ?

- Bénéficiaire d'une meilleure offre
- Bénéficiaire d'un meilleur traitement
- Bénéficiaire d'un financement

Autre, précisez

.....

13. Êtes-vous satisfait des services de cette nouvelle banque

Oui

Non

14. Si oui, est ce pour :

- La qualité de ses services
- La qualification de son personnel
- La rapidité des traitements
- L'allègement des procédures

Autre, précisez

.....

15. Comment trouvez-vous la gamme de produit de la BADR ?

- Bien adapté à vos besoins
- Peu adapté à vos besoins
- Pas du tout adapté à vos besoins

16. Si « peu » ou « pas du tout », quels sont les produits ou services que la BADR devrait développer pour répondre à vos besoins ?

.....

17. Comment jugez-vous la qualité des services offerts par la BADR ?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Très bonne | <input type="checkbox"/> | Plutôt insuffisante | <input type="checkbox"/> |
| Bonne | <input type="checkbox"/> | Insuffisante | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt bonne | <input type="checkbox"/> | Très insuffisante | <input type="checkbox"/> |

18. Si la qualité des services est jugée : Plutôt insuffisante, Insuffisante ou Très insuffisante, est ce lié à :

- La qualité de l'accueil
- Non disponibilité du personnel
- Écoute insuffisante
- Traitement bureaucratique
- Manque de qualification du personnel
- Conseil insuffisant
- Lenteur des procédures
- Erreur de traitement et de comptabilisation
- Problème non résolu
- Rendez vous non respecté

Vous pouvez choisir plusieurs réponses à la fois

Autre, précisez

19. Comment juger vous l'environnement de service de la BADR (propreté des lieux, qualité des meubles, décor, couleurs, design, éclairage, température.....etc.) ?

- | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Très bon | <input type="checkbox"/> | Plutôt insuffisant | <input type="checkbox"/> |
| Bon | <input type="checkbox"/> | Insuffisant | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt bon | <input type="checkbox"/> | Très insuffisant | <input type="checkbox"/> |

20. Avez-vous eu des problèmes durant votre relation avec la BADR ?

- | | | | |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|

➤ Si « Non » passez directement à la question N° 28.

21. Si « oui » précisez de quelle nature étaient ces problèmes ?... ..

22. Avez-vous formulé une réclamation ?

- | | | | |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|

➤ Si « Non » passez directement à la question N°27.

23. Si « Oui » auprès de qui ?

Personnel Directeur registre des doléances

Autre, précisez

24. Votre réclamation a-t-elle été traitée ?

Oui Non

25. Si « Non » pourquoi ?

.....
.....

26. Si « oui » le traitement était :

Rapide Assez raide Long Assez long

27. Pourquoi vous n'avez pas réclamé ?

Vous n'aviez pas le temps

Vous pensez que ce là ne changera pas grand-chose

Vous ne s'avez pas ou ni comment formulé une réclamation

Vous pensez que réclamer aura des conséquences négatives

Autre, précisez

.....

28. Quand vous vous présentiez à votre agence bancaire « BADR » traitiez-vous vos Opérations ?

Auprès de la même personne

Auprès de personnes différentes

29. Étiez-vous satisfait de leurs traitements ?

Satisfait insatisfait

30. Lorsque vous traitiez auprès de différentes personnes, étaient elles informées (à jour) sur votre demande ou dossier ?

Oui Non

31. Êtes-vous informé des services offerts par la BADR ?

Oui

Non

32. Si oui, cette information est elle émise ?

- Lorsqu'elle est demandée
- Envoyée par courrier
- Sur des brochures
- Par l'initiative du personnel
- Par des affiches publicitaires

Autre, précisez
.....

33. Êtes-vous régulièrement informé sur les nouveaux produits/services mis sur le marché par la BADR ?

Oui

Non

34. Si oui, comment est-elle communiquée ?

- Par le personnel en contact
- Par des affiches
- Par des dépliants
- Par internet

Merci de votre collaboration

ANNEXE 2 : Liste des figures

Figure 1.1 :	La banque, intermédiaire financier et prestataire de services	11
Figure 1.2 :	Le modèle de servuction	17
Figure 1.3 :	Stratégie défensive vs stratégie offensive	36
Figure 1.4 :	Le développement d'une stratégie client	46
Figure 1.5 :	Les politiques de la relation client	47
Figure 1.6 :	Les attentes des clients	50
Figure 1.7 :	Les deux composantes de la fidélité	54
Figure 1.8 :	Les effets d'un accroissement du taux de fidélisation sur la rentabilité	59
Figure 1.9 :	La pyramide client	61
Figure 2.1 :	Processus d'achat dans les services	66
Figure 2.2 :	La recherche d'information chez le consommateur bancaire	68
Figure 2.3 :	Le paradigme de la dis-confirimation	77
Figure 2.4 :	Les types de réaction du client aux défaillances de service	78
Figure 2.5 :	La relation satisfaction-fidélité	82
Figure 2.6 :	Les causes de changement des clients	88
Figure 3.1 :	La gestion de l'attrition	96
Figure 3.2 :	La chaine de valeur de la banque commerciale	105
Figure 3.3 :	Les six stratégies défensives	113
Figure 3.4 :	Les sept écarts de la qualité de service	139
Figure 4.1 :	Le système bancaire algérien après la nationalisation	176
Figure 4.2 :	Structure du système bancaire Algérien	181
Figure 4.3 :	Taux de la demande par type de produit/service	207
Figure 4.4 :	Les principales raisons d'attrition	215

ANNEXE 3 : Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Les métiers de la banque	24
Tableau 1.2 : Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation	34
Tableau 1.3 : Les dimensions génériques utilisées par les clients dans leur évaluation de la qualité d'un service	52
Tableau 2.2 : Les quartes types d'attrition	91
Tableau 3.1 : Conseils pour combler les écarts de qualité du service	142
Tableau 4.1 : L'évolution du capital client et de la rentabilité de l'agence	195
Tableau 4.2 : Les attributs du choix de la banque	200
Tableau 4.3 : Les comptes clôturés vs maintenus	203
Tableau 4.4 : La perte en part de portefeuille client	205
Tableau 4.5 : La perte par ligne de produit/service	206
Tableau 4.6 : Taux de la clientèle ayant l'intention de résilier la relation	211
Tableau 4.8 : Taux déclaré de départ	212
Tableau 4.9 : Les personnes informées	212
Tableau 4.10 : Taux des actions de rétention	212
Tableau 4.7 : Les raisons d'attrition	215
Tableau 4-17 : La qualité perçue	221
Tableau 4.18 : Les raisons de jugement négatif et d'insatisfaction	223
Tableau 4.19 : L'appréciation de la qualité de l'environnement physique	225
Tableau 4.15 : L'évaluation de la gamme de produit	227
Tableau 4.11 : Les principaux concurrents	229
Tableau 4.12 : Les avantages recherchés par le changement	231

Tableau 4.13 :	Le taux des clients satisfaits envers la nouvelle banque	233
Tableau 4.14 :	Les facteurs de satisfaction	235
Tableau 4.20 :	Nombre de problèmes rencontrés	236
Tableau 4.22 :	Taux de réclamations effectuées	238
Tableau 4.27 :	Les raisons de non-réclamation	240
Tableau 4.23 :	Les moyens de collecte des réclamations	242
Tableau 4.24 :	Le taux des réclamations traitées	245
Tableau 4.26 :	La qualité du traitement	246
Tableau 4.28 :	La personnalisation du contact	248
Tableau 4.29 :	L'appréciation du contact	250
Tableau 4.30 :	Le degré de suivie du traitement	251
Tableau 4.31 :	Le taux des clients informés sur l'offre de la banque	254
Tableau 4.32 :	Les moyes de communication utilisées	255
Tableau 4.33 :	Le taux des clients informés sur les nouvelles offres	256
Tableau 4.34 :	Les moyens de communication sur les nouvelles offres	257

Bibliographie

Dictionnaires et encyclopédies :

1. Golvan Y, Dictionnaire du marketing de la banque et de l'assurance, Edition Dunod, 1988.
2. Peyrard. J ; Dictionnaire de finance, Edition Vuibert, 1999.
3. Simon Y et Joffre P, Encyclopédie de gestion**, Edition Economica 1997.

Ouvrages :

1. Abdelmadjid. A ; Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing ; Edition management société, 1999.
2. Allard. C, le management de la valeur client, Edition Dunod, 2002.
3. Allard. P ; Dirringer. D ; la stratégie de la relation client, Edition Dunod, Paris 2000.
4. Badoc M, Marketing management pour les sociétés financières, Éditions d'Organisation, 1995.
5. Badoc M ; Lavayssiere. B et Copin. E, E-marketing de la banque et de l'assurance, Éditions d'Organisation, 1998.
6. Badoc M ; L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance, Edition, Revue banque, 2007.
7. Benhalima A ; Le système bancaire Algérien : textes et réalité, Edition Dahleb, 2001.
8. Benissad H, Algérie : restructurations et réformes Economiques(1979-1993), Edition OPU, 1994.
9. Boisdevesy. J-C ; Le marketing relationnel, Edition d'organisation, 1996.
10. Bouyacoub.F, L'entreprise et le financement bancaire, Edition Casbah, 2001.

11. Brilman.J ; Gestion de crise et redressement d'entreprises, Edition d'organisation 1986.
12. Brown S, CRM : gestion de la relation client, Edition Village mondial, 2006.
13. Chambaretaud. D ; construire une stratégie de service, Edition Dunod, 2003.
14. Champitaz .R ; Limbin. J-J, marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, Edition Dunod, 2002.
15. Coussergues. S ; Les banques : structures, marché, gestion, Edition d'Alloz, 1996.
16. Coussergues. S, Gestion de la banque, Edition Dunod, 2005.
17. Daigne.J.F, Management en période de crise : Aspects stratégiques, financiers et sociaux, Edition d'Organisation, 1991.
18. Darpy.D ; Volle.P, Le comportement du consommateur concept et outil, Edition Dunod, 1999.
19. Darpy.D ; Volle.P, Le Comportement du consommateur, concepts et outils, Edition Dunod 2003.
20. Demeure. C, Le marketing, Edition Sirey, 2001
21. Derbaix. C ; Brée. J, Le comportement du consommateur : présentation de texte choisis, Edition Economica 1996.
22. Descamps.C, Soichot .J ; Économie et gestion de la banque, les essentiels de la gestion, Edition management & société.2002.
23. Detrie. P ; Les réclamations clients, Edition d'organisation, 2001.
24. Détrie. P, Le client retrouvé, Edition d'organisation, 1998.
25. Dupont.F ; Management des services, Edition ESKA, 2000.
26. Eiglier.P ; Langeard. E, Servuction, Edition Ediscience, 1994.
27. . Eiglier.P ; Langeard. E, Servuction, Edition Ediscience, 1999.

28. Frederick F. Rheicheld, L'effet loyauté « Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires, Edition Dunod, 1996.
29. Gaudamine. J, Banque et marchés financiers, Edition Economica 1998.
30. Garibaldi G., L'analyse stratégique, 3^{ème} édition d'Organisation, 2002.
31. Guoupillon P, le marketing de la proximité, Edition Dunod, 2002.
32. Hermel L ; Louyat G, la qualité des services 100 questions pour comprendre et agir, Edition AFNOR, 2005.
33. Jallat. F ; Stevens. E ; volle.P. P Gestion de la relation client, Edition Pearson, 2006.
34. Jallat. F ; Stevens. E ; volle.P. P Gestion de la relation client, Edition Pearson ; 2eme éd ; 2007.
35. Kamyab. S, Stratégie de service, Edition Dunod, Paris 2001.
36. Kotler. P ; Dubois. B, Keller .k. Manceau .D ; Marketing management, Edition Pearson, 12^{ème} édition 2006.
37. Lacroix H, Êtes vous vraiment orienté clients, Edition Dunod, 2002.
38. Ladwein. R, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Edition Economica 1999.
39. Lambin J.J, Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché, Edition Dunod, 2008.
40. Lamarque. E, Gestion bancaires ; Edition Pearson, 2003.
41. Lamarque. E, Management de la banque, Edition Pearson ,2ème Edition ,2008.
42. Lefébure. R ; Venturi. G, La gestion de la relation client, Edition Eyrolles, 2005.
43. Lefébure. R ; Venturi. G, Gestion de la relation client, Edition Eyrolles, 2000.
44. Lehu J-M ; La fidélisation client, Edition d'Organisations, 1999.
45. Lendrevie. J ; Lindon. D ; Levy. J, Mercator, Edition Dalloz 6édition, 2000.
46. Lendrevie. J ; Lindon. D ; Levy. J, Mercator, Edition Dalloz 8ème Edition, 2006.

47. Lobeze. L, Banques et marché du crédit, Edition PUF, 1997.
48. Lovelock. C ; Lapert. D, Marketing des services, Edition Publi-Union, 1999.
49. Lovelock. C, Wirtz.J, Lapert.D, Munos.A, Marketing des services, Pearson education, 6^{ème} Edition, 2008.
50. Maisonneuve J H et Moins JY, Le management de l'agence, Edition Revue Banque 2003.
51. Michalet. C.A, Qu'est ce que la mondialisation ? Edition La Découverte, Paris 2002.
52. Michon. C, Le Marketeur : les nouveaux fondements du marketing, Edition Person Education, 2003.
53. Mikdashi .Z, Les banques à l'ère de la mondialisation, Edition Economica 1998.
54. Mitonneau. H, ISO9000 Version 2000, Le management de la qualité au plus proche des entreprises, Edition Dunod, 2001.
55. Morgat. P, fidélisez vos clients, Edition des Organisations, 2004.
56. Moschetto. B ; Roussillon. J, la banque et ses fonctions, Edition PUF 1998.
57. Naas. A ; Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie de marché, Edition Maisonneuve et Larose, Alger 2003.
58. Netter. O ; Hill. N, satisfaction client : de la conquête à la fidélisation, Edition ESKA, 2000.
59. Noyé. D, fidéliser les clients, Edition INSEP, 2000.
60. Ohana. P, Le Total Customer Management, Edition d'Organisation, 2001.
61. Peppers. D, Roger. D et Dorf, Le one to one en pratique, Edition d'Organisations, 1999.
62. Plihon D, Couppey -Soubeyran J et Saidane D, les banques acteurs de la globalisation financière, Edition la Documentation française, 2006.
63. Pupion P.C, Économie et gestion bancaire, Edition Dunod ,1999.

64. Ray. D, Mesurer et développer la satisfaction des clients, Edition d'Organisation, 2002.
65. Reichheld F, L'effet loyauté, Edition Dunod, 1996.
66. Roubaud. B, Le marketing des services, Edition d'Organisation, 2003.p71.
67. Schlasser. M-P ; Vernimmen. P ; Gestion bancaire nouvelles méthodes et pratiques, Edition Dalloz, 1974.
68. Simon. C, Les banques, collection repères ; édition la découverte, 1984.
69. Stambouli KB et Bniones E, Buzz Marketing, Edition des Organisations, 2002.
70. Téboul. J, Le temps des services, Edition d'Organisations, 1999.
71. Thévenet. F, Les Métiers de l'argent, Bayakd Edition, 1991.
72. Tran Thanh Tam.E, L'entreprise anticrises ; Edition d'Organisations, 1996.
73. Ven.Denbulke.P, Moneme I, le management relationnel, Edition Dunod, 2003.
74. Wasserman.S, L'Organisation relation clients, CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur, Edition Dunod, 2001.
75. Whiteley. R ; Mulliez. G ; La dynamique du client : une révolution des services, Edition Maxima, 1995.
76. Zollinger. M, Lamarque. E, marketing et stratégie de la banque, Edition Dunod, 1999.
77. Zollinger.M, Marketing et stratégie bancaire, Edition Dunod, 1992.

Articles et revenus :

1. Abdel moula Sebai. N, Ben Lallouna.H, Skandrani. H, Zghal. M ; « Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? Cas des entreprises tunisiennes » ; ACFAS ,2007

2. Bahloul. B.H, « Réforme du système bancaire en Algérie : pour un développement durable », site www.northafricaforum.org.
3. Ben Letaifa. S et Perrien. J ; « Marketing bancaire : comment maximiser le share- of- wallet ? » École des sciences de gestion USG UQÀM ; cahier de recherche, fév. 2006.
4. Bidau.F ; Montigaud A, « projet CRM : des degrés d'avancement différents », Revue banque N° 625, mai 2001
5. Bidau F et Trabeldi F, « L'intégration des canaux reste faire », Revue Banque magazine, N° 624, Avril 2001.
6. Bonet. J ; Tissier- Desbordes. E » fidéliser les clients : oui...mais », Revue Française de Gestion N° 127, Fevrier 2000.
7. Bouchat.J-C, «La fidélisation du client : L'expérience du terrain », Revue Banque N°676, Janv. 2006.
8. Brémond.C, Nourissat.P. ; « Comment dynamiser les relations avec les clients stratégiques ? » ; Banque N° 630, nov. 2001.
9. Brey. L ; Nibourel. C, « Prendre l'initiative de la relation commerciale », Revue banque, N°578, avril 1999.
10. Caplet. P, « Relation clientèles, bien traiter les réclamations des clients », Revue Banque, N°690, avril2007.
11. Chavagneux.C, « Les banques dans la mondialisation », Alternatives Économiques N°268, Avril 2008.
12. Crié.D, Rentabilité ; « Des programmes de fidélisation avec carte dans la grande distribution », Revenue Française de marketing N°188, mars 2003.
13. Des Garets, Lamarque. E et Plichon.V, « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », Revenue Française de gestion, N° 144 juin 2005.

14. El-Hachemi.Z, « Algérie : Éléments pour une reconfiguration optimale du système bancaire et financier », le Phare N°31, novembre 2001.
15. Evrard .Y et Manceau .D ; « La satisfaction des consommateurs » état des recherches, Revue Française du Marketing n° 144-145- 1993.
16. Falgeras. V ; Porluis. N, « De nouveaux outils pour gérer la relation client », Banque Magazine, N°605, aout 1999.
17. Frachot. A ; George. P, « Avantage aux scoring face aux système expert », Banque Magazine, N°627, aout 2001.
18. Graf .R, Lepine .G, Durif. F. ; « Personnel en contact et attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne », 2éme colloque sur le management relationnel, Cahier des recherches, Mai 2009.
19. Gronroos. C, « consommation et marketing de processus », Revue Française Markéting, N°171, Janvier 1999.
20. Kaci D, « Les banques étrangères en Algérie contribution timide à la diversification », Revue le phare N°29 septembre 2001.
21. Kaci D, « Les banques privées algériennes au premier rang », Revue le phare N°29 septembre 2001.
22. Kaci. D, « Les banques étrangères s'intéressent à l'Algérie », Revue le phare, N°23. Janvier 2000
23. Lafitte Michel, « la valeur client et ses implications bancaires », Edition Revue Banque 2005.
24. Lagadec. P, « la gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs» ; McGraw-HILL, Mars 1991.
25. Lamarque E., « Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire » ; revue finance contrôle stratégie, volume 4 N°1, mars 2001.

26. Lucron. X ; Cappeli.P, « Comment choisir son logiciel CMR », Revue Marketing Direct, N°52, Janvier-février 2001.
27. Maitrias.J-P, « Une source d'enseignement pour l'amélioration de l'offre », Revue Banque N°546, Mars 1994.
28. Marquer Y, Desgranges C, « Entrepôt de données financières : des outils de gestion de la complexité ». Revue banque, N°674, Novembre 2005.
29. Morgat. P, « Sachez gérer vos clients mécontents », Revue Management N°121, juin2005.
30. Negrouche. N, « Manuel pratique de l'expert client », Revue BADR info, N°35, juillet- aout, 2003.
31. Phanuel. D ; « Vers une stratégie de création de valeur T.E.C » ; Revue des sciences de gestion, direction et gestion N° 190-191.
32. Plihon, Les banques –nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, notes et études documentaires N° 5078 ; 1998-09.
33. Peppers. Rogers, « fiche management, CRM : mode ou vrais révolution marketing », Revue management N°65, Juin 2000.
34. Rajhi. T, Saleh. H, « Recherche de l'efficacité et pouvoir de marché des banques en Algérie » ; investigation empirique sur la période 2000-07.
35. Refait.C, « La multibancarité des entreprises : Choix du nombre des banques et choix du nombre de banques principales », Revue Économique N°3.
36. Sauzay.D, « Dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés' ».Marketing magazine N° 57, Fév.2001.
37. Thibaud.F, « l'enquête de satisfaction est après », Revue Action commerciale, N°206, juillet 2001.

38. Thibaud.F, « Mettre le client au cœur de son organisation : une question de survie ! », Revue commerciale, N206, juillet 2001.
39. Thomas. F, « Gérer la relation en temps réel », Revue banque, N°628.
40. Trambouze.C, « Fidélisation faire fructifier le capital client », Revue Banque N°676, Janvier 2006.

MEMOIRES :

1. 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.
2. 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.
3. Hammou N, « La satisfaction est la fidélisation, les nouvelles préoccupations des entreprises algériennes, Etude comparative entre Algérie Telecom Mobile et Orascom Telecom Algérie », Mémoire de Magister, option marketing management Université D'Oran 2004-2005..
4. Tahraoui M, « Les pratiques bancaires des banques étrangères envers les PME algériennes, cas de la société Générale Algérie », Mémoire de Magistère, option finance et Economie international année universitaire 2006-2007.
5. Ghaicha Djamel-dine, « Condition de la banque et rentabilité bancaire », mémoire de magistère en Science Economique, Université D'Oran, 1996-1997.

Journaux, circulaires et documents :

1. Circulaire interne Badr N°06/2003, du 22/05/2003.
2. Circulaire interne Badr N°48/2009, du 17/02/2009.
3. Circulaire interne Badr N°53/2009, du 26/04/2009.

4. Document fourni dans le cadre de formation bancaire du personnel de la Badr « Gestion de la relation client»,2009.

Sites :

1. [http : //fr.wikipedia.org/wiki](http://fr.wikipedia.org/wiki).
2. [http : //www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
3. [http : // www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)
4. [http : //www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net).
5. [http : //encyclopedie.fer-forge-art.com/banque.htm](http://encyclopedie.fer-forge-art.com/banque.htm).
6. <http://www.commentcamarche.net/contents/entreprise>
7. [http : //www.educnet.education.frecojest/veilletic/management](http://www.educnet.education.frecojest/veilletic/management)
8. [http : //www .emarrakech.info/algerie](http://www.emarrakech.info/algerie)
9. [http : //www .uneca.org/aec/2009](http://www.uneca.org/aec/2009)
10. [http : //www n etalys.com.p10](http://www.netalys.com.p10).
11. [http : //www.ecogesam.ac.aix-marseille.fr](http://www.ecogesam.ac.aix-marseille.fr)
12. [http : //www.banq.qc.ca](http://www.banq.qc.ca).
13. [http : //www .definition-marketing.com](http://www.definition-marketing.com)
14. [http : //www .chaire-msf.uqam.ca](http://www.chaire-msf.uqam.ca)
15. [http : //www .nothafricaforum](http://www.nothafricaforum)
16. [http : //www .jeuneafrique.com/Article](http://www.jeuneafrique.com/Article)

Table des matières

Introduction

CHAPITRE 1 : LES BANQUES ET LE MARKETING RELATIONNEL 06

Introduction au premier chapitre 06

Section 1 Les banques dans un environnement évolutif 07

1. généralités sur les banques 07

1.1. Les activités de la banque..... 07

1.1.1. Les activités bancaires 07

a. Les activités traditionnelles 07

b. Les activités connexes. 10

1.1.2. Les activités non bancaires 10

1.2. Les produits bancaires 11

1.1.1. Les caractéristiques fondamentales des produits bancaires 12

a. L'intangibilité et la périssabilité 12

b. L'inséparabilité et l'hétérogénéité 14

1.2.2. Le système de fabrication du produit bancaire 16

a. La gestion du support physique et de la participation du client 18

b. La gestion du personnel en contact 19

1.3. Les métiers de la banque 21

1.3.1. Les métiers de la banque commerciale 21

a. La banque des particuliers 21

b. La banque des entreprises 22

1.3.2. Les métiers de la banque d'investissement 22

a. La banque financière 23

b. La banque d'affaires 23

2. L'Évolution de l'environnement bancaire	25
2.1 La mondialisation et la globalisation des marchés financiers	26
2.1.1 La déréglementation et la libéralisation des flux internationaux de capitaux	26
a. Le passage d'une économie d'endettement à une économie de marché	26
b. Décloisonnement et création d'un marché unique de capitaux	27
2.1.2 Les progrès technologiques	28
a. Mutation de la gestion des moyens de paiement	28
b. Nouvelles formes de relations	30
2.2 L'innovation financière	30
Section 2 Le marketing relationnel et la gestion de la relation client	32
1. Le marketing relationnel dans la banque	32
1.1. Le paradigme du marketing relationnel	32
1.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel	33
1.1.2. L'approche relationnelle dans les services bancaires	34
1.2. Les fondements du marketing relationnel bancaire	35
1.2.1. L'orientation stratégique du marketing relationnelle	35
1.2.2. La stratégie relationnelle bancaire	37
a. Connaissance intime du client	37
b. Communication	38
c. Proposition de valeur individualisée	38
2. La gestion de la relation client	39
2.1 Comprendre le CRM	39
2.1.1. Définition du CRM	39
2.1.2. Anatomie du CRM : composantes et outils	42
a. Les composantes du CRM	42
b. Les outils du CRM	44
2.1.3. Méthodologies et politiques du CRM	45
2.1.4. Objectifs du CRM	47

2.2	La satisfaction client	49
2.2.1	Les attentes des clients en matière de service	49
2.2.2	La qualité perçue et la satisfaction	50
2.2.3	Les facteurs de satisfaction et d’insatisfaction	51
	a. Le modèle SERVAQUAL	51
2.3	La fidélité client	53
2.3.1	Les composantes de la fidélité	53
	a. La fidélité comportementale	54
	b. La fidélité attitudinale	55
2.3.2	Les deux types de fidélité	56
	a. La fidélité passive	56
	b. La fidélité active	57
2.3.3	La fidélité et la rentabilité	57
2.3.4	Les bases d’une stratégie de fidélisation	59
	a. La segmentation et la sélection des cibles	60
	b. Modèle prévisionnel de défection	62
	Conclusion du premier chapitre	63
 CHAPITRE 2 : L’ATTRITION BANCAIRE		64
	Introduction au deuxième chapitre.....	64
	Section 1 Le comportement du consommateur bancaire	65
1.	Le processus de décision d’achat du consommateur bancaire dans les.....	65
	interactions de services	
1.1.	Les phases préachat	67
1.1.1	La reconnaissance du besoin	67
1.1.2	La recherche d’information	67
1.1.3	L’évaluation des alternatives.....	69
	a. Les modèles non compensatoires.....	69
	b. Les modèles compensatoires	70
1.1.4	Le risque perçu avant l’achat.....	71

1.2.	La rencontre de service	72
1.2.1.	La concrétisation de l'achat.....	72
1.2.2.	Le « High contact » et le « low contact »	73
1.2.3.	Le moment de vérité.....	75
1.3.	L'étape post- achat.....	76
1.3.1.	Évaluation du service et disconfirmation des attentes.....	76
2.	Défaillance d'un service, réparation et comportement du consommateur....	77
2.1.	Le comportement du client face aux défaillances de service.....	78
2.1.1.	La défaillance d'un service et les réactions possibles du client.	78
2.1.2.	L'insatisfaction et la réclamation.....	79
2.1.3.	L'insatisfaction et la défection	80
2.2.	Le comportement face à une réparation de service.....	84
2.2.1.	La réparation de service et la fidélité.....	85
2.2.2.	Le paradoxe du recouvrement.....	86
	Section 2 L'analyse de l'attrition bancaire.....	87
1.	Comprendre l'attrition.....	87
1.1.	Définition	87
1.2.	Les principales raisons d'attrition	88
1.2.1.	Les raisons liées aux problèmes de service.....	89
1.2.2.	Les raisons liées à la valeur de la proposition.....	89
1.2.3.	Autres raisons.....	90
2.	Les différents types d'attrition	90
2.1.	L'attrition par insatisfaction	90
2.2.	L'attrition structurelle.....	91
2.3.	L'attrition conjoncturelle	92
2.4.	L'attrition anecdotique.....	93
	Conclusion du deuxième chapitre	94

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE L'ATTRITION	95
Introduction au troisième chapitre.....	95
Section1 La gestion préventive et la gestion défensive.....	97
1. La gestion préventive.....	97
1.1. Anticiper l'attrition.....	97
1.1.1. Surveiller le taux de défection.....	97
1.1.2. Les modèles prévisionnels de défection et les alarmes d'attrition	98
1.2. Mettre en place des stratégies de fidélisation	99
1.2.1. La création de liens	99
a. Les liens sociaux.....	99
b. Les liens personnalisés.....	99
c. Les liens structurels	100
1.2.2. L'offre de package.....	100
1.2.3. Les promotions et les récompenses	100
2. La gestion défensive.....	101
2.1. Réaliser des analyses internes, du marché et de la concurrence.....	101
2.1.1. L'analyse interne	102
2.1.2. L'analyse du marché	102
2.1.3. L'analyse concurrentielle.....	103
2.2 Rechercher un avantage concurrentiel.....	104
2.2.1 La chaine de valeur de la banque commerciale.....	104
a. Les activités primaires.....	105
b. Les activités de soutiens.....	106
2.2.2 Les compétences de base et les compétences clés d'une banque... ..	106
a. Les compétences de base.....	107
b. Les compétences clés	110
2.3 Se positionner par des stratégies défensives.....	112
2.3.1 Les tactiques défensives.....	113
2.3.2 Les stratégies de différenciations.....	115

a.	La différenciation par le personnel en contact.....	116
b.	La différenciation par le réseau de distribution.....	118
c.	La différenciation par l'image.....	118
	Section2 : La gestion curative.....	120
1.	La gestion de l'interface client.....	120
1.1.	Concevoir et gérer les processus de services	121
1.1.1.	Créer des blueprints.....	121
1.1.2.	Identifier les points de défaillance et fixer les standards de service...122	
1.2.	Gérer les fluctuations de la demande	123
1.2.1.	Équilibrer la demande et la capacité de production.....	124
a.	Agir sur la capacité de production	124
b.	Agir sur le volume de la demande	125
1.2.2.	Gérer les files d'attentes.....	127
a.	Organiser les files d'attentes selon le segment du marché.....	128
b.	Minimiser la perception du temps d'attente	129
c.	Favorisez la prise de rendez-vous.....	130
1.3.	Gérer l'environnement physique du service	131
1.3.1.	Perception de valeur, image et différenciation.....	132
1.3.2.	Service, qualité de service et productivité	133
2.	La gestion de la qualité de service.....	134
2.1	La qualité : quelques concepts clés.....	135
2.1.1	Définition de la qualité.....	135
2.1.2	Le coût de la non-qualité et le retour sur qualité (ROQ).....	135
2.1.3	Les mesures de la qualité.....	137
a.	Les mesures « molles ».....	137
b.	Les mesures « dures ».....	138
2.2	Identifier et corriger les problèmes de qualité de service.....	138
2.2.1	Le modèle des sept écarts	138
2.2.2	Les solutions pour réduire les écarts de qualité du service.....	140
2.3	Gérer le personnel en contact	143

2.3.2	Comprendre le travail du personnel en contact.....	144
a.	Le service, un travail d’interface.....	144
b.	Le service, un travail conflictuel	144
c.	Le service, un travail émotionnel.....	146
2.3.3	Mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines..	146
a.	Identifier et embaucher les bons éléments.....	146
b.	Former et responsabiliser le personnel en contact.....	148
c.	Motiver le personnel en contact.....	151
3.	La gestion des réclamations	154
3.1	Mettre en place un système de recouvrement du service.....	154
3.1.1	Réduire les barrières et faciliter la critique au client.....	155
3.1.2	Mettre en place une réparation de service.....	155
3.1.3	Mettre en place une compensation adéquate.....	156
3.2	Mettre en place un système d’exploitation des réclamations.....	157
3.2.1	Les outils de collecte des données.....	157
3.2.2	Le système d’exploitation et de communication de l’information...	158
	Section 3 : La gestion de crise.....	160
1.	Se préparer à la crise.....	160
1.1.	S’organiser à l’avance	160
1.1.1.	Organiser une cellule de crise	160
1.1.2.	Préparer les outils de gestion de crise.....	161
a.	Le manuel de gestion de crise.....	161
b.	Les outils de communication.....	162
c.	Les outils matériels.....	163
1.2.	Introduire la “ culture crise “	163
1.2.1.	Former le personnel potentiel de la cellule de crise.....	163
1.2.2.	Organiser des simulations et former vos porte-parole.....	164
2.	Gérer les moments de crise	165
2.1.	La gestion technique	165
2.1.1.	Rechercher les informations.....	165
2.1.2.	Établir un livre de bord.....	166

2.1.3. Engager une expertise interne.....	167
2.1.4. Déclencher la surveillance médiatique.....	167
2.2. La gestion de la communication.....	168
2.2.1. La communication non médiatique.....	168
2.2.2. La communication médiatique.....	168
Conclusion du troisième chapitre.....	170

CHAPITRE 4 L’attrition dans la Banque de l’Agriculture et du Développement Rural

Introduction au quatrième chapitre.....	172
---	-----

Section 1 : La BADR au sein d’un environnement évolutif.....172

1. Le système bancaire algérien.....173

1.1. L’évolution du système

1.1.1. Étape de la création de l’institut d’émission et de la monnaie nationale.	173
1.1.2. Étape de la nationalisation du système bancaire algérien..... et de restructuration organique	174
1.1.3. Étape de la déréglementation et de la libéralisation..... du système bancaire et financier	177

1.2. Aperçu sur La structure actuelle du système bancaire algérien..... 178

1.2.1. Les banques publiques.....	178
1.2.2. Les banques privées.....	179
1.2.3. Les établissements financiers.....	179
1.2.4. Les organes de direction et de contrôle	181

1.3. Les nouvelles conditions concurrentielles et leur impact sur l’activité ..182 bancaire

1.3.1. Les nouveaux entrants et produits de substitution	182
1.3.2. Le pouvoir des clients et des fournisseurs	184

2.	Présentation de la Banque de l’Agriculture et du Développement Rural(BADR).	185
2.1.	Création et évolution de la BADR.....	185
2.2.	Le concept de la banque assise et l’organisation Commerciale des agences.....	187
2.3.	Présentation de l’agence locale d’exploitation « ALE N° 763 ».....	190
2.3.1.	La direction de l’agence.....	190
2.3.2.	Le front office	190
2.3.3.	Le back- office	191
2.4.	L’évolution du capital client et de la rentabilité de l’agence.....	192
Section 2 : Enquête sur les raisons de défection des clients de la BADR.....		193
1.	Méthodologie de recherche.	193
1.1.	Repères d’enquête	193
1.1.1.	Les objectifs visés.....	194
1.1.2.	Choix de la banque d’enquête.....	194
1.1.3.	Identification de la population mère.....	195
1.2.	L’échantillonnage.....	195
1.2.1.	Critères de choix de l’échantillon.....	195
1.2.2.	La méthode de l’échantillonnage	196
1.3.	Questionnaire	197
1.3.1.	Élaboration du questionnaire.....	197
1.3.2.	Description du questionnaire définitif et de ses Centres d’intérêts	197
1.4.	Réalisation de l’enquête.....	199
1.4.1.	Mode d’administration du questionnaire.....	199
1.4.2.	Difficultés rencontrées et limites des données recueillies.....	199
2.	Analyse et interprétation des résultats de l’enquête.....	200
2.1.	La relation client/banque.....	200
2.1.1.	Les attributs du choix de la banque.....	200

2.1.2.	La perte de la relation.....	203
	a. La perte en part de portefeuille client.....	205
	b. La perte par ligne de produit/service.....	206
2.1.3.	Les intentions de la clientèle	211
2.2.	L'attrition de la clientèle.....	214
2.2.1.	Les principales raisons d'attrition.....	214
2.2.2.	L'attrition par insatisfaction	221
	a. L'évaluation de la qualité de service.....	221
	b. Les raisons d'insatisfaction.....	222
	c. La perception de la Servicène	224
2.2.3.	L'attrition structurelle	226
	a. L'évaluation de la gamme de produit	227
	b. Les principaux concurrents	229
	c. Les avantages recherchés par le changement.....	231
	d. La satisfaction à l'égard des banques captivantes.....	233
	e. Les facteurs de satisfaction.....	234
2.3.	Les défaillances relationnelles.....	235
2.3.1.	Les réclamations.....	236
	a. Les problèmes rencontrés.....	236
	b. L'énonciation des réclamations.....	238
	c. Les raisons de non-réclamation	240
2.3.2.	La gestion des réclamations.....	241
	a. La collecte des réclamations.....	242
	b. Le traitement des réclamations.....	245
	c. Les raisons de non traitement des réclamations.....	247
2.3.3.	La qualité du contact client/personnel du front-office.....	247
	a. La personnalisation du contact	248
	b. L'appréciation du contact.....	250
	c. Le suivie de la relation.....	251

2.3.4.	La communication de l'agence bancaire	253
	a. Les initiatives de communication sur l'offre	254
	b. Les initiatives de communications sur les.....	256
	Nouvelles offres	
	Conclusion du quatrième chapitre.....	258
	CONCLUSION GÉNÉRALE	262
	LES ANNEXES	
	• Annexe1 : Questionnaire.....	266
	• Annexe2 : Liste des figures.....	273
	• Annexe3 : Liste des tableaux.....	274
	BIBLIOGRAPHIE.....	276
	TABLE DES MATIERES.....	286

Mémoire de magister en sciences commerciales

Option Management

2010-2011

Thème : L'Attrition et la gestion de la relation client dans les banques publiques. Cas de la BADR, ALE 763 de Sidi Bel Abbès.

Présenté et soutenu par : Mme BENALI Nisrine.

Résumé

La notion de la gestion de la relation client est placée depuis quelques années au cœur des préoccupations des banques.

A partir de cette notion, notre démarche consiste à comprendre les raisons pour lesquelles les banques publiques connaissent une perte de la clientèle, comment sont leurs pratiques relationnelles et comment doivent elles gérer la relation client pour contrecarrer l'attrition.

Elle part des hypothèses selon lesquelles des défaillances relationnelles internes et l'émergence de nouveaux concurrents, contribuent à accroître l'attrition de la clientèle au sein de ses banques.

Après avoir positionné et identifié sur le plan conceptuel les particularités de leur fonctionnement et de leur gestion, la thèse identifie l'ensemble des problèmes qui interfèrent la relation client et spécifie les raisons ainsi que le/les type(s) d'attrition qui les touchent.

Mots-clés

Attrition, gestion de la relation, client, banque, marketing relationnel, banque publique, bureaucratie, stratégie relationnelle, service, qualité, offre, personnel en contact, concurrence.