

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Des Organisations

Thème

**La Gestion Relation Client : de la Satisfaction à la
Fidélisation client**

Cas 

Réalisé par :

M^{elle} DJOULANE Zineb

M^{elle} MANSOURIA Asma

Dirigé par:

M^{me} T. MAKHLOUF- ADJTOUTAH

Juin 2014

Remerciement

*Nous tenons à remercier tout d'abord notre encadreur
M^{me} T. MEKHOUF-ADJTOUTAH pour ses conseils
précieux, ses remarques, ses orientations et surtout
pour sa disponibilité.*

*Nous remercions également tous le personnel de la
BNA. A leur tête Mr KHOUFFACHE lors de notre
stage pratique.*

*Nous tenons à remercier pareillement nos amis pour
soutiens et leur aide pour la réalisation de ce mémoire.*

Merci

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu durant tout mon parcours, à mon cher fiancé Youcef, ainsi qu'à toute ma famille et mes amis.

Asma

Je dédie ce modeste travail en premier lieu à mes parents, mes sœurs qui m'ont soutenu, mes frères, à mon oncle Mohamed sans oublier Aimad l'adorable, ainsi qu'à mes amis avec qui j'ai passé du bon moment.

Zineb

La liste des abréviations

| | |
|--------------|---|
| B to B | Business to Business |
| B to C | Business to Consumer |
| BNA | Banque Nationale d'Algérie |
| BO : S.R/ SR | Back Office: Section Recette/ Section Recouvrement |
| C to C | Costumer to Costumer |
| CEGAC | Cellule Etudes et Gestion Administrative des Crédits |
| CICC & G.A | Compartiment Informatique/ Comptabilité/ Contrôle et Gestion Administrative |
| CRM | Customer Relationship Management |
| FOGCD | Front Office Guichet Portefeuille |
| ROI | Retour d'Investissement |
| S.B.O.E | Section Back Office Etranger |
| S/ C.D | Section Comptes Devises |
| S/ CREDOC | Section Crédits Documentaires |
| SCM/ CD | Service Change Manuel/ Comptes Devises |
| SD/ A | Section Domiciliation/ Apurement |
| SES | Service Engagement par Signature |
| SFEPS | Section Formalisation Par Signature |
| SFOE | Service Front Office Etranger |
| SGPPF | Service Prospect et Renseignement Commerciaux |
| S/ REMDOC | Section Remises Documentaires |
| SRC | Service Rapprochement & Contrôle |

Liste des Figures

| | | |
|--------------------|--|----|
| Figure n° 1 | Les différentes fonctions de la GRC | 31 |
| Figure n° 2 | Le modèle de la satisfaction | 39 |
| Figure n° 3 | Les déterminants de la valeur délivrée au client | 40 |
| Figure n° 4 | Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithmal et Berry) | 41 |
| Figure n° 5 | L'organigramme de la BNA | 57 |
| Figure n° 6 | L'organigramme de l'agence 588 | 59 |

Liste des tableaux

| | | |
|----------------------|--|----|
| Tableau n°1 | Marketing transactionnel et marketing relationnel | 11 |
| Tableau n° 2 | La tranche d'âge des clients de la BNA | 69 |
| Tableau n° 3 | La catégorie socioprofessionnelle | 70 |
| Tableau n° 4 | Le degré de satisfaction générale envers les prestations de la BNA | 72 |
| Tableau n° 5 | La qualité d'accueil du personnel de la BNA | 73 |
| Tableau n° 6 | Le niveau de satisfaction vis-à-vis des réponses et d'informations | 74 |
| Tableau n° 7 | La mesure de la qualité des services offerts | 75 |
| Tableau n° 8 | Le degré de satisfaction après l'expérience du service | 76 |
| Tableau n° 9 | Le mode de communication habituel avec la BNA | 77 |
| Tableau n° 10 | La durée de la relation avec la BNA | 78 |
| Tableau n° 11 | La recommandation de la BNA | 79 |
| Tableau n° 12 | Les facteurs pour recommander la BNA | 80 |
| Tableau n° 13 | La satisfaction de la procédure de traitement des réclamations | 81 |
| Tableau n° 14 | Le Souhait de changement de la banque | 82 |
| Tableau n° 15 | Les motivations changement de banque | 83 |

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction Générale..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE DOMAINE DES SERVICES | 4 |
| SECTION 1: GENERALITES SUR LE MARKETING..... | 5 |
| SECTION 2 : LE MARKETING DES SERVICES..... | 16 |
| CHAPITRE 2 : DE LA SATISFACTION À LA FIDELITE DES CLIENTS | 25 |
| SECTION1: GENERALITES SUR LA GESTION RELATION CLIENT | 26 |
| SECTION 2 : LA SATISFACTION ET LA FIDELITE..... | 39 |
| CHAPITRE 3 : ÉVALUATION DE LA SATISFACTION ET DE LA FIDELITE AU SEIN DE LA BNA..... | 54 |
| SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 55 |
| SECTION 2 : PRESENTATION ET INTERPRETION DES RESULTATS | 70 |
| Conclusion Générale | 91 |
| Bibliographie | 93 |
| Annexes | 94 |

INTRODUCTION GENERALE

La transition récente de l'économie de marché, les changements de société, de mode de vie et les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies d'information et de communication ont modifié la nature de la demande et ont mis l'accent sur le besoin d'une relation plus durable et moins matérielle entre les entreprises et leurs clients.

Le marketing doit alors prendre en considération cette nouvelle dimension pour qu'elle devienne source de valeur, passant d'un marketing transactionnel centré sur la vente et l'achat, vers un marketing relationnel basé sur la satisfaction et la fidélité des clients en améliorant la qualité de l'offre ainsi que la qualité de dialogue entre parties.

Pour cela, les entreprises font recours à une approche de type « gestion de la relation client » qui constitue une stratégie basée sur l'information comme élément essentiel qui peut procurer un avantage concurrentiel en plaçant un système d'information plus performant.

Entre autre, le monde économique aujourd'hui est plongé littéralement dans le secteur tertiaire qui est un vaste champ d'activité allant du commerce à l'administration passant par les activités financières (banques, assurances...), et face à la concurrence dans ce secteur, toute organisation spécifiquement les établissements bancaires doivent élargir leurs domaines d'activité et d'innover dans la gestion de leurs relation client; un défi qu'ils relèvent par la mise en place de solutions décisionnelles adaptées aux besoins marketing.

Pour réussir, les banques Etatiques Algériennes essayent de se différencier des autres (banques privées étrangères ; Société General, Natixis, et BNP Paribas...), en déployant certaines techniques dans le but connaitre leurs public et de créer une relation durable avec leurs clients, basée sur la satisfaction et la fidélité.

Dans ce travail de recherche, nous allons essayer de comprendre et d'analyser le degré de satisfaction et de fidélité des clients, et pour cela, nous avons choisi de le faire par rapport aux clients de la Banque Nationale d'Algérie qui évolue dans un secteur très concurrentiel, et pour cela nous allons tenter de répondre à la question de recherche principale qui suit :

Quelle est la manière par laquelle les banques Algérienne gèrent leurs relations avec les clients ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les facteurs déterminants de la satisfaction ?
2. Quels sont les différentes stratégies de fidélisation existantes ?
3. Les clients actuels de la «BNA » sont-ils fidèles ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaines hypothèses :

Hypothèse 1 : Les outils de fidélisation sont la base de la durabilité des relations entre la BNA et sa clientèle.

Hypothèse 2 : Les clients de la BNA sont satisfaits des services qui leur sont offert.

Hypothèse 3 : Les actions de fidélisations de la BNA, sont efficaces.

L'outil d'analyse adopté pour affirmer ou infirmer ces hypothèses consiste une enquête par questionnaire auprès des clients de la «BNA» afin de vérifier sur le terrain leur degré de satisfaction et leur fidélité, et un entretien effectué avec le directeur adjoint de l'agence 588 dans le but d'approfondir nos connaissances sur les stratégies de fidélisations.

Dans le but de réaliser cette étude, notre travail de recherche a été organisé selon le plan suivant :

Le premier chapitre est composé de deux sections, la première section traite des généralités sur le marketing et son évolution, la deuxième porte sur le marketing des services et ses spécificités, ainsi que le marketing bancaire.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion de la relation client, la satisfaction et la fidélisation des clients, ainsi que les différentes stratégies appliquées, moyens et outils utilisés.

Le troisième chapitre sera consacré au volet pratique du travail, en s'appuyant sur l'étude effectuée au sein de la Banque Nationale d'Algérie. Dans ce chapitre nous aurons une présentation de l'organisme d'accueil de la Banque Nationale d'Algérie, ainsi qu'une description de la méthodologie suivie lors de notre travail de recherche. et à la fin la présentation et l'interprétation des résultats obtenus à l'aide

INTRODUCTION GENERALE

des données collectées à travers le questionnaire et l'entretien effectué au sein de cette banque.

CHAPITRE I

Le marketing relationnel dans le domaine des services

Introduction au chapitre 1

A l'origine de tout comportement se trouve un besoin, des désirs, des attentes à accomplir. Le marketing vient pour influencer ces désirs de sorte que le besoin se traduit par une demande. Le domaine du marketing ne cesse de croiser le succès croissant notamment dans le secteur des services. Cependant, les tendances récentes du marketing des services placent le consommateur au centre de nouvelles réflexions, afin de lui apporter des réponses adaptées à ses attentes et à ses besoins.

Ce premier chapitre a pour objectif de définir les concepts de base du marketing, notamment le marketing des services, et l'importance de cette fonction dans toute entreprise, il est divisé en deux sections, dans la première section nous allons présenter la vision marketing et ses évolutions dans le temps passant du marketing transactionnel au marketing relationnel, et dans la deuxième section nous allons traiter le marketing dans le secteur des services d'une manière générale, et le marketing bancaire en précisant ses spécificités

SECTION 1: GENERALITES SUR LE MARKETING

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à la vente, par conséquent, les gens ont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente, son but consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui convient parfaitement, dans l'idéal le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes.

1.1.1 Définition du marketing

Le marketing peut être défini comme « un état d'esprit et une attitude, un choix de gestion et un ensemble de techniques qui permettent, à travers une offre de biens et services, de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs d'une manière rentable pour l'entreprise ».¹

L'association Américaine de marketing propose la définition suivante « Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes ».²

Cette dernière définition descriptive soulignait un certain nombre de traits significatifs :

- La double dimension stratégique et opérationnelle du marketing ;
- Les quartes (P) : politique de produit, de prix, de distribution (placement), et de promotion (publicité) ;
- Les différents objets d'application : biens, services et idées ;
- La finalité du marketing est la création de la satisfaction mutuelle.

Pour l'entreprise c'est un levier de compétitivité qui s'ajoute aux leviers financier, technologique, ou de gestion de ressources humaines, il occupe une place essentielle en raison de la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Au marketing, le consommateur est au centre des préoccupations, car c'est par lui que l'on découvrira la manière de créer de la valeur.

¹ MICHON Christian. *Le Marketeur, fondement et nouveauté de marketing*, 2^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p 2.

² KOTLER Philipbet al. *Marketing management*, 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p 6.

1.1.2 Les grandes évolutions du marketing

Le marketing a passé par plusieurs étapes qui se résument en cinq grandes phases d'évolution à savoir

- **L'après société de consommation**

La fin de la deuxième guerre mondiale a marqué l'avènement d'une société de croissance industrielle sans précédent. L'accroissement de richesse et de pouvoir d'achat qui en a découlé a permis à de très nombreux ménages de se doter de biens d'équipement et de confort, et des loisirs. Cependant la société de consommation s'est essoufflée dans les années soixante-dix, la délocalisation, des emplois, les crises pétrolières n'ont fait qu'accentuer des comportements nouveaux de consommation. Cela s'est traduit par une pensée nouvelle, que certains ont qualifiée de post-moderniste, face à la civilisation matérielle, pour d'autres, il s'agissait plus simplement d'un prolongement de la modernité. Quelque soit la nature de cette évolution, on observe plusieurs conséquences progressivement apparues.

Ainsi, la consommation des biens et services devient de plus en plus une consommation de signes dont la marque fait place au produit comme objet de consommation.

- **La mondialisation**

La mondialisation résulte à la fois de la multiplication des échanges des biens et des services entre les individus et les nations, d'une augmentation de pouvoir des sociétés multinationales, du développement de groupes d'alliances et de partenariat entre entreprises de pays différents et l'accroissement du pouvoir des consommateurs grâce à l'information et aux médias.

Le marketing n'échappe pas au phénomène de la mondialisation, il existe des besoins et des désirs communs aux individus dans le monde entier, et en absence de barrières protectionnistes, un produit compétitif aura toute la chance de conquérir plusieurs marchés.

- **L'évolution du rapport producteur-distributeur**

L'ensemble du système de commercialisation et de distribution des produits a fortement évolué au cours des cinquante dernières années.

Le distributeur, par l'ampleur du flux des biens et services qu'il canalise, par les exigences multiples du système de distribution qu'il gère, par ses moyens de pression sur le producteur est devenu non seulement un interlocuteur incontournable mais également un acteur majeur du système de marketing.

Ainsi le marketing a dû s'adapter à cette nouvelle donne et développer de nouvelles approches de commercialisation, de logistique, et de gestion de processus de commande, de livraison, de communication et de promotion des produits.

- **Les nouvelles technologies de communication**

Le large développement des modes d'échange de données par les moyens électriques de transmission constitue un nouveau paysage technologique qui affecte les rapports entre les entreprises elles-mêmes (B to B), entre producteurs et consommateurs (B to C), et entre consommateurs entre eux-mêmes (C to C). Ce nouvel environnement influence le processus de marketing.

Ces nouvelles technologies offrent la possibilité d'un dialogue individualisé avec le consommateur devenu client, et également les clients entre eux. Pour les producteurs et les distributeurs, une ère de gestion de la relation avec le client s'ouvre progressivement, internet est devenu un mode de relation et de communication incontrôlable que le marketing prend en charge dans ses politiques de communication et de distribution.³

1.1.3 Les trois modes opératoires du marketing

Les spécialistes distinguent aujourd'hui trois grandes déclinaisons du marketing : le marketing d'études, le marketing stratégique, et le marketing opérationnel.

- Le marketing d'études : consiste l'analyse du marché dans toutes les dimensions (acheteurs, consommateurs, concurrence, environnement) et la mesure des résultats des actions engagées, cela à l'aide les études et les enquêtes de marché,

³ MICHON Christian. *Le Marketeur, fondement et nouveauté de marketing*, 2^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p4.

le suivi de la position concurrentielle, et le contrôle de l'efficacité des actions marketing.

- Le marketing stratégique : recouvre les fonctions qui, logiquement et chronologiquement, précèdent la production et la mise en vente du produit à savoir le choix des marchés cibles, le choix d'un positionnement, la stratégie de marque, la conception du produit, la fixation de son prix, le choix des canaux de distribution, l'élaboration d'une stratégie de communication et de promotion , et le choix d'une stratégie relationnelle.
- Le marketing opérationnel : désigne les opérations de marketing postérieure à la production, à savoir la mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion, l'action des vendeurs, la distribution, les services après vente et la gestion des relations clients.⁴

1.1.4 L'importance du marketing

Les résultats financiers des entreprises dépendent souvent de leurs capacités en marketing. La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions ont peu d'utilité si la demande pour les produits et service de l'entreprise est insuffisante. La presse économique consacre d'ailleurs une large place aux approches marketing développées par toutes sortes d'organisation (les fabricants du de produits manufacturés, les sociétés de services, les distributeurs, mais aussi les organismes publics et les associations à but non lucratif.

Les entreprises recherchent un lien continu et durable dans le cadre d'un marketing relationnel. Dans ce cadre, il est important de souligner la richesse et l'importance de deux concepts fondamentaux non négligeables qui clarifient l'évolution de la pensée marketing : le marketing transactionnel et le marketing relationnel. Dans cette conjoncture, un enveloppement de ce passage entre ces deux paradigmes mérite notre attention.

1.1.5 Le marketing transactionnel

L'approche traditionnelle du marchandage est plus adaptée au marketing des biens de consommation qu'au marketing des services, le marketing transactionnel se rattache à la transaction autant que objet, qui constitue un événement durant le quel un échange de valeur a lieu entre deux parties, mais sur le court terme, et sans

⁴ LENDREVIE. J, et al, *Mercator*, 9^{ème} édition Donod, Paris, 2009, p 14.

connaissance ou reconnaissance de la part de ces deux parties; il est parfois associé à une idée selon laquelle le rôle du vendeur est de persuader les gens d'effectuer une transaction en raison du prix ou de l'attractivité d'un produit en un lieu et temps donné.

En effet J-M Lehu définit le marketing transactionnel comme étant «un marketing centré sur la transaction, autrement dit sur l'acte d'achat : Marketing de conquête, sa vision est donc court-termiste, le but étant de conclure la valeur»⁵

Privilégiant un marketing de transaction, dans lequel l'échange est conçu de façon ponctuelle, la plupart des entreprises, ont durant de nombreuses d'années, privilégié l'accroissement du volume des ventes des produits ou services.

L'approche valorisée était alors de maximiser les efforts sur la recherche de nombreux consommateurs, dans un champ concurrentiel limité et connu face à des consommateurs avides. Cette approche reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation de ressources. Ainsi, nous pouvons dire que le marketing transactionnel favorise donc les activités à court terme, son objectif essentiel est de trouver de nouveaux clients pour l'entreprise.

1.1.6 Le marketing relationnel

Le marketing relationnel est au-delà de l'acquisition des clients et la réalisation des transactions, cherche à construire des relations satisfaisantes et durables entre entreprises et clients; cela sous un double mouvement, la pression concurrentielle, et le développement technologique qui met à la disposition des entreprises des outils de collecte, d'analyse des données et de personnalisation.

Selon LENDREVIE, LEVY et LINDO, le marketing relationnel est défini comme «Une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque».⁶

⁵ LEHU J-M . *L'encyclopédie du marketing*, édition d'organisation, France, 2004, p 475.

⁶ LENDREVIE. J et al. Op cit, page854.

Ainsi nous pouvons dire que le marketing relationnel peut être perçu comme une démarche globale qui vise à renforcer le lien entre le client et l'entreprise en améliorant la qualité de la relation, ce qui suppose le déploiement des moyens importants et des technologies sophistiquées pour mettre en œuvre les processus commerciaux.

Cependant, nous pouvons souligner que, le marketing relationnel est parfois utilisé dans le sens du marketing « one to one » qui a une signification plus étroite, puisqu'il désigne les formes de vente ou de communication individualisés, alors que le marketing relationnel vise un objectif plus large, à savoir la bonne gestion et la valorisation du capital-client de l'entreprise.

Ainsi le marketing relationnel trouve deux traductions concrètes :

- Les programmes de fidélisation appliqués par les entreprises qui ont pour objectif de réduire l'attrition (défection) des clients et de développer la part des clients.
- Les politiques de gestion de la relation client qui intègrent le marketing relationnel au sein de l'organisation, en s'appuyant sur les outils technologiques, et les systèmes d'information les plus fiables.

Le tableau ci-dessous peut nous montrer certaines divergences entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel

Tableau n°1 : Marketing transactionnel et marketing relationnel

| Marketing | Transactionnel | Relationnel |
|--|--|---|
| Axe privilégié | Le produit ou le service | Le client |
| Taches principales | Concevoir, tarifier et distribuer les concepts, les produits et les services. | Développer, maintenir et favoriser les relations satisfaisantes et à long terme entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. |
| Orientations privilégiés | Le produit, le prix, la distribution, la promotion. | Les avantages offerts par le produit. |
| Conception du contact client | Communication et service après vente limités. | Communication et service après vente fortement développés. |
| Relation avec les fournisseurs et les clients | Les structures des différentes entreprises sont clairement définies, l'entreprise est indépendante et privilégie les transactions attractives basées sur le court terme. | Les structures des entreprises s'estompent. La collaboration, la coopération, la confiance, et l'engagement sont privilégiées, la connaissance devient du partenariat et de l'échange de données réciproques. |
| Menaces | L'offre plus compétitive d'un concurrent peut déstabiliser l'entreprise. | La disparition d'un fournisseur ou d'un client peut déstabiliser l'entreprise. |

Source : M VANDERCAMMEN, *Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir*. Éditions De Boeck Université. 2^{ème} édition. Belgique. 2006. P 213.

1.1.6.1 Les dimensions de marketing relationnel

Le marketing relationnel a plusieurs dimensions à savoir :

- Le marketing relationnel proactif : dans cette dimension proactive, le contrat de l'entreprise avec la cible a pour objectif de suggérer des améliorations du produit utilisé et recueillir les idées du produit nouveau.
- Le marketing relationnel adaptatif : l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes du client. Elle se renseigne sur les attentes du client, sur les suggestions d'amélioration et les déceptions spécifiques possibles.
- Le marketing relationnel de fidélisation : dans le marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise propose des améliorations répondant au problème et créer en permanence de la valeur aux clients.
- Marketing de partenariat : dans cette dimension du marketing relationnel, le client est complice, il travaille en collaboration avec l'entreprise pour satisfaire les attentes des clients et mutuellement trouver les idées de produit nouveau et créer de la valeur.

1.1.6.2 Outils et objectifs du marketing relationnel

Selon les spécialistes, les principaux objectifs et les outils du marketing relationnel qui permettent d'établir et maintenir des bonnes relations avec les clients sont les suivants :

- **Connaissance des clients**

Pour constituer des relations individualisées, et interactives avec les clients, l'entreprise doit les connaître par leurs nom, adresses et leurs profils sous différents aspects, après la vente des produits et services aux clients finaux l'entreprise peut constituer et enrichir les fichiers clients(ou base de données clients), cela n'est pas facile pour les entreprises qui passent par des intermédiaires de la distribution, elles peuvent toutefois constituer progressivement des bases de données clients à partir des différentes sources a savoir :les listes ayant répondu à des offres promotionnelles, les

fichiers de consommateurs créés et enrichis en permanence par des sociétés spécialisées, la liste des clients ayant participé à des concours.

- **Parler aux clients**

Cela en utilisant plusieurs moyens tels que les courriers, les bulletins d'information, magazines ou revues, en utilisant également les sites web et les courriers électroniques. Ces moyens de communication peuvent servir à des actions commerciales ou promotionnelles.

- **L'écoute clients**

Les relations entre l'entreprise et ses clients dans un cadre du marketing relationnel doivent être interactives, cherchant à établir un dialogue avec eux en s'appuyant sur plusieurs outils comme les enquêtes auprès des clients concernant la mesure de la satisfaction à l'égard des produits et des services de l'entreprise, le traitement des demandes d'information ou les plaintes et les réclamations des clients, ce service peut prendre la forme d'un centre d'appel téléphonique (call center).

- **Récompensations des clients pour leur fidélité**

Pour récompenser et encourager la fidélité des clients les entreprises utilisent les points et les cartes de fidélité comme principaux moyens du marketing relationnel.

- **L'association des clients à la vie de l'entreprise ou de la marque**

L'entreprise peut transformer ses clients en partenaires, ou en amis en les associant à sa vie. par le moyen de club de clients qui permet à l'entreprise de recevoir les information et des offres promotionnelles, en parlant entre eux de la marque ou des produits pour les quels ils partagent la même passion.

Un autre moyen est encore utilisé dans le même objectif est le parrainage qui consiste à offrir des cadeaux aux clients qui incitent des personnes de leurs entourage à devenir clients à des clients à leurs tours. Ce système présente un double avantage, d'une part, il facilite la recherche de nouveaux clients, d'autre part il renforce la fidélité et l'attachement des clients acquis qui participe à la vente des produits ou services à des personnes de leurs entourages.

Ainsi pour atteindre les objectifs du marketing relationnel divers programmes ont été proposés par les spécialistes, cependant nous pouvons constater que ces différents programmes sont souvent rassemblés sous le vocable unique « programme de fidélisation ».

1.1.6.3 Les leviers du marketing relationnel

Une classification des différents programmes a été proposée comme suit :

- Programme de fidélité: Il récompense le comportement d'achat par des bénéfices tangibles, ou par des bénéfices de reconnaissance et de traitement différenciés ;
- Programme d'affinité : les bénéfices proposés aux clients concernent l'ensemble des domaines de la vie, et non seulement le produit ou le service vendu ;
- Programme de communauté : l'entreprise encourage et soutient le développement d'une communauté d'utilisateurs dont les relations internes et l'apparence sont créatrices de valeur ;
- Programme de personnalisation : la connaissance du client de personnaliser l'offre, ce bénéfice par accumulation sera perdu en cas de changement de fournisseur sur la rétention des clients ;

1.1.6.4 Les limites du marketing relationnel

- Les coûts d'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les clients sont élevés (coûts d'achat de la base, coûts d'achat des outils informatiques, et les médias) ;
- La rentabilité n'est pas immédiate ;
- Les consommateurs ne sont pas tous demandeurs d'une relation personnalisée ;
- Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation des bases de données (la grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing).le marketing relationnel parfois épuise le client, il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax...

Nous pouvons conclure que le marketing relationnel prend de l'importance par rapport au marketing transactionnel en raison d'une évolution de la société. L'entreprise, longtemps considérée par le consommateur comme un fournisseur des

biens et services, s'intègre progressivement dans une vision plus globale de la société, elle devient un acteur responsable de la société.

Si l'innovation et les performances du produit jouent un rôle important dans le choix des consommateurs, elles ne sont pas nécessairement à l'origine d'une préférence. Le consommateur considéré qu'une garantie de rapport qualité /prix lui est due, souhaitant un rapport plus personnalisé, il n'hésite plus à être parfois acteur du processus de production, il se trouve à l'aise dans une relation durable avec l'entreprise. Cette dernière prend également acte de l'importance du phénomène relationnel dans son management. Au marketing traditionnel s'ajoute le marketing relationnel, comme une dimension qui peut procurer un avantage concurrentiel.

L'un des secteurs les plus influencés par cette vision est le secteur tertiaire qui donne plus d'importance à l'implication des clients dans la fabrication et la prestation des services, dans la section qui suit nous allons définir le marketing des services, les spécificités des services ainsi que les déterminants de la qualité d'un service d'une manière générale et le marketing bancaire en particulier.

SECTION 2 : LE MARKETING DES SERVICES

L'émergence de la littérature sur les entreprises de services s'est faite autour d'une réaction à l'inadaptation des outils développés en marketing des biens de consommation, aux cas des entreprises de services.

Devant le développement spectaculaire des services, il était temps, pour les gestionnaires de se poser le problème de savoir si les modes de réflexions et de décisions élaborés dans le contexte des produits sont adaptés à celui des services. Ceci ne veut certainement pas dire qu'il existe deux marketings, l'un pour les produits, l'autre pour les services. Les concepts et les techniques sont pareils ; ce qui diffère, ce sont essentiellement les critères de segmentation ainsi que le contenu et la mise en œuvre des variables du mix marketing. Mais avant tout et surtout, c'est le rôle central et majeur que joue le client dans les services, puisque, pour un service donné, il est à la fois producteur et consommateur.

1.2.1 Définition d'un service

Nous pouvons citer la définition de Grönross (1990) qui explique que « un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressources physiques, et/ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur ».⁷

1.2.2 Les spécificités des services

Généralement, les services présentent quatre caractéristiques majeures, nous allons joindre ci-dessous deux autres caractéristiques qui nous semblent pertinentes.

- **L'intangibilité**

La grande spécificité d'un service réside dans son incapacité à être touché, vu, senti et prétexté comme un consommateur peut le faire avant d'acheter un produit. Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour les clients. Pour réduire son incertitude l'acheteur cherche activement des signes démontant la

⁷ GRONROSS Ch. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*, Lexington Ma, Lexington book, 1990, p 27.

qualité du service, il attache une signification à tout ce qu'il voit (les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix.

- **L'indivisibilité ou l'inséparabilité**

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. Le consommateur étant présent lors de la production du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément-clé du marketing des services car l'absence du client signifie l'absence du service ; donc l'existence du client est indispensable ; de ce fait la marge d'erreur est très limitée pour le prestataire.

- **La variabilité ou l'hétérogénéité**

Le service est variable selon les circonstances qui règnent au moment de sa réalisation. Pour le prestataire il sera très difficile de fournir un service homogène dans le temps et l'espace avec ses clients, et donc de délivrer un service qui correspond à l'offre initiale. La qualité du service varie en fonction du prestataire, du client, du jour... Il est donc difficile de standardiser un service.

- **La périssabilité**

Le service ne se stocke pas, ne peut pas être vérifié avant la vente, et il ne peut en aucun cas être en situation de réserve. Cette spécificité incite l'établissement à être rigoureux dans la gestion de l'offre de ses services par rapport à la demande existante car la périssabilité des services n'est pas problématique si la demande est stable.

- **L'importance du personnel en contact avec le client**

Les programmes de stimulation pour le personnel en contact dans les entreprises de services jouent un rôle clé dans l'offre des services, car il communique l'image de l'établissement, où une interaction satisfaisante entre le personnel de contact et les clients est souvent un déterminant prépondérant dans la satisfaction de ces derniers.⁸

1.2.3 La qualité des services

Durant les années quatre-vingt, et le début des années quatre-vingt-dix, l'amélioration de la qualité est devenue une priorité majeure dans le contexte des services, cela nécessite des efforts d'amélioration de la satisfaction des clients, en créant des processus plus efficace et de meilleures performances de service.

⁸ KOTLER Philip et al. *Marketing Management*, 12^{ème} édition Pearson Education, Paris, 2006, page 465.

En raison de la nature intangible des services, il est plus difficile d'évaluer la qualité d'un service, comme les clients sont souvent impliqués dans la production du service, Gronross a établi une distinction entre :

- La qualité fonctionnelle : qui est le processus de livraison du service ;
- La qualité technique : consiste le rendement réel du service, ou le résultat de la servuction ;
- L'image de l'entreprise : ce qui réfère à l'identité et la crédibilité que l'entreprise dispose au sein de son environnement.

Gronross et quelques autres chercheurs suggèrent également que la qualité perçue d'un service est le résultat d'un processus d'évaluation, dans lequel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et son résultat par rapport à ce qu'ils attendaient en se basant sur cinq principes à savoir :

- Le professionnalisme et le savoir faire ;
- Le comportement et les attitudes du personnel ;
- La fiabilité d'une prestation ;
- L'accessibilité et la flexibilité de l'offre ;
- La notoriété, la réputation et l'image de l'entreprise ;

La recherche la plus étendue sur la qualité des services est fortement orientée vers l'utilisateur. Dans une recherche commune Zeithaml, Berry, et Parasuraman ont identifié dix critères utilisés par les consommateurs dans l'évaluation de la qualité des services à savoir :

- La crédibilité : signifie la dignité, la confiance et l'honnêteté ;
- La sécurité : l'absence de danger ou de doute ;
- L'accessibilité : consiste la facilité d'abord et contact aisé ;
- La communication : cela par l'écoute clients, et l'information régulière des clients ;
- La compréhension du client : faire des efforts pour connaître les clients et leurs besoins ;
- La tangibilité : apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents ;
- La fiabilité : capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise ;
- La réactivité : la volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté ;

- La compétence : possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service ;
- La courtoisie : politesse, respect, et contact personnel amical.

Dans une autre recherche ils ont établi un haut degré de corrélation entre plusieurs de ces variables, et les ont regroupées en cinq grandes dimensions :

- Tangibles : apparence des éléments physiques ;
- Fiabilité : performance sérieuse et juste ;
- Réactivité : aide et promptitude ;
- Assurance : compétence, courtoise, crédibilité et sécurité ;
- Empathie : accès facile, bonne communication et compréhension du client.

Ce modèle fonde généralement la plupart des travaux de l'évaluation de la qualité des services. Son outil d'évaluation est un instrument par sondage appelé le SERVQUAL, qui est constitué de 22 questions (items) qui se rattachent aux 5 dimensions précédentes.⁹

1.2.4 Définition de la servuction

Si l'on retrouve bien dans « servir » et « service » les notions d'action et de résultat, il n'existe pas de mot équivalent à production pour exprimer le processus de création, de fabrication du service. C'est pour cette raison, et devant ce manque, que le néologisme servuction a été proposé par Eiglier Pierre et Langeard Eric désignant le processus de création de service.

«La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation des services»¹⁰.

Ou encore : «Le système de servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client / entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de qualité»¹¹.

On doit donc distinguer dans la prestation des services, d'une part la servuction qui concerne le système d'organisation du service et d'autre part le service lui-même qui est proposé aux clients.

⁹ LOVELOCK et al. *Marketing des services*, union edition, Paris, 1999, p 390.

¹⁰ LENDREVIE et al. Op cit, p994.

¹¹ EGLIER Pierre-LANGEARD Eric. *Servuction, le marketing des services* 7^{ème} édition, Ediscience international, Paris, 1999, p 7.

Le concept de servuction a été conçu par deux auteurs français, Pierre Eiglier et Eric Langeard, puis à été développé en associant dans des publications postérieures deux auteurs anglo-saxons, Christopher Lovelock et James Bateson.

Ainsi différentes interactions peuvent rendre possible la prestation des services selon le modèle de servuction des ces auteurs à savoir :

- L'interaction entre le client et le personnel en contact : La première interaction est celle qui existe entre le client et le personnel en contact, sans client il n'y a pas de service, le personnel en contact joue aussi un rôle très important dans la fabrication du service.
- L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel les clients et le personnel en contact sont en interaction avec un environnement matériel qui consiste le support physique du service (tous les objets et équipements qui sont mis à la disposition du salarié ou du client pour la réalisation du service).
- Le rôle de l'organisation interne : l'interaction entre ces trois éléments du service n'est cependant généralement possible que grâce à un système d'organisation interne qui la partie cachée au client qui comme la stratégie de l'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses différents départements fonctionnels (finance, marketing, gestion des ressources humaines, etc).

Le niveau opérationnel du système d'organisation interne à été appelé back-office pour le distinguer du niveau opérationnel visible par le client qui s'appelle le front-office où a lieu l'interaction entre le personnel en contact et les clients.

- Les interactions entre les clients : Il s'agit d'un élément de la prestation du service qui influence le comportement ou l'attitude des clients. Certaines entreprises peuvent faire des interactions entre client un aspect clé de leur politique marketing, en créant des véritables communautés de clients.¹²

1.2.5 Les trois formes de marketing des services

Une activité de service est assez difficile à gérer dans l'optique marketing classique, Le marketing des services exige en conséquence trois types de marketing : interne, externe et interactif.

¹² LENDREVIE et al. Op cit, p 996.

- Le marketing interne : signifie que l'entreprise doit former et motiver l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client. Il ne suffit donc pas de créer un département marketing spécifique, il faut mobiliser l'ensemble de l'entreprise à la pratique du marketing.
- Le marketing externe : décrit le travail classique de préparation du service, de fixation des prix, de distribution et de communication.
- Le marketing interactif : souligne que la qualité perçue du service est étroitement liée à l'interaction acheteur/vendeur, le client ne juge pas seulement la qualité technique du service mais aussi sa qualité fonctionnelle. C'est là que réside la faiblesse des services trop standardisés ; si l'on gagne en productivité, on perd en qualité de contact avec le client et donc la qualité perçue¹³.

Après avoir présenté le marketing des services et ses spécificités d'une manière générale, et dans le cadre de notre étude que nous avons effectué au sein d'une banque, nous tenons compte à développer dans le cadre théorique les spécificités du marketing bancaire dans ce qui suit.

1.2.6 Le marketing bancaire

Le marketing est un esprit tourné vers l'adaptation de l'ensemble des ressources de l'entreprise aux besoins et attentes des marchés ou les techniques utilisées s'apparentent au marketing général, le fait qu'il concerne un secteur financier lui confère quelques particularités et spécificités. Ces dernières se basent sur l'activité même des établissements bancaires que sur l'environnement.

De ce fait le marketing bancaire diffère du marketing des entreprises industrielles par les demandes et la conception des stratégies.

1.2.6.1 Définition du marketing bancaire

D'après YVES LEGOLVANT le marketing bancaire est la conception, la mise en œuvre et la réalisation par une banque de tous les moyens et ressources qui lui permettent de se fixer et d'atteindre de façon rentable des objectifs de développement cohérents avec les besoins des segments des marchés préalablement déterminés.

¹³KOTLER Philip et al. Op cit, p 474.

1.2.6.2 Historique et évolution du marketing bancaire

Historiquement, le marketing est centré sur les produits de grande consommation et il n'est arrivé que plus tard dans la banque. Par la vision marketing le client est entré dans le cœur de la stratégie des banques et beaucoup d'organisations. Par ailleurs, le marketing en tant que fonction semble être apparu dans les banques après la deuxième guerre mondiale, et durant les années soixante (60) aux Etats-Unis, puis en Europe.

Le marketing bancaire a connu ces dernières années une évolution très sensible sous la triple contrainte d'une concurrence accrue du développement des nouvelles technologies et la culture financière des clients. Aujourd'hui, l'exigence de rentabilité des capitaux propres, la prise en considération du capital du client, la nécessité de faire développer les réseaux de distribution traditionnels avec de nouveaux canaux de distribution ont fait évoluer le marketing de masse vers un marketing orienté client, la banque cherche à cet effet à prendre réellement considération les goûts et les besoins des consommateurs financiers (particuliers ou entreprises).

La rentabilité bancaire s'en trouve affectée et les interrogations commerciales sont transformées, la question n'est plus de savoir si le client va ou non souscrire tel type de service mais dans quel établissement. Ceci est d'autant plus accru par la bancarisation qui a progressivement poussé les banques à développer des stratégies de fidélisation de leur clientèle et tout faire pour la maintenir à leur niveau.¹⁴

1.2.6.3 Les étapes du marketing bancaire

Les étapes actuelles qui contribuent à une nouvelle évolution de l'image de la banque sont :

- **La phase positionnement**

La banque a pour objet de caractériser la spécificité de chaque établissement. De cette façon, la banque tient compte d'un certain nombre de critères tels que les origines de chaque individu, son implantation géographique... qui vont le pousser à

¹⁴ TOURNOIS Nadine. *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Masson, Paris, 1989, p73.

choisir telle ou telle banque qui convient le mieux à sa satisfaction. Par cette démarche marketing de la banque, le client a l'impression d'être dans l'établissement qui lui faut, celui qui résoudra le mieux ses problèmes et qui sera capable de le comprendre. La banque, après avoir été celle de tout le monde, devient ainsi la banque de chacun.

• **La phase de contrôle et de la planification marketing**

C'est une phase de nouveau développement qui a induit la modernisation de la banque et sa rencontre avec le client.

Le marketing et la technologie sont les principaux moteurs de la mutation de la banque, cette vision est axée sur une politique de notoriété ou de valorisation d'image de marque, et non sur la promotion de tel ou tel produit d'épargne ou de crédit spécifique en s'appuyant sur la publicité qui a pour effet de promouvoir l'image de la banque d'une façon considérable. Ce marketing se situe à un double niveau à savoir ; la promotion de l'image de la banque en général, et la promotion de l'établissement bancaire lui-même.¹⁵

¹⁵ TOURNOIS Nadine. Op cit, p 77.

Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre on a souligné l'importance de la fonction marketing dans les entreprises, actuellement les organisations s'intéressent de plus en plus à la durabilité dans leurs relations avec leur clients en se basant sur la vision du marketing relationnel, dans un environnement caractérisé par la concurrence et l'instabilité.

Notre analyse basé notamment sur le marketing des services vue de l'importance de se secteur, et sa mutation durant ses dernières années et particulièrement les institutions bancaires.

CHAPITRE II

**De la satisfaction a la
fidélisation des clients**

Introduction au chapitre 2

La satisfaction et la fidélité des clients figurent aujourd'hui au premier rang des préoccupations de l'entreprise qui va lui permettre d'accroître sa part de marché et de garantir sa survie à long terme.

Les stratégies de fidélisations et de la gestion relation client représente une potentialité nouvelle de la relation client, où la gestion relation client présente un bouquet de solution a l'entreprise pour mieux communiquer avec ses clients, ce qui lui donne une opportunité de connaître les attentes, de satisfaire leurs exigences et démontrer ainsi une relation durable.

Ce deuxième chapitre son objectif c'est de comprendre la GRC, la satisfaction et la fidélité et celui-ci est divisé en deux volets principaux:

Le premier abordera des généralités sur la GRC ainsi nous allons essayer de comprendre utilité de la GRC, ses fonctions, ses leviers, ses types, usages, objectifs et enjeux ainsi que les étapes clés.

Le deuxième volet va aborder «la satisfaction et la fidélité» où nous allons essayer de définir la satisfaction, les déterminants de satisfaction la mesure de la satisfaction, les étapes pour mettre en place une mesure de satisfaction, les caractéristiques et les recommandations pour améliorer la satisfaction pour la première section, et pour la seconde on va définir la fidélité et son importance, définition de la fidélisation, les formes et les outils de fidélisation.

SECTION1: GENERALITES SUR LA GESTION RELATION CLIENT

La Gestion de la Relation Client (**GRC**) ou en Anglais Customer Relationship Management (**CRM**). La GRC avant quelle soit la principale source de revenus pour les entreprises, mais plutôt cette relation est marquée par la réalité humaine. La GRC a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients.

Dans ce mode de relation, l'entreprise s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs.

2.1.1 L'évolution de la Gestion Relation Client

La gestion de la relation client, elle a toujours existé, depuis qu'existe la vente, à des degrés divers selon les périodes, les régions et les produits.

Au moyen âge, les marchands de luxe s'appuyaient avant tout sur une connaissance parfaite des goûts de leurs clients, il fallait pour satisfaire celui-ci améliorer la qualité des produits et développer les services aux clients. Cette démarche peut être donc considérée comme un premier pas dans ce qui deviendra par la suite la stratégie GRC.

Dans les années 1990, les entreprises sont passées de l'action de regroupement des informations sur leurs clients vers la création d'un nouveau type d'échanges, qui enrichissait la charte entre l'acheteur et le vendeur, en d'autres termes la fidélisation.

La fidélisation des clients devient l'un des axes majeurs de développement de la GRC. Dans cet esprit, l'objectif est de poursuivre la relation assez longtemps pour que les résultats produits dans la continuité de l'échange soient aussi bénéfiques que possible pour les deux parties.

A la fin des années 1990, la GRC consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leurs fidélités à l'entreprise.

2.1.2 Définition de la gestion relation client

«La GRC 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 qui allie simplicité et complicité met en avant les souhaits de construire une relation choisie, et non subie, et souligne le souci de rentabilité»¹⁶.

De cette définition, trois dimensions sont implicites dans le GRC :

- Une dimension temporelle : la nécessité de construire une relation profitable sur le long terme ;
- Une dimension relationnelle : l'ambition d'être plus proche possible du client ;
- Une dimension opérationnelle : le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec des outils dédiés.

«la GRC peut être le processus globale qui consiste à bâtir et à retenir des relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction supérieures à celles de la concurrence. La GRC regroupe toutes les activités visant à conquérir et fidéliser la clientèle.»¹⁷

Ainsi, et à partir de ces deux définitions, nous pouvons constater que la Gestion Relation Client n'est pas un simple outil de gestion mais est une démarche globale qui engage l'entreprise à mettre le client en tête de ses priorités.

2.1.3 L'utilité de la GRC

Aujourd'hui la performance commerciale est accéléré par la GRC, d'où l'avenir de l'entreprise construite de plus près par la bonne gestion relation client. Son retour d'investissement (ROI) est rapide, il permet d'augmenter les marges, le montant des commandes, le nombre des clients, de faire chuter le coût commercial et d'améliorer la satisfaction client.

Une politique GRC ne devra toutefois pas être lancée tant que les services de base ne seront pas correctement gérés : la logistique, la qualité de produit ...etc. Et cela ne peuvent être réalisé dans une seule année.

La mise en œuvre GRC demandera des investissements assez importants et des changements organisationnels. Cette mise en œuvre ne pourra se faire qu'après

¹⁶ LEFEBURE et al. *Gestion de la relation client*, Edition EYROLLES, 2005, p33.

¹⁷ LENDREVIE et al. *Mercator*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, p43.

l'acceptation par le comité de direction de franchir le pas vers le « Management de la Relation Client ».

L'entreprise doit avoir une culture centrée sur le client et de donner à cette dernière un esprit de dialogue GRC : dialogue avec le client externe mais aussi le client interne. Les outils seront mis en place à tous les points de contact entre les parties, des capteurs permettent de récupérer l'information et de réagir correctement à tous les signaux. Ces capteurs ne devront pas être une gêne au contact mais devront au contraire enrichir le dialogue, permettre la connaissance, vivifier l'extraction de l'information. Cette information sera analysée avec le datamining¹⁸.

2.1.4 Les avantages et les inconvénients de la GRC

La gestion relation client comporte des avantages qui peuvent mener des solutions à la GRC, mais cette dernière a des limites qui représentent des freins à la GRC et pour cela on doit les éviter mais aussi on doit essayer de les corriger.

2.1.4.1 Les avantages de la GRC

Plusieurs avantages de la GRC sont définis dans le marketing et parmi ses avantages on peut citer¹⁹ :

- Améliorer la qualité des contacts (accueil, orientation, conseils...);
- Augmenter la satisfaction client ;
- Améliorer la fidélisation (amélioration du service client avec la réduction du nombre d'erreurs de commandes, les délais de réponses ...);
- Réduire les coûts ;
- Augmenter les résultats ;
- Améliorer la qualité de l'information (le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels...);
- Augmenter la valeur de l'entreprise (l'image de l'entreprise...);
- Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs ;
- Accélérer les cycles de vente (améliorer la productivité) ;
- Augmenter les taux de transformation (l'efficacité commerciale).

¹⁸ FLAMBARD Sabine –RUAUD. *Les évolutions du concept management* document publié, Mai 1997, <http://edition-ems.fr/revues1-decision-marketing>. Consulter le 16/03/2014 à 17h32.

¹⁹ LEFEBURE. Op.cit, p.40-45.

2.1.4.2 Les inconvénients de la GRC

Les inconvénients de la GRC sont comme suit :

- Coûts d'implantation très élevée c'est une cause d'intégration ;
- Coûts élevé d'acquisition des technologies et de formation... ;
- Haut risque d'échec lors de l'implantation (absence de méthodologie et intégration des données clients soit vente, comptabilité, service...) ;
- Résistance aux changements c'est-à-dire l'intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications GRC).

2.1.5 Les étapes de la GRC

On peut énumérer cinq étapes de la gestion relation client²⁰ :

Étape 1 : L'identification

L'identification c'est la collecte d'information sur chaque client où ces informations doivent être formalisées et intégrées dans une base de données pour que l'entreprise connaisse ces clients d'une manière systématique et automatisée. Il existe plusieurs sources d'information (questionnaire, force de vente, service après vente, courriers, internet...etc.)

La construction d'une base de données nécessite :

- Auditer les sources d'informations clients (internes/ externes) ;
- Evaluer les sources d'informations potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité... ;
- Définir une politique de la collecte d'information.

Étape 2 : La segmentation

Après l'identification, c'est la segmentation sur base de données qui consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leurs comportements.

²⁰ LENDREVIE, et al. Op cit, p. 909.

La segmentation par rentabilité est une segmentation très importante pour adapter une politique relationnelle.

Étape 3 : L'adaptation

L'adaptation concerne l'offre, les canaux de contact ou sur le contenu de la communication. Elle vient après l'identification et la segmentation.

Étape 4 : L'échange

Les interactions résultent soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations du client, dans le premier cas l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail...etc.

L'interaction doit être pertinente pour satisfaire le client et d'entretenir une relation durable avec ce dernier, en respectant sa vie privée donc cela conduit l'entreprise à personnaliser les messages affecté entre eux.

Étape 5 : L'évaluation

La relation avec le client se construit dans le temps et s'enrichi à chaque interaction. Dans ce cas, l'apprentissage une dimension assez importante dans ce processus.

Chaque objectifs doit être quantifié pour pouvoir l'évalué. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, chiffre d'affaire par client, part du client, rentabilité par client...etc.

L'entreprise est appelé à faire des résultats partielles et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive pour avancer le dossier de la relation clients.²¹

2.1.6 Les fonctions de la GRC

La GRC consiste à identifier, à retenir et a développer les clients les plus profitables en acquérir des nouveaux²².

²¹ LENDREVIE. Op cit, p.938.

²² STANLEY Brown. *CRM-Customer Relationship Management*, Ed village du monde, 2006, p 5.

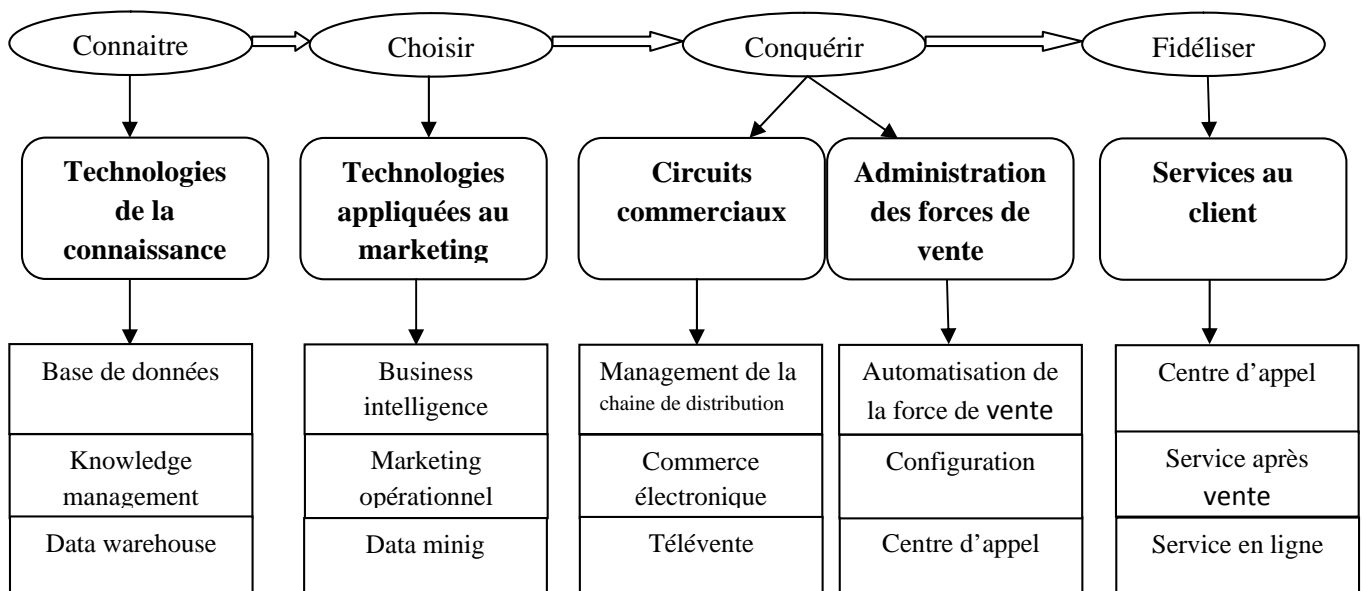
C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One.

La fonction GRC repose sur deux principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux ;
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

Il existe plusieurs fonctions de la demande GRC, les plus évoquées suit celles de connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle, la figure suivante peut synthétiser l'objectif de chaque fonction :

Figure n° 1 : Les différentes fonctions de la GRC



Source: Brown S, « CRM- Customer Relationship Management », Edition 2006, p.32

2.1.6.1 Connaître le client

L'entreprise doit rassembler les informations qui permettent de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments, en utilisant les moyens technologiques existantes pour une bonne gestion massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, la GRC implique de capture, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou apurées d'organisations, et de les intégrer dans un entrepôt de données (Data Warehouse) orienté client.

2.1.6.2 Choisir son client

L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les technologies les plus évaluées parmi lesquelles le datamining qui vise à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires et de formuler des hypothèses. Après la collecte des informations l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles elle va fonder sa stratégie opérationnelle, ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et d'augmenter l'efficacité où ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

2.1.6.3 Conquérir de nouveaux clients

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique...etc.) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (centre d'appel, configurateur ...etc.) permettent aux commerciaux de mieux gérer et d'augmenter leurs efficacités en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

2.1.6.4 Fidéliser les meilleurs clients

Cette fonction ambitionne l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose des efforts de la part du vendeur «Le service après vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore plus adaptée à ses besoin»²³.

2.1.7 L'importance des technologies et les logiciels dans la GRC

Une GRC a pour but de centralisation des informations sur le client. Les logiciels permettent de définir et de gérer la mise en œuvre des tactiques de marketing direct son rôle est de définir des campagnes et des actions, sélection des cibles, extraction des cibles...etc. En général, ces outils permettent de planifier des actions conditionnelles soit en fonction des événements propres au client (par exemple, pour une relance quelques mois avant l'échéance d'une garantie), soit en fonction de la

²³ MARGOT, Pierre. *Fidéliser vos clients, stratégie, outils, crm, e-crm*, 3^{ème} Ed, Edition : d'Organisation 2005, p 15.

compagne (par exemple, sélection pour un appel de relance en cas de non-réponse dans les quinze jours suivant l'envoi d'un mailing).²⁴

Les technologies de GRC peuvent aider pour²⁵ :

- Analyser les données de revenu et de coûts sur les clients de manière à identifier ceux à forte valeur ;
- Mieux cibler les efforts marketing direct ;
- Disposer de données pertinentes sur les comportements face aux produits et services ;
- Créer de nouveaux circuits de distribution ;
- Développer de nouveaux modèles de fixation des prix ;
- Construire des communautés des clients ;
- Gérer les transactions plus rapidement ;
- Fournir de meilleures informations au personnel en contact ;
- Gérer plus efficacement la logistique et la chaîne d'approvisionnement ;
- Aligner les stimulants du personnel sur les indicateurs de qualité de la relation ;
- Déployer des systèmes de gestion des connaissances ;
- Suivre les taux de défection et de fidélité ;
- Suivre le degré de satisfaction des clients.

Les technologies représentent une potentialité nouvelle de relation directe entre le client et l'entreprise, ces technologies doivent mener des solutions plus efficaces pour que l'entreprise puisse satisfaire et même fidéliser ses clients.

2.1.8 Les huit leviers de la GRC

La GRC place le client au cœur de la stratégie de l'entreprise, à ce titre, elle représente une opportunité importante pour les fonctions marketing et vente. L'apport des technologies permet de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing.

Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production. Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit (8) tendances suivantes²⁶ :

²⁴ LEFEBURE - GILLES. Op.cit, p. 53.

²⁵ DARREL Rigby- REICHFELD Frederick- SCHEFFER Phil. *Aviod the Four Perils of CRM*, Harvard Business Review, février 2002, p.106.

2.1.8.1 La réingénierie des processus

Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus.

Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.

2.1.8.2 La réactivité

Afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, les entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.

2.1.8.3 La personnalisation de masse

La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production.

Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

2.1.8.4 Le marketing relationnel

Les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre).

Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.

2.1.8.5 L'amélioration de la satisfaction client

La fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises.

Les solutions de la GRC permettent de connaître le niveau de satisfaction client.

2.1.8.6 Le one to one marketing

Les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle, en fonction des moyens pour collecter et redistribuer des informations (internes et externes) sur le comportement du client.

²⁶ LEFEBURE - GILLES. Op.cit, p34-35.

2.1.8.7 Les modifications du mix marketing

Les éléments traditionnels du mix marketing (les 4P) connaîtront une évolution profonde :

- Une augmentation des services périphériques au produit ;
- Une segmentation de plus en plus fine des clients ;
- Une stratégie de distribution multicanaux ;
- Une politique de prix basée sur la valeur du client.

Aujourd'hui le mix marketing impose une flexibilité de plus en plus forte, pour s'intégrer et se compléter comme les éléments d'un lego.

2.1.8.8 L'intelligence des clients et du personnel

Client plus exigeant, qui exige de professionnalisme et plus de conseil en contre partie l'entreprise doit avoir des clients et des collaborateurs mieux formés et informés. Cette tendance signifie que le personnel prêt à utiliser ces connaissances accumulées. La sophistication des outils et d'amélioration du niveau de formation est un levier important pour l'ajustement au marché. Cette sophistication croissante et redistribuer l'information à l'ensemble des acteurs au service du client c'est-à-dire le passage du monde de l'instruction à celui de l'information.

2.1.9 Les composantes de la GRC

Nous pouvons différencier trois types de la GRC qui ne sont pas antagonistes²⁷ :

2.1.9.1 La GRC collaboratif ou Multi canal

La GRC collaboratif se traduit par 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, d'une autre manière il regroupe tous les canaux d'échanges avec le client et les partenaires.

2.1.9.2 La GRC analytique

Ce type de GRC vise améliorer la connaissance et compréhension client. Il permet également diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts des données, gestionnaire de campagne). En général la GRC analytique analyse des informations collectées au sein de datamining et les statistiques en sont les outils de prédilection.

²⁷ VERONIQUE Des Garets. *La gestion relation client*, université de Tour, CERMAT IEA de TOURS.

2.1.9.3 La GRC opérationnel

La GRC opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation du personnel vis-à-vis des clients, à travers l'ensemble des points de contact. Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations marketing. D'une autre façon la GRC opérationnel met l'intégration et automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client front-office : ventes, marketing, services clients et back-office.

2.1.10 Les enjeux d'une GRC

L'enjeu principal de la gestion de la relation client est d'améliorer la relation et la connaissance des clients pour que l'entreprise puisse garantir des gains mais aussi garantir un client fidèle.

La GRC peut être une réponse à trois enjeux qui sont :

- **L'intégration multi canal**

Les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et de distributions auprès de leurs clients (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et autres canaux électroniques...etc.). Où les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quelque soit le canal utilisé. Et pour mieux identifier les clients, il faut conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise à travers multitude de canaux, sont autant d'enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation des entreprises.

- **L'accroissement de la productivité**

Dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation. Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises. La GRC s'inscrit dans cette perspective.

- **L'accroissement de la fidélité des clients**

Dans les économies développées d'où la croissance est relativement faible, les entreprises fidélisent leurs clients pour maintenir leurs parts du marché et pour répondre à cette attente, les entreprises individualisent leurs relations avec ses clients avec la connaissance de leurs profils, leurs habitudes et avec une communication plus personnalisée.

2.1.11 Les objectifs de la GRC

Les objectifs de la GRC peuvent être traduits en diverses politiques en fonction de la valeur client:

- La croissance des revenus ;
- La maximisation du profit ;
- L'augmentation de la part de marché ;
- La réduction des coûts ;
- La construction de la fidélisation des clients ;

En d'autre terme, gérer la relation en gardant les clients et d'augmenter les revenus a toujours été la priorité de toute entreprises.

Aujourd'hui les entreprises jugent indispensable de donner plus de l'attitude aux personne en contacte client dans le but d'améliorer la qualité de service.

L'objectif visé, la satisfaction et la fidélisation client car c'est la façon qui permet d'avoir une relation à longue durée avec les clients.

SECTION 2 : LA SATISFACTION ET LA FIDELITE

Fidéliser un client, consiste à créer une relation entre l'entreprise et son client, cette relation est basée sur la confiance et qui finis dans la plus part des cas d'apporter des avantages pour les deux parties. Pour que l'entreprise arrive à fidéliser ses clients il faut d'abord qu'elle les satisfasse.

La satisfaction est un enjeu majeurs, un client satisfait est en général un client fidèle qui intensifie sa relation avec l'entreprise. Ces dernières années, la satisfaction a gagnée en importance, en effet les attentes des clients jouent un rôle important lorsqu'il s'agit d'influencer leurs satisfaction vis-à-vis des services, cela consiste un à ensemble de facteurs de satisfaction, un bon accueil et une bonne communication du personnel, sans oublié l'élément le plus important, qui transite la relation entre l'entreprise et les clients, la qualité de services offerts.

2.2.1 La satisfaction

Pour ne pas perdre des clients, l'entreprise cherche à rester plus près d'eux et de faire face à leurs exigences pour les satisfaire.

2.2.1.1 Définition de la satisfaction

La satisfaction peut être définie en marketing «comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation»²⁸

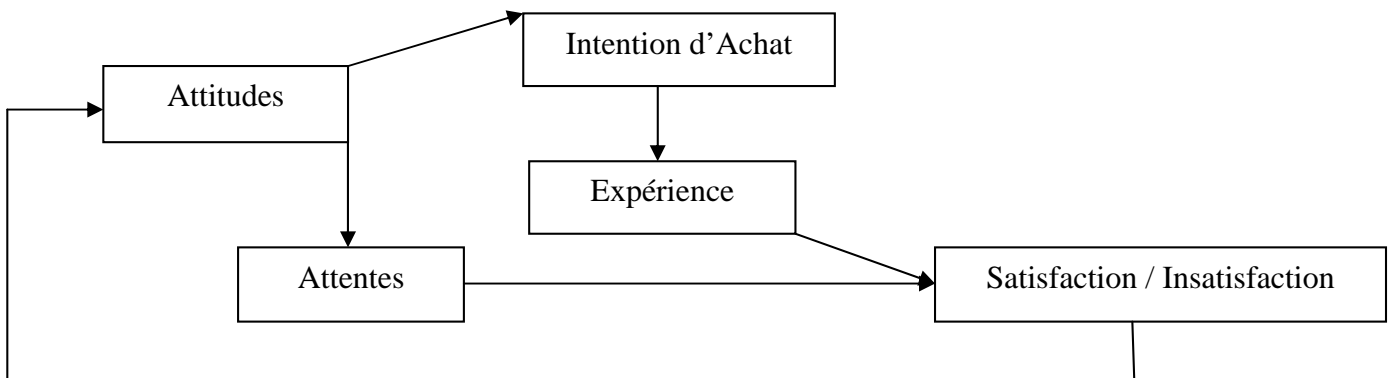
Ou encore « comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue».²⁹

Ainsi, nous pouvons dire que la satisfaction est un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction, comme l'explique le modèle de satisfaction d'Oliver présenté dans le schéma suivant :

²⁸ LENDREVIE-LEVY-LINDON. Op cit, p859.

²⁹ KOTLER-KELLER-DUBOIS-MANCEAU. *Marketing Management*, 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris, p 172.

Figure n° 2 : Le modèle de la satisfaction



Source : LENDREVIE – LEVY. *Mercator*, p. 571.

Cette figure démontre lorsque les attentes sont identiques aux attitudes nous constatons une intention de l'achat et cela conduit à un jugement pour la satisfaction et l'insatisfaction qui intègre d'une part la qualité perçue et d'une part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

2.2.1.2 La valeur perçue par le client

La valeur perçue par le client comme « la différence entre l'évaluation qu'il fait et de la valeur globale et le cout total de l'offre et des alternatives qu'il perçoit »³⁰

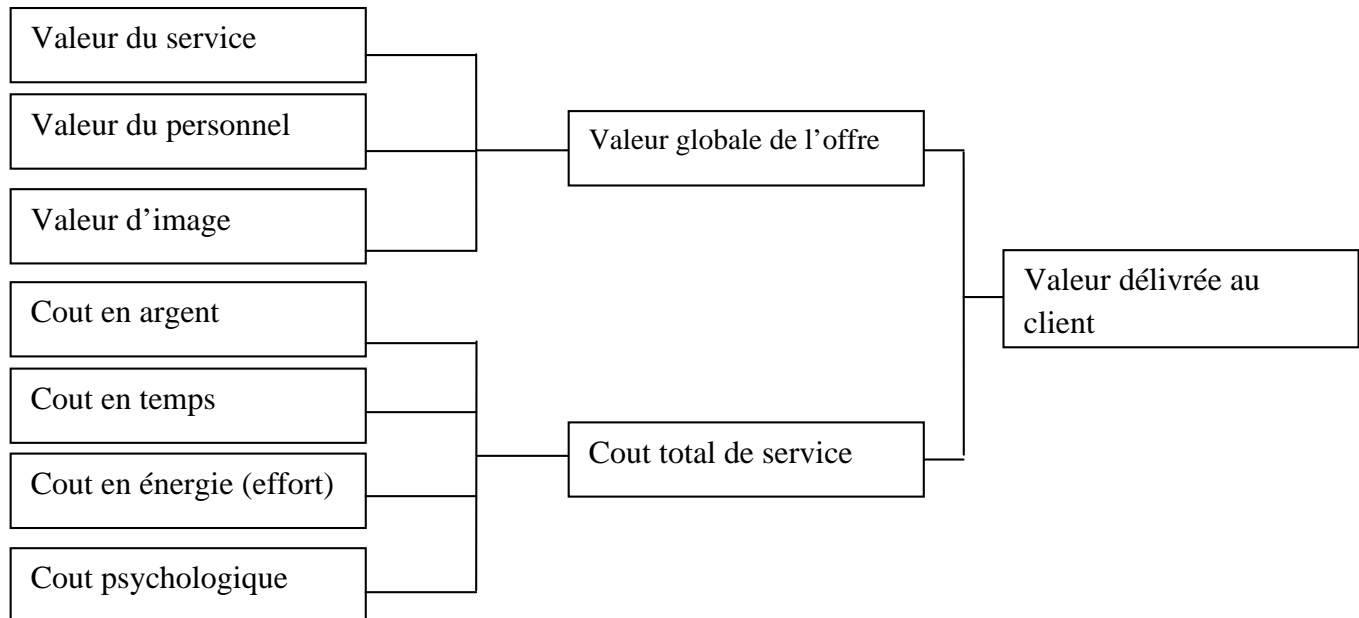
La valeur globale est la valeur monétaire de l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels, et psychologiques que le client tire du service. Le cout total comprend l'ensemble des couts monétaires, fonctionnels (temps, énergie), et psychologiques que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de cette offre.

La valeur pour le client correspond à la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne. Le responsable marketing peut augmenter cette valeur en renforçant les avantages fonctionnels et émotionnels que le client retire de l'offre (à travers les caractéristiques du service ou la valeur symbolique de la marque...) ou en réduisant les couts.

³⁰ KOTLER-KELLER-DUBOIS-MANCEAU. Op cit, p169.

Cependant, la valeur perçue pour le client est définie par des facteurs. Nous allons les présenter dans la figure qui suit :

Figure n° 3 : Les déterminants de la valeur délivrée au client



Source : KOTLER, et al. *Marketing Management*, 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris, p 169.

Après la qu'on définit le processus de la valeur perçue par le client et en suite on abordera les déterminants de la satisfaction clients.

2.2.1.3 Les déterminants de la satisfaction

Selon Parasuraman, Zeithmal et Berry les déterminants organisationnels de la qualité de service sont adaptée pour comprendre la satisfaction des clients en général.

La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit. Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs³¹.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les autres :

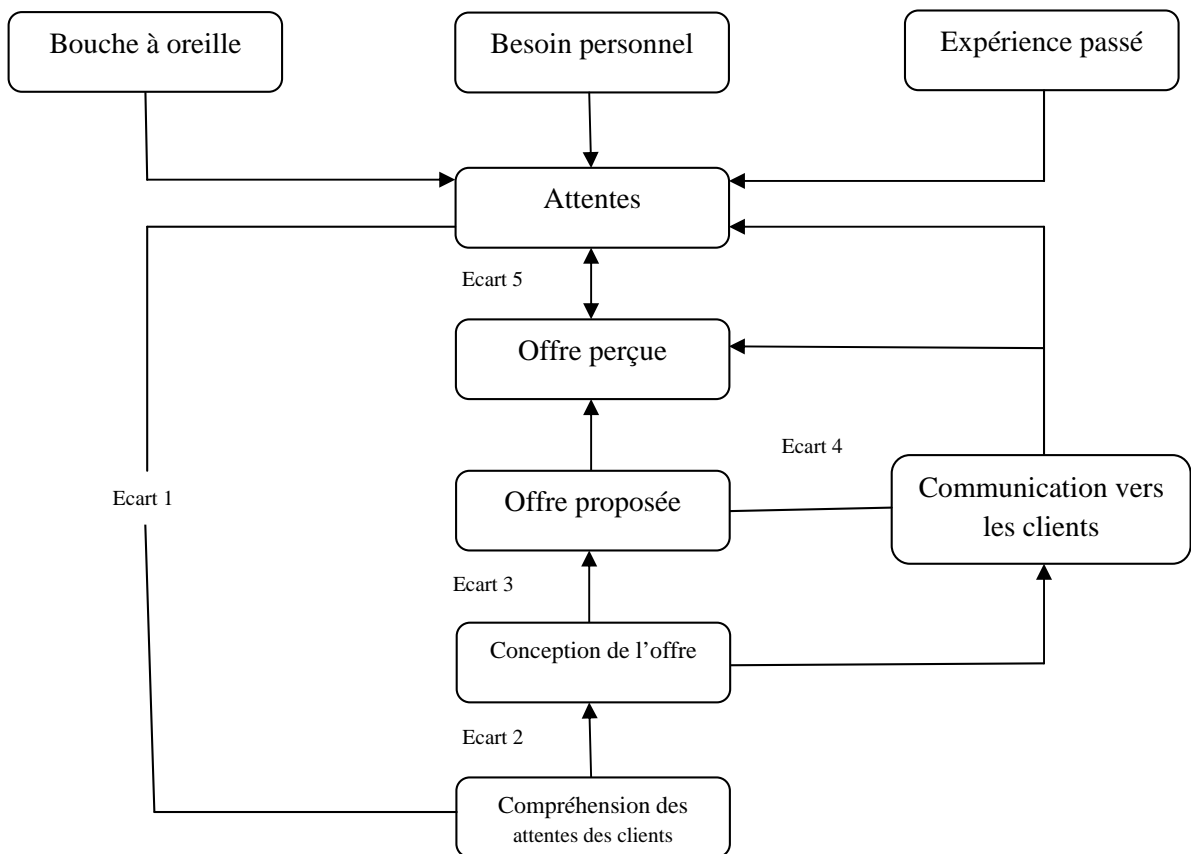
- Le bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction ;

³¹ LENDREVIE-LEVY-LINDON. *Mercator*, 9^{ème} édition, op cit, p 859.

- L’expérience passée de l’offre (comprendre des attentes à travers les études de marché, création des produits qui répond aux attentes et la réalisation effective du produit « fabrication »);
- La communication de l’entreprise envers les clients³².

Leur modèle reprend le paradigme de la confirmation/ infirmation tout en intégrant les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison, et en soulignant les écarts susceptibles d’engendrer l’insatisfaction.

Figure n° 4 : Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithmal et Berry)³³



Source : LENDREVIE –LEVY. *Mercator*, édition 2012, p. 572.

Ces auteurs ont identifié cinq écarts possibles que l’entreprise doit réduire:

- **Qualité de l’écoute (écart 1) :** c’est un écart de les clients attendent et ce que l’entreprise comprend qu’ils attendent ;

³² LENDERVIE- LEVY. Op.cit, p. 571.

³³ Ibid, p. 572.

- **Qualité de conception (écart 2) :** un écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
- **Qualité de la réalisation (écart3) :** l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
- **Qualité de communication (écart4) :** est l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée (promesses, publicité...) ;
- **Satisfaction (écart5) :** c'est l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction³⁴.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogène ou endogène à l'offre. Les chercheurs en satisfaction souligne notamment le risque de la sur promesse.

Les entreprises doivent donc trouver le juste équilibre dans leurs politiques de communication entre les promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et aussi les promesses faibles qui conduirait à une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction.

2.2.1.4 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction

Le mode d'évolution qu'un client vis-à-vis d'un service repose, sur un ensemble de critères qu'il faut identifier.

Nous allons essayer d'expliqué la façon que le jugement sur chacun de ses critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction que sont : subjectivité, la relativité et l'évolutivité³⁵.

- **La satisfaction subjective :** la satisfaction des clients dépend de leur perception des services, et non de la réalité ;
- **La satisfaction relative :** cette satisfaction est dépendante des attentes des clients, et donc par essence même subjective, la satisfaction varie également selon les niveaux d'attentes.³⁶

Comment deux types de clientèle, exemple de client : les salariés et les étudiants utilisent le même service dans les mêmes conditions peuvent-ils avoir des avoir opinions radicalement opposées ? Cela s'explique par la différence de leurs attentes

³⁴ LENDERVIE- LEVY. op.cit, p573.

³⁵ RAY Daniel . *Mesurer et développer la satisfaction client*, 2^{ème} éd, Paris, 2000, p.24.

³⁶ Ibid, p 24-25.

initiales vis-à-vis de ce service. Ceci explique entre autres que ce ne sont pas les « meilleurs » produits qui se vendent le mieux... car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en marketing, dont l'objectif n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée ;

- **La satisfaction est évolutive** : en règle générale, la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'évolution des prestations.³⁷

Après la définition des trois caractéristiques de la satisfaction on passe dans ce qui suit à la mesure de la satisfaction.

2.2.1.5 Mesurer la satisfaction

La mesure de la satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes, par le biais d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction³⁸.

Nous pouvons relever plusieurs indicateurs et parmi ces indicateurs deux sont principaux pour mesurer la satisfaction :

- **Les réclamations** : le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamation c'est un signe d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.

- **Le taux de défection des clients** : la mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé est un signe d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est

³⁷ RAY, Daniel., Op cit, 2^{ème} édition, p.27.

³⁸ LENDERVIE- LEVY. Op.cit, p. 574-575.

donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

2.2.1.6 Les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction

Pour qu'on puisse mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis le service offert par l'entreprise il faut suivre les étapes qui suit :

Étape 1 : Identification les déterminants de la satisfaction

Cette étape son rôle est de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, par des études qualitatives (entretien en face-à-face ou en groupe) cela permet d'identifier des critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

Étape 2 : Analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction

D'après cette étape il faut mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients. Des études qualitatives et utilisent différents techniques possibles, comme l'analyse conjointe (ou trade off), pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par type d'attente.

Étape 3 : Construction et mise en place un baromètre

C'est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de client, qui porte sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période sur l'autre. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, par internet ou en face-à-face.

Étape 4 : Comparaison aux concurrents

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des services concurrents, ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

La satisfaction client est la raison d'être de l'entreprise et pour cela cette dernière doit s'engagé pour améliorer la satisfaction de ces clients³⁹.

³⁹ LENDREVIE-LEVY. Op cit, p.p. 574-578.

Après l'identification des étapes de la mesure de la satisfaction on passe au processus d'améliorer cette dernière.

2.2.1.7 Les recommandations pour améliorer la satisfaction des clients

Un processus de recommandation nécessaire pour l'amélioration de la satisfaction client il est comme suit :

- **L'écoute** : l'écoute client repose sur un bon système d'information de la qualité des services qui permet l'écoute des réclamations, études poste achat, entretien de groupe, clients mystères, étude globale de la satisfaction.
- **La fiabilité** : la fiabilité constitue le noyau central et la première attente des clients a l'égard d'un service, elle se fait a travers l'établissement des standards, l'information, la mesure de nombre et des types de défaillance...
- **La réponse aux attentes de base** : les attentes de bases des clients doivent êtres satisfaites et les entreprises doivent être continuellement performantes dans la délivrance du service de base ainsi un bon traitement des réclamations en développant le système de résolution des problèmes notamment par une bonne formation du personnel.
- **Dépassement des attentes des clients** : la fiabilité des services réduit les causes d'insatisfaction. Pour satisfaire et fidéliser les clients l'entreprise doit dépasser le niveau d'attente acceptable pour rapprocher du niveau d'attente désiré
- **Développement l'esprit d'équipe** : pour déléter un exilent service l'entreprise doit encourager le travail en équipe.
- **L'enquête auprès des salariés** : les salariés en des idées sur la façon d'améliorer le service.
- **Etre l'exemple**: la direction d'une entreprise doit descendre de son piédestal et montrer l'exemple, animer et visiter les équipes, être sur le terrain.

L'entreprise, cherche toujours à satisfaire ses clients face aux propositions de ses concurrents afin de les fidéliser et de les conserver, en tentant de connaitre leurs attentes et de réduire le taux des clients infidèles.

2.2.2 La fidélité

L'étude de la fidélité consiste à définir la fidélité et la fidélisation, connaître les formes et les outils de la fidélisation ainsi l'importance de fidélité.

2.2.2.1 Définition de fidélité

D'après Jean-Marc Lehu « la fidélité est un enjeu majeur, car il coûte dix fois moins cher de conserver un client d'en recruter un nouveau »⁴⁰.

De ce côté, Jean François Trinquécoste perçoit que « la fidélité s'exprime par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des services ou de la marque »⁴¹.

Ainsi, la fidélité peut être perçue comme l'attachement plus ou moins exclusif à une ou plusieurs marques au cours d'achats qui se succèdent. Elle résulte d'un processus psychologique entraînant une préférence.

Une mesure complète de la fidélité suppose donc, non seulement la prise en compte de la dimension comportementale (achat répété), mais aussi une dimension attitudinale, exprimant la prédisposition d'un individu envers une marque donnée.

Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée voire systématique c'est-à-dire exclusive, le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs des offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes. Elle indique la propension des individus à répéter leur choix de marque ou d'enseigne. Fidéliser c'est inciter les clients actuels à choisir de nouveau une même marque enseigne.

Il faut encore s'assurer qu'il s'agit d'un comportement intentionnel susceptible de se poursuivre dans l'avenir, afin de pouvoir distinguer "la fidélité des autres formes d'achats répétés"

2.2.2.2 L'importance de la fidélité

Nous pouvons dire que la fidélité des clients, des employés et des actionnaires d'une entreprise sont considérées comme la cause principale de leur succès ou de leur échec. Et Pour bien élargir cette idée nous pouvons citer les principaux arguments sur lesquels la fidélisation se base et qui sont les suivants :

⁴⁰ LEH Jean-Marc. *La fidélisation client, édition d'organisation*, Paris, 2000, p.37.

⁴¹ Ibid, p.34.

➤ **Il est moins coûteux de conserver un client que d'acquérir un client nouveau**

Il est généralement observé que pour toutes les entreprises il est moins coûteux de conserver un client existant que d'acquérir un nouveau client. Ce principe est très avantageux pour les entreprises de même pour les clients. Cela permet d'augmenter la rentabilité et la satisfaction des clients, alors il est préférable de garder les anciens clients que d'aller chercher d'autres et payer plus de coûts.

➤ **Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels**

Une fois que le client a confiance en son entreprise il augmente son volume des transactions auprès d'elle. Ceci permet d'augmenter sa rentabilité.

➤ **Les clients fidèles sont un gage de stabilité**

Les clients fidèles permettent de créer un chemin de la stabilité des activités contrairement aux clients occasionnels. On peut justifier ceci par exemple par le chiffre d'affaire que les clients fidèles génèrent qui est moins fluctuant que celui provenant des clients occasionnels. Du fait de leur attachement, les clients fidèles sont relativement peu sensibles aux sollicitations des offres promotionnelles des concurrents, ces clients ne peuvent pas abandonner l'entreprise en cas de crises contrairement au client occasionnel.

➤ **Les clients fidèles sont la source d'une bouche à oreille positive**

Il a été observé que, dans de nombreux cas, les clients fidèles sont considérés comme les agents actifs de l'entreprise, et deviennent ainsi pour elle, par la voie du bouche à oreille, des recruteurs très efficaces. Pour toutes ces raisons, la clientèle fidèle d'une entreprise est considérée comme un véritable capital incorporel, appelé le capital client. Dans plusieurs secteurs notamment dans le secteur des services l'existence et l'importance de ce capital sont reconnues depuis long temps.

Il y a une différence entre la fidélité et la fidélisation qu'on peut visionner entre les deux définitions.

2.2.2.3 Définition de la fidélisation

La fidélisation quant a elle consiste, en une «stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service à la marque et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de

l'activité de l'entreprise concernée et à terme, une plus grande rentabilité de cette activité»⁴².

2.2.2.4 Les formes de la fidélisation

Après plusieurs études faites sur les types de fidélisation y a deux sont les plus connues : fidélisation induite et fidélisation recherchée. La première découle d'une conséquence de l'environnement, ou des caractéristiques du produit reposent sur une absence relative de liberté de la part de consommateur. Le second est la plus intéressante, c'est celle recherchée par l'entreprise et qui vise à séduire le consommateur en conséquence⁴³.

a) Fidélisation induite

Certaines catégories de service sont favorables à la mise en place d'un processus de la fidélisation induite, notamment lorsque le choix du consommateur se limite à continuer d'acheter le même produit, ou le service ou la même marque.

Et pour cela on peut distinguer trois cas principaux de la fidélisation induite :

➤ **Cas d'un monopole** : bien qu'elle soit de plus en plus rare, cette éventualité peut encore se présenter aujourd'hui, notamment sur le plan géographique ou du point de vue temporel. Pour le client le choix se limite à une marque, ou un service détenteur du marché sur une zone donnée ou un instant donné. Exemple d'électricité monopolisée par l'Etat. Mais le monopole peut être issu d'un dépôt de brevet, pour lequel les produits de substitution tardent à être proposés sur le marché. Exemple : secteur de pharmacie. Il peut également découler d'une situation exceptionnelle, on parlera donc du monopole de fait ; même lorsque celui-ci est courte durée, il peut donner lieu à un cas de fidélisation induite. Exemple : pendant un voyage en train, vous avez eu un jour l'envie de vous restaurer, vous n'avez pas d'autres choix que d'aller au wagon-restaurant ;

➤ **Cas d'un contrat** : lorsque un lien contractuel est prévu pour s'étendre sur plusieurs mois, voire même plusieurs années, on observe le cas d'une fidélité induite le fait qu'une rupture entraînerait une pénalité matérielle ou financière le plus

⁴² LEHU Jean-Marc. Op cit, P.31.

⁴³ MORGAT. P. *Fidélisez vous client*, Edition d'Organisation, Paris, 2003, pp 27-38.

souvent. Exemple sur le cas bancaire : contrat de domiciliation des salaires avec les entreprises ;

➤ **Cas d'un lien personnel** : ce cas ne tient directement au service ou à la volonté délibérée de l'entreprise, mais d'avantage au consommateur lui-même. Soit elle symbolise sa personnalité, ou elle contribue à son identification.

Même si, ces trois cas semblent séduisants, tant que le consommateur est enchaîné l'entreprise, donc reste fidèle parce que ce choix est perçu par lui comme la solution la plus simple est demande moins d'effort, cependant ils doivent être appréciés avec une grande prudence par l'établissement qui en bénéficie. Car si l'absence de la liberté et l'insatisfaction s'amplifient jusqu'à créer un sentiment d'emprisonnement chez le client, il se peut qu'un jour il y aura rupture brutale irréversible. En effet, lors de la rupture le consommateur s'empresse de raconter son mécontentement à son entourage et leur communique une mauvaise image de son entreprise (banque)⁴⁴.

b) Fidélisation recherchée

Elle réunit l'ensemble des éléments visant à séduire le consommateur en toute liberté, jusqu'à sa parfaite fidélisation. On distingue plusieurs formes :

➤ **Stratégie du "service fidélisant"** : elle repose, dès la conception du produit, de la gamme et de ses déclinaisons, sur le suivi du consommateur tout au long de sa vie et lui offrir pour un même besoin des produits adaptés à son évolution dans la vie, à son âge, à sa génération ;

➤ **Stratégie de "client ambassadeur"** : elle consiste à inciter les meilleurs clients à se transformer en une force de vente activée, efficace ;

➤ **Stratégie de fidélisation par l'événementiel** : en principe l'objectif de fidélisation est de construire une relation durable avec les clients à fort potentiel commercial. Curieusement ce but peut être atteint par le biais d'une stratégie qui consiste à satisfaire les clients en répondant à leurs attentes en matières d'évènement uniques, ponctuels et donc éphémères ;

➤ **Stratégie de fidélisation par les services périphériques** : concerne généralement les banques, les compagnies d'assurances et les établissements financiers. Cas de la Société Générale dont le programme de fidélité « Filigrane »,

⁴⁴MORGAT, Op cit, p 30-33.

permet aux clients de cumuler des points, à chaque fois qu'ils réalisent des opérations bancaires, ces points peuvent en suite être transformés en cadeaux⁴⁵.

Après avoir déterminé les formes de la fidélisation, nous allons hiérarchiser les outils de cette dernière.

2.2.2.5 Les outils de la fidélisation

C'est l'ensemble des techniques de récompenses des clients comprend non seulement des « cadeaux divers » mais aussi les signes de valorisation personnelle⁴⁶.

➤ **Les programmes d'accueil** : ces programmes consistent à donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour le premier achat qu'ils ont effectué, à passer un coup de fil pour amorcer dans de bonnes conditions la relation. Plus le démarrage est réussi, plus le client se sent valorisé et plus il sera attaché à l'entreprise ;

➤ **Les lettres d'information (Consumer magazines)** : c'est l'ensemble des lettres, de magazines, ou de newsletters électroniques qui renvoient vers un site, sont des moyens d'information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients. Ces supports sont souvent associés aux cartes fidélité ou aux clubs de clients ;

➤ **Les blogs et réseaux sociaux** : avec ces derniers, il est possible d'aller plus loin que les sites web traditionnels, qui, par rapport aux magazines, ajoutaient déjà contenu multimédia et des services. Ils favorisent les échanges interactifs entre l'entreprise et ses clients eux-mêmes ;

➤ **Les coupons** : ce sont des outils de promotions, leurs objectifs est de fidéliser les clients à une marque donnée, ces coupons peuvent être envoyés dans le cadre d'un programme de fidélisation ou distribués avec les produits ou le ticket de caisse (réduction pour un nouvel achat) ;

➤ **Les programmes à points** : l'entreprise doit accumuler les points en fonction de consommation du client de son produit, après elle remercie le client de sa fidélité en lui proposant un cadeau, de nature très variée. Il peut s'agir des propres produits de l'entreprise ou de produits très divers proposés sur catalogues, ces programmes nécessitent des animations régulières pour réactiver l'intérêt des clients ;

⁴⁵ Ibid, p 38.

⁴⁶ LEDREVIE- LEVY- LINDO. Op cit, p 885-890.

Des prestations de service proposent aux entreprises de gérer leurs programmes de points, la logistique nécessaire en terme de gestion de bases de données et de rédemption des points étant souvent importants ;

➤ **Les cartes de fidélité** : cet outil de fidélité recouvre les programmes à points, mais leurs champ d'action est plus large. En effet, elles ne délivrent pas seulement des points et des récompenses selon le niveau d'achat, elles donnent également lieu à des services réservés, à des opérations spéciales, à des promotions particulières...etc.

➤ **Les clubs** : l'objectif des clubs est :

- Fidéliser les meilleurs clients, renforcer et valoriser l'image de l'entreprise ;
- Développer l'activité ;
- Améliorer les connaissances des clients et de nourrir les bases de données.

L'objectif d'un club ce n'est pas de regrouper le plus de clients, mais de renforcer les liens entre l'entreprise et les clients (la fidélisation dans la relation). A ce titre, beaucoup d'entreprises choisissent de développer leurs politiques de club uniquement avec leurs meilleurs clients, ou d'établir différents clubs en fonction du niveau de dépenses des clients, à l'image par exemple des compagnies aérienne.

Les clubs s'appuient sur différents moyens de communication comme le courrier, l'internet, call center, les points de ventes...etc.

➤ **Les programmes anti-attribution** : ce sont des actions à mener quand le client demande de se désabonner ou de fermer leurs comptes. De plus en plus, les programmes de fidélisation sont conçus pour déclencher des actions particulières dès que des indicateurs de comportement (une baisse de consommation, ou un faisceau d'indices qu'on appelle dans le jargon inimitable du marketing). les actions peuvent prendre la forme d'un appel téléphonique pour une offre promotionnelle, une proposition commerciale...etc.⁴⁷.

⁴⁷ LEDREVIE- LEVY- LINDO. Op.cit, p891.

Conclusion du chapitre

Dans ce deuxième chapitre nous avons abordé l'importance de la gestion de la relation client dans l'entreprise, nous nous sommes focalisés sur la façon de la satisfaction et la fidélisation des clients qui est le cœur de notre recherche.

Notre étude s'est basée sur la qualité d'une bonne gestion de la relation client de l'entreprise pour qu'elle puisse analyser la satisfaction client notamment la mise en place d'une stratégie de fidélisation.

CHAPITRE III

**Evaluation de la
satisfaction et de la fidélité
des clients au sein de la
BNA**

Introduction au chapitre 3

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le marketing, la gestion relation client, la satisfaction et la fidélité des clients dans les deux chapitres précédents, le chapitre qui suit sera consacré au volet pratique de notre travail.

La première section abordera l'évolution de la Banque Nationale d'Algérie, présentation de l'Agence Principale BNA et l'organigramme de cette dernière, présentation de la Banque Nationale d'Algérie (Historique de la BNA, la forme juridique de la BNA et l'organisation de la BNA), ainsi que la présentation de notre méthodologie de recherche.

La deuxième section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats issus d'une enquête par questionnaire avec les clients de la banque et d'un entretien effectué avec le directeur adjoint de la « BNA », qui ont pour objectif d'évaluer le degré de satisfaction et de fidélité des clients de la BNA.

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette première section nous présenterons l'organisme d'accueil de la Banque Nationale d'Algérie, ainsi que notre méthodologie de recherche suivie durant notre étude empirique qui porte sur la mesure du degré de satisfaction et la fidélité des clients.

3.1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Pour présenter la BNA, on doit connaître son historique, sa forme juridique et son organisation, ainsi que les produits qu'elle offre à ces clients.

3.1.1.1 Historique de la Banque Nationale d'Algérie

L'évolution de la BNA est marquée par deux étapes importantes à savoir

a) Période ante-réforme économique (1966-1986)

La Banque Nationale d'Algérie « **BNA** » est créée le 13 juin, par l'ordonnance n° 66-178 et elle fut la première banque en Algérie créée après l'indépendance. La BNA exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts aux termes de ses statuts originels. Elle est chargée du financement des groupements professionnels et des entreprises évoluant dans le secteur agricole et industriel.

La restructuration de la BNA en mars 1982, date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place une institution bancaire spécialisée « **BADR** » (Banque d'Agriculture et du Développement Rural) ayant pour vocation principale le financement et la promotion de l'agriculture, a mis un terme au monopole de la BNA quant au financement de ce secteur.

Cette restructuration avait concerné aussi d'autres aspects portant sur la politique d'implantation, la réorganisation des structures de la Direction Générale et la création des Direction de Réseaux d'Exploitation.

b) Les réformes économiques (1986- à ce jour)

Les mesures de décentralisation qui vont être prises au cours de la deuxième moitié des années 80, par la loi bancaire de 1986 modifiée en 1988, doivent être considérées comme mesures d'assouplissement du système existant. Il s'agit de l'autonomie relative du système bancaire, de désengagement du trésor du financement des investissements au profit des banques et d'une décentralisation des pouvoirs de décisions en matière d'investissement des autorités centrales vers les banques et entreprises (La libre domiciliation des entreprises auprès des banques).

Ces réformes n'ont évidemment pas donné de résultats significatifs car elles ne permettent ni à l'entreprise d'améliorer sa productivité, ni à la banque d'assurer ses fonctions d'intermédiation. Pour mettre un terme à cette situation, la réforme monétaire et bancaire axée autour de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990 a désormais autorisé les banques d'effectuer :

- **A titre principal** : (art 114-loi du 14/04/90), l'ensemble des opérations de banque : réception des fonds du public, opérations de crédit, la mise à la disposition du public des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ;
- **A titre accessoire** : (art 116.117.118.loi du 14/04/90), des opérations de change, des opérations de placement, souscription, achat, garde et vente des valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine et de création et de développement des entreprises et la collecte des fonds auprès du public destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise.

Au plan interne, les réformes citées ont donné lieu à une série d'action multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel (mise en place des organes statutaires et réorganisation de la banque) de la gestion du crédit (application des règles prudentielles et assainissement du portefeuille), que de la gestion sociale (entrée en régime partenarial consacré par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des instruments de gestion des ressources humaines).

3.1.1.2 La forme juridique de la BNA

La banque Nationale d'Algérie est une société par action par abréviation « BNA » au capital de 14.6 milliards de dinars algériens, ayant son siège social ALGER, 08 Boulevard Ernesto Che Guevara, immatriculée au registre de commerce sous le numéro 84B178.

Les actions émises font l'objet d'une inscription en compte auprès de la banque au profit du Trésor Public.

3.1.1.3 Organisation de la BNA

La BNA est administrée par un conseil d'administration « CA » composé de sept membres qui sont nommés par l'assemblée générale ordinaire et parmi lesquels le Président Directeur Général est choisi.

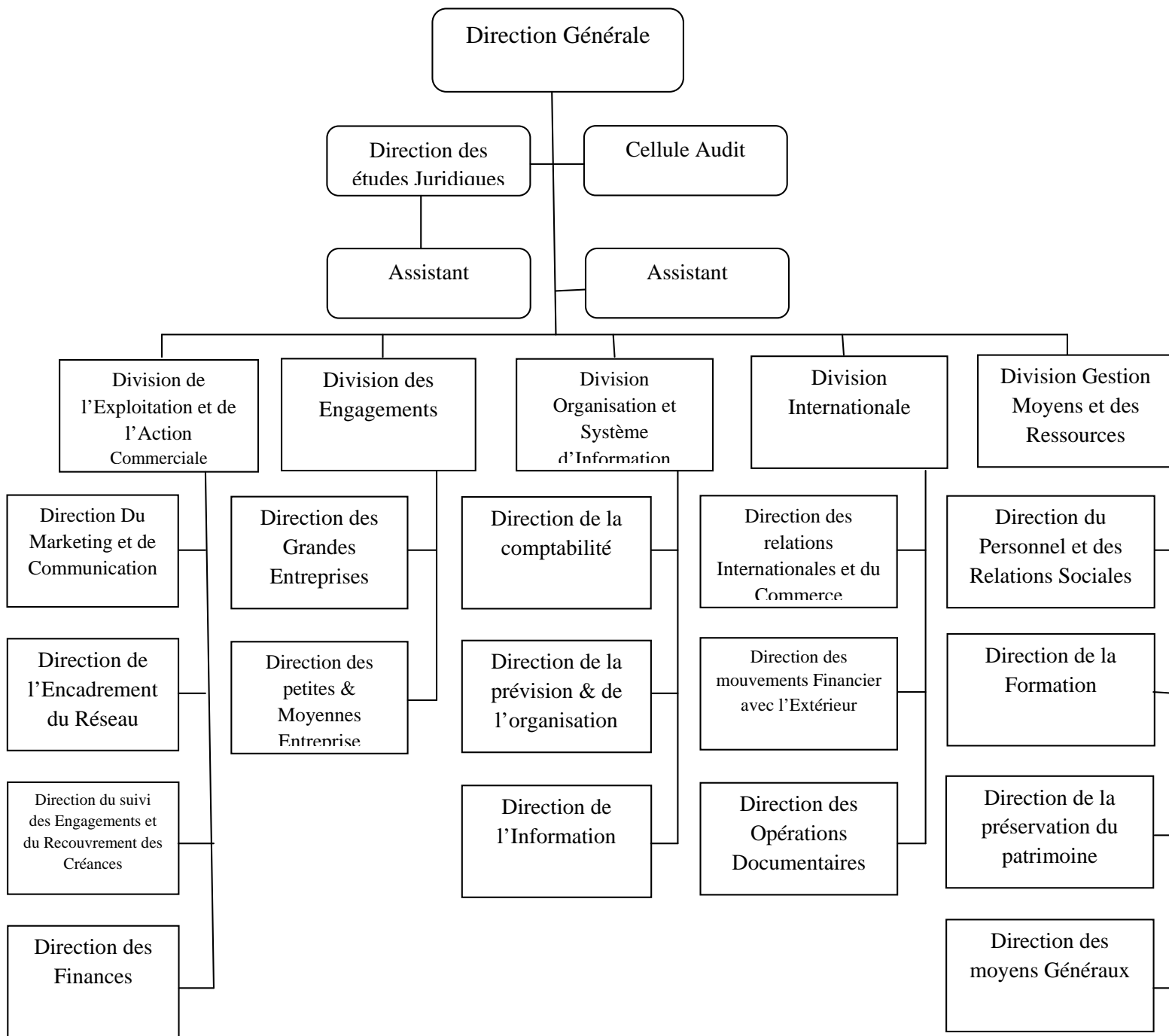
Les 22 Directions Centrales et les 5 divisions soutiennent et supervisent 17 Directions Régionales d'Exploitation qui à leur tour contrôlent l'activité des 168 Agences Commerciales implantées sur le territoire national. (Voire l'organigramme).

Il est à noter que des organes de gestion et d'aide à la décision ont été mis en place pour assurer une meilleure gestion ; il s'agit des différents comités sous cités :

- ***Le comité exécutif et le comité exécutif élargi*** : ont pour rôle le traitement des questions portant sur le fonctionnement de la banque ;
- ***Le comité de pilotage*** : un organe qui supervise la réalisation du plan stratégique ;
- ***Le comité de trésorerie*** : est chargé de l'application de la stratégie de la banque en matière de liquidités ;
- ***Le comité de crédit*** : une instance de décision en matière de sanction des dossiers de crédits.

La figure qui suit représente l'organigramme de la Banque Nationale d'Algérie :

Figure n° 5 : L'organigramme de la BNA



Source : Annexe n° 3

Le réseau est composé de 17 Directions Régionales d'Exploitation ayant sous leur contrôle 168 agences.

3.1.1.4 Présentation de l'Agence principale BNA (588)

L'agence principale « **AP** » est dirigée par un directeur assisté par deux directeurs adjoints nommés par le Président Directeur Général.

Elle fait partie intégrante du réseau d'exploitation de la banque dont elle assure la représentation au niveau local. Elle est rattachée hiérarchiquement à une Direction de Réseau d'Exploitation « **DRE** » et entretient des relations avec l'ensemble des structures de la banque, selon les attributions qui lui sont conférées.

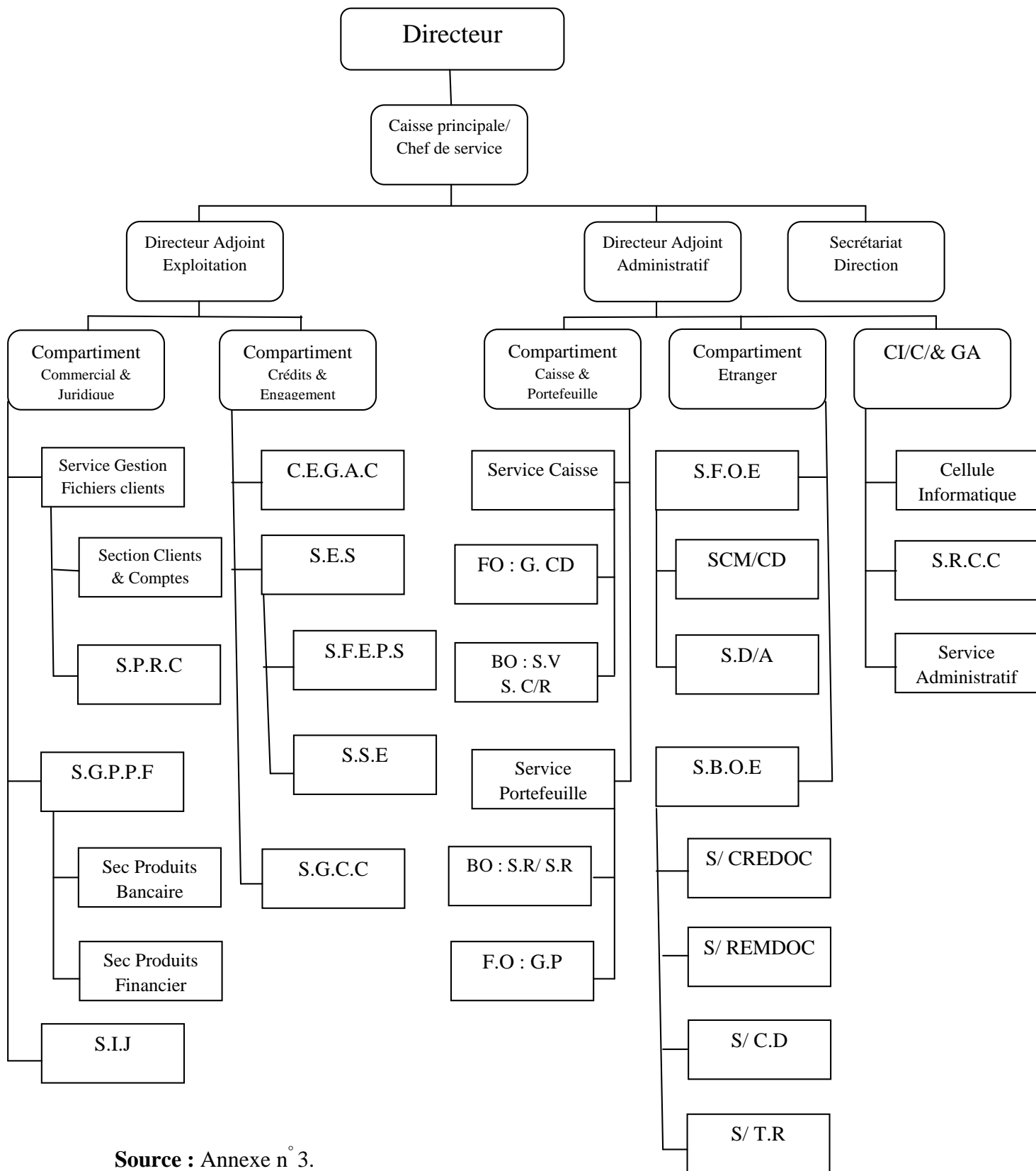
L'AP est structurée en cinq compartiments à savoir :

- Compartiment Commercial et juridique ;
- Compartiment Caisse et Portefeuille ;
- Compartiment Étranger ;
- Compartiment Crédits et Engagements ;
- Compartiment Contrôle Comptabilité, Informatique et Gestion Administrative.

L'agence est essentiellement un organe d'action commerciale qui se doit d'avoir l'initiative de la recherche des ressources. Elle œuvre en vue d'une bancarisation optimale de la population en drainant le maximum de ressources vers ses caisses tout en assurant le financement de l'économie.

La figure qui suit représente l'organigramme de la Banque Nationale d'Algérie :

Figure n° 6 : L'organigramme de l'agence 588



Source : Annexe n° 3.

3.1.1.5 Les produits de la Banque Nationale d'Algérie

La Banque Nationale d'Algérie comme toutes les organisations financières, son activité principale dispose : le financement des investissements, la collecte de l'épargne et la gestion des moyens de paiements.

3.1.1.5.1 Les crédits

Les crédits de la BNA sont différents et nous pouvons citer :

❖ Les crédits accordés aux entreprises

Les crédits que la BNA propose aux entreprises sont des crédits d'exploitations et d'investissements.

a) **Les crédits d'exploitations** : ce sont des crédits à court terme qui financent les stocks et les créances. Ils sont divisés en deux catégories : crédits par caisse ou crédits par signature.

Parmi les crédits par caisse on trouve :

➤ **La facilité de caisse** : c'est un concours bancaire destiné à combler les courts décalages entre les dépenses et les recettes. Cette facilité accordée par la BNA laisse évoluer le compte de son client en position débitrice à concurrence d'un plafond déterminé, ne doit être utilisé que pendant quelques jours chaque mois. Le compte doit rapidement redevenir créditeur grâce aux recettes réalisées.

➤ **Le découvert** : c'est un concours bancaire destiné à faire face aux besoins de trésorerie d'une certaine durée. Il est accordé aux entreprises qui ont un besoin en fonds de roulement supérieur au fonds de roulement.

➤ **Le crédit de compagne** : c'est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une activité saisonnière.

➤ **Le crédit de relai** : il concerne la réalisation d'une opération extérieure à l'activité de l'entreprise. Ce crédit anticipe sur une opération généralement financière ayant des chances certaines de se réaliser.

Parmi les crédits par signature, les plus utilisés par la BNA sont les cautions :

La caution : est un engagement par signature donné par la BNA, de payer pour le compte d'un débiteur si celui-ci s'avère défaillant.

Elle est délivrée en faveur de l'administration et cela soit pour faire bénéficier le client de la BNA des délais de règlement accordés par les administrations fiscales ou

douanières, soit pour lui permettre d'obtenir des avances, des acomptes, ou des dispenses de retenues de garantie dans le cadre de marché public.

Nous distinguons donc ces cautions :

- Cautions de marché :

Cautions de soumission ;

Cautions de bonne exécution ;

Cette dernière se transforme en caution de garantie ;

Cautions de restitution d'acompte

- Cautions de douane :

Ouverture de crédit douanier ;

Cautions temporaires.

- Domiciliation des opérations de commerce extérieur

Remise libre ;

Remise documentaire.

b) Les crédits d'investissements moyen et long terme

Les crédits d'investissements à moyen terme sont des crédits de 7 ans maximum. Ils sont destinés à financer des projets d'expansion ou d'achat d'équipements, ou de création d'entreprise.

Les crédits d'investissements à long terme servent à financer les investissements de longue durée (de 8 ans à 20 ans). Ils financent les immobilisations lourdes par exemple : les bâtiments, les usines, gros matériaux...

❖ Les crédits accordés aux micros entreprises (micro crédits)

La BNA accorde des micros aux chômeurs afin de créer des micros entreprises, donc de réduire le chômage. On distingue :

L'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes)

Appelé aussi le financement triangulaire, destiné à financer les projets de création des micro-entreprises. Il est éligible aux jeunes chômeurs de moins de 35 ans.

La CNAC (Caisse Nationale des Chômeurs) : destiné aussi à financer les projets de création des micro-entreprises. Il est éligible aux chômeurs de plus de 35 ans.

L'ANGEM : destiné aussi pour la création des micro-entreprises, donné aux chômeurs sans âge limité.

❖ Les crédits aux particuliers

Les crédits que la BNA octroie aux particuliers sont les crédits immobiliers et les conditions spécifiques pour accéder à ce dernier sont les suivantes :

Avoir une promesse de vente, plus un rapport d'expertise (cas d'acquisition de logement) ;

Avoir un acte de propriété (cas de construction).

3.1.1.5.2 Les comptes

Les comptes ce sont des déplacements de différentes formes et qui ont pour but de fructifier l'argent placé.

❖ Les placements à vue

Ces comptes destinés aux clients qui désirent placer leurs fonds tout en pouvant les retirer à tous les moments. En générale, ces comptes ne sont pas producteurs d'intérêt, l'exception est faite pour certains comptes.

- a) **Compte de chèque :** c'est un compte destiné aux personnes physiques ou morales n'exerçant aucune activité commerciale. Ce compte n'est pas producteur d'intérêt.
- b) **Le compte d'épargne (livre d'épargne) :** ce compte est destiné aux personnes physiques, il permet d'assurer à son détenteur la liquidité et la sécurité de ses

fonds, comme il lui permet aussi d'effectuer des retraits a tous moment. Ce compte est producteur d'intérêt.

- c) **Le compte courant** : un compte à vue réservé aux personnes morales et physiques commerciales, il peut avoir une position débitrice autorisé.

❖ **Les placements à terme**

C'est des comptes destinés aux clients qui désirent bloquer leurs fonds pour une période déterminé en contre partie d'un taux d'intérêt proportionnellement au montant et à la durée.

3.1.2 La méthodologie de recherche

Ci-dessous, nous allons présenter la méthodologie suivie lors de notre enquête. Cette dernière a été réalisée en suivant les étapes ci-dessous :

- La définition du problème posé à résoudre ;
- L'échantillonnage ;
- Le recueil des données ;
- Période et lieu de l'enquête ;
- Le traitement des données.

3.1.2.1 Présentation de l'enquête

Elle est définit comme étant : « la méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information cherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif⁴⁸ ».Autrement dit c'est un processus visant à mieux comprendre un phénomène et donc pouvoir anticiper les comportements qui en résultent, cela par l'administration d'un certain nombre de questions spécifiques à but prédéfini destinées à un public ciblé au préalable. Notre enquête s'est faite en utilisant un entretien (voir annexe n°2) destinés directeur adjoint de l'agence BNA qui se résume dans le tableau suivant :

| La fonction occupée au sein de la Banque | Nom de l'interviewé | Le nombre d'entretiens | La durée de l'entretien |
|---|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Le directeur adjoint de l'agence BNA | Mr KHOUFFACHE Habib | 2 | 1h30min |

⁴⁸ CAUMONT Daniel. *Les études de marché*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2007, pp. 45-46.

Ajouté à cela, nous avons adressé un questionnaire aux clients de la Banque Nationale d'Algérie, la durée de notre enquête est de 20 jours, ce du Mardi 12 Mars au Lundi 31 Mars 2014.

3.1.2.1 Objectif de l'enquête

Notre étude par questionnaire a pour objectif de connaître le degré de satisfaction et la fidélité des clients vis-à-vis la BNA ainsi que ces prestations (produits offerts, qualité de services, l'accueil du personnel, moyen de communication...).

Dans cette perspective, et afin de restreindre le champ de notre recherche, rappelons que nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les outils de fidélisation sont la base de la durabilité des relations entre la BNA et sa clientèle.

Hypothèse 2 : Les clients de la BNA sont satisfaits des services qui leur sont offerts.

Hypothèse 3 : Les actions de fidélisations de la BNA, sont efficaces.

3.1.2.2 La population d'enquête

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude »⁴⁹.

Notre travail de recherche peut être réalisé sur une catégorie de la population appelée « échantillon » de la population qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population.

3.1.2.3 L'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimations) des caractéristiques de la population à étudier⁵⁰.

- **Définition de l'échantillon**

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont sensés représenter. L'échantillon est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection⁵¹.

⁴⁹ GIANNELLON-VERNETTE, *Etude de marché*, édition Vuibert, 1998, p. 152.

⁵⁰ CAUMONT Daniel. *Les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude*, édition Dunod, Paris, 2007, p. 35.

- **Les méthodes d'échantillonnage**

Nous distinguons deux types de d'échantillonnage permettant d'extraire des éléments d'une base de sondage à savoir: les méthodes aléatoires (ou probabilistes) et les méthodes empiriques (non probabilistes, par convenance).

Dans le cadre de notre enquête, nous avons opté pour la deuxième méthode d'échantillonnage: échantillon par convenance qui peut être définie comme « un ensemble d'éléments obtenus sans volonté de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population d'enquête, mais utilisant toute personne acceptant de participer à l'étude »⁵².

- **La taille de l'échantillon**

La détermination de la taille d'un échantillon revient à se demander combien de personnes faut-il interroger. Trois critères interviennent lors du choix de l'étendue d'un échantillon à savoir :

- Le coût de sondage ;
- Le degré de précision désiré ;
- Le degré de fiabilité des résultats⁵³.

Concernant notre enquête, la taille de l'échantillon était d'ordre de 30 personnes, nous avons pris soin de les remplir en face à face avec des personnes ciblées selon nos besoins. Cependant nous avons eu des difficultés de distribuer un questionnaire au sein de la BNA à cause de l'interdiction de directeur régionale de cette dernière, et pour cela le questionnaire a été distribué en dors de l'agence BNA 588.

3.1.2.4 Le questionnaire

Document qui constitue « une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinis par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement au l'évolution d'un interviewé »⁵⁴. Nous distinguons dans un questionnaire, des questions de majorité fermée.

⁵¹ CAUMONT Daniel. p. 51.

⁵² Ibid, p. 59.

⁵³ VEDRINE SYLVIE Martin, op. cit, p. 99.

⁵⁴ GAUTHY SINECHAT et VAUDERMEN. *Etude de marché, Méthode et outils*, De Boeck Université Bruxelles, 2005, p. 427.

- **Les questions ouvertes**

« Une question ouverte est une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots »⁵⁵.

- **Les questions fermées**

« Une question est fermée est une question dont la formulation contient les modalités de réponse attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à bus de ville »⁵⁶.

- **Conception du questionnaire**

Pour concevoir un bon questionnaire il est nécessaire de suivre certaines instructions qui sont les suivantes :

- Rédaction de question pour chaque information convoitée ;
- Choix de mots adaptés à un large public ;
- Formuler des questions simples, claires et faciles à comprendre⁵⁷.

Nous avons, dans notre questionnaire, posé 13 questions réparties en deux axes distincts, cela dans l'objectif est de nous permettre de récolter les informations nécessaires et en cohérence avec les objectifs de notre recherche, à savoir : des questions sur la satisfaction des clients de la BNA, la fidélité des clients de cette dernière ainsi qu'une fiche signalétique qui fait office questions d'identifications des personnes questionnées.

- **Les objectifs du questionnaire**

Evaluer le degré de satisfaction et la fidélité des clients de la BNA.

⁵⁵ CAUMONT Daniel, op. cit, p. 86.

⁵⁶ Ibid. p.87.

⁵⁷ Idem., p. 159.

- **Le mode d'administration**

Nous avons opté pour le mode « face à face » lors de l'administration de notre questionnaire, nous avons opté pour ce dernier car il comporte un certain nombre d'avantages non négligeables à savoir : crédibilité, fiabilité et rapidité d'obtention des réponses.

3.1.2.5 L'entretien

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien non-directif** : il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.
- **L'entretien directif** : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).
- **L'entretien semi-directif** : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il « se laisse diriger tout en dirigeant » (Piaget).

Concernant notre entretien, celui-ci a été réalisé de manière à permettre à la personne interrogée de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur le degré de satisfaction et de la fidélité des clients de la BNA.

- ✓ **Les différents types de questions au cours de l'entretien**

- **Questions ouvertes** : questions auxquelles la personne peut donner ses propres réponses. Elles ont une fonction exploratoire qui vise à faciliter la prise de parole.

- **Questions fermées** : l'interviewer propose ici des réponses parmi lesquelles la personne est invitée à choisir.
- **Questions indirectes** : ces questions orientent le thème sur un plan général et laissent la personne organiser sa réponse et trier, classer, évaluer l'information comme elle l'entend.
- **Questions projectives** : ces questions invitent les personnes à quitter leur réalité propre pour se projeter dans une situation fictive, imaginaire. Il peut s'agir de questions relatives au futur imaginaire (ex : « quand vous saurez lire... ») ou des questions qui amènent l'individu à se mettre dans la peau de quelqu'un (ex : « supposons que... »).

3.1.2.6 Analyse des résultats

Nous avons, en ce qui concerne notre enquête, distribués trente questionnaires, les réponses obtenus portaient sur toutes les questions, avec notre présence durant la rédaction, ce qui nous a permis d'expliquer et poser nos questions aux personnes pour écarter toute ambiguïté ou confusion, cela en toute objectivité.

Le traitement des résultats d'un questionnaire se fait selon deux méthodes qui sont :

- **Le tri à plat (analyse uni variée)** : l'analyse est du type uni varié car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions posées⁵⁸.
- **Le tri croisé (analyse bi variée)** : qui consiste à étudier successivement le croisement de variables qualitatives et quantitatives⁵⁹.

Nous avons opté lors de notre analyse pour les deux méthodes précédemment citées. La section suivante nous permettra de saisir mieux le traitement des résultats.

⁵⁸ CROUTSHE Jean jacques. *Pratique statistiques en question et études de marchés*, édition ESKA, Paris, 1997, p. 113.

⁵⁹ CROUTSHE Jean jacques , op. cit., p. 130.

SECTION 2 : PRESENTATION ET INTERPRETION DES RESULTATS

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire dans le but de faire une synthèse sur la satisfaction et la fidélité des clients au niveau de la BNA. Ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

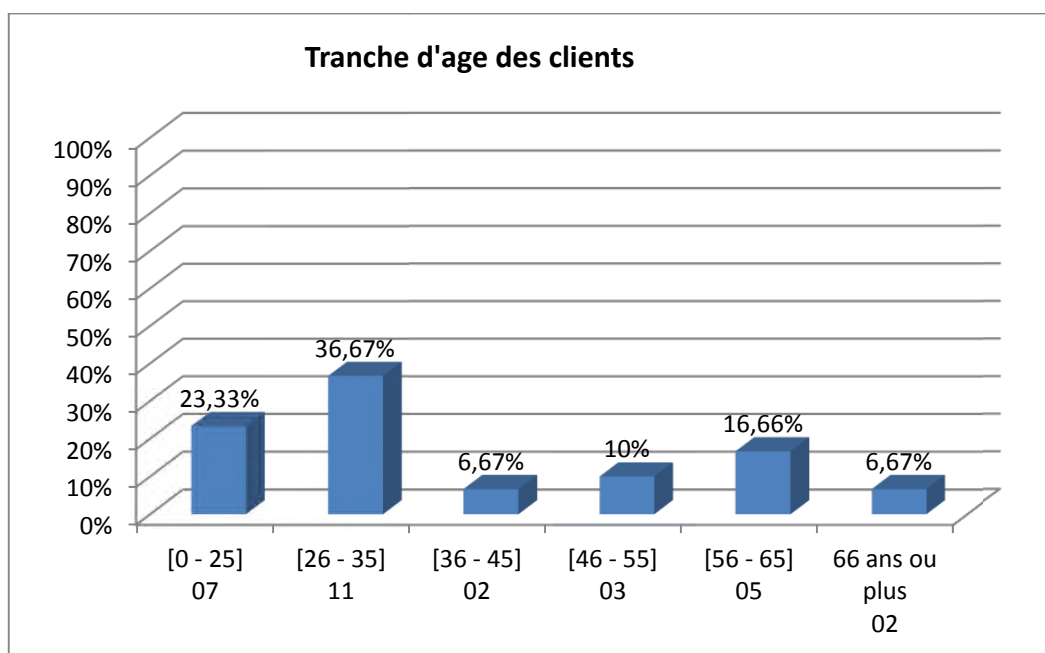
Par notre enquête faite à la BNA nous avons essayé d'évaluer les deux axes principaux dans la gestion de la relation client qui sont la satisfaction et la fidélité des clients de cette banque, cela après avoir essayé d'établir une fiche signalétique qui comporte les informations clients qui suivent.

3.2.1 L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Informations client : dont la première question porte sur les tranches d'âge des clients de la BNA, la deuxième question analyse les catégories socioprofessionnelles de ces derniers.

Tableau n° 2 : La tranche d'âge des clients de la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-----------------|-----------|--------------|
| 25 ans ou moins | 07 | 23.33% |
| 26 à 35 ans | 11 | 36.67% |
| 36 à 45 ans | 02 | 6.67% |
| 46 à 55 ans | 03 | 10% |
| 56 à 65 ans | 05 | 16.66% |
| 66 ans ou plus | 02 | 6.67% |



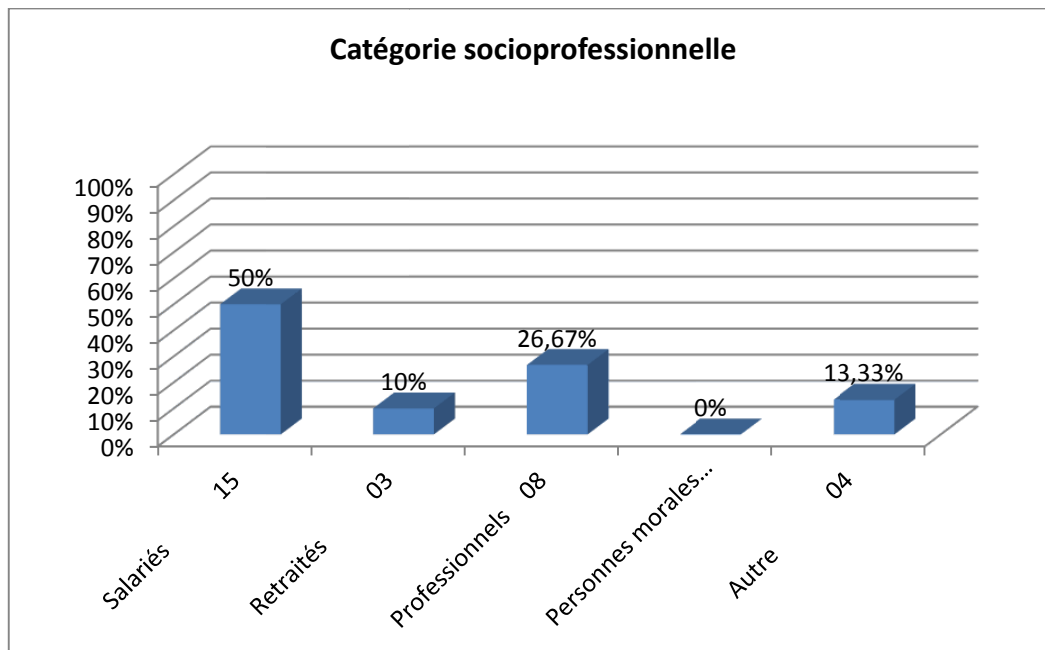
Commentaire

Ce tableau ci-dessus représente les catégories d'âge des clients enquêtés, classées par ordre, la première catégorie est celle du 26-35 dont le pourcentage est de 36,67%, la deuxième catégorie est celle du 1-25 dont le pourcentage est de 23,33%, la troisième catégorie est du 56-65 représente un pourcentage de 16,66, la quatrième catégorie est celle du 46-55 représente un pourcentage de 10%, les deux autres catégories celle du 36-45 et celle du 66 ans et plus sont représentées un pourcentage de 6,67%.

Nous remarquons que plus de 50% des clients sont des jeunes de moins de 35 ans en raison de la nature des produits financiers offerts tel que les crédits bancaires soit ceux d'investissement (ENSEJ, ENGEM, la CNAC...), ou ceux d'exploitation qui concernent au premier lieu les jeunes et qui sont destinés à les aider à créer leur propre entreprises pour réduire le taux de chômage et pousser le développement économique du pays.

Tableau n° 3 : La catégorie socioprofessionnelle

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-----------------|-----------|--------------|
| Salarié | 15 | 50% |
| Retraité | 03 | 10% |
| Professionnel | 08 | 26.67% |
| Personne morale | 00 | 00% |
| Autre | 04 | 13.33% |



Commentaire

D'après les résultats du graphe et du tableau ci-dessus concernant la catégorie socioprofessionnelle des clients de la BNA, nous avons constaté que la moitié de notre échantillon, c'est-à-dire 50% des clients enquêtés sont des salariés, et nous trouvons une autre partie de l'échantillon avec un pourcentage de 26% représente les professionnels, les autres professions sont présentes par un pourcentage de 13,33, suivi des retraités qui représente 10%, et 0% pour la catégorie des personne morales. Cela dû aux types de produits offerts qui intéressent beaucoup plus les clients de la catégorie salaries.

Axe 1 : la satisfaction des clients

La satisfaction est le premier axe à évaluer, cela par l'analyse de plusieurs critères tels que la qualité d'accueil, la qualité des services, et la communication avec les clients.

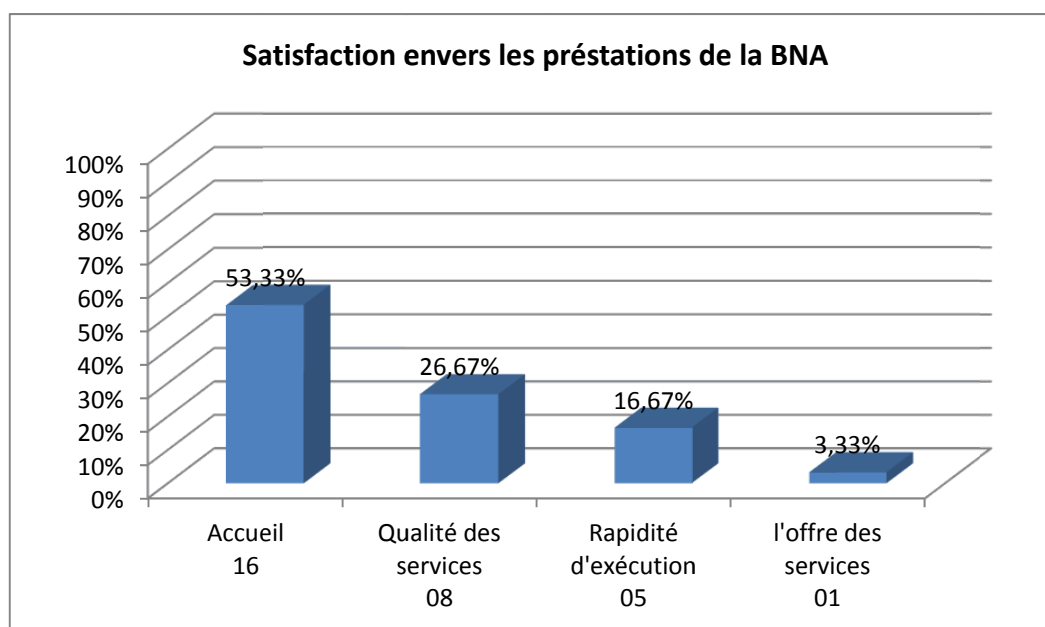
Le premier critère que nous avons traité pour évaluer cet axe est la qualité de l'accueil et du contact avec le personnel, cette qualité elle-même peut être définie par plusieurs facteurs comme l'accueil des agents et leurs réponses donnée aux clients.

Premiers critère : L'accueil du personnel

Nous allons essayer à travers cet axe de vérifier le degré de satisfaction des clients envers les prestations de la BNA et la qualité d'accueil des clients se présentent comme suit :

Tableau n° 4 : Le degré de satisfaction générale envers les prestations de la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Accueil | 16 | 53.33% |
| Qualité des services | 08 | 26.65% |
| Rapidité d'exécution | 05 | 16.67% |
| L'offre des services | 01 | 3.33% |

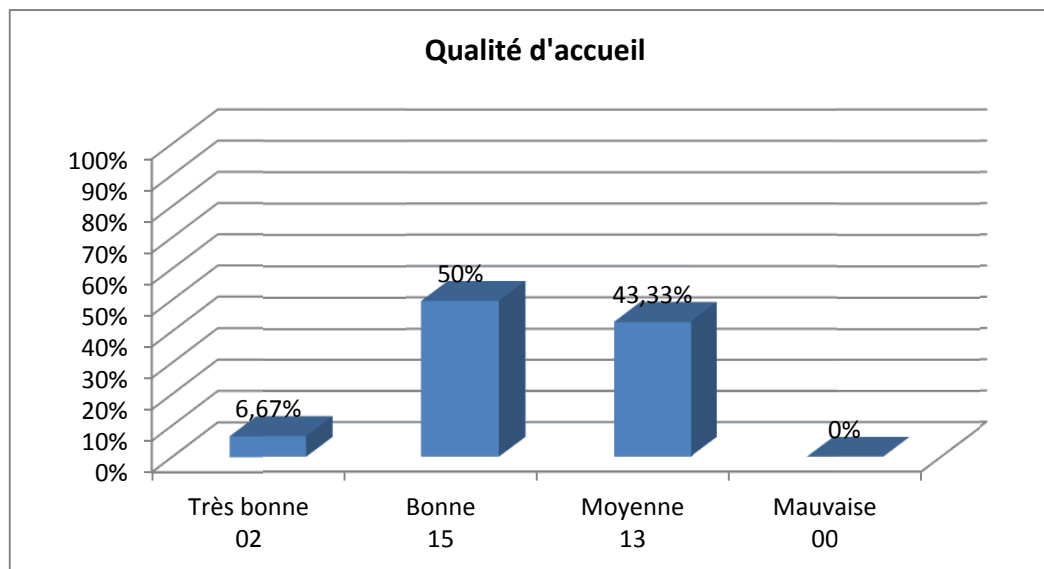
**Commentaire**

D'après les résultats, nous avons constaté que 53,33% des clients de la BNA sont satisfaits par les prestations de l'agence en termes d'accueil réservé à la clientèle, 26,67% des clients sont satisfaits par la qualité des services, 16,67% sont satisfait par la rapidité d'exécution et 3,33% ont été satisfaits par les services offerts.

Cela est dû aux efforts de la banque en terme de stages et de formations de communication interne et externe, qu'elle assure à l'ensemble de son personnel dans le but d'améliorer la qualité d'accueil vis-à-vis des clients pour mieux les satisfaire.

Tableau n° 5 : La qualité d'accueil du personnel de la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| Très bonne | 02 | 6.67% |
| Bonne | 15 | 50% |
| Moyenne | 13 | 43.33% |
| Mauvaise | 00 | 00% |



Commentaire

A partir du tableau et du graphe nous avons constaté ce qui suit :

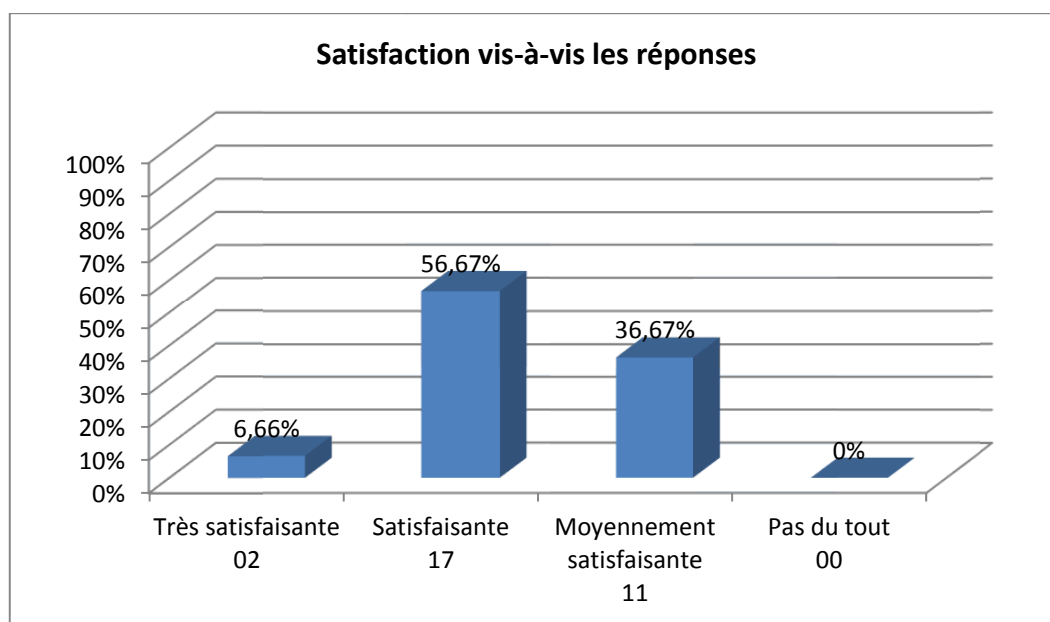
La qualité d'accueil que réserve le personnel de la BNA est bonne pour 50% des clients, 43% ont qualifiés cette qualité moyenne et pour 6,67% des clients la qualité d'accueil est très bonne.

De ce fait, la moitié des clients de la BNA voient que la qualité d'accueil est bonne et nous remarquons qu'aucun client ne trouve que cette dernière est mauvaise.

Cependant une grande partie, presque la moitié (43,33%) des clients jugent cette qualité moyenne en raison de leur satisfaction moyenne par les réponses et les informations données par le personnel. Cela expliqué par les résultats du tableau suivant :

Tableau n° 6 : Le niveau de satisfaction vis-à-vis des réponses et d'informations

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------------|-----------|--------------|
| Très satisfaisante | 02 | 6.66% |
| Satisfaisante | 17 | 56.67% |
| Moyennement satisfaisante | 11 | 36.67% |
| Pas du tout | 00 | 00% |



Commentaire

D'après les résultats, on constate que 56,67% des clients sont satisfait par la prise en charge du personnel vis-à-vis les clients, 36,67% sont moyennement satisfait et 6,66% de la clientèle sont très satisfait.

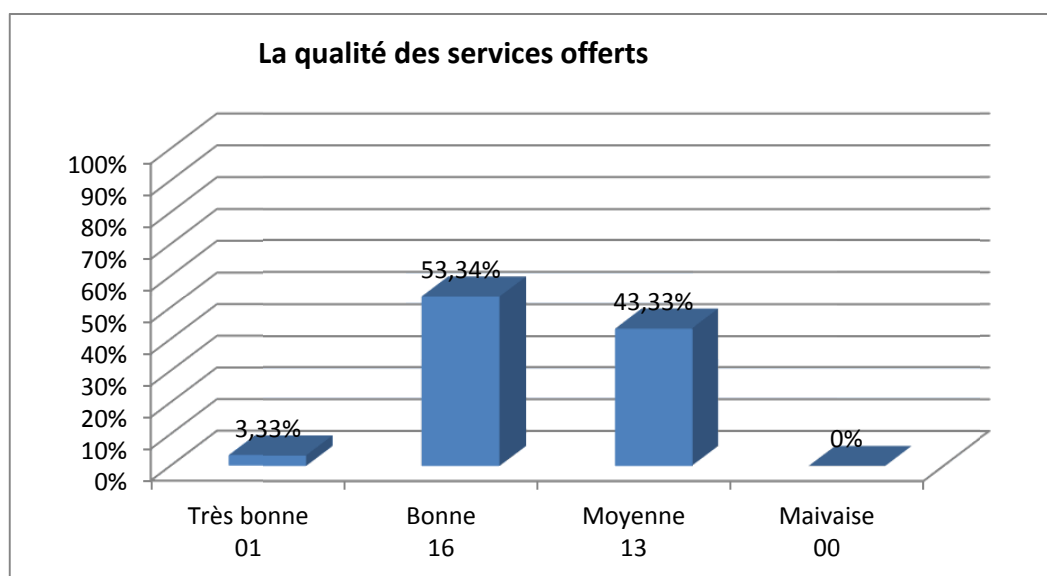
Donc pour 56,67% des clients sont satisfait envers les informations obtenues par le personnel de la banque. Néanmoins une autre partie importante se présente par un pourcentage élevé de 36,67% est juste moyennement satisfaite, cela peut dû à l'absence des outils de communication sophistiqués (Internet, sms...) ce qui induit les retards dans la transmission de l'information.

Deuxième critère: La qualité de services offerts

Ce second critère a une influence d'une manière directe sur la satisfaction des clients, comme nous l'avons avancé dans le cadre théorique de notre travail. Les résultats issus de notre enquête montrent la perception des clients à l'égard de la qualité des services que la BNA offre à ces clients :

Tableau n° 7 : La mesure de la qualité des services offerts

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| Très bonne | 01 | 3.33% |
| Bonne | 16 | 53.34% |
| Moyenne | 13 | 43.33% |
| Mauvaise | 00 | 00% |



Commentaire

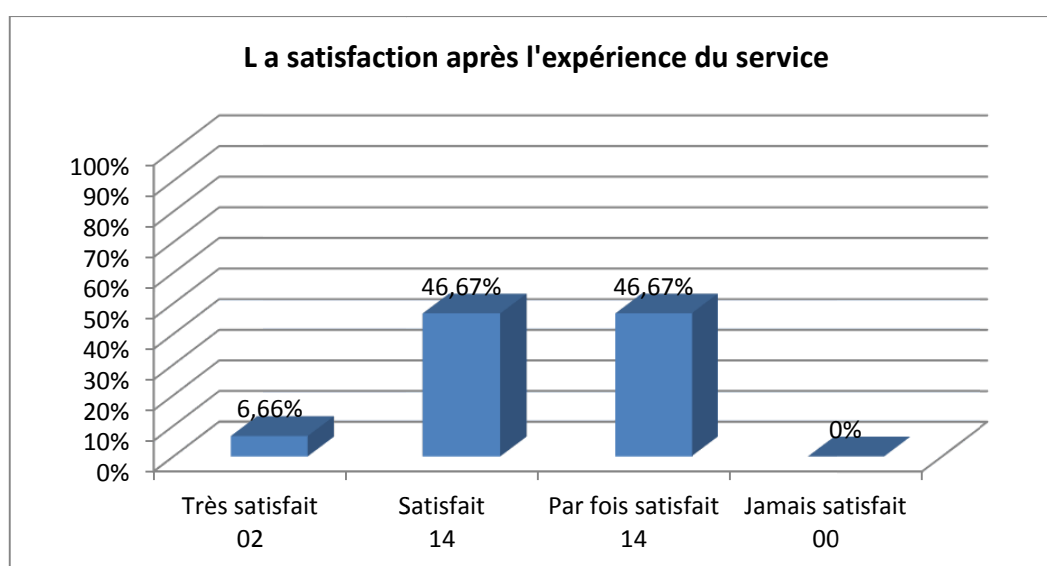
Selon les résultats, nous avons observé que près de 53,34% des clients interrogés aperçoivent que la qualité des services offerts est bonne, 34,33% juge cette dernière moyenne et 3,33% des clients trouvent que la qualité des services est très bonne.

Donc plus de la moitié de notre échantillon (53,34%) sont satisfaits par la qualité des services offerts qui est jugée bonne grâce à une bonne qualité d'accueil et une bonne prestation de service (Tableau n°4,annexe n°1) .Cependant presque la moitié (43,33%) la juge moyenne, cela expliqué par la lourdeur dans le traitement des réclamation concernant les recommandation d'une meilleure prestation de service pour certains clients, ainsi que

l'absence de mode de communication moderne qui facilite l'accès au service et la communication concernant les nouveaux produits que la banque offre.

Tableau n° 8 : Le degré de satisfaction après l'expérience du service

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|--------------------|-----------|--------------|
| Très satisfait | 02 | 6.66% |
| Satisfait | 14 | 46.67% |
| Par fois satisfait | 14 | 46.67% |
| Jamais satisfait | 00 | 00% |



Commentaire

A partir du graphe et du tableau ci-dessous on constate que 46,67% de la totalité des clients sont satisfaits et pour un même pourcentage les clients sont parfois satisfaits, 6,66% très satisfaits et il n'existe pas de clients totalement insatisfaits.

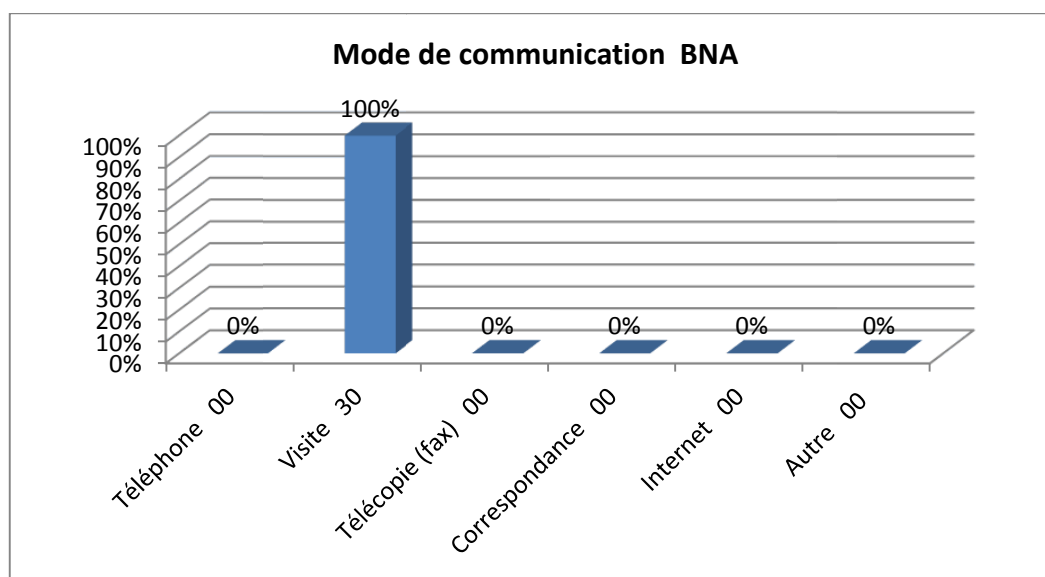
La satisfaction de presque la moitié de notre échantillon (46,67%) signifie que ces clients perçoivent une bonne qualité des services, cela peu dû à l'importance et la priorité que la banque accorde aux clients pour ne pas les perdre en les accompagnants dans leurs difficultés, les bien servir et en utilisant les moyens qu'il faut pour les satisfaire. Cependant, une autre partie de notre échantillon et avec un même pourcentage (46,67) des clients sont parfois satisfaits cela signifie qu'il existe toujours des insuffisances en terme de qualité de l'offre ainsi que la rapidité d'exécution, et parfois en terme de qualité de service lui-même comme nous l'avons précédemment constaté.

Troisième critère : Communication client

Rappelant de ce que nous avons annoncé dans le deuxième chapitre de notre travail , communication client est un critère essentiel de la satisfaction et la fidélisation des clients, par notre enquête nous avons essayé de classer les modes de communication utilisés à la BNA, nous avons eu les résultats suivant :

Tableau n° 9 : Le mode de communication habituel avec la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-----------------|-----------|--------------|
| Téléphone | 00 | 00% |
| Visite | 30 | 100% |
| Télécopie (Fax) | 00 | 00% |
| Correspondance | 00 | 00% |
| Internet | 00 | 00% |
| Autre | 00 | 00% |

**Commentaire**

100% des clients de la BNA affirme que le seul mode de communication avec l'agence c'est du face à face (visite).

Le mode utilisé par la BNA est un mode classique, il n'existe aucune implication des nouvelles technologies de communication, ce qui rend difficile l'accès à l'information et au service lui-même. Cela influence négativement la perception de la qualité du service et leur satisfaction.

Axe 2 : fidélité des clients

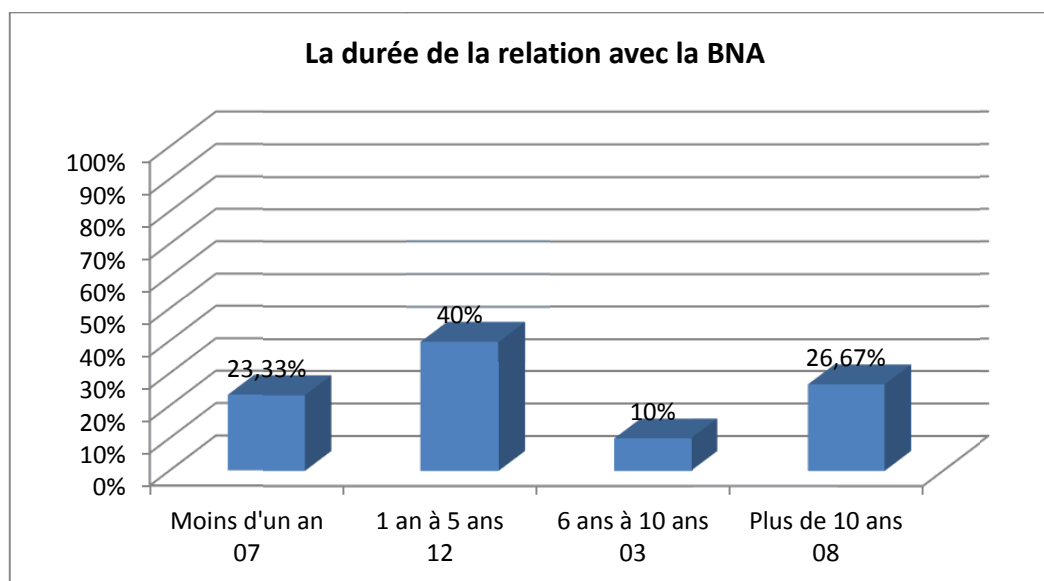
Le deuxième axe que nous avons évalué au sein de la BNA est l'axe de fidélité des clients en traitant les différents critères de la fidélité à savoir la durée de relation des clients avec la banque, les recommandation des clients.

Le premier critère : la durée de la relation des clients avec la BNA

Les résultats issus du questionnaire concernant l'analyse du premier critère de fidélité la durée des relations avec les clients montrent ce qui suit :

Tableau n° 10: La durée de la relation avec la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|----------------|-----------|--------------|
| Moins d'un an | 07 | 23.33% |
| 1 an à 5ans | 12 | 40% |
| 6 ans à 10 ans | 03 | 10% |
| Plus de 10ans | 08 | 26.67% |



Commentaire

Nous constatons que 40% des clients de la BNA sont situés entre 1 à 5 ans de fidélité, 26,67% pour une période plus de 10 ans de fidélité, 23,33% sont des clients de moins d'un an et 10% ont été situés entre 6 ans et 10 ans.

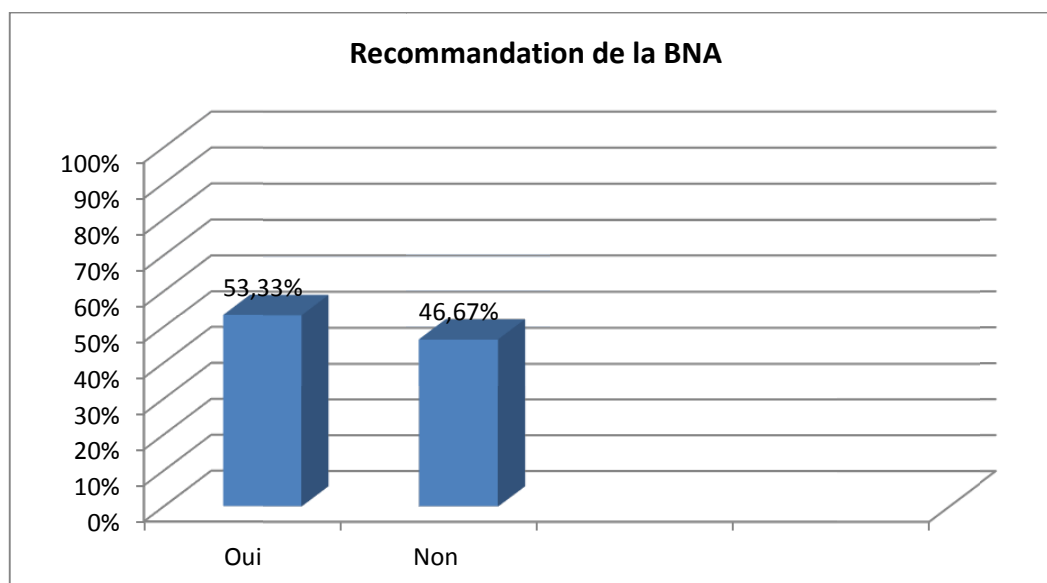
En interprétant ces résultats, on trouve que presque 37% des clients de la BNA ont une relation de 6 ans et plus avec la BNA, et 40% des clients ont une relation de (de 1 à 5 ans), ce qui signifie que presque 77% des clients de la BNA sont fidèles, cela en raison de la sécurité et de l'attachement de ces derniers ainsi que les différentes stratégies de fidélisation suivies par la BNA tels que l'écoute client, la satisfaction des attentes des clients, le bon contact, l'accompagnement des clients dans leurs difficultés, et aussi la gestion des réclamations.

Le deuxième critère : les recommandations des clients à la banque

Nous avons essayé par ce critère d'analyser le nombre des recommandations que les clients font à la BNA, ainsi que la nature de ces recommandations dans le but de connaître les insuffisances constatées par les clients lors de l'offre des services.

Tableau n° 11: La recommandation de la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| Oui | 16 | 53.33% |
| Non | 14 | 46.67% |



Commentaire

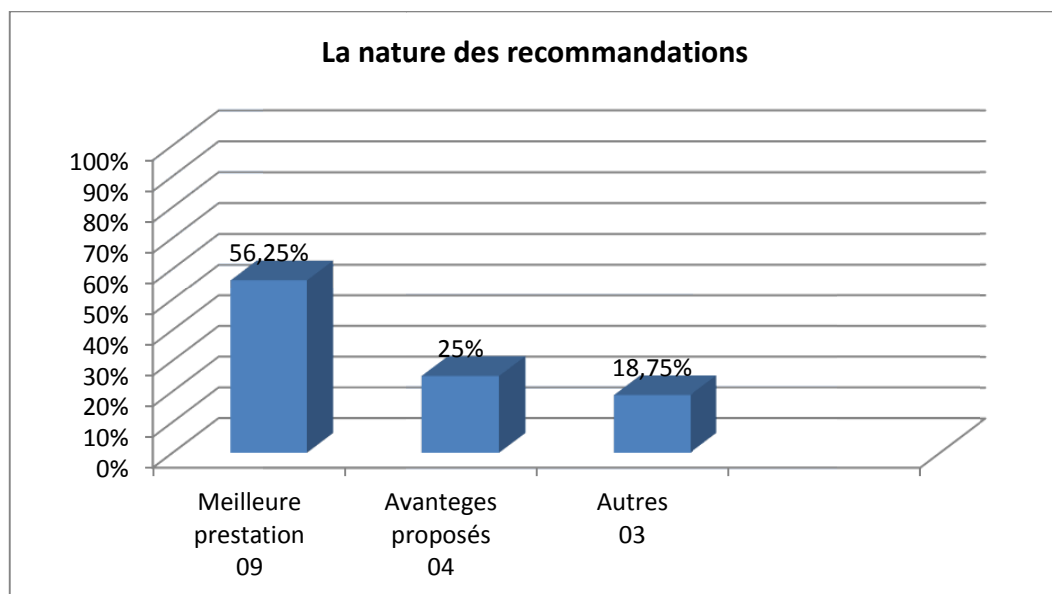
D'après les résultats obtenus du tableau et du graphe, on constate que 53,33% des clients enquêtés recommande leur banque tandis que 46,67% des clients interrogés n'ont pas recommandés leur banque.

Plus de la moitié des clients de la BNA recommandent cette dernière souhaitant d'avoir une meilleure prestation de service et améliorer la qualité de l'offre qui est jugée par fois moyenne comme nous l'avons vérifié précédemment. et améliorer les avantages proposés et les modes de communication utilisés.

Cependant presque une partie qui représente 46,67% de notre échantillon ne recommande pas la banque cela expliqué par leur satisfaction après l'expérience du service comme nous l'avons constaté par le même pourcentage dans le tableau N° 6, ou par leur intention de quitter la banque s'ils trouvent une meilleure prestation auprès des concurrents.

Tableau n° 12 : Les facteurs pour recommander la BNA

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|----------------------------------|-----------|--------------|
| Meilleure prestation de services | 09 | 56.25% |
| Avantages proposés | 04 | 25% |
| Autre | 03 | 18.75% |



Commentaire

D'après les résultats du tableau nous observons que 56,25% des clients qui font recoure aux recommandations, recommandent pour une meilleure prestation de service, et 25% des ces client recommandent pour avoir plus d'avantage (l'accueil, pas trop de papier demandé...).

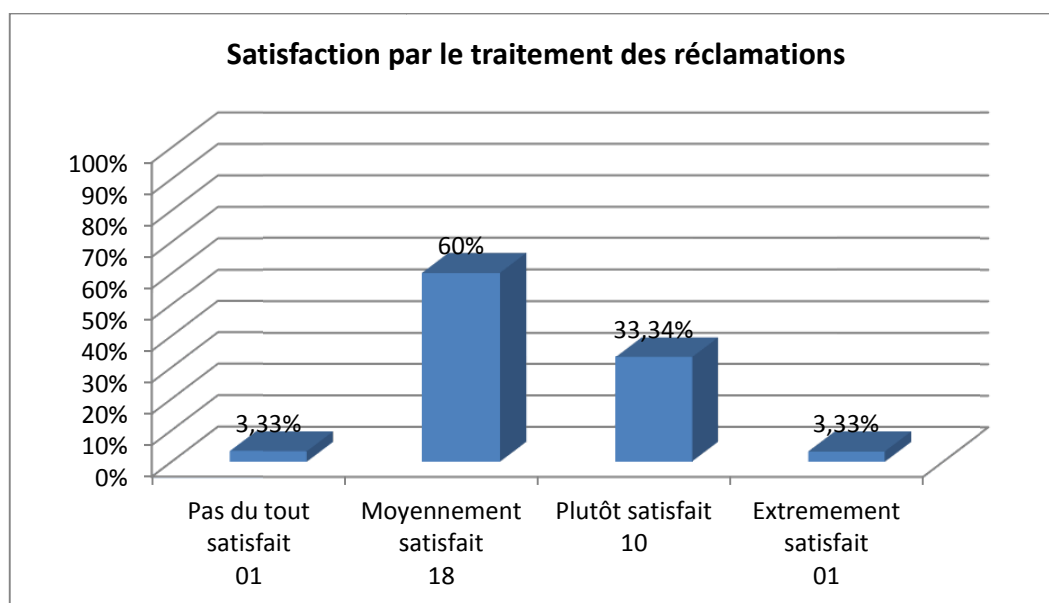
Cela est justifié par les résultats de l'analyse des critères de satisfaction à savoir la qualité des services et la qualité d'accueil qui sont jugées par eux comme moyennes par rapport à leurs attentes, ainsi que leur satisfaction qualifié moyenne par rapport aux réponses données par les agents, et les modes de communication classique utilisé (seulement la visite et le contact direct à la BNA).

Troisième critère : la procédure de traitement des réclamations

Le troisième critère qui peut influencer d'une manière directe la fidélité des clients est la procédure de traitements des réclamations comme nous l'avons constaté dans le volet théorique de notre travail. Pour analyser la satisfaction des clients de la BNA vis-à-vis de la procédure adaptée par leur banque nous avons traité ce critère et nous avons obtenus ces résultats et ces réponses issues du questionnaire :

Tableau n° 13 : La satisfaction de la procédure de traitement des réclamations

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-----------------------|-----------|--------------|
| Pas du tout satisfait | 01 | 3.33% |
| Moyennement satisfait | 18 | 60% |
| Plutôt satisfait | 10 | 33.34% |
| Extrêmement satisfait | 01 | 3.33% |



Commentaire

A partir de du graphe et du tableau on constate ce que 60% de la totalité des clients sont moyennement satisfaits de la procédure de traitement de leurs réclamations, 33,34% sont plutôt satisfait, 3,33% des clients pas du tout satisfait et pour un même pourcentage sont extrêmement satisfait.

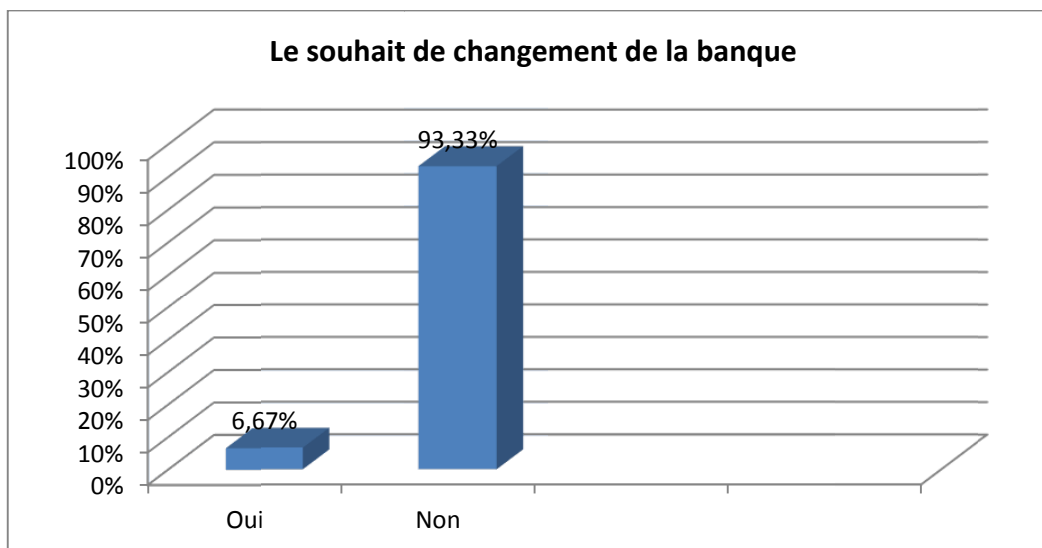
Nous remarquons donc que plus la moitié de notre échantillon sont moyennement satisfaits par la procédure de traitement des réclamations cela est dû à la lenteur de cette procédure, cependant 36,67% des clients sont satisfaits par cette dernière grâce à la bonne qualité d'accueil, amélioration du service client avec la réduction du nombre d'erreurs malgré la lenteur.

Le quatrième critère : le souhait de changement de banque

Ce critère de fidélité consiste à connaître le degré d'attachement des clients à leur banque ou d'autre part leur souhait de changer de banque, les résultats du questionnaire montrent ce qui suit :

Tableau n° 14 : Le Souhait de changement de la banque

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| Oui | 02 | 6.67% |
| Non | 28 | 93.33% |



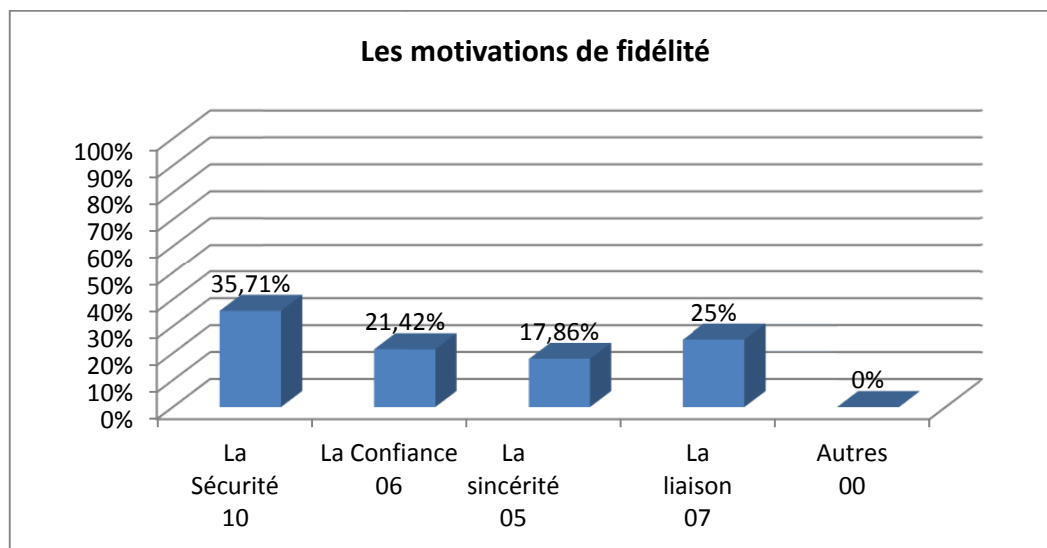
Commentaire

A travers des résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on observe que 93,33% des clients enquêtés ne souhaite pas changer de banque, tandis qu'une partie des clients qui représente 6,67 % de notre échantillon souhaite changer de banque.

Ce qui signifie que presque tous les clients enquêtés sont fideles à la BNA, cela en raison de sécurité, de liaison et de confiance que les clients accordent à la banque comme nous allons le voir dans le tableau suivant, et aussi le résultat de leur satisfaction par la qualité de l'offre et de l'accueil du personnel. Nous pouvons dire que les stratégies de fidélisations adaptées par la banque ont aboutis à des résultats positifs importants. Pour les deux personnes qui souhaitent changer de banque sont motivées à changer à cause de la faiblesse de la qualité des services, et la mauvaise relation avec les agents de la BNA.

Tableau n° 15 : Les motivations de fidélité des clients

| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
|---|-----------|--------------|
| Les services de cette banque m'apportent de la sécurité | 10 | 35.71% |
| J'ai confiance dans la qualité des services | 06 | 21.42% |
| Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients | 05 | 17.86% |
| Je suis affectivement lié à cette banque | 07 | 25% |
| Autre | 00 | 00% |



Commentaire

En lisant ce tableau ci-dessus on déduit que 37,71% des clients de notre échantillon sont motivés à rester fidele à la BNA en raison de la sécurité que la banque assure du moment qu'elle est une banque Algérienne Etatique, ce qui réduit les risques que présente les banques étrangères et les banques privées, 25% des clients enquêtés sont motivés par la liaison ou l'attachement qui existe entre eux et la BNA cela s'explique par la durée importante des relations comme nous l'avons constaté précédemment (Tableau n°8, annexe 1), 21,42% des clients sont fideles en raison de leur confiance concernant la qualité des services, et 17,86% des clients enquêtés sont motivé à rester fideles en raison de la sincérité de la banque vis-à-vis des clients.

3.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données issues du l'enquête par questionnaire que nous avons réalisé au sein de la Banque Nationale Algérienne, par laquelle nous avons essayé d'évaluer des deux grands axes importants dans une démarche de gestion de la relation clients, à savoir la satisfaction et la fidélité des clients, par un échantillon composé de trente personne des différentes catégories socioprofessionnelles et des différentes tranches d'âge. Nous avons constaté d'une manière générale que plus de la moitié des la clientèle est satisfaite vis-à-vis des prestations des services, les clients jugent la qualité d'accueil du personnel et la qualité de l'offre bonne et parfois moyenne.

Cependant nous avons constaté leur insatisfaction vis-à-vis des modes de communication utilisés, et l'insuffisance des informations concernant le lancement des

nouveaux produits que la banque propose, la banque n'utilise pas les nouvelles technologies d'information et de communication qui deviennent aujourd'hui la base d'une relation personnalisée durable entre les organisations et leurs clients.

Après avoir analysé le deuxième axe qui porte sur la fidélité des clients de la BNA, nous pouvons dire que la majorité des clients sont fidèles en raison de la sécurité que leur apporte cette banque, qui est une banque étatique généraliste, et en raison de la liaison et l'attachement des clients à cette dernière, cela est expliqué par la durabilité des relations existantes entre les deux parties (Banque, client).

Enfin nous pouvons déduire que la banque nationale d'Algérie arrive presque à satisfaire la moitié, et fidéliser la majorité de sa clientèle.

3.3.3 L'analyse des résultats de l'entretien avec le directeur adjoint de BNA (agence 588)

Afin d'approfondir nos connaissances vis-à-vis de la satisfaction et la fidélité nous allons mesurer de plus près avec un entretien effectué avec le directeur adjoint de l'agence 588 sur la satisfaction et la fidélisation clients, ou nous allons essayer de comparer aux résultats du questionnaire de notre enquête.

Selon le directeur adjoint de l'agence BNA 588, la clientèle de l'agence est une clientèle hétérogène composée de différentes catégories : salariés, retraités, personnes morales (PME, PMI, associations, coopératives...), Professionnel (fonctions libérales, avocats, commerçants, artisans...).

Ce qui donne une diversification à la BNA considéré comme une banque généraliste.

La BNA exige des conditions qu'elle prit en considération pour accepter ou refuser un client. En effet le client doit avoir les capacités mentale, une adresse fixe (Pour l'envoi des courriers), avoir une activité, ces derniers pour l'acceptation d'un client. Un client qui possède un compte dans autre banque il sera automatiquement refusé.

L'observation qui peut être déduite que la banque exige une adresse fixe pour l'envoi des courriers ce qui contraste avec les réponses des clients interrogés, le seul moyen de communication avec cette dernière c'est les visites. (Tableau n° 9)

Ce qui concerne le service de communication marketing, la banque dispose de ce service au niveau de la direction générale (Direction de Marketing et de la

Communication) ainsi qu'un département de Promotion et Animation Commerciale, mais au niveau de l'agence n'existe pas cette fonction ce qui explique les clients moyennement satisfait vis-à-vis les informations obtenues par les agents (tableau n° 6), notamment le mode de communication BNA qui est la visite (Tableau n° 9).

Le personnel de la BNA bénéficie de plusieurs stages de formation selon le directeur adjoint, ces formations sont faites pour mieux former le personnel par rapport aux outils informatique, de nouveaux logiciels, lancement d'un nouveau produit (nouveau crédit), et formation de communication, qui permet un bon contact entre le personnel et même avec les supérieurs (communication interne), mais aussi une bonne communication vis-à-vis des clients (communication externe).

Cela confirme la satisfaction plus de la moitié des clients interrogés par l'accueil que le personnel réserve pour les clients, notamment la rapidité d'exécution des agents (Tableau n° 4).

Tout ceci en ce qui concerne la communication et la satisfaction client, et pour la fidélisation de ces derniers, nous allons voir quels sont les outils de fidélisation existants au sein de la BNA, en faisant référence aux outils traité dans le volet théorique.

D'après le directeur adjoint de l'agence, la stratégie de fidélisation client existante au sein de la BNA est comme suite :

- Satisfaire les besoins des clients le plus rapidement possible et d'être à la hauteur de leurs attentes, en comparant avec les résultats obtenus on que la majorité de la clientèle BNA sont pas satisfait de la rapidité d'exécution des agents. (Tableau n° 4).
- Avoir un bon contact avec les clients, nous pouvons confirmer ce critère par les réponses de la moitié des clients interrogés qui trouvent que la qualité d'accueil du personnel de l'agence est bonne, la banque doit améliorer la qualité d'accueil. (Tableau n° 5)
- Une bonne qualité de services, comparant avec les résultats obtenus presque la moitié des clients trouvent que cette qualité est moyenne qu'il faut la développée. (Tableau n° 7).
- Etre à l'écoute client cela permet d'établir un dialogue entre la banque et le client.
- Un bon traitement des réclamations.

Pour ces deux derniers critères confirme ce qu'on traité dans le cadre théorique, donc la BNA adopte une stratégie de fidélisation ambassadeur car plus de la moitié des clients recommande leurs banque (bouche à oreille) pour les meilleures prestations des services,

les avantages qu'elle propose constatant que cette stratégie ne suffit pas pour fidéliser plus de client. (Tableau n° 12).

Pour le directeur adjoint de l'agence, la BNA procède au traitement des réclamations introduites par la clientèle à tous les niveaux (agence, DRE, central). Cela n'est pas suffisant, la BNA doit introduire l'écoute parce que c'est le moyen le plus fiable pour connaître les besoins et les réclamations clients, comparant avec les réponses des clients trouvant que la majorité des clients sont moyennement satisfaits des procédures de traitement des réclamations, cela n'est pas suffisant la banque doit adopter une bonne gestion de traitement des réclamations pour mieux satisfaire ces clients. (Tableau n° 13).

L'installation des nouvelles banques étrangères en Algérie a posé des problèmes concernant le départ des clients vers ces banques à cause de la faiblesse dans la qualité des services notamment la mauvaise relation avec les agents de la banque ainsi que la multitude des produits offerts que propose ces banques pour ces clients, tandis que la majorité des clients interrogés ne souhaitent pas le changement de leur banque car ces derniers trouvent que la BNA : leur apporte de la sécurité, de la confiance et de la sincérité. (Tableau n° 16).

La BNA doit rester efficace et compétitive en exploitant tous les moyens pour y parvenir, notamment par le positionnement stratégique par rapport à la concurrence.

Les raisons qui ont poussé la BNA à distribuer un questionnaire pour ces clients d'après le directeur adjoint :

- Faire des statistiques générales sur les clients de la banque ;
- Connaître le niveau de satisfaction clients et leurs attentes, selon les résultats obtenus des clients interrogés concernant la satisfaction, la moitié de la clientèle est satisfaite de l'accueil du personnel et l'autre moitié leurs avis se partage entre la satisfaction de la qualité des services, la rapidité d'exécution et par le produit offert. Pour les attentes, les clients recommandent : la réponse aux besoins des clients à temps, l'ouverture des crédits, services par internet, informations sur les nouveaux produits :
- Avoir un contact direct avec les clients ;
- Connaître les difficultés et les problèmes des clients ;
- Amélioration de la qualité des services.

Selon le directeur adjoint le traitement du questionnaire distribué n'est pas encore fait en raison que l'échantillon est petit.

3.3.4 Synthèse de l'entretien

Après l'analyse de l'entretien, nous pouvons constater que la majorité des clients sont satisfaits de leur banque mais la BNA trouve des difficultés ce qui concerne les informations des clients car la banque n'utilise pas des moyens modernes pour communiquer ces clients. La BNA a des difficultés d'entretenir des relations personnalisées avec ces clients et de stratégie de fidélisation vue à la concurrence des banques étrangères, car la BNA a une dépendance à la stratégie de client ambassadeur et elle n'emploie pas des outils de fidélisation (carte de fidélité, les programmes d'accueil, les lettres d'informations, les coupons...) afin de garantir la fidélité des clients.

3.3.5 Suggestions

A travers notre enquête notamment la réponse sur la question n° 9, annexe n° 1, les clients de la BNA recommandent les améliorations qui suivent :

- La réponse aux besoins des clients à temps ;
- La rapidité d'exécution ;
- L'amélioration de la qualité des prestations ;
- L'ouverture des crédits ;
- Le service par internet ;
- Mettre en marche le distributeur automatique de billets ;
- L'information sur les nouveaux produits ;

Donc, nous retenons que la Banque Nationale d'Algérie arrive presque à satisfaire la moitié de sa clientèle, ce qui est positif, mais demeuré pour les insatisfaits et pour cela elle doit procéder à des mesures correctives par l'adoption de nouvelles méthodes de révélation pour la satisfaction de la majorité de la clientèle.

3.3.6 Les recommandations

Suite aux résultats obtenus de notre enquête, nous constatons que la BNA doit procéder aux recommandations suivantes :

- L'ouverture de l'agence au moins une journée pendant le week-end ;
- L'amélioration des procédures de traitement des réclamations ;
- L'amélioration de la qualité de la relation agents-clients ;
- Développement du marketing et application de la segmentation des clients, avoir des fichiers clients et de donner une importance à la communication ;

- Développement des moyens de communications (Téléphone, Service par internet....) ;
- Rendre l'attente active et communicante pour une perceptions la plus agréable possible en allant jusqu'à supprimé l'attente avec des outils de mobile (téléphone, Smartphone).
- L'introduction d'une relation de fidélisation pour mener à une bonne relation banque-client ;
- La réponse à la pression concurrentielle par l'augmentations des offres aux clients.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons approché au cadre pratique de notre travail de recherche, et pour cela nous avons analysé les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire distribué aux clients de la BNA ainsi que l'entretien que nous avons réalisé avec le directeur adjoint de l'agence 588. Après interprétation, nous avons constaté que la moitié des clients sont relativement satisfaits vis-à-vis des prestations des services et la majorité de ces derniers sont fidèles à leurs banques.

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, les organisations et leurs clients ont un intérêt réciproque à s'engager dans une relation approfondie et personnalisée, et l'entretenir d'une manière durable et parfaite, on parlera alors des concepts de fidélité et de fidélisation.

La fidélisation dans les organisations, plus particulièrement les banques est l'une des stratégies actuelles et futures, qui permet aux clients de mieux s'approcher d'elle, pour satisfaire leurs besoins selon leurs différentes situations financières. De même, la banque bénéficiera par l'augmentation de sa rentabilité. Pour atteindre ses objectifs, elle doit procéder au développement de la qualité de l'offre ainsi que la personnalisation de cette dernière, pour répondre aux attentes du client. Pour cela la connaissance des préférences et du comportement de la clientèle doit devenir un objectif permanent de toute stratégie de fidélisation.

Dans le cadre de notre problématique de recherche par la quelle nous avons tenté d'évaluer la satisfaction et la fidélité des clients d'une part, et les stratégies de fidélisation appliquées au sein de la banque de l'autre part, nous avons essayé d'analyser le rôle que les outils de fidélisation jouent pour établir et entretenir les relations entre l'organisation et ses clients, en se basant sur une approche du marketing appelée le marketing relationnel, et une stratégie de Gestion de la Relation Clients (GRC) en l'appliquant au cas pratique, celui de la Banque Nationale d'Algérie.

Notre travail de recherche avait pour objectif de vérifier des concepts développés dans le domaine du marketing relationnel, tels que la Gestion de la Relation Clients, la satisfaction, la fidélité et les stratégies de fidélisation ainsi que ainsi que la manière par laquelle la Banque Nationale Algérienne gère ces relations particulières avec eux.

Ainsi, à travers les données récoltées au sein de la Banque Nationale d'Algérie nous avons pu constater l'effort fournit par cette dernière dans le but de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, cela par l'importance accordée à son capital client, en étant à leur écoute, et en prenant en considération leur réclamations et suggestions, pour mieux connaitre leurs attentes et leurs besoins.

Pour tenter d'avoir des réponses aux questions posées au départ de notre travail de recherche, nous avons essayé d'interroger un échantillon des clients de la BNA, et sur la base de leurs réponses et des données récoltées par l'entretien effectué avec le directeur adjoint de la BNA, nous avons constaté l'absence des outils de fidélisation ce qui infirme notre première

hypothèse. Par ailleurs, nous avons constaté que la stratégie de la Gestion de la Relation Client adoptée par la banque a relativement réalisé son objectif en terme de satisfaction. Cependant, nous avons remarqué que seulement la moitié des clients déclarent être satisfaits ce qui ne pousse à infirmer notre deuxième hypothèse. Néanmoins en terme de fidélisation, et malgré la concurrence des banques étrangères et privées et la satisfaction relative des clients, nous avons constaté que presque tous les clients interrogés sont fideles à cette dernière en raison de plusieurs facteurs tels que la sécurité recherchée et l'attachement à la BNA qui est une banque Etatique généraliste ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Cependant, nous avons constaté quelques insuffisances concernant la qualité de l'offre, la rapidité d'exécution et la politique de communication auxquelles nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- Créer un site internet pour complété le service consommateur de l'entreprise, et créer un contact interactif avec le client ;
- Planifier et évaluer la communication de la banque en générale et les actions publicitaires en particulier pour déterminer l'impact de la campagne sur l'image de la banque ;
- Être à l'écoute des suggestions émises par les clients, les concrétiser par des gestes réels et communiquer ces actions.

Cette recherche a pu mettre l'accent sur l'analyse de la démarche satisfaction et fidélité client.

En effet, nous avons pu comparer les connaissances théoriques que nous avons acquit lors de notre formation en Management des Organisations avec la réalité de la BNA. Ainsi, nous avons durant cette étude, pu analyser la stratégie de la relation client et voir concrètement les actions de fidélisations appliquées ainsi que le degré de satisfaction et de fidélité des clients.

Néanmoins, tout travail ne peut être parfait, le notre ne fait pas exception. Cette étude comporte certaines limites sur le plan théorique et méthodologique.

Sur le plan théorique, nous nous sommes basées sur peu de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique. Cela est dû à l'insuffisance et l'indisponibilité des ouvrages qui traitent ces concepts, surtout de la fidélité est de la fidélisation au sein d'une entreprise des services.

CONCLUSION GENERALE

Sur le plan méthodologique, d'un coté la taille de notre échantillon est limitée à trente personnes, à cause des difficultés rencontrées lors de la distribution de notre questionnaire, nous tenant à signaler que nous avons mener notre enquête en dehors du siège de la banque en attendant les clients, et de l'autre coté, l'entretien que nous avons effectué avec le directeur adjoint de l'agence BNA 588 qui est composé de peu de questions pour cerner notre problématique d'une manière plus profonde.

De ce fait, certaines perspectives de recherche futures s'ouvrent à savoir :

- Analyser la stratégie de la Gestion de la Relation Client avec plus de profondeur en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche.
- traiter notre problématique en réalisant un questionnaire avec un large échantillon
- Essayer de faire plusieurs entretiens avec différents responsables de la BNA

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CAUMONT Daniel. *Les études de marché*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2007.
- CROUTSHE Jean jacques. *Pratique statistiques en question et études de marchés*, édition ESKA, Paris, 1997.
- DARREL Rigby- REICHFELD Frederick- SCHEFFER Phil. *Aviod the Four Perils of CRM*, Harvard Business Review, 2002.
- DEMEURE Claude. *Marketing*, 6^{ème} édition Donud, paris, 2007.
- EGLIER Pierre-LANGEARD Eric. *Servuction, le marketing des services* 7^{ème} édition, Ediscience international, Paris, 1999.
- GAUTHY SINECHAT et VAUDERMEN. *Etude de marché, Méthode et outils*, De Boeck Université Bruxelles, 2005.
- GIANNELLON-VERNETTE, *Etude de marché*, édition Vuibert, 1998.
- KOTLER-KELLER-DUBOIS-MANCEAU. *Marketing Management*, 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris.
- LEFEBURE - GILLES. *Gestion de la relation client*, Edition EYROLLES, 2005.
- LEHU JEAN-MARC. *La fidélisation client, édition d'organisation*, Paris, 2000.
- LENDREVIE-LEVY-LINDON. *Mercator*, 9^{ème} édition.
- LOVELOCK ET all. *Marketing des services*, union edition, Paris, 1999.
- MARGOT, Pierre. *Fidéliser vos clients, stratégie, outils, crm, e-crm*, 3^{ème} édition, Edition : d'Organisation 2005.
- NADINE Tournois. *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Masson, Paris, 1989.
- RAY Daniel. *Mesurer et développer la satisfaction client*, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- VERONIQUE Des Garets. *La gestion relation client*, université de Tour, CERMAT IEA de TOURS.

Sites Internet

www.bna.dz

www.memoireonline.com

ANNEXES

Madame, Mademoiselle, Monsieur

En vu d'obtention d'un diplôme Master option « Management des Organisations », nous avons élaboré ce questionnaire comme instrument d'analyse du niveau de satisfaction et la fidélisation des clients vis-à-vis les différents services de la BNA et d'elle-même.

A cet effet, nous sollicitons votre attention afin de répondre aux questions, nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial mais elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire et les renseignements tirés sont d'ordre général et ils resteront strictement confidentiel.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous sera Très précieuse.

1. Informations sur le client

Q.1 Dans quelle tranche d'âge situez –vous ?

- 25 ans ou moins
- 26 -35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 ns ou plus

Q.2 Êtes-vous ?

- Salarié
- Retraité
- Professionnel (précisez)
- Personne morale (précisez)

2. Satisfaction client

Q.3 Vous êtes satisfait par ?

- L'accueil
- La qualité des services
- La rapidité d'exécution
- Le produit offert

❖ L'accueil du personnel

Q.4 Que pensez-vous de la qualité de l'accueil que vous réserve le personnel de votre agence ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q.5 Dans vos contacts avec les agents de la BNA, comment qualifié vous le niveau de satisfaction vis-à-vis des réponses et d'information ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyennement satisfaisante
- Pas du tout

❖ La qualité de services offerts

Q.6 comment mesurez vous la qualité des services offerts ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q.7 Comment repartez-vous de votre banque ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Parfois satisfait
- Jamais satisfait

❖ Communication client

Q.8 Quel est votre mode de communication habituel avec la BNA ?

- Téléphone
- Visite
- Télécopie(Fax)

- Correspondance
- Internet
- Autre

Q.9 Que ce que vous voulez que la BNA améliore pour vous satisfaire ?

.....

3. Fidélité client

Q.10 Depuis combien de temps êtes-vous client à la banque ?

- Moins d'un an
- 1 an à 5 ans
- 6 ans à 10 ans
- Plus de 10 ans

Q.11 Avez-vous déjà recommandé votre banque ?

- Oui
- Non

✓ **Si oui pourquoi ?**

- Une meilleure prestation de services
- Les avantages qu'elle propose par rapport à d'autres banques
- Autre (citez-les).....

Q.12 A ce que vous êtes satisfait par la procédure de traitement de vos réclamations ?

- Pas du tout satisfait
- Moyennement satisfait
- Plutôt satisfait
- Extrêmement satisfait

Q.13 Souhaitez vous changer de banque ?

- Oui
- Non

✓ **Si oui, qu'est ce qui vous motive à changer votre banque ?**

- Faiblesse dans la qualité des services
- Mauvaise relation avec les agents de la banque
- Peu de choix dans les services offerts
- Autre (citez-les)

✓ **Si non, qu'est ce qui vous motive à rester fidele ?**

- Les services de cette banque m'apporte de la sécurité
- J'ai confiance dans la qualité des services

- Cette banque est toujours sincère vis-à-vis des clients
- Je suis affectivement lié à cette banque
- Autre (citez-les).....

Question n°1 : Quels sont les différents client de la BNA (type de la clientèle) ?

Question n°2 : Quels sont les conditions prenez-vous en considération pour accepté où refusé un client ?

Question n°3 : Disposez vous d'un service de communication marketing ?

Question n°4 : Comment procédez-vous pour informer vos clients et d'autre lancement de nouveaux produits ?

Question n°5 : A ce que la BNA assure des formations au personnel ce qui concerne la communication vis-à-vis des clients ?

Question n°6 : Avez-vous une stratégie de fidélisation ?

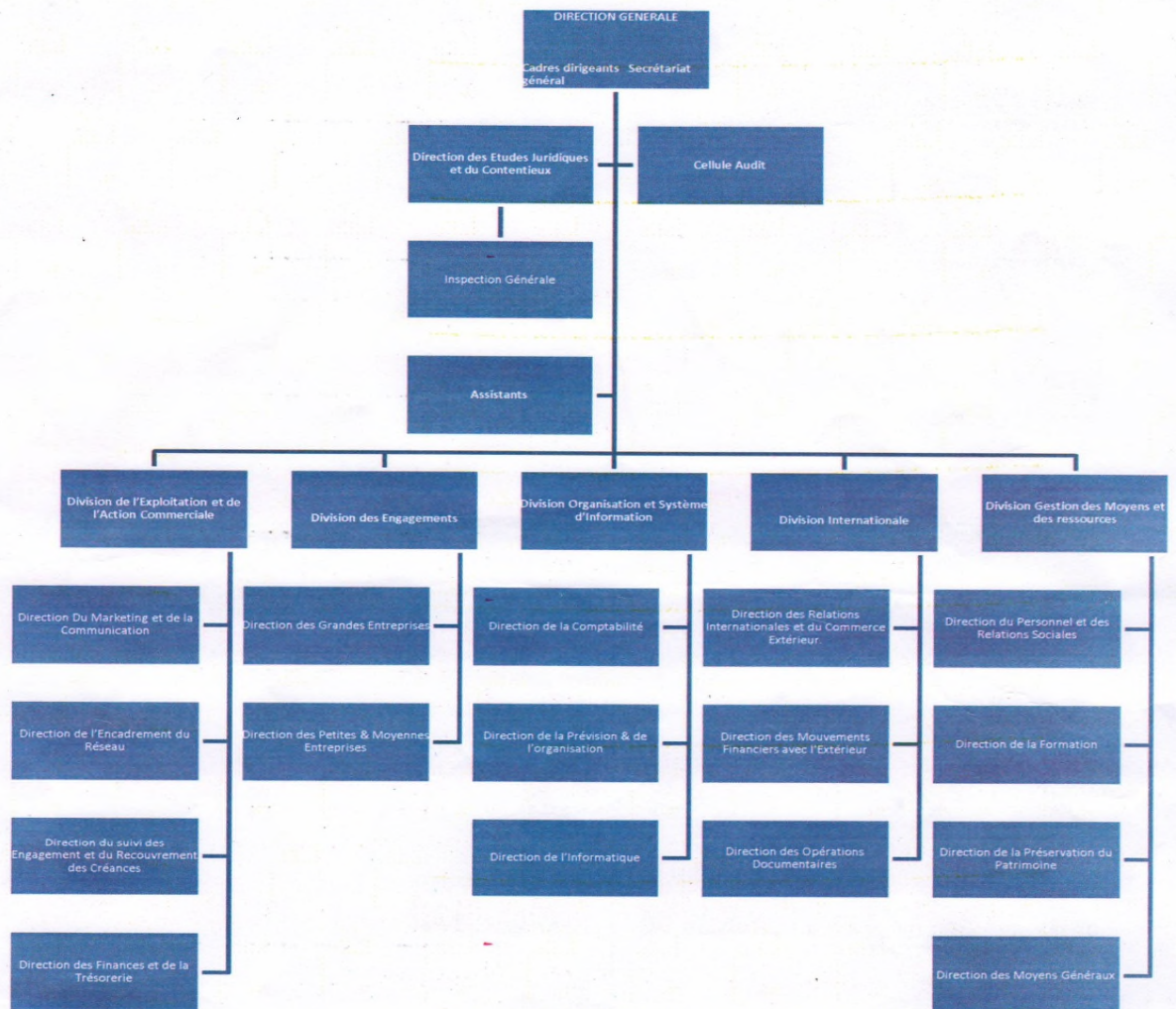
Question n°7 : Comment gérez-vous les réclamations clients ?

Question n°8 : A ce que vous percevez que les banques étranger configure un danger pour la BNA ?

Question n°9 : Quelle est la raison qui vous a poussez de distribuer un questionnaire ?

Question n°10 : Que ce que vous avez constatez après l'interprétation des résultats du questionnaire ?

Entretien réalisé le 18 et le 19 Février 2014



Le Réseau est composé de 17 Directions Régionales d'Exploitation ayant sous leur contrôle 168 agences.

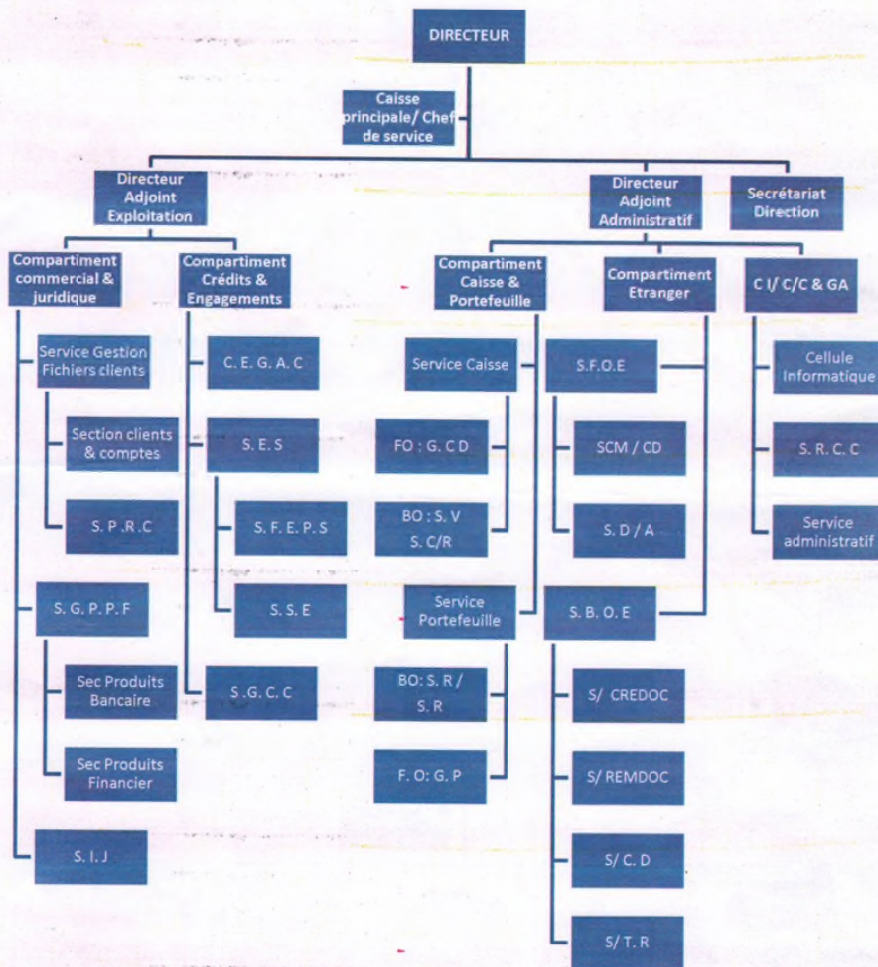


Table Des Matières

Table des matières

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE MAINE DES SERVICES.. | 4 |
| SECTION 1: GENERALITES SUR LE MARKETING..... | 5 |
| 1.1.1 Définition du marketing | 5 |
| 1.1.2 Les grandes évolutions du marketing | 6 |
| 1.1.3 Les trois modes opératoires du marketing | 7 |
| 1.1.4 L'importance du marketing | 8 |
| 1.1.5 Le marketing transactionnel | 8 |
| 1.1.6 Le marketing relationnel..... | 9 |
| SECTION 2 : LE MARKETING DES SERVICES | 16 |
| 1.2.1 Définition d'un service | 16 |
| 1.2.2 Les spécificités des services | 16 |
| 1.2.3 La qualité des services | 17 |
| 1.2.4 Définition de la servuction | 19 |
| 1.2.5 Les trois formes de marketing des services | 20 |
| 1.2.6 Le marketing bancaire | 21 |
| CHAPITRE 2 : DE LA SATISFACTION À LA FIDELITE DES CLIENTS | 25 |
| SECTION1: GENERALITES SUR LA GESTION RELATION CLIENT | 26 |
| 2.1.1 L'évolution de la Gestion Relation Client..... | 26 |
| 2.1.2 Définition de la gestion relation client | 27 |
| 2.1.3 L'utilité de la GRC | 27 |
| 2.1.4 Les avantages et les inconvénients de la GRC | 28 |
| 2.1.5 Les étapes du GRC | 29 |
| 2.1.6 Les fonctions de la GRC..... | 30 |
| 2.1.7 L'importance des technologies et les logiciels dans la GRC..... | 32 |
| 2.1.8 Les huit leviers de la GRC..... | 33 |
| 2.1.9 Les composantes de la GRC..... | 35 |
| 2.1.10 Les enjeux d'une GRC | 36 |
| 2.1.11 Les objectifs de la GRC..... | 37 |
| SECTION 2 : LA SATISFACTION ET LA FIDELITE..... | 38 |
| 2.2.1 La satisfaction..... | 38 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2 La fidélité | 46 |
| CHAPITRE 3 : ÉVALUATION DE LA SATISFACTION ET DE LA FIDELITE AU SEIN DE LA BNA..... | 53 |
| SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 54 |
| 3.1.1 Présentation de l'organisme d'accueil..... | 54 |
| 3.1.2 La méthodologie de recherche..... | 63 |
| SECTION 2 : PRESENTATION ET INTERPRETION DES RESULTATS | 69 |
| 3.2.1 L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire..... | 69 |
| 3.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire..... | 84 |
| 3.3.3 L'analyse des résultats de l'entretien avec le directeur adjoint de BNA (agence 588)..... | 85 |
| 3.3.4 Synthèse de l'entretien | 88 |
| 3.3.5 Suggestions..... | 88 |
| 3.3.6 Les recommandations | 88 |
| CONCLUSION GENERALE | 91 |
| BIBLIOGRAPHIE | 94 |
| ANNEXES | 95 |