

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Commerciales, Economiques et de Gestion
Département des Sciences commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences commerciales
Option : Marketing des services

THEME :

L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients

Cas de la Banque d'Agriculture et du Développement

Rurale : Agence N°580 de Tizi-Ouzou

Présenté par :

Mr. BELHADJ ALI Amine

Encadré par :

M^{me} HADJ ALI Khalida

Année universitaire : 2017-2018

Résumé

L'objectif de ce travail de mémoire est d'étudier les propriétés catalytiques de deux types de matériaux à base de Nickel dans la réaction de reformage du méthane. L'un est de structure pérovskite LaNiO_3 et des polyoxométallates (POMs) de structure Keggin.

Les catalyseurs ont été synthétisés et caractérisés par différentes techniques.

La DRX a montré la formation de la structure pérovskite rhomboédrique caractérisé par ses pics de référence.

Les observations des surfaces spécifiques ont montré des résultats qui sont en adéquation avec ceux signalés dans la littérature pour les deux types de catalyseurs ; une faible surface spécifique pour la pérovskite LaNiO_3 qui est due à la température élevée de calcination et des surfaces variables pour les POMs à cause de leurs modes de préparation et l'effet du contre ion. D'un point de vue moléculaire, la présence de l'entité de Keggin a été confirmée pour les POMs par la spectroscopie infrarouge et UV-Visible.

On a constaté au cours de cette étude L'activité catalytique de ces matériaux est relativement faible. Ceci est expliqué par l'utilisation d'une faible masse de catalyseur (25 mg) dans le cas de la pérovskite LaNiO_3 , et par le caractère acide qui n'est pas favorable à la réaction de reformage à sec du méthane dans le cas des POMs.

Mots clés : Catalyseurs, pérovskite, polyoxométallates, reformage à sec.

Abstract

The objective of this work is to study the catalytic properties of two types of nickel-based materials in the methane reforming reaction. One is of LaNiO_3 perovskite structure and polyoxometalates (POMs) of Keggin structure.

The catalysts were synthesized and characterized by different techniques.

The XRD showed to show the formation of rhombohedral perovskite structure characterized by its peaks of reference.

The observations of specific surfaces have shown results that are in line with those reported in the literature for both types of catalysts; a low specific surface area for the LaNiO_3 perovskite which is due to the high calcination temperature and variable surfaces for the POMs because of their modes of preparation and the effect of the counter ion. From a molecular point of view, the presence of the Keggin entity has been confirmed for POMs by infrared and UV-Vis spectroscopy.

It has been found in this study that the catalytic activity of these materials is relatively low. This is explained by the use of a small mass of catalyst (25 mg) in the case of perovskite LaNiO_3 , and by the acid character which is not favorable to the reaction of methane dry reforming in the case of POMs.

Key words: Catalysts, perovskite, polyoxometalates, dry reforming.

" Summary "

Banks tended to view a customer as long-term, given the limited number of competitors and the quality of services and products. Currently, faced with innovation, competition and new marketing techniques, satisfaction and loyalty programs are considered to be fundamental in banks.

Our theme deals with banking customer loyalty practices, through a field survey at the BADR agency N ° 580 in Tizi-Ouzou, a questionnaire survey was completed by a series of interviews with managers. of the BADR agency N° 580 of Tizi-Ouzou.

At the end of our study, we noticed that the BADR is increasingly using loyalty techniques, which is reflected in proposals for new offers and services to cope with competition, the BADR agency N° 580 Tizi- Ouzou tries to anticipate the expectations and needs of its customers in order to meet their requirements and strengthen their relationship with customers so as to keep them and ensure their loyalty in the long term.

Keywords :

Quality of service, satisfaction, loyalty, loyalty.

Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage et la patience pour réaliser ce travail.

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nous tenons tous particulièrement à adresser nos remerciements à **M^{me} HADJ ALI. Khalida**, notre promotrice, qui nous a aidés à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, sa disponibilité, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la Banque D'agriculture et du développement rurale agence N° 580 de Tizi-Ouzou. Plus précisément, on tient à remercier.

On tient à remercier également l'ensemble des instituteurs et des enseignants qui ont fait que l'en sois arrivée, aujourd'hui à ce niveau.

DEDICACES

Avec fierté et gratitude, je dédie ce modeste travail :

*A mon cher père, qui représente le symbole du courage, de
bravoure et de résistance, la source de mon épanouissement et
de mon savoir.*

*A ma chère mère qui m'a toujours couverte de tendresse et
d'affection grâce à ses encouragements et son écoute attentive
qu'elle m'apporte au quotidien.*

A mon cher frère : Samy.

A ma chère sœur : Maissa.

*A mes chères amis (e) : Yuba, Slimane et Laetitia qui m'ont
trop soutenu.*

A toutes mes amies.

A tous ceux qui m'ont aidée à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Mise en place d'un programme de fidélisation.....	60
Tableau N°2 : Mode opératoire pour la conduite à leur terme des financements des clients hors secteurs stratégiques	79
Tableau N°3 : L'ensemble des personnels interviewés.....	82
Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	88
Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	89
Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon par profession.....	90
Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale	91
Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté des clients	91
Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon par les critères de motivation dans le choix BADR ..	92
Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par les opérations effectuées de l'agence.....	93
Tableau N° 11: Répartition de l'échantillon par les moyens de communication avec l'agence.....	94
Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon par qualité d'équipement	95
Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon par le confort et la climatisation des salles d'attentes.....	96
Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon par efficacité lors du traitement des problèmes des clients	97
Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon par l'accueil de l'agence	98
Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des doléances des clients ...	99
Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des attentes et réclamation des clients	100
Tableau N°18 : Répartition de l'échantillon par la mesure du degré de rapidité dans le traitement des réclamations	101
Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon par la satisfaction des opérations	102
Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon par le degré de satisfaction globale.....	102
Tableau N°21 : Répartition de l'échantillon par axes d'améliorations	103
Tableau N°22 : Répartition de l'échantillon par évaluation du risque d'attrition	104
Tableau N° 23 : Répartition de l'échantillon par évaluation des prestations de l'agence.....	105

Tableau N°24 : Répartition de l'échantillon par recommandation clients	106
Tableau n°25 : Répartition de l'échantillon par degré de fidélité	107
Tableau N°26 : Le croisement entre le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits et les critères de choix de la BADR	108
Tableau N°27 : Le croisement entre la profession des clients et leurs degrés de fidélité	109
Tableau N°28 : Le croisement entre l'ancienneté des clients et le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits.....	110
Tableau N°29 : le croisement entre les améliorations que la BADR devra apporter à fin de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle par rapport aux différentes tranches d'âges.....	111

Liste des figures

Liste des figures :

Figure n°01 : Les quatre caractéristiques des services	7
Figure N°02 : Le schéma de la servuction	10
Figure N°03 : Le cycle de vie des produits bancaires	19
Figure N°04 : Une banque de qualité : accueil et écoute	35
Figure N°05 : Le diagramme en arete de poisson :Kaoru Shikawa-amélioré par Ch.Lovelock .	36
Figure N°06 : Les trois caractéristiques de la satisfaction	43
Figure N°07 : Bouche de la qualité au profit	45
Figure N°08 : Les déterminants de la valeur délivrée aux clients	46
Figure N°09 : La démarche de fidélisation	54
Figure N°10 : Le processus d'écoute	63
Figure N°11 : De la qualité désirée à la qualité réalisée	63
Figure N°12 : Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue	63
Figure N°13: Le paradigme de la confirmation des attentes	64
Figure N°14 : Interaction client/entreprise relativement aux différents types de qualité.....	65
Figure N°15 : Relation entre fidélité et satisfaction	68
Figure N°16: Organigramme de la direction générale	82
Figure N°17 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	89
Figure N°18 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	89
Figure N°19 : Répartition de l'échantillon par profession	90
Figure N°20 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale.....	91
Figure N°21 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté des clients.....	92
Figure N°22 : Répartition de l'échantillon par les critères de motivation dans le choix BADR.....	93
Figure N°23 : Répartition de l'échantillon par les opérations effectuées de l'agence	94
Figure N°24 : Répartition de l'échantillon par les moyens de communication	95
Figure N°25 : Répartition de l'échantillon par qualité d'équipement	96

Figure N°26 : Répartition de l'échantillon par le confort et la climatisation des salles d'attentes	97
Figure N°27 : Répartition de l'échantillon par efficacité lors du traitement des problèmes des clients	98
Figure N°28 : Répartition de l'échantillon par l'accueil de l'agence	99
Figure N°29 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des doléances des clients	100
Figure N°30 : Répartition de l'échantillon par l'accueil de l'agence	100
Figure N°31 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des doléances des clients	101
Figure N°32 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des attentes et réclamation des clients	102
Figure N°33 : Répartition de l'échantillon par le degré de satisfaction globale	103
Figure N°34 : Répartition de l'échantillon par axes d'améliorations	104
Figure N°35 : Répartition de l'échantillon par évaluation du risque d'attrition	105
Figure N°36 : Répartition de l'échantillon par évaluation des prestations de l'agence	106
Figure N°37 : Répartition de l'échantillon par recommandation clients	106
Figure N°38 : Répartition de l'échantillon par degré de fidélité	107
Figure N°39 : Le croisement entre le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits et les critères de choix de la BADR	109
Figure N°40 : croisement entre la profession des clients et leurs degrés de fidélité	110
Figure N°41 : Le croisement entre l'ancienneté des clients et le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits	111
Figure N°42 : Le croisement entre les améliorations que la BADR devra apporter à fin de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle par rapport aux différentes tranches d'âges	112

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

BAD : Banque Algérienne de développement.

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

BNA : Banque nationale Algérienne.

BEA : Banque Extérieur Algérienne.

BADR : Banque d'Agriculture et du développement rurale.

BDL : Banque de Développement Local.

PIB : Produit Intérieur Brute.

CRM : Customer Relationship Management.

GRC : Gestion de la Relation Client.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

CNL : Caisse National du Logement.

FONAL : Fonds National d'Aide au Logement.

ALE : Agence Locale d'exploitation.

GRE : le Groupe Régionale d'exploitation.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Partie théorique

Chapitre I : Généralités sur le marketing et la qualité de service.....	04
--	-----------

Section 1 : La notion sur le service et la servuction	05
--	-----------

Section 2 : Le marketing des services et le marketing bancaire	12
---	-----------

Section 3 : La qualité de service.....	26
---	-----------

Chapitre II : La fidélisation de la clientèle	41
--	-----------

Section 1 : La satisfaction de la clientèle	42
--	-----------

Section 2 : La fidélisation de la clientèle et la fidélisation au niveau des banques.....	49
--	-----------

Section 3 : L'interaction entre la qualité et la fidélisation	62
--	-----------

Partie pratique

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR	70
---	-----------

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la BADR.....	71
---	-----------

Section 2 : La stratégie de fidélisation de la BADR.....	82
---	-----------

Section 3 : L'enquête par questionnaire destiné aux clients de la BADR.....	85
--	-----------

Conclusion générale	115
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Introduction :

Le marketing a connu des évolutions tout au long de ces dernières années, du marketing de l'offre vers le marketing de la demande, d'un marketing des produits vers le marketing clients, d'un marketing push vers un marketing de fidélisation de plus en plus relationnel, celui qui convient aux clients qui demandent plus de produits et de services, plus de facilités et de communications.

Le marketing est un processus de planification, de mise en application du concept de produit, de la fixation des prix, de la communication et de la distribution des idées, des biens et des services pour créer un échange qui satisfait les objectifs individuels et organisationnels¹.

Dans un premier temps, les méthodes du marketing ont été utilisées par des entreprises vendant des produits de grande consommation. Mais aujourd'hui le marketing s'applique aussi aux entreprises qui vendent des services ; Le marketing sert la banque pour connaître au préalable les différents comportements, et en plus, cela est possible d'influencer son public.

En général, dans le secteur des services, le succès de l'établissement vient de la qualité du service offert, de la perception des clients et de la relation établie entre le prestataire de services et le client. Les connaissances en matière de qualité du service restent toujours insuffisantes. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion de la qualité du service découle des caractéristiques de ces derniers : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité de la production et de la consommation, multi dimensionnalité et périssabilité. L'acquisition d'un service requiert souvent la participation du client qui doit passer un certain temps dans l'espace physique de l'unité de service, communiquer avec son personnel et interagir avec les autres clients

Désormais le marketing prend une orientation client, la relation commerciale s'individualise et la pérennité de l'entreprise passe par une recherche permanente de la satisfaction et de la fidélisation des clients.

Fidéliser un client, c'est créer une relation entre une entreprise et son client. Une relation de confiance qui finit toujours par apporter des avantages non négligeables aux deux parties. C'est une stratégie Marketing conçue et mise en place afin de permettre aux clients de devenir et demeurer fidèles aux produits, aux services et à la marque. La fidélisation doit permettre à l'activité un contrôle et à grand terme de rentabilité. La fidélité est un comportement par lequel un consommateur répète des achats d'un produit ou service. Certains auteurs relient les attitudes aux intentions de rachat dans le cas d'une relation permanente

En Algérie comme ailleurs, le rôle de la banque est de participer à la satisfaction des besoins divers des agents économiques. Il peut s'agir de besoins d'ordre financier et/ou de besoins de service. Ainsi les besoins de la clientèle des banques peuvent porter aussi bien sur les capitaux que sur les nécessaires au bon déroulement des activités envisagées. Pour

¹Selon Américain Marketing association, 1985.

répondre aux multiples besoins de l'économie nationale sans recourir aux établissements financiers étrangers, plusieurs réformes ont été effectuées par les pouvoirs publics.

Dans l'élan du recouvrement de la souveraineté nationale. Celles-ci se sont matérialisées par la création de la monnaie nationale (Dinar) en 1964 et par la création des institutions financières spécialisées à savoir : La banque algérienne de développement (B.A.D), La caisse nationale d'épargne et de prévoyance (C.N.E.P), La banque nationale d'Algérie (B.N.A).

Suite aux mesures de restructurations opérées et en juin 1982, le système bancaire algérien s'est doté de deux banques supplémentaires ; La banque algérienne de développement rural (B.A.D.R) et La banque de développement local (B.D.L)².

La loi 90-10 du 10/04/1990 relative à la monnaie et au crédit vient à point nommé pour mettre le système bancaire algérien au diapason des réformes entreprises par le gouvernement dans le cadre de la libéralisation de l'activité économique.

Selon cette loi bancaire : sont considérées comme banques, tout établissement qui effectue à titre de profession habituelle les opérations suivantes : La réception des fonds du public, Les opérations de crédit, La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion.

Face à cela, la complexité oblige certaines banques dont la BADR à repenser sa stratégie de fidélisation pour éclairer le client dans son accès au service.

Elaborer une stratégie de fidélisation nécessite la mise en place, par l'établissement bancaire d'importants moyens. Par conséquent, l'objet de notre étude est de présenter, d'étudier et d'analyser **l'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients au sein de la BADR**, qui est devenue l'objet d'étude, le centre d'intérêt de toutes entreprises, l'une des principales préoccupations est d'identifier, d'attirer, et de fidéliser ses clients.

Notre choix s'est porté sur la banque BADR comme cas pratique. Notre orientation vers ce type d'entreprise s'explique par le fait que la BADR est populaire sur l'ensemble du territoire national, et qui se charge d'informer et de servir les clients individuels et les entreprises.

Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante :

La qualité a-t-elle un impact sur la fidélisation des clients ?

Pour puiser entièrement notre problématique, nous avons posé un certain nombre de sous questions, notamment :

Q1 : Quel est l'enjeu principal de la fidélisation des clients ?

Q2 : Quels sont les outils et les moyens mises en place pour maintenir une relation durable avec le client ?

²Document interne de la BADR.

Q3 : Quelles sont les techniques adoptées par la BADR pour fidéliser ses clients ?

Sur la base de ces questions nous sommes arrivés à émettre les hypothèses suivantes, que nous essayerons, tout au long de notre étude, de confirmer ou d'infirmer le cas échéant, à savoir :

H1 : La qualité de service à un impact direct sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

H2 : Fidéliser le client est une priorité pour les banques et ceci ne peut se faire sans une gestion objective et satisfaisante de la relation.

H3 : Les anciens clients sont plus satisfaits que les nouveaux clients.

Pour répondre à la problématique posée, notre étude s'est axée sur une recherche bibliographique et la consultation des documents spécialisés pour la partie théorique, quant à la partie pratique, nous avons opté pour une étude qualitative caractérisée par un guide d'entretien avec les dirigeants de la BADR Tizi-Ouzou ainsi qu'une étude quantitative sous forme d'un questionnaire administré à une cible bien précise (les clients de la BADR Tizi-Ouzou).

A ce propos, nous avons structuré notre travail en trois chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre sera consacré au marketing général, le marketing bancaire et la qualité de service.
- Le second chapitre intitulé fidélisation des clients, subdivisé en trois sections qui sont : la fidélisation des clients, la satisfaction des clients et la relation entre la qualité et la fidélisation.
- Dans le troisième chapitre Nous allons présenter l'organisme d'accueil et la stratégie de fidélisation de la BADR mais aussi à la présentation des principales étapes de notre étude sur le terrain, ensuite, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats.
- Enfin, nous terminons notre recherche par une conclusion générale, qui comprend particulièrement les points marquants à retenir de notre recherche, les principaux résultats de l'étude de cas.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I :

Généralité sur le marketing et la qualité de services

Introduction :

Ces dernières années, les services ont connu un développement important. Ils occupent désormais 70 % de l'emploi total et de la valeur ajoutée des économies des pays¹. Les activités de services sont extraordinairement diversifiées. Il y a d'abord le secteur public ensuite le secteur à but non lucratif et enfin le secteur privé. La croissance rapide du tertiaire et l'intensification de la concurrence et l'ampleur des investissements engagés ont conduit les entreprises prestataires de services à rechercher des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de haute qualité. Cette stratégie est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients. Toutefois, les connaissances en matière de qualité du service restent toujours insuffisantes. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion de la qualité du service découle des caractéristiques de ces derniers : hétérogénéité, inséparabilité, de la production et de la consommation, multi-dimensionnalité et périssabilité. Ces spécificités impliquent la difficulté d'inspecter et de mesurer la qualité du service comme un bien à la sortie de son processus de production.

Le présent chapitre a pour objectif de rappeler les notions globales du secteur tertiaire et la qualité de service. Nous revenons pour cela, dans une première section à présenter les notions fondamentales du concept service et présenter par la suite le concept servuction. Dans la seconde section, nous présenterons le marketing des services, ou nous allons faire un bref historique du marketing et sa définition et définir par la suite le marketing bancaire, présenter ses spécificités, et ses moyens d'action. Quant à la troisième section, nous exposerons les notions de qualité de services.

¹ Shirine Saberan (2008), la notion d'intérêt général chez Adam Smith : de la richesse des nations à la puissance des nations, revue géoéconomie, N° 45, p58.

Section 1 : La notion sur le service et la servuction

Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emplois. La taille de ce secteur est croissante dans la presque totalité des économies du monde. Lorsque l'économie nationale d'un pays se développe, les parts relatives de l'emploi dans l'agriculture, l'industrie (production et exploitation) et les services changent radicalement². Même dans les économies en voie de développement, les produits des services croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB.

1-1-La définition du concept de service : Auparavant, le service était perçu comme un ajout au produit qui en prolongeait la durée, tel un service après-vente ou une garantie. Maintenant, le service est tout aussi important que le produit et permet de mieux utiliser ce dernier, donc, pour l'entreprise de répondre plus adéquatement au besoin du client. Rappelons que les premières définitions de la notion de services datent du 18^{ème} siècle³, où le service est présenté comme toute activité autre que la production agricole, ou encore «toute activité qui ne conduit pas à un produit tangible». Ou par, « les services un résultat intangible, ils ne conduisent pas à la production d'un élément ayant une existence physique », ces définitions soulèvent un aspect fondamental et très souvent repris dans les définitions ultérieures : les services produisent un résultat intangible. En 1960, Lambin définit ainsi la notion de service comme « des prestations génératrices d'utilités qui ne se matérialisent pas par la livraison à l'acheteur d'une marchandise déterminée⁴ ». En 1964, Judd propose une définition stricte de la notion de service : « un service consiste en une transaction de marché proposée par une entreprise ou un entrepreneur, où l'objet de la transaction ne conduit pas à un transfert de propriété d'un bien tangible⁵ ».

En 1980, Berry définit le service en le distinguant du produit : « un produit est un objet, un procédé, une chose. Un service est un acte, une prestation, un effort ». Il ajoute que, quand un produit est acheté, quelque chose de tangible est acquise, cette chose peut être vue, touchée, voire même sentie ou essayée. Mais, quand un service est acheté, il n'y a généralement rien de tangible à montrer⁶.

B. Dubois et P.KOTLER ont défini le service comme étant « une activité ou une prestation soumise à un échange. Essentiellement intangible ne donnant lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique⁷ ».

P. Eiglier et E.Langeard ont défini le service comme « un service est la résultante de l'interaction entre ces trois éléments de base qui sont, le client, le support physique et le

² Chambretautb Didier ,(2003),Construire Une Stratégie De Service, édition Dunod ,Paris ,p21.

³ Walters, C. G. and Bergiel, B. J. (1982). Marketing Channel. Eds. 2, USA : Scott Foresman,P37.

⁴ Maisonnas Stéphane et Dufour Jean-Claude, (2006), Marketing Et Service Du Transactionnel Au Relationnel, chandelière éducation,p5.

⁵ Ibid, P112.

⁶ Judd R et Berry (July 1963), The case for redefining Services, Journal of Marketing. Pp: 57 – 62.

⁷ P.Kotler, K.Keller, B.Dubois, D.Manceau, (2006), < Marketing et management >, 12^{ème} édition, Paris,P462.

personnel en contact, cette résultante constitué le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client⁸ ».

De ce fait un service est une activité économique qui crée de la valeur et fourni des avantages aux consommateurs à un moment et en lieu donné pour apporter le changement désiré du bénéficiaire du service.

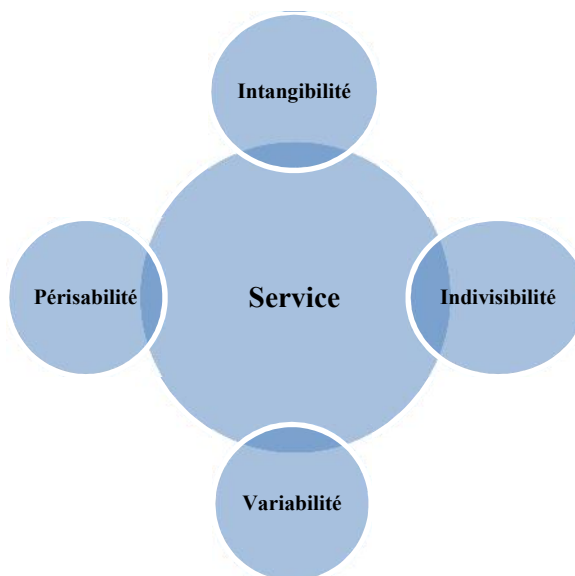
1-2- Nature et caractéristiques d'un service :

1-2-1- La nature multi dimensionnalité : Le service est la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. De la sorte, un service se compose de deux principales dimensions⁹.

- une dimension procédurale : il s'agit des systèmes et des procédures conduisant à la production du service.
- une dimension relationnelle : les interactions du personnel en contact avec les clients (C. Grönroos, 1982). Cette interaction représente l'élément indispensable à la réalisation de la servuction et détermine les jugements des consommateurs concernant la qualité des prestations¹⁰.

1-2-2-Les caractéristiques des services : Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui influencent directement l'élaboration des programmes marketing associés : l'intangibilité, l'indivisibilité, la variabilité et la périssabilité (voir figure N°01).

Figure n°01 : Les quatre caractéristiques des services



Source : Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013), op-cit, p227.

⁸ P. Eiglier, E. Leangeard, (1991), la servuction : le marketing des services ,Mv graw-wil, Paris, P16.

⁹ Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013), Principe De Marketing ,11^{ème} édition ,Pearson, France , p227.

¹⁰ Andre Boyer Et Ayoub Bnefzi (2009/3), La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des Concepts, la revue des sciences de gestion N° 237-238, p45.

1-2-2-1-L'intangibilité : Un service est intangible par essence ne peut être vu, touché, essayé¹¹, ce qui augmente l'incertitude pour le client. La cliente qui subit une opération de chirurgie esthétique ne connaît jamais à l'avance le résultat. De même, les passagers d'un avion n'ont rien d'autre en main qu'un ticket, assorti de la promesse de récupérer leurs bagages une fois arrivés à destination. La conséquence importante pour le marketing est que, pour réduire l'incertitude, les consommateurs s'appuient sur les éléments tangibles pour juger de la qualité du service. Ils se rattachent à tout ce qu'ils voient : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix.

Les prestataires de services s'efforcent donc de favoriser la confiance du client en accroissant la tangibilité du service. La définition proposée par l'American Marketing Association pour présenter le concept de service met l'accent sur le caractère intangible de ce dernier. En effet, le service est présenté comme « l'activité offerte à la vente qui donne des avantages et satisfactions sans entraîner un échange sous la forme d'un bien ». Toutefois, elle peut poser un certain nombre de problèmes¹² :

- l'impossibilité de stocker le service et de le garder en réserve (Léonard L. Berry, 1980),
- la difficulté de protéger le service sur le plan juridique c'est-à-dire par des brevets. En conséquence, le risque d'imitation par les concurrents est élevé,
- difficulté de calculer les coûts des services.
- difficulté de mesurer le temps de servuction.
- difficulté d'évaluation de la prestation par le client : n'ayant aucune représentation matérielle du service, le client se trouve dans l'impossibilité de concrétiser sa perception par une image mentale comme dans le cas des produits tangibles.

1-2-2-2-l'indivisibilité des services : Contrairement aux biens tangibles, le service n'a pas d'existence autonome hors de son système de fabrication et de son bénéficiaire, Le service demande la participation du consommateur, qui le consomme en même temps qu'il est produit.

Si un service est délivré par un employé, ce dernier en fait intrinsèquement partie. Ainsi, pour une coupe de cheveux, il est nécessaire que le client et le coiffeur soient présents simultanément.

Du fait de la présence du bénéficiaire pendant la fabrication du service, l'interaction prestataire client constitue un élément clé du marketing des services. Tous deux - prestataire et client influencent à égalité la délivrance correcte du service. Les auteurs considèrent souvent cette caractéristique comme le nœud de la problématique : un service est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément. Il n'y a donc pas de notion de déchet, de

¹¹ Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul, (1996), Marketing Industriel Stratégie Et Mise En Œuvre, édition economica, p447.

¹² Zeina t. Al hakim,(2012) ,Service Quality Dimensions And Customer Satisfaction: A Study In The Lebanese Retail Banking Industry, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Grenoble Ecole De Management,p45.

rebut, de renvoi en usine dans le domaine des services. Le client est en contact avec le prestataire pendant la production/livraison du service¹³.

1-2-2-3-La variabilité : L'hétérogénéité des services fait que la performance des services peut varier très largement d'un client à l'autre du fait des caractéristiques particulières de l'interaction entre le prestataire et chaque client, tenant au comportement du personnel en contact chargé de la réalisation du service et à la capacité du client à intégrer la prestation du prestataire. Certaines chaînes d'hôtels ont par exemple la réputation d'offrir un meilleur service que d'autres. Pourtant, au sein d'un établissement donné, l'un des réceptionnistes pourra se montrer courtois et efficace, alors que son collègue posté à quelques mètres seulement se révélera déplaisant et d'une lenteur insupportable. Pire encore, la qualité du service fourni par un seul et même employé peut tout à fait varier en fonction de son humeur et de sa forme. C'est une conséquence directe de ce qui précède. Le personnel en contact et les clients sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre. La qualité d'un service est donc moins homogène qu'un produit manufacturé¹⁴.

1-2-2-4-La périssabilité : les services s'évanouissent au moment même où ils sont produits¹⁵. La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés. Ainsi, dans le domaine du tourisme, les réservations qui ne sont pas annulées avant une certaine date sont facturées. Lorsque la demande est stable, la périssabilité des services ne pose pas trop de problèmes. Dans le cas contraire, elle engendre de nombreuses difficultés d'infrastructure, comme pour les transports en commun, insuffisants aux heures de pointe et en surnombre le reste du temps. Pour synchroniser l'offre et la demande, les sociétés de services élaborent souvent différentes stratégies, en cherchant soit à adapter la capacité d'offre, soit à «étaler» la demande¹⁶. Les hôtels et les stations balnéaires affichent des prix plus bas hors saison, afin d'attirer davantage de personnes, tandis que les restaurants embauchent des intérimaires pour le coup de feu du midi. La simultanéité de la production et de la consommation du service implique l'impossibilité de le fabriquer à l'avance ou de le stocker. De la sorte, les prestataires de service rencontrent souvent des difficultés pour réguler l'offre en fonction de l'évolution de la demande. En outre, la participation du consommateur à la production de nombreuses prestations implique une incertitude sur la durée du processus et par conséquent sur l'utilisation de la capacité à produire.

¹³ Beatrice brechignac roubaud (2000),op-cit, p71.

¹⁴ Lendrevie, Levy, Lindon,(2003), Mercator, théorie et pratique du marketing, 7eme édition, Dalloz, 2003,p449.

¹⁵ Djellal Faridah et Gallouj Faïz, (2012/2), Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire », Innovations, n°38, p 47.

¹⁶ Zeina t. Al hakim,(2012) ,op-cit ,p47

1-3-Classification des services et son intérêt :

1-3-1-Classification des services: Elle désigne les composantes du bouquet de services qui sont proposées, de façon payante ou gratuite, facultative ou non¹⁷, au client et c'est la manière la plus traditionnelle d'aborder l'offre de services. On distingue deux composantes de services.

1-3-1-1-Le service de base : Le service de base est la raison même d'exister de l'entreprise de services : elle ne peut supprimer ce service de base sans changer de métier ou cesser son activité. Ce service est donc offert à tous les clients¹⁸.

1-3-1-2-Les services périphériques : Les services périphériques sont organisés autour du service de base, ils répondent aux besoins secondaires du client, ils peuvent être nécessaires à la réalisation du service de base. Ce sont en général des éléments de différenciation positifs, ils sont plus saillants, plus porteurs de valeur pour le client. C'est pour cela que nous préférons le terme de « différenciant », plus moteur pour l'entreprise que « périphériques ». Répondant à des besoins secondaires ces services différenciant ne sont pas achetés par tous les clients¹⁹.

1-3-2-L'intérêt de la classification des services: L'intérêt de cette classification est d'être immédiatement opératoire : elle facilite en effet la conception rigoureuse d'une offre, en aidant à hiérarchiser les différentes prestations proposées. Elle permet de dresser la « carte des services » de l'entreprise en définissant précisément une offre, et en redéfinissant dans le temps ce qui doit être rajouté, enlevé ou repositionné. Tel service périphérique peut en effet très bien devenir, du point de vue des clients, un service de base dérivé. Pour les collaborateurs, la carte des services peut jouer le rôle d'un révélateur de la diversité des tâches qu'ils ont à réaliser et du degré d'expertise associé, hiérarchisé et clairement formulé, et de donner à chaque service le personnel nécessaire.

1-4-la structure du secteur des services : Le secteur des services est très fragmenté, il comprend un ensemble très large d'activités différentes qui adresse ses services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, à l'état et aux organisations à but non lucratif. Le tertiaire inclut les secteurs ou les branches suivantes : commerce, transport, télécommunications, services marchands (réparation et commerce de l'automobile, hôtels, cafés, restaurants, services rendus principalement aux entreprises, services rendus principalement aux particuliers), assurances, organismes financiers, services non marchands. Les types de services se composent de services marchands et non Marchands²⁰.

1-4-1-Les services non marchands : Les services non marchands sont des services produits par les administrations publiques et les institutions sans but lucratif au service des ménages, qui couvrent toute une gamme de services aux ménages et utiles à la société.

1-4-2-Les services marchands : Ce type de services payants destinés à la vente pour un but lucratif et qui permet de dégager un profit. Il convient d'en distinguer trois grandes catégories:

¹⁷Benoit Meyronin, Charles Ditan (2011), Du Management Au Marketing Service, Dunod, Paris, 2^{ème} édition, p30.

¹⁸ Steve Baron and Kim Harris, (2003), Services Marketing Text and Cases, Second Edition, Plagave mcmillan, p30

¹⁹ Eiglier Pierre (2004), Marketing Et Stratégie Des Services, édition economica, Paris, p 31.

²⁰ Carole Logiez Et Elizabeth Vinay (2001), Entreprendre dans les services, Dunod, Paris, p12.

- Les activités immobilières,
- Les services aux entreprises,
- Les services aux particuliers.

1-5-Le modèle de la SERVUCTION :

Nous allons présenter la définition de la servuction et les éléments constitutifs du système de servuction.

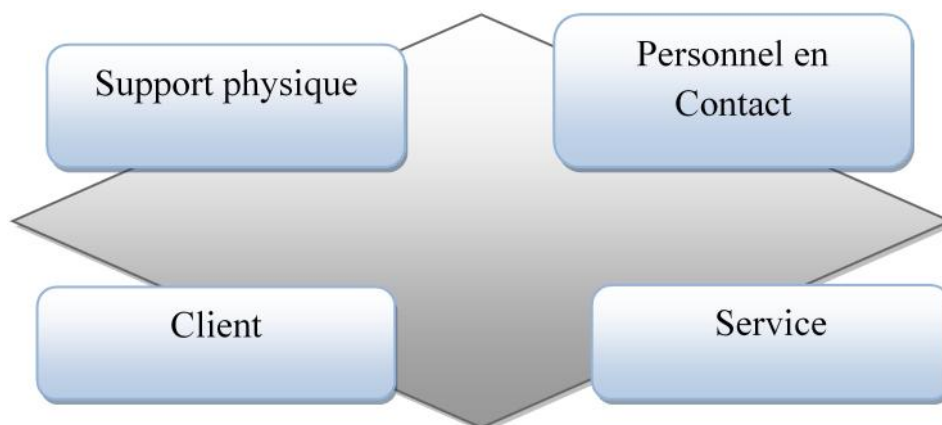
1-5-1-Définition : Lendrevie, Levy Et Lindon, définissent la servuction comme suit : « La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service »²¹. Dans leur ouvrage séminal, P. Eiglier et E. Langeard définissent la servuction comme suit : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». Cette distinction essentielle a ainsi mis en évidence le fait que la qualité perçue d'un service dépend de trois facteurs :

- la structure dans laquelle il est produit.
- le personnel qui y travaille.
- les attentes des clients.

1-5-2-Le schéma de la servuction : Le système de production et de distribution du service, ces deux fonctions intervenant la plupart du temps de manière simultanée dans les services.

Le service, c'est-à-dire le résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire, à un niveau de prix donné, tel(s) segment(s) de clientèle, est donc le produit des interactions de trois intrants principaux : le client coproducteur (qui « participe » à la réalisation du service), les éléments matériels requis (le « support physique ») et, pour finir, le personnel en contact. Soit, de manière schématique²²: (voir figure N°02).

Figure N°02 : Le schéma de la servuction



Source : Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011),op-cit,p25.

²¹ Jacques Lendrevie, Julien Lévy (2003), Op-cit, p 103.

²² Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), op-cit, p26,27.

1-5-2-1-Le support physique : Il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se servent soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. On peut distinguer alors l'environnement (localisation, bâtiment, agencement...) des instruments nécessaires au service, dont l'utilisation rend possible la prestation (l'informatique bancaire par exemple). Il est, avec le personnel, le principal vecteur de l'image de l'entreprise.

1-5-2-2-Le personnel en contact : Et son management sont naturellement les composantes déterminantes du service, Le personnel reste toutefois présent dans la majeure partie des servuctions pour des raisons qui tiennent à l'impossibilité d'automatiser le service (le conseil ou la coiffure par exemple), impossibilité qui renvoie elle-même à la nature du service et/ou à son positionnement marketing.

1-5-2-3-Le service : C'est la résultante de l'interaction²³ entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client, Sur cette base, le système de servuction peut alors être conçu de manière aussi rigoureuse qu'un système productif de nature industrielle .Pour cela il faut d'abord définir très précisément :

- Le résultat à atteindre, c'est-à-dire le service et ses caractéristiques compte tenu du (ou des) segment(s) de clientèle ciblé(s).
- Identifier les éléments nécessaires à la réalisation du service : style et « rôles » (fonctions) du personnel en contact (qualification, attributions, etc.), type de support physique requis (localisation, aménagement, mobilier, technologies, etc.)
- Nature et degré de la participation que l'on attend de la part des clients coproducteurs. Ces différents éléments peuvent être intégrés dans le cadre de la rédaction des parcours client.

1-5-2-4-Le client : Intervient donc non seulement comme un segment à satisfaire, mais aussi comme coproducteur du service. C'est ici qu'apparaît la notion de « participation ». Pour qu'un service puisse être produit, l'implication du client est nécessaire en effet à différents niveaux de participation (participation à la réalisation, participation à la qualité du service au travers des réclamations ou, à l'inverse, des encouragements que le client prodigue au personnel en contact). La participation peut également recouvrir la production du service par le client seul dans le cas des self-services : automates bancaires, services web, etc.

²³ Patrick Gabriel et all ,(2014),Marketing des services, Dunod, Paris,p17.

Section 2 : Le marketing des services et le marketing bancaire.

L'apparition du marketing est récente, les dirigeants des entreprises ont, en effet été conduits à reconnaître l'importance de la fonction commerciale, l'entreprise se trouve donc devant un grand défi ; faire du marketing de manière à acquérir de nouveaux marchés, tout en préservant ceux déjà acquis et en s'adaptant à toutes les données qui puissent exister.

2-1-Histoire du marketing :

Le marketing est comme toutes les autres à sa propre histoire. Il a été toujours en évolution à travers le temps.

Le marketing est apparu dans les années 1950 aux USA. Cette « ère du marketing » succéderait à une « ère de vente » (1930-1950), elle-même précède d'une « ère de la production » (1870-1930)²⁴.

Dans l'ère de production il suffit de produire pour entreprendre et réussir. Le chef d'entreprise ne se préoccupe que des problèmes techniques (fabrication, financement). Cette phase est caractérisée par un environnement faiblement concurrentiel, la demande est supérieure à l'offre, par une absence d'efforts soutenus sur le plan commercial, les produits se vendent d'eux-mêmes en raison d'un excès de demande solvable par rapport à une offre réduite.

Par la suite, l'ère de la vente « il faut vendre ce qu'on a fabriqué » ; cette période est caractérisée par la nécessité de mettre en place des méthodes commerciales liées au contexte économique défavorable issu de la crise 1929²⁵.

L'apparition de la plupart des pratiques que nous connaissons aujourd'hui la marque, les agences de communication, les grands magasins. Les grandes pratiques marketings étaient de plus en plus visibles et c'est à cette période qu'on a commencé à utiliser la gestion de la force de vente.

L'ère du marketing, enfin, serait caractérisée par la mise en place des méthodes sophistiquées pour prendre en compte les attentes de la clientèle, à partir de la seconde guerre mondiale.

La fin de la 2^{ème} guerre mondiale se caractérise par une augmentation très forte de la demande, un accroissement des capacités de production, une concurrence plus importante et un développement de la politique de marque. Pour faire connaître leurs produits et les vendre facilement, les entreprises reprises recourent à la publicité.

À la fin des années 60 et début des années 70 avec l'événement de l'économie de marché et de la pensée marketing, « il faut produire ce que l'on peut vendre »²⁶.

²⁴ Volle, P, Marketing : comprendre l'origine historique. MBA Marketing, Edition: d'organisation, Paris, 2011, P11.

²⁵ Ibid, P12.

²⁶ Ibid, P13.

Dans une situation d'abondance ou l'offre est supérieure à la demande. L'économie de répartition a laissé place à l'économie de mercatique : extension de la fonction commerciale dans l'entreprise.

L'entreprise a compris que c'est le marché et l'opinion des consommateurs qui déterminent la production. « Fabriquer ce que vous pouvez vendre, plutôt que de vendre ce que vous pouvez fabriquer » la qualité d'un produit, « pas plus que l'efficacité des vendeurs, ne suffisent à assurer, à terme, la réussite économique d'une production. Alors, la seule façon de vendre, dans de bonnes conditions ses produits et de produire ce que les consommateurs désirent ».

Les dernières années du 20ème siècle après son apparition aux Etats-Unis, le marketing va connaître une quasi-mondialisation, en faisant recours à des techniques de plus en plus pointues, à une analyse précise des besoins des consommateurs et à la segmentation du marché, une présentation calculée sur les lieux de ventes²⁷.

2-2-L'évolution du marketing :

Le marketing n'a pas cessé d'évoluer à travers le temps, car le développement des sciences humaines et des sciences économiques, ainsi que, l'apparition de nouvelles technologies, l'accroissement des capacités des ordinateurs et le développement de l'internet ont joué un rôle primordial dans cette évolution.

Tout ce changement a permis au marketing de passer d'un stade artisanal au stade technique et scientifique, du marketing de masse au marketing segmenté et puis au marketing individualisé.

2-2-1- Le marketing de masse

Le marketing de masse est né dans les années 70 aux USA. Les entreprises visent à imposer leurs produits dans les marchés. Pour cela, elles utilisent trois techniques :

- Les études de marché qui permettent d'étudier de façon économique des milliers voire des millions de consommateurs.
- La communication de masse sert à informer des marchés de grande masse à travers des médias populaires comme le cinéma, les affichages et la télévision.
- La distribution de masse. Des livraisons de grandes quantités à des magasins puis l'apparition de supermarchés et des hypermarchés.

2-2-2-Le marketing segmenté :

Avec le développement de la concurrence et la diversification du consommateur, le marketing de masse avait perdu sa valeur au profit de marketing segmenté, car l'apparition de la segmentation du marché répond beaucoup mieux au besoin des différentes catégories de consommateurs. Cela s'illustre à travers le développement des grandes surfaces spécialisées en : mobiliers ; électroménagers ...etc.

²⁷ Gregory. P, Marketing. DALLOZ, 2^{ème} édition, Paris, 1996, P9.

2-2-3-Le marketing individualisé «one to one »:

Pour satisfaire pleinement les besoins des consommateurs, il faudrait pouvoir connaître chacun d'eux. Le marketing individualisé s'est développé à l'aide de deux facteurs :

- A la croissance du secteur des services qui représente une place prépondérante dans le budget des managers, car la plupart des services requièrent un contact personnel avec le client.
- Au développement des techniques de l'informatique et des télécommunications qui permettent de gérer les fichiers importants et qui autorisent des nouvelles formes de communication interactive, surtout avec l'apparition de l'internet²⁸.

2-3-Définitions du marketing :

Le marketing représente l'ensemble des technique qui ont pour objet la stratégie commerciale et notamment l'étude de marché²⁹. Il existe plusieurs définitions du marketing depuis son apparition, on retiendra seulement quelques-unes :

Selon Lendrevie & Lindon définit le marketing comme suit :

« L'ensemble des méthodes et les moyens dont dispose une organisation, pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objets³⁰ »

Selon Denis Lindon définit le marketing comme suit : « le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour influencer dans un sens favorable à la réalisation de ses propres objectifs, les attitudes et les compléments des publics auxquels elle s'intéresse »

Selon Hellfer et Orsini définit le marketing comme suit :

« Le marketing est démarche qui fondée sur l'étude scientifique des désirs de consommation permet à l'entreprise tout en atteignant ses objectifs de rentabilité d'offrir a son marche cible un produit ou un service adapte³¹ »

Selon Kotler et Dubois définit le marketing comme suit : « le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produit et des produits et des services de valeurs³² »

Le marketing est un état d'esprit c'est-à-dire se mettre à la place du client pour détecter et définir son besoin pour pouvoir s'y adapter, afin de lui proposer une offre qui répond à ces besoins et ces attentes mais aussi l'influencer.

²⁸ Patrick Gabriel et all ,(2014),Marketing des services, Dunod, Paris,p17.

²⁹ Benoît Meyronin,Charles Ditandy (2011),op-cit,p26.

³⁰ Lendrevie.J, Levy.J, Lindon, Mercator 8^{ème} édition, Paris, 2006, P22.

³¹ Audrey Gilmore,(2003),Services, Marketing and Management, SAGE Publications, London,p9.

³² Kotler. P, Dubois. B et Keller. K, Marketing management, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P9.

2-4-Rôles du marketing :

Le marketing a pour objectif de créer de la valeur pour le client, par le biais de la production et de la commercialisation de produits ou de services, tout en apportant à l'entreprise. il a une fonction stratégique pour l'entreprise et des fonctions opérationnelles³³.

Dans la fonction stratégique du marketing il s'agit :

- Positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur ces marchés, en fonction des attentes et des enjeux du marché.
- Fixer à moyen, et long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché.
- Permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair et de le décliner dans toutes les directions fonctionnelles.

Cette fonction stratégique est du domaine de la direction de l'entreprise dirigeante, comité de direction ou du directeur marketing selon la taille et l'organisation de celle-ci.

Les fonctions opérationnelles du marketing permettent de mettre en place des actions marketing par services. Certains entreprises mettent en place ce type d'action soit dans des services de communication elles ont pour rôle de :

- Communiquer auprès de clients et prospects en grand nombre.
- Appuyer les efforts de la force commerciale par des actions de communication de marketing direct ou par des supports d'aide à la vente.
- Contacter à distance des clients et prospects pour qualifier des fichiers, prendre des rendez-vous, suivre la relation.
- Assurer le lancement d'un nouveau produit sur le marché.
- Rechercher de nouveaux axes de développement auprès de segments cibles.
- Etudier l'évolution des marchés sur lequel l'entreprise agit : chiffre d'affaire, volume des ventes, parts de marché, tendances, concurrence, circuit des fournisseurs ou des distributeurs.

Généralement la politique du marketing devient essentielle lorsque :

- La concurrence s'intensifie sur un marché donné.
- L'entreprise est sur un marché en mutation tellement importante que sa survie est en danger :
- La demande se stabilise.
- L'entreprise après une croissance rapide, envisage de se repositionner.
- L'entreprise après une première phase de croissance sur un marché initial, envisage de se diversifier sur d'autres marchés.

³³ Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul, Marketing (1996), Industriel Stratégie Et Mise En Œuvre, édition economica , p449

2-5-Les composants du marketing de service :

Le marketing utilise généralement quatre éléments basiques appelés variables décisionnelles ; le produit, le prix, la place (ou distributeur), et la promotion (ou communication) lorsque l'on discute des stratégies possibles de positionnement d'un produit. De façon courante, on fait souvent référence au « 4p » du marketing mix. Afin de représenter la nature distinctive des services : l'environnement physique, le processus et les acteurs, Ces sept éléments du marketing des services, représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsable des entreprises de services³⁴.

2-5-1-Le produit :

Ce sont les caractéristiques du produit de base (produit ou service) et le package de services supplémentaires associés, correspondant aux bénéfices attendus par les clients et distinguant si possible le produit de la concurrence. Ils doivent surtout être attentifs à tous les aspects de performance du service afin de créer de la valeur pour les clients.

2-5-2-Le lieu et le temps :

La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux selon la nature du service offert. L'entreprise peut livrer le service directement au client ou utiliser un intermédiaire comme un représentant. La rapidité d'exécution et la cocommandité du lieu et du moment de livraison pour le client devienne des éléments importants des stratégies de service. L'utilisation des services de messagerie et d'internet permet la réalisation de services basés sur l'information dans un cyberspace non matérialisé.

2-5-3-La promotion et la formation :

Ces éléments remplissent trois rôles fondamentaux : fournir les informations et conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages de l'offre et les encourager à décider à acheter. Dans les services, la plupart de la communication est de nature formatrice. Il faut informer leurs clients des indications sur la façon de participer aux processus de service. La communication peut être effectuée par des commerciaux ou encore à l'aide des medias comme télévision, la radio, les journaux, et les sites internet.

2-5-4-Le prix et les autres couts des services :

Cette variable décisionnelle est fondamentale car elle doit tenir compte des couts induits par les clients pour obtenir les bénéfices du service, du prix des concurrents, du niveau de marge commercial et des éventuelles conditions financières³⁵.

2-5-5-L'environnement physique :

L'ensemble constituant l'entreprise de services ; les immeuble, les véhicules, l'ameublement des locaux, les équipements, l'apparence du personnel, les documentations et

³⁴ Cary Armstrong Et Philip Kotler, (2013), Principe De Marketing ,11^{ème} édition, Pearson, France , p127.

³⁵ Patrick Gabriel et all, (2014), Op cits,p18.

tout autre élément visible, contribuent à l'idée que l'on se fait du niveau de qualité des services d'une entreprise.

2-5-6-Le processus :

Concevoir et délivrer un service nécessite le « design » et l'implantation de processus effectifs. Un processus est la méthode de la séquence qui constitue la réalisation du service. Un processus mal défini, lent, bureaucratique, et inefficace dans sa mise en place, ennuie les clients. De la même façon, des processus mal définis rendent difficile la réalisation du travail entraînant une baisse de productivité et un accroissement des risques d'échec.

2-5-7 Les acteurs :

L'interaction entre les clients et les employés de l'entreprise ont une influence significative sur la nature et la perception du service. Ces interactions influencent fortement les clients. Une des conditions de succès de services est donc de déployer des efforts importants en recrutement, formation, et motivation des employés. L'apparition du marketing est récente, les dirigeants des entreprises ont, en effet, été conduits à reconnaître l'importance de la fonction commerciale, l'entreprise se trouve donc devant un grand défi ; faire du marketing de manière à acquérir de nouveaux marchés, tout en préservant ceux déjà acquis et en s'adaptant à toutes les données qui puissent exister.

2-6-Le marketing bancaire :

Une banque c'est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. Elle effectue cette activité en générale grâce à un réseau d'agences bancaires. Mais cette activité ne se limite pas à la distribution des crédits et à la collecte des ressources, mais aussi à élargissement des prestations de services pour sa clientèle

2-6-1-Définition de marketing bancaire :

Selon ZOLLINGER : « Le marketing de l'offre bancaire s'inscrit dans une perspective de marketing des services marqués par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité, et la périssabilité, ces deux dernières caractéristiques sont déclinées de manière spécifique : l'hétérogénéité est aussi variété de produits offerts, la périssabilité affecte processus et non les moyens³⁶».

Selon MICHEL BADOUC, le marketing bancaire est défini comme : « l'application de la démarche et des techniques marketings à l'activité bancaire³⁷».

Il le décrit aussi comme suit « le marketing et la conception, la mise en œuvre, et réalisation par une banque et tous les moyens et ressources, et lui permet de fixer et d'atteindre de façon rentable les objectifs de développement cohérent avec les suites et les besoins des segments de marché préalablement déterminés ».

³⁶ Zollinger. M, Lamarque. E, Marketing et stratégie de la banque, 5^{ème} édition, Paris, 2008, P 91.

³⁷ Golvan. Y, Dictionnaire Marketing banque assurance, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1988, P 77.

Le marketing bancaire est défini de façon générale comme l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une entreprise aux besoins des consommateurs. Le marketing bancaire concerne les actions marketing des banques pour satisfaire les besoins de leurs clientèles.

2-6-2-Les spécificités du marketing bancaires :

Par la nature de son activité versée dans la servuction a banque a des spécificités, ces méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit³⁸ :

2-6-2-1-Le marketing des achats :

Est de coller des ressources auprès de fournisseurs de capitaux. Ces ressources seront transformées afin de distribuer auprès de la clientèle.

2-6-2-2-Le marketing industriel :

Le marketing bancaire traite avec les entreprises cibles auprès de laquelle la banque collecte et distribuer des capitaux.

2-6-2-3-Le marketing des produits de grande consommation :

Les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

D'une manier plus spécifique, le marketing bancaire peut être résumé dans les points ci-après³⁹ :

- Une activité reposant sur une matière première : la monnaie ;
- Une confusion dans l'appellation unique des clients :
 - Ceux qui sont effectivement (Emprunteurs, utilisateurs de service,...etc.).
 - Ceux qui sont essentiellement fournisseurs (gros épargnants).
 - Ceux qui sont essentiellement fournisseur.
- Le contact direct avec les clients finaux et leur rôle dans le processus de production des services (Servuction) ;
- Un positionnement ambigu : entreprise commercial ou service publique ? ayant par leurs stratégies commerciales, largement contribuées à cette ambiguïté au délai, les rôles du pouvoir publics ;
- Une marque de protection de l'innovation et donc l'inexistence de privilèges d'antériorité.
- Une concurrence réglementairement très imparfaite compétence et marché encore réservés) ;
- Le rôle très influent des pouvoirs publics (tous particulièrement sur une composante essentiel de marketing-mix : produit).

³⁸Ibid, P 83.

³⁹ Legolvan.Y,Optic,P77.

2-6-3-Les moyens d'action du marketing bancaire :

Afin de déterminer et de mettre en place , une stratégie d'action marketing, c'est-à-dire procéder au choix et à l'organisation des moyens principaux d'actions à engager au service des objectifs marketing les décideurs disposent d'une procédure essentielle , en l'occurrence le "marketing-mix" qui consiste à définir, et combiner d'une façon optimale, une série de variables d'action pour réaliser au mieux les objectifs du marketing .

Les moyens d'action du marketing bancaire sont :

- La politique produit ;
- La politique prix ;
- La politique communication ;
- La politique distribution.

La politique des trois autres P (L'environnement physique, Personnel en contact, Processus) :

2-6-3-1-Politique produit :

Cet aspect englobe toutes les décisions concernant le produit ou le service et ses utilisations, la conception de son emballage et de son conditionnement, le logo commercial, le cycle de vie d'un produit et la réparation des produits nouveaux. Par conséquent la conception "marketing" du produit dépasse les seules caractéristiques techniques de ce dernier car il constitue un moyen de satisfaction des besoins exprimés ou les attentes de client⁴⁰.

2-6-3-1-1-Les produits bancaires :

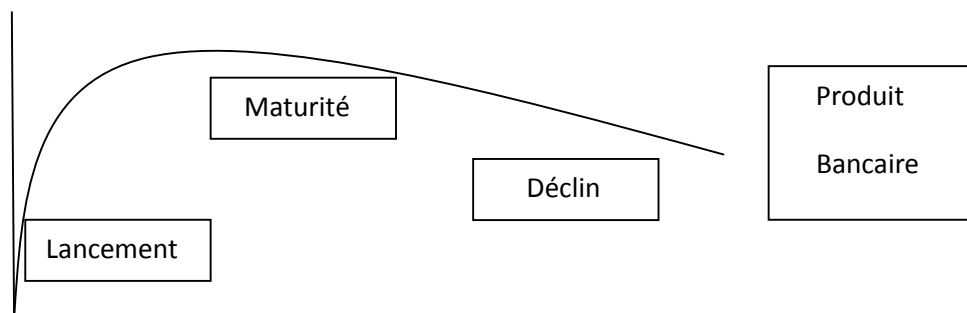
Selon LENDREVIE, J, LEVY, J, LINDON, D : «Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. Le marketing des produits est alors le marketing qui s'occupe de la conception et de la gestion des produits de l'entreprise».

Un produit correspond à toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou désir, il peut s'agir d'un bien tangible comme il peut prendre la forme d'un objet, d'un service ou d'une idée, le service est toute activité ou une satisfaction soumise à l'échange qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Portant est une entreprise de services et une entreprise multi productrice ; elle offre à sa clientèle un grand nombre de produits qui sont de nature différente, certains relèvent de la pure prestation de services et d'autres mettent en jeu des capitaux (fonds déposés par la clientèle).

2-6-3-1-2-Le cycle de vie des produits bancaires :

Les produits bancaires ont une durée de vie longue qui peut s'étaler trois(3) phase s comme montre le schéma suivant :

Figure N°03 : Le cycle de vie des produits bancaires



Source : Coussergues, (Sylvie).Gestion de la banque, 3^{ème} édition, Paris, Edition Dunod, 2002, P 237.

⁴⁰ Zollinger.M, Lamarque.E, Marketing et stratégie de la banque, Op Cit, P83.

➤ **Phase de lancement :**

Cette phase se distingue par une croissance rapide de la demande, résultat d'une diffusion simultanée du produit par toutes les enseignes si l'initiative vient des pouvoirs publics, ou bien d'un effet d'imitation par les concurrents si le nouveau produit est proposé par une banque.

➤ **Phase de maturité :**

Dans cette phase, assez étendu dans le temps, le produit a acquis une notoriété suffisante et son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers.

➤ **Phase de déclin :**

Cette phase est considérée comme la plus longue, elle peut s'étendre sur une dizaine d'années, petit à petit, le produit devient obsolète du fait de l'apparition de nouveaux produits mais il ne disparaît pas.

2-6-3-2-La politique de prix :

Un produit ne choisit pas uniquement un produit à cause de son désigne, de sa marque commerciale ou de ses qualités. Il a également une attitude vis-à-vis du prix. Toute fois, la rémunération des services offerts par la banque, tels que l'encaissement d'effets, le remplacement de titres, la location de coffre, ne peut se faire sans avoir pris préalablement en compte deux principes qui doivent être respectés, le premier est lié à la connaissance des coûts des produits et service proposé à la clientèle, et le second dépend d'impératifs liés à l'économie, au marché et à la concurrence. L'ensemble de ces éléments doit être pris en compte au préalable pour déterminer une politique de prix de la banque.

Les objectifs d'une politique de prix ne peuvent être que des objectifs de rentabilité, c'est-à-dire maximiser ses profits et obtenir un taux de rendement satisfaisant en matière d'investissement ou bien des objectifs de conquête de marché pour cela, la banque doit développer rapidement ses ventes afin de dominer le marché et d'y conquérir de nouvelles parts⁴¹.

2-6-3-2-1-Les méthodes de fixation du prix des services :

Dans tout le secteur des services, les méthodes de déterminations des prix s'éloignent de plus en plus de l'approche par le calcul classique « coût+ marge ». Les raisons de cette évolution tiennent au comportement des deux protagonistes, le client et le vendeur. Le client perçoit le prix en fonction de l'existence d'un prix normale, qui lui sert de référence, et interprète souvent le niveau de prix comme une garantie de qualité. Pour le vendeur, la qualité du service et son coût dépendent du taux de remplissage ou d'utilisation de ses équipements, de même que de nombre de produit vendus un même client. Les approches traditionnelles de la tarification sont de plus en plus fréquemment supplantées par d'autres méthodes plus récentes.

⁴¹ Zollinger. M, Lamarque. E, Marketing et stratégie de la banque, Op Cit, P85.

2-6-3-2-1-1-Les approches traditionnelles :

La tarification des services bancaire prend une importance toute particulière dans un contexte de concurrence accrue qui conduit l'établissement à réexaminer leur politique de prix, à redéfinir leurs objectifs selon l'une des quatre voies majeures :

- **La pénétration d'un ou plusieurs segments :** Elle consiste à définir une tarification de nature à attirer le plus grand nombre de consommateurs de segment visé.
- **La maximisation du volume d'affaires :** Utiliser la tarification pour stimuler la demande, selon l'élasticité-prix de la demande observée.
- **La maximisation des profits :** Elle est souvent recherchée dans une perspective de court terme et conduit à pratiquer le prix le plus élevé que le marché peut accepter, sans tenir compte des coûts ni des conséquences à long terme.
- **La domination qualitative :** Elle peut être recherchée par certaines banques sur un segment de marché spécifique. Dans certains cas, la pratique d'un prix bas peut s'avérer néfaste si la clientèle concernée s'interroge sur la qualité du produit.

Parmi les évolutions récentes et les perspectives de développement de nouvelles méthodes de tarification son apparence dans le domaine des services. Certaines méthodes retiennent particulièrement l'attention dans le domaine bancaire :

- **La tarification relationnelle :** Elle peut être définie comme une stratégie qui encourage le client à développer ses contacts avec le fournisseur de services, elle a pour objectif principal de fidéliser les relations.
- **L'offre à long terme :** Dans ce cadre, les nouveaux clients se voient offrir des incitations tarifaires et non tarifaires au maintien d'une relation de long terme avec le même prestataire de services.
- **L'offre de packages :** Conçue comme une offre groupée comprenant au moins deux produits ou services, elle conduit à une réduction du cout marginal de chacun des produits ou services et à un développement des coûts partagés.

2-6-3-3-La politique de communication :

La politique de communication, au sein d'une banque, comprends toutes les actions entreprises par cette dernière afin de se faire connaître et apprécier elle-même, et de faire connaître et apprécier ses produits. Une stratégie de communication s'intègre dans une stratégie marketing. Elle est totalement dépendante des options stratégiques concrétisées dans le marketing mix. De ce fait, toute réflexion relative à la communication doit s'effectuer dans la contrainte des objectifs marketings, de la stratégie marketing et de ses principales décisions. La communication bancaire semblée alors confronté à un pari difficile est nécessaire : en l'absence de réelle différenciation perçus en termes d'offre, et souvent mal connues, chaque banque doit cependant faire la qualité des services et la confiance qu'elle mérite.

2-6-3-3-1-Les étapes de la stratégie de communication :

Pour déterminer une bonne stratégie de communication il faut savoir les étapes suivantes :

2-6-3-3-1-1-Définition des objectifs de communication :

Les objectifs de communication ne doivent pas être confondus avec les objectifs de la stratégie marketing. Les objectifs de communication sont de trois natures ; ils sont cognitifs, affectifs ou conatifs, tandis que les objectifs de marketing se définissent en matière de part de marché, de volume de ventes ou de contribution au profit.

2-6-3-3-1-2-Définition de la cible de communication :

La cible de communication se compose des consommateurs, non-consommateurs, prescripteurs, leaders d'opinion, influent, partenaires institutionnels ou administratifs, professionnels, concurrents, milieux boursiers bancaires ou financiers. La cible de communication peut, ou ne pas être, identique à la cible marketing, Elle doit être parfaitement définie et se base sur une segmentation de marché⁴².

2-6-3-3-1-3-Le choix d'une stratégie de communication :

La communication doit donner lieu d'une réflexion stratégie approfondie. Les bases de cette réflexion sont les objectifs attribués à cette communication, la nature de la cible et son étendue géographique. Elle peut être selon de cas interne, externe, informative ou institutionnelle.

2-6-3-3-1-3-1-La communication interne : est orientée vers le personnel et vise principalement à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. Les événements affectant l'établissement, ses salariés ou son environnement sont relatés via différents canaux (presse interne, réseau d'intranet). Elle doit également porter sur la stratégie de développement arrêté par la direction générale et les moyens mais en œuvre pour la réussite de cette stratégie.

2-6-3-3-1-3-2-La communication externe : Quant à elle, traite des relations de la banque avec les tiers, composés de groupe à besoin d'information très divers : clients, tutelle, marchés, concurrents, fournisseurs, tous sont destinataires de message qui doivent être adaptés à leurs attentes la communication externe peut alors être soit institutionnelle soit informative

2-6-3-3-1-3-3-La communication institutionnelle : poursuit deux objectifs, notoriété c'est-à-dire la connaissance par le marché du nom de la banque, et l'image qui a trait à la façon dont les clients perçoivent la banque.

2-6-3-3-1-3-4-La communication informative : vise à faire connaître les produits son principal support est l'action publicitaire.

2-6-3-3-1-3-5-Le mix de la communication : est la conjugaison de l'action de plusieurs supports de communication ; publicité média : presse, radio, affichage et cinéma ;

- La publicité directe ;
- La publicité par l'événement : sponsoring, parrainage, et mécénat ;

⁴² Zollinger. M, Lamarque. E, Marketing et stratégie de la banque, Op Cit, P136.

- La publicité sur les lieux de vente (agences) ;
- Les relations publiques : sous forme de dialogue avec les différents publics ;
- Les autres techniques : force de vente, les documents financiers et légaux, le bouche-à-oreille, les annonces de recrutement, les foires et les salons.

2-6-3-3-1-4- Le recours à l'humour dans la communication bancaire :

Dans la construction des messages, des principes bien établis doivent être suivis : Le message doit être rapide, synthétique, clair et signifié. Mais le respect de ces impératifs ne suffit pas à assurer l'efficacité de la communication. Le message peut passer presque inaperçu ou être mal perçu. Face à ces risques, et pour dédramatiser l'argent, l'humour offre un double intérêt : il permet d'accroître l'attention et peut contribuer à créer la sympathie du public.

La publicité humoristique peut donc engendrer des modifications radicales de la relation entre l'émetteur et le destinataire du message. Elle crée une relation de complicité, de quasi-partenariat ou les deux protagonistes coopèrent autour du fonctionnement du message.

2-6-3-4-La politique de distribution :

Longtemps négligé au profit de la conception de nouveaux produits et la communication, la variable de la distribution a commencé à récemment à mettre une grande importance dans la stratégie marketing des banques. S'occupant en fait de la gestion du personnel de contact, cette dernière assure la proximité physique de la clientèle.

2-6-3-4-1-L'importance de la distribution :

Dans le secteur bancaire, la variable distribution a été longtemps marquée par l'exclusivité traditionnelle de circuit qui constitue le réseau d'agences de chaque établissement. Cette exclusivité incontestée jusqu'à la récente évolution est concurrentielle non bancaire, dans un premier temps, après les mesures de libéralisation des conditions d'ouverture de nouvelles agences, cette variable distribution a constitué, par obligation concurrentielle, le moteur de toute activité bancaire. La logique de cette politique était fondée sur l'accumulation d'avantage d'agence, plus clients, plus de compte et plus de personnel. La politique de distribution va de pair avec les objectifs de production et avec le financement et la gestion de ressources humaines. Ces pratiques de course à l'ouverture de guichets, maintenant dépassées ont révélé leurs effets négatifs dès que la saturation des marchés a été attendue par les problèmes de productivité et rentabilité qui ont conduit progressivement à des fermetures d'agence dans le cadre de la restructuration des réseaux. Les choix de distribution sont également étroitement liés à la diversification recherchée par les principales enseignes :

- Le développement du libre-service bancaire ;
- La création d'agences de conseils spécialisés ;
- La réduction de linéaires guichets qui privilégie la « relation assise » ;
- Et la multiplication des banques directes.

2-6-3-4-2-Les différents canaux de distribution :

Il existe plusieurs canaux de distribution parmi :

2-6-3-4-2-1-Le réseau d'agences :

Une agence bancaire exerce trois fonctions principales : l'accueil, le conseil et la vente. Elle demeure le lieu privilégié pour gérer la relation avec la clientèle et pour vendre, dans la mesure où elle est synonyme de proximité et de personnalisation du contact.

Aussi l'organisation en réseau confère aux directeurs d'agence une certaine autonomie permettant d'adapter l'offre aux caractéristiques de ce micromarché, et d'identifier les performances réalisées au niveau de chaque agence. Un réseau dense et géographiquement bien reparti est un atout indéniable pour l'exercice du métier de banque de détail, elle renforce sa notoriété et lui confère une image de proximité avec ses clients. A l'occasion d'une implantation, plusieurs décisions doivent être prises, en premier lieu, il faut choisir une zone d'implantation qui soit fréquentée par la clientèle ciblée, et où les agences déjà ouvertes par les concurrents ne sont pas nombreuses. En second lieu, il est important de choisir un site d'implantation dont l'emplacement permet d'exercer une attractif suffisante sur l'ensemble du périmètre prospecte. Le critère de décision essentiel en matière d'implantation d'agences reste la rentabilité prévisionnelle.

2-6-3-4-2-2-Les autres canaux de distribution :

Le développement de nouvelles technologies a diversifié les canaux de distribution avec les distributeurs et guichets automatiques, le téléphone et les plates-formes téléphoniques, et l'internet qui présente en commun la caractéristique d'une relation anonyme. Au fur et à mesure de leur apparition, les banques de détail les ont intégrés à leur politique de commercialisation, et les clients choisissent à leur point le canal avec lequel ils souhaitent leur banque. Ces canaux sont complémentaires du réseau d'agences. Ils présentent suivantes :

- Un contact permanent avec son banquier ;
- Un gain de temps assez conséquent ;
- Des économies d'échelle découlant de l'absence de réseau pouvant être répercuté sur les conditions tarifaires ;
- Une tarification structurée autour d'un abonnement et de commission par opération.

2-6-3-4-3-Le choix des canaux de distribution :

Le choix des canaux de distribution peut conférer à la banque un avantage concurrentiel durable, car il constitue le seul élément réel de différenciation des enseignes dans un secteur caractérisé par la banalisation des produits, et par une concurrence des prix encore seulement émergente. Les déterminants de la politique de commercialisation sont définis par l'analyse du marché servi, qui peut être reclassé en deux grandes catégories : le marché de masse, la décentralisation géographique de l'offre, des services standardisés et attractifs, ainsi qu'un investissement publicitaire important. Le second, le marché individuel, est composé de demandes peu nombreuses, mais de volume suffisamment important pour justifier un

traitement personnalisé, et une offre de service et de conseils. En tenant compte du fait que les banques vendent directement leurs produits aux clients, la politique de commercialisation implique, en premier lieu, de savoir quelle place respective à assigner au réseau de guichets a été effectué, il fait, en second lieu veiller à entretenir ce réseau.

2-6-3-5-Les autres (p) du marketing bancaire :

Ajoutant aux quatre(4) P précédent trois (3) autres P du marketing bancaire.

2-6-3-5-1-Les personnes :

Toutes les personnes qui sont directement ou indirectement impliqué dans la consommation d'un service jouent un rôle important dans la réussite de la stratégie marketing d'une entreprise de service. Les travailleurs intellectuels, les employés et les consommateurs souvent ajoutent une valeur significative au service offert. Ainsi en parle aujourd'hui d'une forme de marketing dans les services, il s'agit du « marketing interne ». Ce dernier repose sur l'idée que les employés constituent aussi un marché à conquérir pour l'organisation. Il faut donc conserver le personnel compétent et s'efforcer par la suite d'adapter les outils et stratégie de l'organisation de façon à communiquer efficacement avec ce nouveau type de client afin d'obtenir d'eux plus de loyauté, plus de créativité, plus d'engagement envers le client externe⁴³.

2-6-3-5-2- Les processus :

Dans une entreprise de service, on distingue les processus interne qui sont l'ensemble de mécanisme et procédures par lesquels les services sont offerts ou consommés, et les processus d'interactions qui consistent à gérer l'interaction entre le fournisseur et ses clients (par exemple : accueil, conseil, information,...etc.). Les processus sont un élément essentiel dans la stratégie marketing⁴⁴.

2-6-3-5-3-L'environnement physique :

C'est le décor dans lequel le service est fourni, ou l'entreprise et ses clients en interaction avec tous les produits tangibles qui rendent les performances et la communication du service plus aisés. Le cadre de ces abords, dans lesquels le service est « conçu » peuvent être la cause première du succès ou de l'échec. L'environnement constitue un signe d'espérance lorsque l'on sait que c'est le premier indice tangible qui reçoit les clients potentiels à l'égard du service.

Précisément parce que les services sont des actes intangibles, les clients recherchent avant l'acquisition des indices de la qualité du service, surtout les services hautement influencés par les préjugés (par exemple : les services financiers, juridiques, le management, les consulting,...).

⁴³ Zollinger. M, Lamarque. E, Marketing et stratégie de la banque, Op Cit, P87.

⁴⁴ Ibid, P87.

Pour conclure cette section, le domaine des services, et particulièrement celui de la banque, a fait des perspectives de développement et de déploiement du marketing assez important, ce qui explique le grand essor connu par cette discipline en sein des banques en si peu de temps.

Etant donné que la croissance de la banque réside au niveau de client, celle-ci doit impérativement mettre en œuvre des moyens adéquats pour satisfaire le client et l'attirer, pour qu'il soit fidèle, car le client c'est le capital d'une banque à part entière, et comme tout capital, il importe de tout mettre en œuvre pour le conserver et le protéger⁴⁵.

Section 3 : La qualité de service

Si l'on veut que la qualité assume pleinement son rôle stratégique dans les entreprises, il apparaît indispensable de parvenir à consensus sur ce terme. Plusieurs approches principales peuvent être retenues pour définir la notion de qualité et proposent des méthodes pour la mesurer.

Actuellement, faire de la qualité est devenu très important pour les entreprises, car les clients exigent des produits ou des services de qualité ; c'est-à-dire, ces derniers doivent être conformes à leurs attentes implicites ou actuelles et tout cela à un prix raisonnable.

3-1-Fondement théorique de la qualité de services :

Le développement de la littérature sur la qualité de service est initié au début des années 1980 par un courant dit de l'« École nordique », entraîné par des chercheurs en marketing suédois et finlandais, en particulier Gummesson et Grönroos. Ce dernier propose un modèle de la qualité perçue dans les services qui deviendra une référence. De l'autre côté de l'Atlantique, l'« École nord-américaine » contribue au même moment à la recherche sur la qualité de service, notamment autour des travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry. Leur modèle des écarts (1985) et leur échelle de mesure de la qualité perçue, SERVQUAL (1988) ont été abondamment discutés dans la littérature. Si les premiers travaux étaient centrés sur les questions de définition et de mesure de la qualité de service, des travaux plus récents s'intéressent à sa gestion. De nombreuses analyses du succès apparent des firmes japonaises ont validé l'hypothèse que la qualité de service était un élément stratégique capital par son système de production. La plus communément retenue est semble-t-il celle de Parasuraman et al (1988) qui définissent comme⁴⁶ : «un jugement global, ou une attitude, quant à la supériorité du service⁴⁷ ». La qualité représente l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui répondent aux besoins et désirs des utilisateurs. Offrir un produit ou un service de qualité est important pour l'entreprise, car la qualité est une variable qu'elle contrôle et qui lui permet de se distinguer avantageusement de ses concurrents. Ceci est d'autant plus vrai que les produits sont de plus en plus similaires. La qualité peut devenir un outil stratégique de

⁴⁵ Ibid, P88.

⁴⁶ William Sabadie, (2003), Conceptualisation Et Mesure De La Qualité Perçue D'un Service Public, recherche et applications en marketing, vol. 18, N°1, p2.

⁴⁷ Gregory Bressolles, (septembre 2006), La Qualité De Service Electronique », recherche et applications en Marketing, vol. 21, N°3, le marketing des services, p 20.

différenciation favorable pour l'entreprise, puisque que la recherche dans le domaine démontre que qualité et profits vont de pair⁴⁸.

La notion de qualité est un concept qui s'est développé avec les premières civilisations. Déjà dès l'Antiquité certains pays étaient reconnus comme spécialistes d'un produit ou d'une technique (en architecture par exemple), nous rappelons quelques personnages clefs du monde de la qualité.

3-1-1-Walter a. Shewhart (1891 – 1967) : physicien américain, qui mit au point dès 1924, en adaptant les méthodes élaborées par Fisher, une autre manière pour assurer la qualité des produits. Celle-ci constituait une première approche dite organisée de la gestion de la qualité. Dans les années 20, il a mis au point une méthode baptisée QC (Quality Control) aux BELL TELEPHONE LABORATORIES⁴⁹. Il est surtout connu comme le premier créateur des cartes de contrôle⁵⁰.

3-1-2-William Edward Deming (1900 – 1993): il est le disciple de Shewart dont il a adopté les méthodes statistiques qui permettent l'acceptation de la qualité des biens ou des services dans une zone de tolérance. C'est le maître du concept de la roue de W.E.Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 04 temps ⁵¹: planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act) puis répartir sur un nouveau cycle PDCA.

3-1-3-Joseph M. Juran : qui est né en 1904 : cet ingénieur avait l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951 il publia un recueil de textes sur le thème de la qualité (Quality Control Handbook) qui le rendit célèbre et il est devenu par la suite un consultant et un conférencier recherché tant au Japon qu'en Europe⁵². En 1962 il joua le rôle important dans le lancement des cercles de contrôles de la qualité. L'efficacité de la démarche selon le modèle de Juran plus une anomalie est détectée tôt lors du processus de production moins ce produit contient de valeur ajoutée⁵³. Malgré le coût important de la détection, des économies sont ainsi réalisées et de profits peuvent alors être réalisés de façon significative.

3-1-5-Kaoru Ishikawa 1915-1989 : il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise⁵⁴. Cette méthode cherche en particulier à savoir quelles sont les exigences du client, à devancer les apparitions des défauts et à définir au mieux l'adéquation « coût – qualité ». Il a introduit en production, sous formes graphiques accessibles, des techniques statistiques de base et développé les

⁴⁸ Ibid, P21.

⁴⁹ Dominique Siegel (2004), Le diagnostic stratégique et la Gestion de la qualité, Editions L'Harmattan, p20.

⁵⁰ Daniel Duret, Maurice Pillet, (2005), Qualité en production de l'iso 9000 A Six Sigma, 3^{ème} édition, édition organisation, p33.

⁵¹ Rachedi Abdelkader, (2010), La qualité totale : les outils du développement de la performance des Entreprises, colloque international management de la qualité totale & développement de la performance de l'entreprise, université dr Tahar moullay Saida faculté des sciences économiques et sciences commerciales et sciences de gestion, le 13 & 14 décembre, p5.

⁵² Philippe Détrie, (1996), conduire une démarche qualité, édition Eyrolles, Paris ,Quatrième édition, P 20.

⁵³ John R. Shgernermerhorm, David S. Shappell, (2000), Principe De Management "ERPI édition, p36.

⁵⁴ Mildred Golden Pryor et all, (2010), What management and quality theories are best for small businesses?, journal of management and marketing research, vol 1, N°1 p 2.

diagrammes causes effet (diagramme en arête de poisson). La synthèse de sa démarche est connue sous le nom des « sept outils de la qualité ». Le diagramme d'Ishikawa est un outil permettant l'identification des causes potentielles d'un dysfonctionnement constaté. Ces causes sont ensuite classées par type et criticité. En agissant sur ces causes, on peut déterminer les moyens à mettre en œuvre pour remédier au problème.

3-1-6-Philip B. Crosby 1926-2001 : homme d'affaires et consultant américain, crée le Mouvement dit du « zéro-défaut ». Né en 1923 à Wheeling en Virginie, il étudie dans l'Ohio, où il obtient un brevet de technicien supérieur en 1953. Puis, il commença par travailler dans une petite entreprise d'Indiana. En 1958, il est engagé comme ingénieur-qualité dans une des usines de Martin Marietta à Orlando, en Floride. Au cours des années passées au sein de cette firme, il va promouvoir l'idée du « faire correctement dès la première fois ». Il définit que la gestion de la qualité repose sur quatre fondements ⁵⁵:

- La qualité doit se définir comme la conformité à des exigences.
- La méthode d'obtention de la qualité est la prévention et non pas le « zéro-défaut ».
- La norme de performance doit, par contre, représenter le « zéro-défaut ».
- La mesure de la qualité représente le prix de la non-conformité, et non pas des indices utilisés.

Crosby ne contredit nullement les enseignements de ses précurseurs comme Shewart, Deming ou Juran. Cependant, la tendance va vers une généralisation, voire une globalisation de la gestion de la qualité à l'entreprise tout entière.

3-1-7-Genichi Taguchi 1924-2012 : Pour Genichi TAGUCHI, la non-qualité d'un produit s'exprime par une perte de fonction des écarts de production constatés sur le produit. Le processus de production doit être adapté de manière à le rendre insensible aux perturbations extérieures (robustes). Selon Taguchi, la différence entre le besoin exprimé du client et les spécificités du produit doit impérativement faire l'objet d'analyses de la valeur, mais aussi de l'application de méthodes devant permettre l'optimisation de la performance ⁵⁶.

3-1-8-Dorian Shainin 1914-2000 : Il a proposé de nombreux outils pour résoudre des problèmes industriels réputés insolubles. Les outils retenus, basés sur une approche statistique rigoureuse, sont présentés de façon à être peu complexes à l'utilisation. Il a proposé une démarche de résolution de problèmes qui s'appuie sur la recherche des paramètres les plus actifs (appelés les X rouges).

3-2-Définition de la qualité :

Les recherches sur le concept de qualité de service sont nombreuses et la plupart des recherches se sont focalisées sur la mesure du construit et sur ses conséquences (satisfaction, fidélité, bouche à oreille). Les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry sont incontournables. Ils ont mené un ambitieux programme de recherche sur la qualité de service à partir du début des années 80.

⁵⁵ Philippe Detrie, (1996), Conduire Une Démarche Qualité, édition Eyrolles, Paris, 4^{ème} édition, P 20.

⁵⁶ Ibid, P 21,26.

La définition selon Parasuraman et al. (1985) :

« La qualité du service est une forme d'attitude, voisine mais non équivalente à la satisfaction, résultant de la comparaison entre les attentes du consommateur (influencées par les expériences antérieures, le bouche à oreille et la communication externe de l'entreprise) et ses perceptions de la performance du service »⁵⁷.

La définition selon l'Afnor:

« C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimés ou potentiels) des utilisateurs »⁵⁸.

La définition selon Guy Laudoyer :

« La qualité d'un produit ou d'un service est constitué de l'ensemble de ses caractéristique et aspects appréciables pour le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné »⁵⁹.

La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin. On doit en générale rechercher d'avantage une qualité optimum, qu'une qualité maximum. Elle représente à la fois un état et un processus.

3-3-Les caractéristique de la qualité :**3-3-1-La qualité est la recherche de l'excellence :**

Dans ce sens, la fonction de la qualité est de mesurer cette excellence menant certaines entreprises à réussir le marché et assurant leur service.

3-3-2-La qualité est relative :

Elle est définie en termes d'attributs que l'on ne peut toujours définir et évaluer explicitement si l'on suppose que des produits sont comparables, la qualité peut se définir comme une mesure pondérée des attributs de l'un par rapport à l'autre.

3-3-3-La qualité définit l'approche de la valeur ajoutée pour le consommateur:

C'est-à-dire d'une part le profit que l'entreprise tire du consommateur. D'autre part, ce qu'il est prêt à payer.

3-4-Les objectifs de la qualité :

Il existe plusieurs objectifs liés à la qualité. Ces derniers sont regroupés en trois (03) objectifs importants :

3-4-1-La fidélisation des clients :

La qualité de produit et de service associé à ce produit sont très importants pour fidéliser le client. Commercialement c'est « beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que de conserver un ancien ». Pour cela l'entreprise doit lui procurer la qualité voulue et les

⁵⁷ Parasuraman Et All, (1990), Servqual : Une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, recherche et applications en marketing, vol. 5,N°1, p18.

⁵⁸ Deumeure. C, Aide-mémoire marketing, 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2008, P144.

⁵⁹ Laudoyer.G, « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité » édition d'organisation, Paris, 2002,P57.

éléments de confiance de celle-ci, et aussi elle doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, prix et délai.

3-4-2-L'amélioration des performances économiques :

La fidélité des clients et la réputation de la qualité contribuent au développement du chiffre d'affaire, parce que l'amélioration de la qualité est un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non qualité, et en évitant les dysfonctionnements. Une meilleure qualité permet de pénétrer des nouvelles parts du marché ce qui va augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.

3-4-3-La mobilisation du personnel :

Toute entreprise a des obligations envers son personnel. La qualité permet de faire participer le tout, c'est-à-dire provoquer une dynamique interne au profit de tout. Il est en particulier établi que la satisfaction du client et la satisfaction du personnel sont étroitement liés, pour la réussite de l'entreprise.

3-5-Les facteurs de non qualité :

Les facteurs déterminant de la non qualité d'un produit sont⁶⁰ :

3-5-1-Ignorance des attentes :

Pour offrir une prestation conforme aux attentes des clients, il faut une étude de marché et plus exactement l'étude des attentes, si l'entreprise n'investit pas dans la recherche marketing, cela va la

3-5-2-L'inexistence des normes :

Les normes sont les règles qui régissent le concept qualité qui permettent de définir et d'attribuer les tâches à chaque employé afin de répondre aux attentes des clients (sera développées dans la prochaine section).

A cet effet, l'entreprise qui ne répond pas à ces normes, risque d'avoir un produit qui ne satisfait les attentes des clients⁶¹.

3-5-3-La discordance entre les normes et le service offert :

Un écart considérable entre les normes établies par la direction et le service offert peut avoir des conséquences négatives sur l'entreprise. Ces écarts peuvent être causés par plusieurs facteurs à savoir⁶² :

Le non-respect du personnel de ces normes établis.

- Le non diffusion de ces normes par la direction.

⁶⁰ Tocquer. G, Longlois. M, Marketing des services : les défis relationnels, édition DUNOD, 1992, P48.

⁶¹ Ibid, P49.

⁶² Tocquer. G, Longlois. M, Op Cit, P50.

- Personnel mal préparé ou surchargé.
- Pannes d'équipements.

3-5-4-Le manquement aux promesses :

Cela veut dire promettre plus et offrir moins. Si les promesses sont au de la de la capacité de l'entreprise, c'est l'image de l'entreprise qui sera touchée par l'insatisfaction de la clientèle.

3-6-Certification et norme :

3-6-1-La certification : peut-être défini comme : « la constatation délivrée par un organisme faisant autorité que les exigences de la norme sont appliquées, Elle donne confiance au client en l'aptitude à l'entreprise de s'approvisionner en fournitures conformes à ce qui est convenu ».

La certification est aussi une procédure qui permet d'attester la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation à référentiel donné. Cette certification est octroyée par un organisme indépendant. Par exemple l'IFAQ est habilité à décerner « le diplôme ».

Reconnaissant que le système qualité mis en place par l'entreprise est conforme à l'un des référentiels normalisés choisis.

3-6-2-Définition de norme :

« Une norme est un outil de régulation du marché à la disposition de l'ensemble des partenaires économique ⁶³ ».

C'est le résultat d'un accord librement consenti représentant un équilibre entre :

- Les exigences des utilisateurs, les possibilités techniques de la production, les demandes de la distribution, l'intérêt général représenté par l'administration.
- Les contraintes économiques des unes et des autres.

Exemples de normes :

Norme de sécurité pour les jouets, formats de papier : A3, A4..., norme NF X306200(Nf environnement), norme européennes ISO 14000, ISO26000

3-6-2-1-Les différents types de normes :

On distingue quatre grands types de normes :

- Fondamentales (qui concernent la terminologie, la métrologie ...),
- De méthodes d'essai,
- De spécification (qui fixent les caractéristiques d'un produit),
- De organisation et de service (qui décrivent les fonctions de l'entreprise et les activités de service).

⁶³ Deumeure. C, Marketing, 6^{ème} édition DUNOD, Paris, P111.

3-7-La qualité de service :**3-7-Le concept de qualité de service :**

La « qualité de service » est sur toutes les lèvres, mais avant d'être technique, elle est comportementale. Il faut convaincre le personnel en contact et non lui imposer cette « qualité de service ». Nous vivons une révolution où le client est l'unique arbitre. Ce phénomène touche toutes les tranches de clientèle, même les revenus moyennes acceptent de dépenser plus pour une prestation meilleure, le niveau d'exigence ne cesse de s'élever, c'est une attente impérative. « Un client mécontent raconte sa mésaventure à dix autres, tandis qu'un client heureux transmet sa satisfaction à trois autres, il faut agir sur la bouche à oreille avant qu'il soit trop tard » disait GILBERT TRIGANO⁶⁴.

3-7-2-Définitions de la qualité de service :

La qualité de service a été décrite dans la littérature comme étant un construit « évanescent » et « abstrait », Elle représente à la fois un état et un processus, une impression globale du client relative à l'infériorité ou à la supériorité d'une organisation et de ses services. La qualité de service est un jugement évaluatif global vis-à-vis d'un service sur la supériorité relative de ce service. On définit la qualité des services comme l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé ce service. Il s'agit en quelque sorte du rapport entre les avantages réellement obtenus lors de l'utilisation du service et les bénéfices espérés. On parlera de qualité, lorsque le service est conforme aux attentes du client ou excède celles-ci. Le caractère essentiellement immatériel (intangibles) de l'offre fait que le client se trouve, avant l'achat, devant une promesse de service. Durant la transaction, la simultanéité de la production et de la consommation, la participation active du client à l'échange et les contacts multiples et personnalisés que le client entretient avec le fournisseur de service ont un impact déterminant sur la qualité perçue dans le secteur des services⁶⁵.

La définition généralement admise, celle de l'Afnor NF X 506109 : « Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs. »

Selon JAQUE HERVOTZ

« La qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service »⁶⁶.

La qualité de service est aussi « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaires proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance »⁶⁷.

⁶⁴ Benedic Coestier, Stephan Marette, (2004), Economie De La Qualité, éditions la découverte, Paris, p7.

⁶⁵ Collier J. E. et Bienstock C. C., 2006, Measuring Service Quality in E-Retailing, Journal of service Research, Vol. 8, N° 3, p263.

⁶⁶ Herovitz, J, La qualité du service à la conquête du client, édition, Inter Paris, 1987, P25.

⁶⁷ Hermel, L., « la qualité de service » édition Saint Denis, 2005, P82.

3-7-3-La mesure de la qualité de service :

Ils existent deux catégories de mesure de la qualité de service sont mesures : « dures » et « molles »⁶⁸.

Les mesures molles sont celles qui ne sont pas facilement observables et doivent être collectées auprès des clients, des employés ou autres personnes.

Les mesures molles fournissent un feedback aux employés dont le but est d'atteindre la satisfaction des clients et peuvent être quantifiées en mesurant ses perceptions et ses croyances.

Les mesures dures renvoient aux caractéristiques d'activité qui peuvent être quantifiées dans le temps ou mesurées par le biais d'instruments de mesure.

Ces mesures incluent des éléments précis tel que :le nombre d'appels téléphoniques perdus, le temps d'attente à chaque étape de la livraison des services, le temps requis pour remplir une tâche spécifique ,le nombre de trains ou d'avions arrivés en retard, le nombre de bagages perdus , etc. pouvant être comparés à des standards précis établis en référence au pourcentage total d'opérations des services.

La difficulté de l'établissement de ces standards est de s'assurer qu'ils reflètent bien les attentes du client tout en tenant compte du niveau de performance de l'entreprise. Les entreprises connues l'excellente qualité de leur service utilisent à la fois des mesures dures et des mesures molles ? Ces entreprises sont très attentives aux clients et aux employés et privilégie le feedback formalisé.

3-7-3-1-La mesure de qualité de service Mesure « molles » :

La mesure de la qualité d'un service comprennent des études marketing annuelles, des enquêtes, feedbacks clients, des clients mystères et l'analyse des plaintes, des réclamations et des compliments, des focus-groupe et des revues de service, d'autres mesures molles peuvent être envisagées :

- Les enquêtes par téléphone ou courrier utilisent des procédures scientifiques d'échantionnage afin de déterminer la satisfaction des clients.

Les panels composés d'employés a fin de déterminé les perceptions de qualité de service délivré au client sur des démonstrations spécifiques, les barrières à l'amélioration du service et des suggestions d'amélioration, concevoir et mettre en œuvre des enquêtes clients de mesurer la qualité du service grâce à l'ensemble des attributs pose des difficultés. En effet les responsables opérationnels peuvent percevoir les résultats comme des menaces lorsque des comparaisons sur les performances respectives de différents départements d'une même entreprise peuvent être faites.

⁶⁸ Collier J. E. et Bienstock C. C., 2006, Measuring Service Quality in E- Retailing, Journal of service Resarch, Vol. 8, N° 3, p265.

3-7-3-2-Mesures « dures » :

Ces mesures se réfèrent essentiellement aux opérationnels ou aux résultats, elle prennent en compte des données telles que le temps de fonctionnement opérationnel, dans les services informatiques, l'on mesure le temps moyen entre deux pannes d'ordinateur appelé MTBF (mid time between failures) et le temps moyen nécessaire à la remise en fonctionnement ; MTTR (Mid time to repair), dans le cas de services complexes, de multiples mesures de qualité sont enregistrées à différents stades du déroulement du processus.

3-8-Les huit dimensions de la qualité d'un service :

Voici ce qui peut caractériser intuitivement la qualité d'un service : un accès facile, un accueil agréable, des conseils avisés, de la documentation claire : un temps d'attente réduit, un service Après-vente efficace...

Un certain nombre d'auteurs ont essayé d'appliquer au domaine des services les huit dimensions de la qualité d'un produit, mais l'analogie n'est pas parfaite compte tenu de la spécialité des services. Ainsi des auteurs ont proposé une liste de huit autres dimensions pour définir et évaluer la qualité d'un service. D'autres auteurs encore ont suggéré de définir autrement ces huit dimensions, de retrancher ou d'ajouter certaines dimensions à cette liste qui dépend, en réalité, du service en question et de l'objectif recherché dans l'évaluation de la qualité du service.

Pour des services « de grande consommation » relativement simples, et faisant l'objet d'achats répétés, nous retenons les huit dimensions de la qualité du service suivant : le temps , la promptitude, la complétude, la courtoisie, la cohérence l'accessibilité, l'exactitude, la réaction , nous illustrons chacune de ces dimensions à travers le cas d'un service bancaire comme la demande d'acquisition d'une nouvelle carte bancaire d'une part, puis le cas d'un enseignement, d'autre part⁶⁹.

3-8-1-Le temps (le temps d'attente) :

Cette première dimension a trait à l'attente du client à différents étapes de son parcours dans l'organisation. Le problème est savoir combien de temps un client, un utilisateur, un étudiant...peuvent attendre.

3-8-2-La promptitude (le respect des délais) :

Cette seconde dimension est liée à la première dans la mesure où l'on cherche à savoir si le service a été fourni dans les temps et de manière opportune.

3-8-3-La complétude (le respect de la commande) :

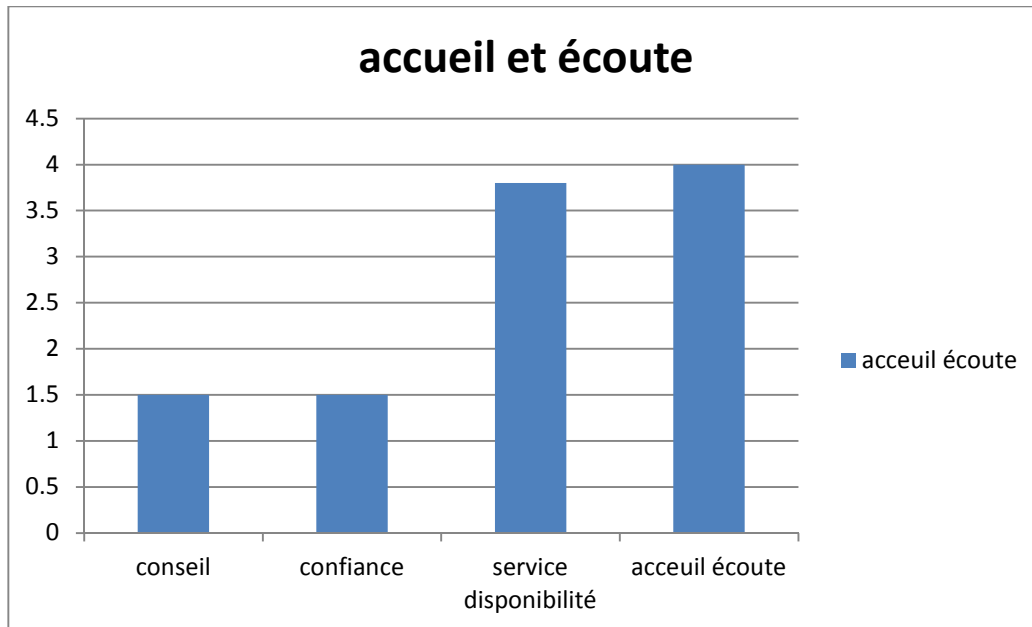
Avec cette troisième dimension il s'agit de savoir si le client a obtenu tout de ce qu'il attendait, si tous les éléments de sa commande ont été pris en compte.

⁶⁹ Canard. F, Management de qualité, Gualino éditeur, Lextenso édition, Paris, 2009, P29, 30,31.

3-8-4-La courtoisie :

La politesse, le respect, la considération, l'amabilité... du personnel vis-à-vis du client. L'idée est que les employés en contact avec la clientèle doivent fournir un accueil agréable à chaque client.

Figure N° 04 : Une banque de qualité : accueil et écoute.



Source : CREDOC, enquête consommation, 2001, Guide de lecteur; 40% des citations évoquent l'accueil et l'écoute comme critères d'une banque de qualité.

3-8-5-La cohérence : l'idée est que les services doivent être fournis de la même façon pour chaque client et de façon constante pour le même client.

3-8-6 L'accessibilité : elle concerne la proximité géographique les horaires d'ouverture, l'accès physique (indications, stationnement...) l'accès par internet...l'idée est que le service doit être facile à obtenir.

3-8-7-L'exactitude : L'idée est que le service doit fonctionner correctement dès la première fois.

3-8-8-La création : Cette dernière dimension de la qualité du service vise à savoir si le personnel de service réagit rapidement et résout les problèmes inattendus.

3-9-Les outils d'analyse de la qualité du service :

Lorsqu'un problème de qualité de service provient de causes internes contrôlées, il faut prendre les mesures adéquates afin d'assurer que cela ne se reproduit plus. La satisfaction des clients après un problème de qualité de service dépend de la promesse qui lui est faite en particulier de l'assurer que les dispositions pour que cela ne répète pas, sont prises⁷⁰.

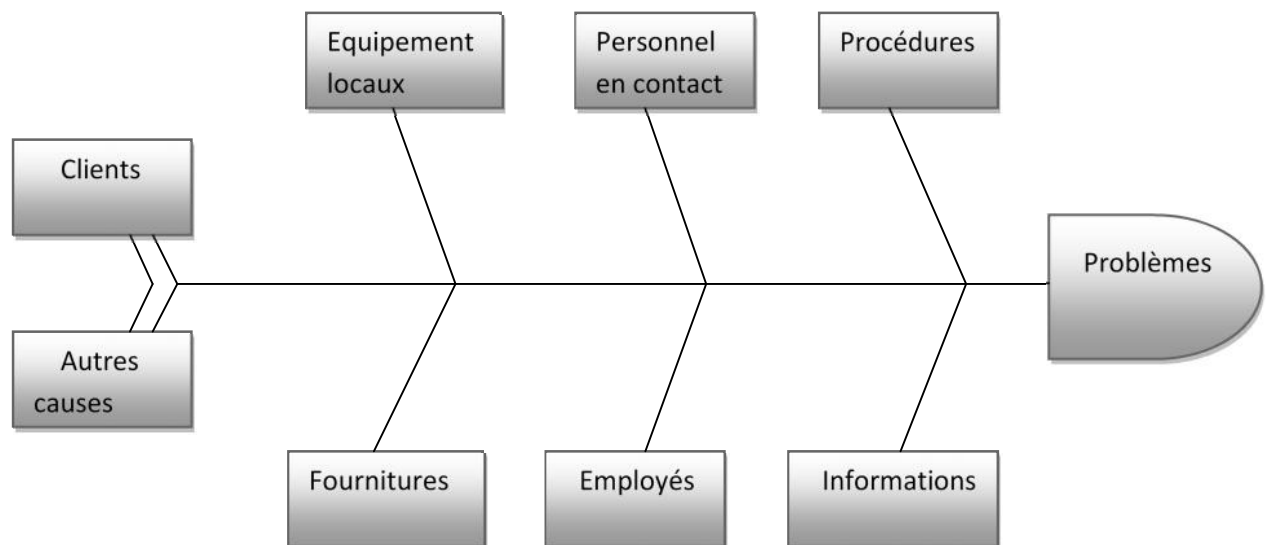
⁷⁰ Lapert, D, Op Cit, P 95, 96 , 97.

3-9-1-Le diagramme d'Ishikawa dit « en arête de poisson » :

L'analyse de cause et des effets utilise une technique développée à l'origine par un expert en qualité : le japonais Kaoru Ishikawa. Toutes les causes possibles de dysfonctionnements sont recensées aussi exhaustivement que possible et classées ensuite en cinq catégories : Equipement, main d'œuvre (ou personnel), matériel, procédure et autre sur un graphique de causes et effets, plus populairement connu sous le nom « arête poisson ». Cette technique a été utilisée pendant de nombreuses années dans la fabrication et, plus récemment, dans les services.

Le diagramme d'Ishikawa a été adapté aux services par Ch. Lovelock qui a modifié les cinq groupes de cause pour les porter à huit. « Le personnel » a été divisé en personnel de back stage et personnel de front stage afin de mettre en évidence le fait que les problèmes de service de front stage vécus directement par les clients ne sont pas de même nature que les problèmes de back stage. « L'information » a été séparée des « procédures », afin de mettre l'accent sur le fait que beaucoup de problèmes de service résultent d'un manque d'information, en particulier à cause du personnel de front stage omettant de briefed les clients sur le rôle qu'ils auront à jouer. La huitième catégorie concerne le rôle des « clients »⁷¹.

Figure N°05 : Le diagramme en arête de poisson :Kaoru Shikawa-amélioré par Ch.Lovelock



Source : Lovelock ; Wirtz, Lapert & Munos : Marketing des services, 6^{ème} édition Pearson Education 2008 ; Paris, P483.

3-9-2-L'analyse de Pareto :

(Du nom de l'économie Italien qui la développa le premier) cherche à identifier les principales causes des résultats observés. Ce type d'analyse souligne la règle bien connue des 80 /20, car elle révèle souvent qu'environ 80% de la valeur d'une variable (dans ce cas précis, le nombre problèmes de service) est justifiée par 20% de la variable causale (c'est-à-dire le

⁷¹ Lovelock ; Wirtz, Lapert & Munos : Marketing des services, 6^{ème} édition Pearson Education 2008 ;Paris, P482.

nombre possible de causes). Combiner le diagramme en arête de poisson et l'analyse de pareto permet de mettre en évidence les principales causes des problèmes de services.

3-9-3-le blueprinting:

Une prestation de service est d'autant plus difficile à assurer que les entreprises sont généralement organisées en « silos ». Chacun s'y occupe d'un domaine d'activité spécifique : par exemple le marketing conçoit le produit, la direction informatique le système d'information de support, la direction des ventes délivre le produit auprès des clients, le service après-vente traite des problèmes d'installation ou de réclamations, etc. Il est extrêmement rare de trouver des entreprises ayant un « responsable de l'expérience du client » par ligne de produit, qui, comme un chef de produit dans les entreprises de biens de grande consommation, assurerait la coordination des différentes parties de l'organisation. Or le client vit pour sa part une expérience d'ensemble, de l'information qu'il reçoit sur un produit jusqu'au service après-vente : ce qu'il achète c'est l'ensemble des actions et réactions de l'entreprise qui constituent la prestation de service⁷².

Un outil particulièrement utile pour aider à surmonter cette difficulté organisationnelle est le schéma directeur d'un service, plus communément appelé par son terme anglais service blueprint. Blueprinting désigne la mise en œuvre de l'outil.

3-9-3-1-Le principe du blueprinting : La technique du blueprinting a été conçue et promue par le chercheur américain G. Lynn Shostack afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service. Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client (customerjourney) et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation⁷³.

3-9-3-2-Etapes clés de blueprinting : Le travail de blueprinting passe par quelques étapes clés :

3-9-3-2-1-Identifier le service et les clients : Plus la prestation étudiée est large, plus le schéma sera étendu et complexe. On peut commencer par un schéma général, qui sera séquence ensuite en cas de besoin, mais si la prestation de service est très différente en fonction des types de client, il vaut mieux réaliser plusieurs fois l'exercice, par segment de client. Le client en question peut être aussi bien un client externe qu'interne (par exemple, les services internes qui sont clients du service achat dans une entreprise - ce qui, cependant, ne relève plus ici du marketing).

3-9-3-2-2-Identifier des actions clés que le client entreprend au long de son parcours : Il est indispensable de commencer la démarche d'analyse par les actions du client pour dessiner le blueprint, car c'est à partir de l'expérience du client qu'il faut évaluer ou concevoir l'ensemble de la prestation.

⁷² Audrey Gilmore, (2003), Services, Marketing and Management, SAGE Publications, London, p9.

⁷³ Ibid, P10.

3-9-3-2-3-Indiquer les éléments tangibles perçus par le client à chaque étape : La tangibilisation du service, on l'a déjà souligné, est très importante dans la formation de la perception du client. Relever l'ensemble de ces éléments permet de les prendre en compte dans le travail de réflexion.

3-9-3-2-4-Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques : Ce sont autant de moments cruciaux dans l'expérience que le client a du service. Pour une compagnie aérienne, cela peut être par exemple le personnel ou le kiosque d'enregistrement à l'aéroport quand le client vient se faire enregistrer.

3-9-3-2-5-Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact ou les interfaces : On a franchi ici la ligne de visibilité : l'interaction se produit par la voix ou l'écrit. Ce sera par exemple un centre d'appels, un envoi de fax ou d'email. Il est utile de distinguer les étapes 4 et 5 car un aspect important de l'étape 4 a trait à l'expérience physique et visuelle du client : attitude du personnel en contact ou design et ergonomie d'un site Web par exemple, alors que l'étape 5, si elle porte toujours sur des interactions, est plus simple et fonctionnelle.

3-9-3-2-6-les processus internes de support : qui permettent au personnel ou aux interfaces en contact d'interagir efficacement avec les clients et de réaliser la prestation : Il est important, pour l'étude des services existants, d'analyser le parcours du client et les interactions tels qu'ils se produisent en réalité et non tels qu'ils devraient se produire en théorie. On remarquera que les interactions entre clients ne sont pas intégrées dans cet outil d'analyse qui se concentre sur l'interaction entre les clients et l'entreprise.

3-9-3-4-L'intérêt du blueprinting : Le travail de blue printing prend tout son intérêt quand on cherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les OTSU (Opportunities To Screiv Up) qu'on pourrait traduire en français par les OUPS (Opportunités Uniques de Plantage Sévère). On se demandera à quelle étape et pour quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne. Peut-il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement a posteriori de l'incident s'il se produit ?

Une approche complémentaire consiste à rechercher des « opportunités d'émerveillement ». Il s'agit de se demander si, à une ou plusieurs étapes du parcours du client, on peut le surprendre en lui offrant plus qu'il n'attend, en délivrant plus que la promesse qu'on a faite. Ce sont ces moments qui marquent un client et qui donnent au service une image d'excellence. Le blueprint permet d'analyser pour agir. L'exercice doit donc non seulement conduire à mieux comprendre, mais également à dégager des idées et des recommandations qu'il s'agira ensuite de mettre en œuvre. Il faut donc relever les idées, suggestions, commentaires instructifs qui ne manquent pas de jaillir des discussions lors des travaux collectifs. Un autre aspect important du blueprint est son pouvoir de communication. La plupart des collaborateurs d'une entreprise n'ont pas toujours une vision d'ensemble des interactions internes et externes qui concourent à délivrer la prestation de service et leur importance pour l'expérience du client. Le schéma directif, une fois élaboré, pourra être

présenté et discuté avec tous les membres des départements concernés afin que chacun comprenne son rôle et sa contribution dans l'ensemble.

Enfin, le responsable marketing d'une entreprise de service, même s'il n'a pas la responsabilité de coordonner l'action des départements internes, peut prendre l'initiative de cet exercice collectif pour enclencher une dynamique de collaboration. Cette démarche peut être particulièrement utile pour améliorer la qualité d'un service ou pour préparer le lancement d'une offre⁷⁴.

⁷⁴ Audrey Gilmore, (2003), op-cit, p35.

Conclusion :

Les techniques de fabrication et les stratégies marketing sont de plus en plus influencées par la recherche de la qualité des services, elle représente l'ensemble des caractéristiques d'un service qui répondent aux besoins et désirs des clients. Offrir un produit ou un service de qualité est important pour l'entreprise, car la qualité est une variable qu'elle contrôle et qui lui permet de se distinguer avantageusement de ses concurrents.

En effet, plusieurs éléments peuvent intervenir dans la perception des clients tels que les éléments tangibles associés à la servuction, le bluepring et les interactions lors de la rencontre entre le personnel de l'entreprise et le client, la méthode de prestation,...etc.

Chapitre II :

La fidélisation de la clientèle

Introduction :

De nos jours, le concept de fidélité à une marque ou une enseigne, et plus précisément à un site marchand, est au cœur des préoccupations des professionnels en marketing. Dans plusieurs secteurs d'activités, les entreprises cherchent à fidéliser leurs consommateurs, du fait qu'une clientèle fidèle exprime une demande plus stable et relativement prévisible.

L'étude de la fidélité de la clientèle distingue un producteur de ses concurrents, réduit le risque financier et commercial d'une entreprise, accroît sa valeur de marché et favorise l'efficacité de son marketing. De plus, dans le secteur bancaire des services et en raison du coût élevé d'acquisition d'un nouveau client fait d'augmenter la rentabilité de la banque et il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel, les banques reconnaissent l'intérêt de fidéliser leurs clients actuels.

La fidélisation de la clientèle n'est pas une affaire de hasard mais la vraie résultante d'une stratégie globale de l'entreprise visant à mettre en commun les forces vives à disposition pour plus de loyauté, plus de satisfaction, plus de facilité dans le travail, plus de profit et finalement, la création de plus de valeur pour le client et l'entreprise. La fidélité et la satisfaction s'inscrivent comme des notions qui intéressent depuis longtemps de nombreux chercheurs et praticiens.

Pour mieux comprendre la relation étroite existante entre la qualité de service et la fidélisation de la clientèle, nous allons exposer dans ce deuxième chapitre des notions sur la satisfaction de la clientèle en première section, ensuite les concepts sur la fidélisation de la clientèle, et enfin l'interaction ou la relation entre la qualité de service et la fidélisation de la clientèle dans la troisième section.

Section 1 : La satisfaction de la clientèle

La satisfaction est une variable-clé des comportements des clients, car l'objectif de toute entreprise est de créer une clientèle. Mais pour conquérir durablement un client, l'entreprise doit d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat car le client aujourd'hui, cherche parmi les produits ou les services offerts, ceux qui procurent le maximum de satisfaction.

1-1-Définition de la satisfaction :

La satisfaction client est une notion fondamentale du marketing qui a été à l'origine de nombreuses études et modélisations, notamment quand il s'agit d'un fournisseur de service. C'est ainsi que cette dernière reflète dans quelle mesure un produit ou un service répond aux attentes des consommateurs ;

Or, plusieurs définitions proposées par un nombre important de chercheurs ont été prises en considération. Parmi ces dernières nous citons celle proposée par Orsingher et al. (2004)¹ qui indiquent que la satisfaction constitue une évaluation subjective de l'expérience de service.

Kotler et Dubois (2004)², quant à eux, affirment que « la satisfaction est considérée par certains chercheurs comme une émotion alors que d'autres la considèrent comme étant une appréciation rationnelle. »

Audrain (2000)³ indique que, selon les travaux d'Anderson et Sullivan (1993) ainsi que ceux de Fornell (1992) « la satisfaction des consommateurs est reconnue comme étant un concept clef du marketing ainsi qu'un déterminant de fidélité et de profit pour les entreprises. »

Selon Kotler : « la satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et ses performances »⁴.

D'après ces définitions, on constate que la satisfaction est un indicateur à double tranchant, il constitue la première étape vers la fidélisation mais il rend les clients plus exigeants et plus sévères en cas d'erreur.

De même, la satisfaction peut jouer un rôle médiateur dans la relation qualité de service/fidélité. Ceci explique l'importance croissante de cette notion surtout lorsqu'il s'agit d'un fournisseur de service.

¹ ORSINGHER. C, MARZOCCI. G, VALENTINI. S. Profils hiérarchiques des consommateurs de service. Actes du XXe congrès AFM, (6&7 Mai 2004), St Malo : France.P 16.

² KOTLER ET DUBOIS; Marketing Management; 11^{ème} Edition, (2004), P 86.

³ AUDRAIN. A, EVRARD. Y. Satisfaction des consommateurs: précisions conceptuelles. Actes du 17^{ème} congrès de l'AFM, (2001).

⁴ P.KOTLER & B.DUBOIS, « marketing management », Pearson éducation, 12^{ème} Edition, France, 2006, P68.

1-2-Les caractéristique de la satisfaction :

Le fait que la satisfaction soit définie comme un résultat d'un processus, ne signifie pas pour autant que celle-ci suive une évolution linéaire et homogène. De ce fait, la satisfaction de la clientèle est constituée de trois caractéristiques⁵.

1-2-1-La subjectivité :

La satisfaction est synonyme d'une correspondance parfaite des attributs du produit, avec les propres attentes du client et non avec les avantages que le produit, peut réellement le lui procurer.

1-2-2-La relativité :

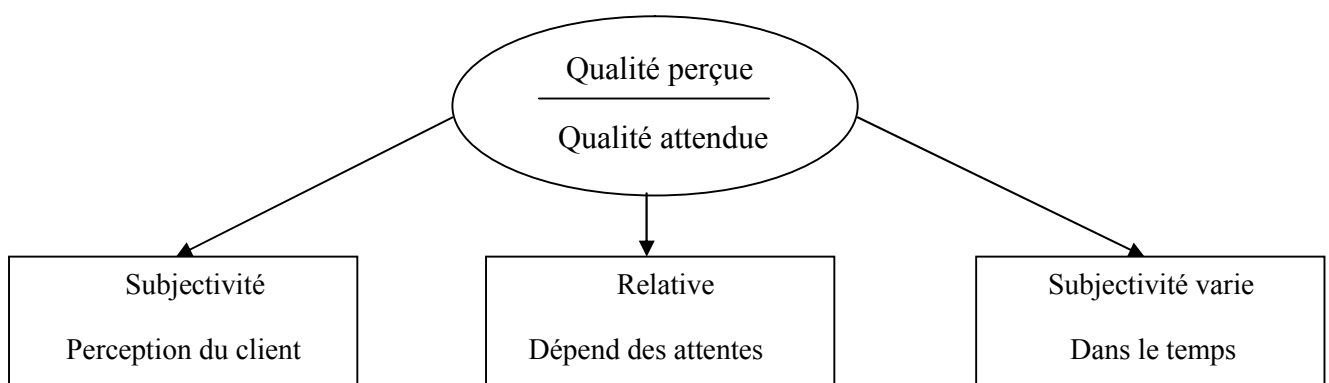
La satisfaction est un sentiment qui varie en fonction du niveau des attentes des clients. Ainsi, il existe des clients dits « Difficile à satisfaire », car leurs attentes sont souvent supérieures aux capacités du produit à les satisfaire. Par contre les clients « facile à satisfaire » se contentent, en générale, du minimum de bénéfices que dégage l'achat ou la consommation s'un produit. Ainsi, un même produit peut évoquer de la satisfaction pour un client et de l'insatisfaction pour un autre client.

1-2-3-L'évolutivité :

La satisfaction n'est pas un sentiment statique, figé dans le temps, elle évolue en fonction des attentes, des standards ainsi que du cycle vie d'un produit. Cette caractéristique est plus apparente dans l'industrie de la mode.

En effet, les robes ou les pantalons des années cinquante ne pourront pas correspondre aux attentes des clients de nos jours⁶.

Figure N°06 : Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : Ray. D, «mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'ornisation, 3^{ème} tirage, Paris, 2002, P25.

⁵ Ray.D, «mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'ornisation, 3^{ème} tirage ;Paris, 2002, P24.

⁶ Ibid, P25.

1-3-La qualité source de satisfaction :

Lorsque la qualité est définie à partir des attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier. En effet, dans son système d'évaluation, le client va mesurer l'écart entre ce qu'il attend d'un service (la qualité attendu) et ce que l'entreprise lui propose (la qualité perçue)⁷.

1-3-1-La qualité perçue : Désigne le niveau de qualité d'un produit ou d'un service tel qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective. La qualité perçue peut jouer un grand rôle dans le processus du choix d'achat³.

1-3-2-La qualité attendu : Désigne le niveau de qualité d'un produit ou un service tel qu'il est attendu par l'entreprise.

Dans la définition de la satisfaction il y'a un jugement fondée sur la comparaison entre les attentes et les performances réelles du produit ou service :

- Si la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue: le résultat est l'insatisfaction, puisque le client est déçu car il s'attendait à mieux.
- Si la qualité perçue est égale à la qualité attendu : le résultat est la satisfaction, le client n'étant pas surpris positivement, juge la prestation normale.
- Si la qualité perçue est supérieure à la qualité attendu : il y'aura une forte satisfaction. Le surplus de valeur créer été perçue et apprécié par le client⁸.

1-3-3-De la qualité au profit :

La pratique des entreprises et un certain nombre d'étude réalisée au cours des vingt dernières années ont permis de montrer qu'il y a un lien direct entre la qualité et le profit. La qualité est une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, car elle permet :

- De satisfaire le client.
- De développer la fidélité du client.
- D'augmenter la profitabilité du client.
- D'augmenter la profitabilité de l'entreprise à court, moyen et long termes⁹.

1-4-La satisfaction, source de fidélisation :Le client satisfait a tendance pour se simplifier la vie à acheter à nouveau, les produits et les services qu'il on satisfait. Il gagne aussi du temps, qu'il peut consacrer à d'autre activités ou à la recherche d'autre produits et services.

1-4-1-La fidélisation, source de profit :

De nombreuses études en montré que le client fidèle est intéressant à plus d'un titre :

- Il permet de réduire les frais de prospection car s'est lui qui vient à l'entreprise et cette dernière n'a pas à dépenser de l'argent en communication pour le séduire et le convaincre de la qualité et la supériorité de ses produits.

⁷ Hermel. L, « mesurer la satisfaction clients »,Anfor, 2001, P6.

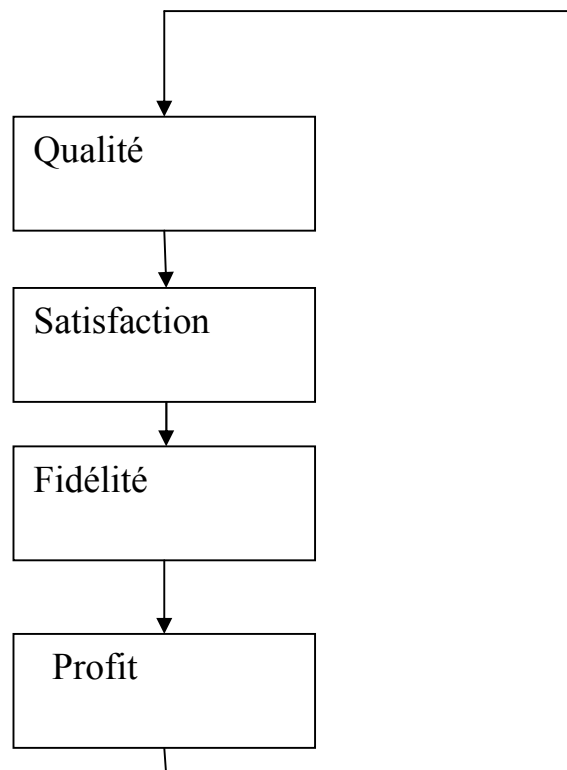
⁸ Hermel. L,Op Cit, P7.

⁹ Ibid, P8.

- Il fait de la publicité de bouche à oreille auprès de son entourage. C'est donc un vecteur de communication gratuit pour l'entreprise.
- Il achète d'avantage des produits et peut développer ses achats sur d'autres produits et services de la gamme.
- Il accepte de payer plus cher les produits car c'est souvent le prix de sa tranquillité et de sa confiance de marque.

Un client fidèle laisse du temps à l'entreprise pour réagir face aux menaces de la concurrence¹⁰.

Figure N°7 : Boucle de la qualité au profit.



-Source : Hermel. L, « mesurer la satisfaction clients », Anfor, 2001, P9.

Cette figure ci-dessous permet de mieux illustrer la relation qu'il y'a entre la qualité, la satisfaction, fidélité jusqu'au profit, sous forme d'une boucle.

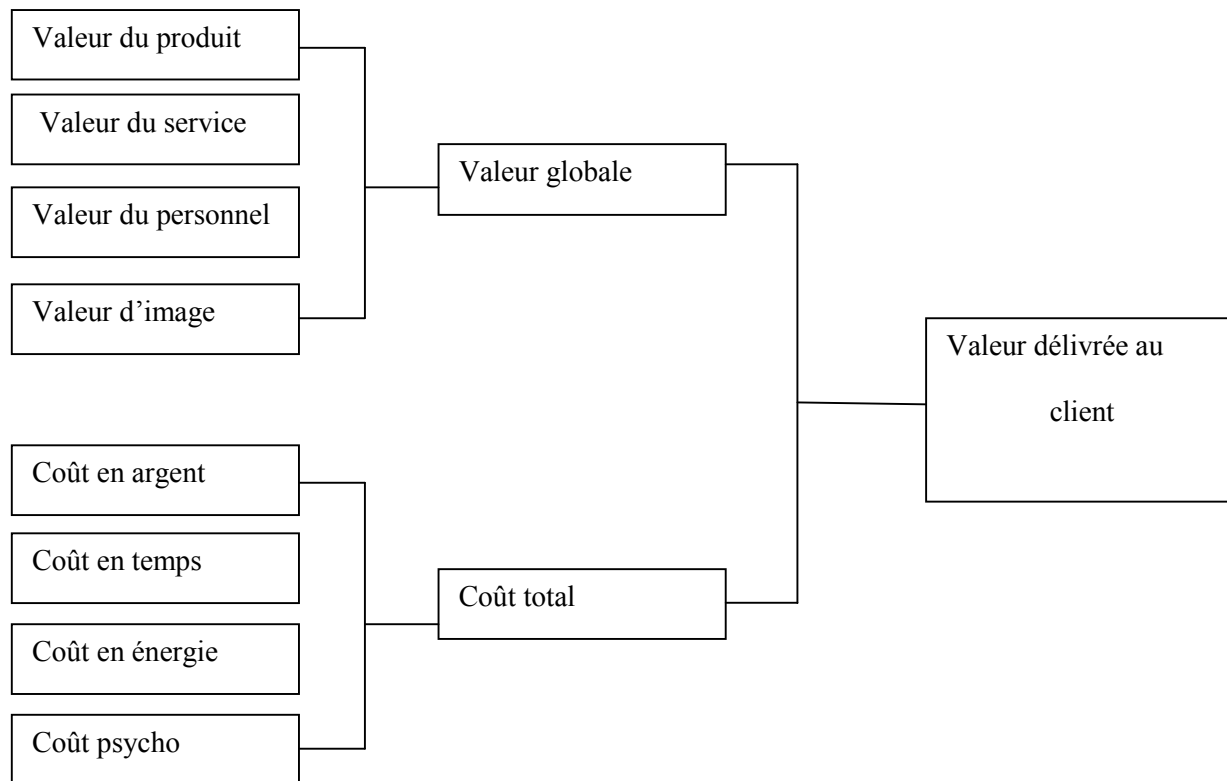
1-5-La mesure de la satisfaction :

Cette étape constitue l'une des plus délicates pour un fournisseur de service dans la mesure où deux clients peuvent se déclarer satisfaits pour des raisons très différentes¹¹. La méthode généralement utilisée pour mesurer la satisfaction (voir figure N°8).

¹⁰ Hermel.L, « mesurer la satisfaction clients »,Op Cit, P9.

¹¹KOTLER ET DUBOIS; Marketing Management; Op Cit, P 64.

Figure N°8 : Les déterminants de la valeur délivrée aux clients.



Source: Kotler et Dubois (2004), Marketing management, opcit, pg 64

- **Valeur produit/Valeur service :** Il s'agit des délais de livraison, des entretiens réalisés avec les clients, de la qualité des produits offerts...
- **Valeur du personnel :** Expertise, assistance, courtoisie...
- **Valeur d'image :** Il s'agit de l'image de la marque ainsi que de la réputation du service offert .
- **Coût en argent :** c'est le coût monétaire.
- **Le coût en temps :** C'est le coût en terme de temps permettant de fournir le service voulu au moment opportun.
- **Le coût en énergie :** C'est le coût en effort.
- **Le coût psychologique :** C'est le coût que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon d'une certaine offre.

En fait, il s'agit de déterminer si, après avoir examiné les matériels existants, selon les critères déjà cités, le client achètera effectivement le produit offert.

En fait, ces critères sont insuffisants dans la mesure où le client va comparer la valeur globale au coût total.

Selon Kotler et Dubois (2004), Adam Smith indique que « la peine à acquérir un produit fait partie de son prix ». Le consommateur, après avoir fait cette comparaison pour le même produit ou service offert par deux ou plusieurs concurrents, va choisir celui qui dégage le plus fort différentiel (valeur perçue).

Ainsi la satisfaction du client est importante pour le succès d'une entreprise dans la mesure où elle est un indicateur de la performance financière et relationnelle de l'entreprise (Ramasubbu et al. 2008)¹².

1-6-Outils de mesure et de suivi de la satisfaction clientèle :

Pour que une entreprise soit la plus performante possible, elle doit surveiller et avec soin l'évolution des attentes, des performances et de la satisfaction de sa clientèle. Voici quelques-unes de principales méthodes disponibles pour mesurer la satisfaction auprès de la clientèle¹³.

1-6-1-Boîtes à suggestions et livres de réclamation :

Une entreprise orientée vers le client doit éviter sa clientèle à formuler des suggestions et critiques. De nombreux hôtels et restaurants tiennent ainsi un registre où l'on peut consigner ses remarques connues sous le nom de « cahier de doléances », les hôpitaux et cliniques remettent un livret d'accueil et demande parfois à l'une de leurs employés d'être le porte-parole des malades, mieux encore certaines entreprises n'ont pas hésité à mettre un numéro vert pour faciliter l'assistance et le contact avec la clientèle :

1-6-2-Enquête de satisfaction :

Les boîtes à le livret de réclamations ne sont plus suffisants, il est donc essentiel de mesure le niveau de la satisfaction aux moyens d'enquêtes périodiques, un questionnaire est employé par voie postale, par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle, ou l'on demande aux personnes aussi sur le niveau de satisfaction à travers les attentes, les problèmes ou les améliorations suggérées¹⁴.

1-6-3-Client mystère (fantôme) :

C'est une technique qui peut être très utile courante dans le service, elle à faire appel à une personne pour jouer le rôle d'un client et lui est demander de noter toutes les impressions positives ou négatives.

L'entreprise ne devait pas se contenter d'employer des clients fantômes, mais il est nécessaire de temps à autres d'exiger à leurs managers de jouer le rôle d'un client de ne se mettre à sa place, afin d'avoir une expérience de terrain sur les façons dont un client est traité.

1-6-4-Analyse et évaluation du cout des clients perdus :

Certaines études montrent que 95% des clients mécontents n'expriment pas leurs opinions, ils se contentent de charger de marque ou de produit sans que l'entreprise ne

¹² RAMASUBBU. N, SUNIL MITHAS ET M.S. KRISHNAN. High tech, high touch: the effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprise system support services, Decision Support Systems Volume 44 , Issue 2 (January 2008), P20.

¹³ Ray.D, «mesurer et développer la satisfaction clients », Op Cit, P27.

¹⁴ Ray.D, «mesurer et développer la satisfaction clients », Op Cit, P27.

comprenne la raison. Chaque entreprise doit systématiquement contacter les clients qui ont chargé de fournisseurs afin d'en connaître les raisons¹⁵.

1-7-Les différentes techniques de mesure de satisfaction :

Le sentiment de satisfaction est un état psychologique, qui ne prête pas à l'observation direct, d'où la difficulté de mesurer ce sentiment. Il est possible de mesurer la satisfaction ou l'insatisfaction du consommateur de façon objective et subjective¹⁶.

1-7-1-Les mesures objectives :

Elles consistent par exemple à relever les plaintes des consommateurs ou de leur fidélité aux marques, ces mesures sont simples à faire mais peu faibles car elles ne permettent pas de cerner avec précision la satisfaction.

1-7-2-Les mesures subjectives :

Les mesures subjectives procèdent généralement par enquêtes, ou l'on demande au consommateur d'exprimer son degré de satisfaction. Concernant le comportement du consommateur, on distingue trois approches plus ou moins distinctes de la conceptualisation et la mesure de la satisfaction de la clientèle.

- **Approche 01 :** Elle relie le niveau global de la satisfaction ou d'insatisfaction manifesté chez l'individu au degré de son appréciation et de la réalisation ou non de ses attentes.
- **Approche02 :** Cette approche relève le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction à la distance psychologique, entre le produit tel qu'il est, le produit idéal imaginé par l'individu. Autrement dit, l'écart psychologique entre le produit ou le service réel.
- **Approche03 :** La dernière tente de définir le bien être de l'individu dans la consommation par une mesure directe et subjective basée sur la propre évaluation de l'individu quant à sa satisfaction vis-à-vis certains produits ou services.

1-8-Quelques précautions à prendre dans la mesure de la satisfaction :

Ce qu'il faut savoir et ce qu'il faut pas négliger, c'est que lorsqu'on demande à un consommateur de s'exprimer sur une entreprise, ou un produit ou mesurer la performance de ce dernier sur un critère donné, la signification attaché à un critère est différente d'un client, des clients peuvent être satisfaits pour des raisons et des circonstances différentes, le premier mesure sa satisfaction par rapport au dernier achat effectué tandis que le second établit une moyenne sur l'ensemble des achats récemment effectués¹⁷.

Une entreprise doit également savoir que le personnel y compris les managers essaient de manipuler les résultats d'une enquête de satisfaction, par exemple en redoublant l'effort juste au moment de l'enquête, ou en excluant de l'échantillon les clients grincheux.

¹⁵Ibid, P2.

¹⁶Hermel.L, « mesurer la satisfaction clients »,Op Cit, P16.

¹⁷ Hermel.L, « mesurer la satisfaction clients »,opcit, P16.

Une dernière précaution, celle du danger venant du client lui-même, si le client sait qu'une enquête de satisfaction est en cours, il peut exagérer son mécontentement afin d'obtenir d'avantages de concession.

1-9-Le comportement du client satisfait et du client insatisfait :

Après savoir acheté et fait d'expérience du produit, le consommateur éprouvera un sentiment de satisfaction ou au contraire de mécontentement (insatisfaction) qui déclenchera parfois certains comportements (réclamation, changement de marque...) ¹⁸.

Le niveau de satisfaction de consommateur détermine le comportement, la satisfaction obtenue dépend des attentes du consommateur et de la performance perçue du produit ou service (communication, publicité...etc.).

Section 2 : La fidélisation de la clientèle et la fidélisation au niveau des banques

La fidélisation de la clientèle est une pratique très utilisée qui permet aux entreprises d'avoir une relation durable avec ses clients en instaurant un climat de confiance. Une clientèle fidèle et satisfaite peut augmenter les bénéfices d'une entreprise en lui donnant une position face à face à la concurrence.

2-1-La fidélisation de la clientèle :

La fidélité est la relation de confiance qu'un consommateur peut avoir avec une entreprise, une marque ou un produit. Les coûts d'acquisition d'un nouveau client sont de plus en plus élevés, il devient nécessaire pour l'entreprise de conserver ses clients pour amortir les investissements de la conquête commerciale et générer ainsi une rentabilité plus importante. Il faut savoir que le client est présenté comme un capital pour une entreprise c'est pour cela qu'il est vital de le séduire, le convaincre, de le fidéliser.

2-1-1-L'historique de la fidélisation:

L'émergence moderne du concept de fidélité est le résultat d'une lente évolution de la pratique des entreprises et des recherches universitaires. La mercatique des années 1950 correspond à des méthodes de commercialisation s'appuyant sur une distribution et une communication de masse. Ces méthodes de commercialisation caractérisées par un excès d'offre sur la demande ont rompu les liens privilégiés entre producteurs et consommateurs et notamment ceux de la fidélité. Celle-ci, est en règle générale, le résultat de la rareté de l'offre. En situation d'offre insuffisante le consommateur est fidèle au commerçant qui lui assure la disponibilité. Dans cette situation d'excès d'offre les actions mercatiques menées par les entreprises se limitent au recrutement de nouveaux clients.

Dans les années 1970, l'offre devenant supérieure à la demande, les entreprises ont déployé davantage d'efforts pour maintenir leurs parts de marché. Ainsi, est réapparue la préoccupation mercatique et stratégique de créer un lien direct entre le client et le fournisseur. Cette préoccupation a donné naissance à de nouveaux concepts à la fin des années 1990

¹⁸ KOTLER ET DUBOIS; Marketing Management; Op Cit, P 87.

comme la mercatique relationnelle, la mercatique individualisée ou encore la « gestion de la relation client » (CRM – Customer Relationship Management).

Les programmes de fidélisation ne sont toutefois pas un phénomène récent. Déjà, au 19^{ème} siècle, les coopératives de consommation avaient lancé des programmes ayant comme objectifs la rétention de leur clientèle (les clients collaient des timbres dans des carnets qui, une fois remplis, pouvaient être échangés contre des produits). La carte de fidélité moderne n'est qu'une évolution technologique de cette pratique puisqu'elle permet d'enregistrer les informations d'achat et de transformer en récompense l'assiduité commerciale de son détenteur¹⁹.

2-1-2-Définition des concepts fidélité et fidélisation :

2-1-2-1-Définition de la fidélité :

A la lecture de différents ouvrages abordant la fidélisation de la clientèle, il est possible d'en relever plusieurs définitions :

Selon Jean – François Trinquescoste définit la fidélité comme suite : « En termes simples, on peut dire que la fidélité s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque »²⁰.

Jacob et keyner (1973) définissent la fidélité de la manière suivante : « la fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non aléatoire exprimé dans le temps, pas une entité de décisions, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision »²¹.

Nous citons la définition suivante :

« La fidélité est un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat »²².

2-1-2-2-Définition de la fidélisation :

C'est une démarche globale qui peut recourir à de nombreuses actions et à la mise en place de multiples dispositifs. Elle ne se résume pas à la mise en place d'un programme de fidélisation entendu au sens étroit du terme.

Selon Philip kotler : « la fidélisation est l'ensemble des techniques visant à établir un dialogue avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de relation client »²³.

¹⁹ Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Paris, 2007,P08.

²⁰ TRINQUECOSTE (J.F). La fidélisation client .Edition d'organisation, France.P37.

²¹ Jacoby.B. Kkyner. D, « Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior », journal of marketing, 1973, P45.

²² Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit, P13.

²³ P.Kotler, B.Dubois, L.Keller et D.Manceau, « marketing management », op-cit, P326.

La fidélisation « c'est une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de permettre au consommateur de devenir puis rester fidèle au service à la marque et/ou à l'enseigne. La fidélisation doit permettre un meilleur contrôle de l'activité à terme, une plus grande rentabilité »²⁴.

2-1-3-La différence entre la satisfaction et la fidélisation :

Tous les clients satisfaits ne sont pas à 100 % fidèles, mais tous les clients fidèles sont avant tout satisfaits ; La fidélité c'est donc la satisfaction cumulée, c'est le résultat de la satisfaction et l'image de l'entreprise.

La satisfaction est le bilan d'une ou de plusieurs expériences d'utilisation d'un produit ou d'un service et la fidélisation est l'attachement à une entreprise sur la durée, après un cumul d'expériences. Cet attachement provient de deux sources :

- Le bilan des expériences de consommation.
- L'image de l'entreprise et les croyances qu'elle développe chez ses clients.

Un bon niveau de satisfaction ne suffit pas pour construire de la fidélisation si l'image est mauvaise. Une bonne image ne suffit pas pour construire de la fidélisation si la satisfaction est faible.

La fidélité est beaucoup plus difficile à conserver que la simple satisfaction. La fidélité et l'attachement à une marque, favorisent la recommandation et le bouche à oreille. Un client fidèle est un client satisfait à chaque fois et qui revient souvent.

2-1-4-Les enjeux de la fidélisation:

2-1-4-1-Pourquoi fidéliser ?

- **Coûts d'acquisition :** Pour une entreprise garder un client revient à 3 à 5 fois moins chères que d'en conquérir un nouveau.
- **L'augmentation du chiffre d'affaire par client :** Plus un client est ancien, plus il génère en moyenne du chiffre d'affaires en augmentant sa fréquence d'achat et le montant moyen des achats réalisés. Cette augmentation est due à la confiance croissante que le client a dans l'entreprise et à la connaissance des produits et des offres.
- **La diminution des coûts de gestion :** Il faut savoir qu'un client fidèle devient moins coûteux à gérer car il connaît l'entreprise et son fonctionnement. Mais aussi inversement, l'entreprise connaît son client d'où la diminution des coûts de gestion. Mais cette diminution est variable d'un secteur d'activité à un autre.

²⁴ Jean-Marc LEHU, « la fidélisation clients », 2eme éd ; d'organisation, paris, 1999, P36.

- **Les effets de recommandation :** Plus un client est ancien, plus la recommandation est forte. Il donne des conseils pertinents et il adressera des prospects correspondant à la cible de l'entreprise²⁵.

2-1-4-2- Qui fidéliser ?

Pour mieux fidéliser les clients, il faut analyser le comportement des clients dans le but de segmenter le fichier et de proposer à chaque segment des offres différenciées pour augmenter la fréquence des achats, la quantité par commande afin d'augmenter la durée de vie du client et le revenu dégagé pour l'entreprise pendant la durée de vie des clients. Selon une analyse sociologique et marketing on peut dégager différents socio styles au sein de la même clientèle:

- **Les surfeurs :** personnes qui surfent sur la société, toujours à la pointe de nouvelles technologies, ils n'hésitent pas à essayer de nouveaux produits. Ils sont souvent jeunes et utilisent tous les moyens de communications actuels, ils représentent pour l'entreprise la clientèle de demain.
- **Les traditionalistes :** souvent les personnes âgées, elles resteront dans leurs habitudes de consommation, ils utilisent des produits dont la réputation n'est plus à faire, où qui ont de l'ancienneté sur le marché.
- **Les prescripteurs :** personnes qui voient la publicité et qui conseillent aux autres d'acheter ceci ou cela. Les enfants sont souvent des prescripteurs, ils sont la cible favorite des annonceurs publicitaires.

2-1-5- Les formes de fidélisation de la clientèle:

Afin de fidéliser un client, il faut éviter le mécontentement et identifier les éléments de satisfaction pour mettre en avant les offres.

La fidélité d'un client se mesure par son attachement au point de vente, au produit, à la marque. Il existe différents niveaux de fidélité²⁶ :

- **La fidélité par obligation :** Aucune concurrence n'existe en raison d'un monopole (ex : SNCF, SONATRACH) ou de l'emplacement géographique.
- **La fidélité par habitude :** Pour des raisons de simplification, une routine s'installe et le consommateur est fidèle au point de vente, jusqu'à ce qu'un autre s'installe et soit mieux placé sur son trajet travail / domicile.
- **La fidélité par peur de changement :** Pour éviter des coûts, du temps perdu et des formalités, le consommateur préfère ne rien faire (c'est souvent le cas des banques et assurances).
- **La fidélité par incitation :** Pour gagner des points, des cadeaux, le consommateur dispose d'une carte de fidélisation (c'est le moyen le plus utilisé par les distributeurs).

²⁵Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit, P18.

²⁶Jean-Marc Lehm « la fidélisation client », édition d'organisation, Paris, 1999, P48.

- **La fidélité par attachement :** Elle permet réellement de maximiser le nombre de client fidèle, le client vient au point de vente parce qu'il s'y sent bien (accueil chaleureux, relation privilégiée avec les commerciaux).
- **La fidélité par crédit :** Le service après-vente ainsi que les services à long terme (crédit ou placements sur une durée assez longue) sont de bon moyen de fidélisations.
- **La fidélité par personnalisation de la relation :** Le one to one est une technique aujourd'hui très utilisées dans la fidélisation d'un client elle permet de cibler parfaitement les offres commerciales en les adaptant à un seul consommateur.

2-1-6- Les outils de fidélisation de la clientèle :

Il existe différents outils de fidélisation²⁷ :

- **La carte de fidélité :** Qui permet aux clients d'obtenir des points, des euros, des cadeaux. Mais c'est aussi le meilleur moyen pour les entreprises de connaître la fréquence d'achat, le montant des achats... etc. donc d'établir un profil.
- **La carte d'abonnement :** C'est un autre système de carte mais payante, elle permet d'accorder aux porteurs des réductions sur les achats effectués. Le but est d'amortir largement le coût d'achat par le cumul des réductions obtenues pendant la durée de validité de cette carte.
- **Les coupons de réductions :** Très utilisés par les grandes surfaces mais on peut craindre que le client se fidélise au produit et non à l'entreprise ;
- **Les promotions :** Elles incitent les personnes à acheter.
- **Les invitations privilégiées :** Elles permettent d'être invitées pour des occasions particulières comme pour les soldes ou pour la présentation des nouveaux produits.
- **Le publipostage (lettre ou mail) :** Toujours personnalisée, il propose aux clients des avantages ciblés et adaptés.
- **Internet :** Les entreprises l'utilisent de plus en plus, ce procédé s'effectue maintenant par des cartes de fidélité virtuelles ou des points virtuels.

Tous ces moyens de fidélisation permettent d'évaluer l'augmentation des résultats financiers de l'entreprise, ces derniers restent avant tout l'objectif principal d'une unité commerciale. Mais également d'augmenter la connaissance des habitudes d'achats des clients et d'influencer sur l'offre de l'entreprise.

2-1-7-Les stratégies de fidélisation des clients :

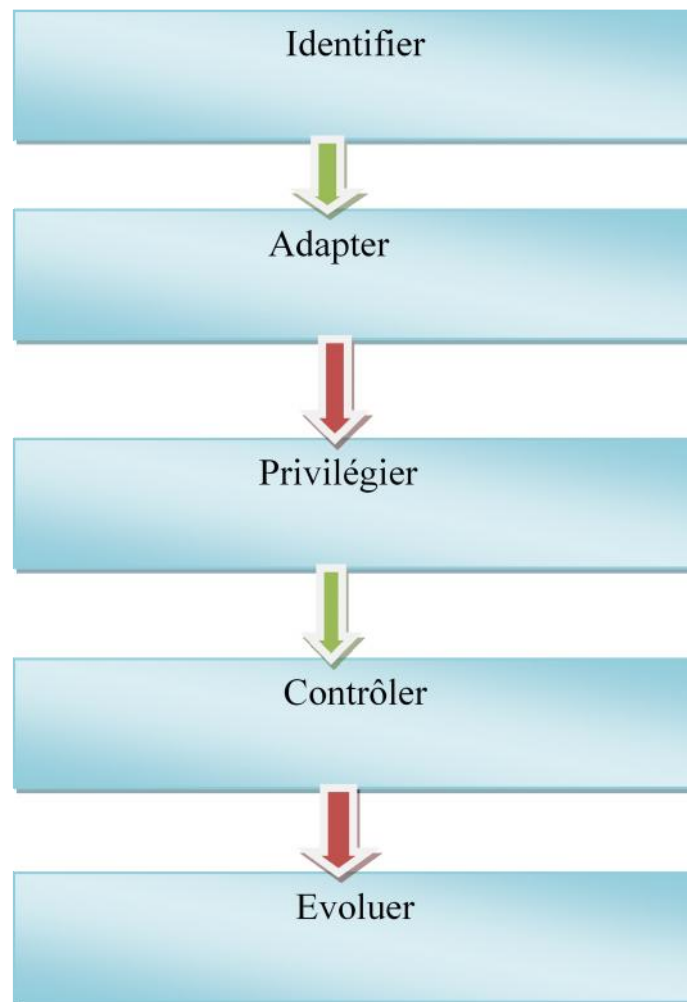
2-1-7-1-La démarche de fidélisation:

Pour réussir dans sa démarche de fidélisation, 5 étapes importantes sont à prévoir. Bien évidemment, il est possible de réaliser une bonne stratégie sans passer par toutes les étapes présentées ci-après, mais l'observation a montré que ces 5 étapes sont gage de plus grandes chances de succès²⁸.(voir figure N°9)

²⁷ Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit,P196.

²⁸Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », Op Cit, P74

❖ Figure N°9 : La démarche de fidélisation.



Source : Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », Op Cit. P74.

➤ **Identifier :**

La première étape consiste simplement à identifier. Identifier tout d'abord ses clients avec leurs spécifications propres (leurs attentes et besoins, leur classification dans l'entreprise,...etc.). Identifier ensuite la concurrence, c'est-à-dire les offres des concurrents par rapport à l'entreprise, leur façon de communiquer avec leurs clients, la fréquence,...etc.). Pour terminer, identifier les techniques de fidélisation déjà disponible, les possibilités pour vous de les décliner dans votre secteur,...etc.

➤ **Adapter :**

La deuxième étape en marketing, un principe connu de tous est la fameuse USP (Unique Selling Proposition). Une bonne campagne de fidélisation, tout comme une bonne campagne marketing ou un bon produit, va attirer les convoitises des concurrents. Lors de son lancement, l'entreprise aura un avantage par rapport à la concurrence, mais très vite, celui-ci va s'amenuiser. Voilà pourquoi, en utilisant des techniques qui seront vite connues de tous, il faut se préparer à évoluer, à adapter son offre et à tenter de toujours garder son avantage concurrentiel, qui fera que la stratégie choisie ne sera pas facilement déclinable par tous.

➤ **Privilégier :**

La troisième L'action de fidélisation consiste à offrir un avantage au client qu'il n'aurait pas ailleurs. En somme, lui montrer l'intérêt qu'il a à consommer encore et toujours auprès de la même marque ou de la même entreprise. Cette étape est le cœur de la stratégie de fidélisation, à savoir définir clairement l'avantage que l'on offre au consommateur et le lui présenter de manière à le retenir.

➤ **Contrôler :** La quatrième étape Chaque campagne marketing doit s'accompagner de mesures de contrôle strictes, permettant de connaître les résultats obtenus et de s'assurer de la pertinence de l'action. Cette étape permettra, en plus, de tester les actions à reconduire et à identifier celles à éliminer dans le futur.

➤ **Evoluer :**

La cinquième étape bien souvent, dans l'objectif de rentabilité à court terme, les entreprises ne se penchent que sur l'étape 3 et, même si elles obtiennent des résultats en termes d'augmentation des ventes à un moment, ne réussissent pas vraiment à fidéliser leur clientèle qu'elles habituent à trop de volatilité. La raison en est toute simple: elles ont mélangé stratégie d'acquisition et stratégie de fidélisation.

2-1-7-2-La stratégie de fidélisation de la clientèle :

« La stratégie de fidélisation est un ensemble de coordination d'action qui a pour but de permettre à l'entreprise de maximiser l'activité et donc le chiffre d'affaire et les bénéfices réalisés avec le consommateurs, objet de la stratégie. Compte tenu de l'intensité concurrentielle d'une part, et de la croissance du marché concerné d'autre part»²⁹.

On peut distinguer deux stratégies :

- Les stratégies de récompense, les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs (exemple des miles des compagnies aériennes).
- Les stratégies d'intensification visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).

2-1-7-3-Les causes des stratégies de fidélisation des clients:

Il est possible que des offres trop fréquentes ou sans avantages spécifiques perçus irritent le consommateur et l'incitent à essayer d'autres marques. Ce type de clientèle est appelé « client caméléon »³⁰.

Divers facteurs sont susceptibles d'expliquer le comportement de ce consommateur caméléon :

- Les marchés sont plus ouverts et plus transparents (commerce électronique...etc.).
- Une hyper segmentation des marchés (élargissement des gammes pour s'adapter aux besoins de micro segments...etc.).

²⁹ Jean-Marc LEHU La fidélisation client, Op Cit, P75.

³⁰ Jean-Marc LEHU La fidélisation client, Op Cit, P76.

- Des écarts de prix non justifiés (surtout sur les marques leaders, si les produits sont peu innovants ou en cas de monopole sur le marché...etc.).
- Les clients recherchent de variété (essayer de nouveaux produits, consommer des produits variés...etc.).
- Recherche de stimulation (attirance pour la nouveauté, temps disponible, goût du risque...etc.).
- Saturation de la satisfaction (le ré-achat n'entraînera qu'une augmentation marginale de l'utilité...).

2-1-7-4-Les limites des stratégies de fidélisation des clients:

On peut distinguer deux limites essentielles à une stratégie de fidélisation de la clientèle³¹ :

- Celle liée à la démarche elle-même.
- Celle liée à sa mise en œuvre et à son suivi.

La démarche de fidélisation peut entraîner inconvénients à cause de ses objectifs : on peut craindre que les avantages accordés au consommateur le fidélisent d'avantage au produit concerné qu'à l'entreprise. Il y a donc un risque de grande déperdition de l'effort marketing consenti.

De plus, la forte concurrence entraîne une généralisation des opérations de fidélisation qui peut, non seulement, provoquer une lassitude mais même un rejet de la démarche par les consommateurs. La multiplicité des cartes de fidélité présentes dans les portefeuilles provoque à la fois une réaction de banalisation de l'opération pour le client et une perte de pouvoir de l'entreprise sur sa cible.

La mise en œuvre d'une opération de fidélisation est délicate, l'entreprise doit choisir avec soin sa cible car ne doivent être fidélisés que les clients porteurs de profits. Ce ciblage est délicat et nécessite la mise au point d'une base de données bien renseignée. Cette base sert également au suivi quantitatif et qualitatif des clients fidélisés. Ce sont donc des considérations de coûts liés à ces investissements dans l'information qui peuvent constituer une limite.

La fidélisation de la clientèle est déterminée par la nature des services présentés par la banque. Cette dernière doit avoir des mécanismes et un arsenal des moyens pour réaliser une étude sur le comportement de sa clientèle prenant compte l'évolution de l'environnement et de l'introduction des technologies d'information et de communication (TIC)³².

2-2-La fidélisation de la clientèle au niveau des banques :

Les Banques sont aujourd'hui confrontées à une concurrence de plus en plus vive et leur stratégie clientèle doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché bancaire. Le coût engendré par l'acquisition de nouveaux clients est tel qu'il devient parfois plus rentable de

³¹ Ibid, P77.

³² Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », 2ème édition Dunod, Paris, 2007, P74.

fidéliser les anciens clients que de se consacrer à la conquête de nouveaux clients. Les démarches CRM ou GRC (Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client) qui se développent de façon massive dans le secteur bancaire comme dans bien d'autres secteurs d'activité d'ailleurs ont pour finalité de mener les opérations de marketing nécessaires à la fidélisation de la clientèle.

2-2-1-Démarche du CRM au secteur bancaire :

Un projet CRM fédère la plupart des fonctions de l'entreprise. La direction générale doit soutenir la démarche auprès de ses services: commerciaux, marketing, communication, service client et ressources humaines en communiquant sur sa fiabilité et sur la nécessité de mise en place de formations métiers et de formations à l'outil. Le CRM est une démarche Management qui se décline en³³:

2-2-1-1-Stratégie :

Une stratégie de CRM doit être pertinente et liée à la stratégie globale de l'entreprise. Elle doit s'appuyer sur les stratégies commerciales et marketing déjà en place dans l'entreprise. Pour mettre en place une stratégie CRM réussie, il faut passer par 3 étapes :

- **Définir l'objectif final de la stratégie de CRM :** La vision de la société et les objectifs susceptibles d'en découler constituent l'objectif final de la stratégie de CRM. La vision repose sur la direction de la société et la stratégie de CRM sélectionnée. En outre, il faut veiller à ce que la vision du CRM consiste à exprimer l'environnement futur de l'organisation du point de vue de la rentabilité et de l'expérience client. Pendant les étapes initiales de l'initiative de CRM, alors que la vision et la stratégie CRM sont encore en cours de développement, il faut se mettre d'accord sur la structure de la direction et de la gouvernance et attribuer les rôles avant les tensions dues à l'impact de la conduite du changement sur les employés.
- **Analyser et évaluer la situation actuelle en matière de CRM :** Tout doit être intégré dans la représentation de la situation actuelle, les domaines d'excellence, les sources, les concurrents, les partenaires et les clients.
- **Etablir les lignes directrices de la stratégie de CRM :** Une stratégie de CRM dicte la manière dont une organisation s'y prendra pour mettre le client au centre de ses préoccupations. Il s'agit d'un modèle intégré qui définit la manière d'atteindre les objectifs fixés. D'après Gartner, pour déterminer la progression d'une organisation vers son objectif de CRM.

2-2-1-2-Mettre en place des processus et outils :

Cette étape implique la maîtrise d'ouvrages opérationnels et d'informatique. A ce stade, le CRM se découpe en un ensemble de projets de systèmes d'informations classiques : réorganisation, applications informatiques et accompagnement de changement. La principale spécificité concerne la volumétrie et la fiabilisation des données. Les banques possèdent déjà une masse de données, relatives à leurs clients. Dans tous les cas, ce capital divisé dans

³³ Laila. Amourag. Date de publication : 28-Apr-2014,Paris,P121.

différents logiciels ou applications spécifiques, doit être extrait, filtré, retraité et fédéré dans une base exploitée par des outils de CRM analytique.

Ces différents types de projets devront avoir plusieurs dénominateurs incontournables: Le souci de connaissance du client et ses besoins. La valorisation de l'information (le cycle de vie de toute information, l'évolution de sa valeur...Etc.). La mise à l'épreuve du réel des différents modèles et outils construits pour mettre en œuvre la stratégie « client » de la banque. A ce stade de la démarche, on peut effectivement sélectionner un outil adapté. Un grand nombre de produits proposés sont aujourd'hui posés.

2-2-1-3-La gestion des risques :

Cette étape, transversale, à l'ensemble de la démarche, permet d'impliquer l'utilisateur final. Outre la définition d'objectifs réalistes et le lotissement du projet, deux points à risque sont à surveiller particulièrement dans un projet CRM :

- **La résistance au changement :** c'est une des principales difficultés rencontrées. Ce projet d'entreprise doit impérativement être porté par la direction générale. Il est nécessaire de choisir les bons projets qui vont maintenir un équilibre entre l'investissement et le ROI (Return On Investissement), et permettre la convergence vers l'objectif stratégique ; mettre en place une organisation flexible et piloter le changement en se fondant sur des outils qui donnent la vision, qui permettent de prendre les bonnes décisions.
- **Les actions permettant d'encourager et de garantir la qualité de l'information :** L'introduction du CRM implique une évolution des pratiques des commerciaux bien sûr, mais aussi du management, et peut être des modes de rémunération, sous peine d'échec du projet. Il faut absolument examiner les leviers permettant d'inciter au partage de l'information. Ainsi, le CRM doit amener à réfléchir sur les critères de recrutement pour revaloriser l'aptitude au travail en équipe et sur des systèmes de rémunérations adaptés intégrant des objectifs qualitatifs et collectifs.

2-2-2- Programme de fidélisation :

2-2-2-1-La mise en place d'un programme de fidélisation :

Ce programme de fidélisation est un plan d'action du marketing relationnel visant à développer le potentiel commercial des meilleurs clients. Cette démarche nécessite la mise en œuvre des moyens technique et logistique lourds, dans une perspective à long terme, puisque tel est le principe de la construction d'une relation commerciale profitable et pérenne³⁴.

2-2-2-1-1-Les objectifs de la fidélisation:

- Développer un programme de fidélisation implique une conception en fonction des objectifs au niveau stratégique et ceux-ci peuvent être divers.
- Développer la valeur ajoutée ou « Customer value ». Autrement dit, accroître les revenus générés par les segments de la clientèle à fort potentiel.

³⁴ Morgat P, « fidéliser vos clients » ; stratégie, outils, CRM et e-CRM, 2009, P36.

- Consiste à garantir la satisfaction des clients. En effet, la satisfaction clients est un indicateur à évaluer en continu car plus tes clients sont satisfait plus ils ont tendance à être fidèles.
- Un programme de fidélité doit permettre à terme, d'augmenter le taux de fidélité et ainsi de diminuer le taux de défection.

Parmi ces trois traditionnels, toute entreprise peut assigner à la fidélisation des objectifs inhérents à son organisation, à la situation concurrentielle du marché dans lequel elle évolue ou bien à la volonté affichée par ses dirigeants en termes d'image par exemple³⁵.

2-2-2-1-2-L'identification des leviers de la fidélisation :

L'ensemble des éléments sur lesquels doit se baser sur toute la stratégie de fidélisation. Ces éléments peuvent être les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction, d'attrition ou de fidélité. Pour mieux répondre aux attentes des consommateurs, ceci dépendra de leurs connaissances.

Ainsi le développement d'une base de données qui s'avère indispensable pour comprendre le comportement des consommateurs.

2-2-2-1-3-La collecte d'information pour mieux connaître les clients :

Chaque programme comporte initialement une opération de collecte d'informations avec des propositions variables³⁶, on peut citer :

- Insertion de mini questionnaire dans les emballages à remplir et retourner à fin d'adhérer à un club de clientèle ou pour recevoir le consumer magazine de la marque.
- Opérations du service clientèle qui fait un sondage auprès de ses meilleurs clients.
- Mise à jour du fichier clients par téléphone ou par mailing.
- Identifier les facteurs d'attrition motivée : satisfaire un client, c'est également éviter de le décevoir, ainsi, il est nécessaire pour l'entreprise de comprendre, de détecter et d'analyser les facteurs d'infidélité et d'attrition.

Pour ce qui est l'infidélité motivé elle est due soit à :

- Une promotion concurrente.
- Un besoin de changement.
- Une insatisfaction.
- Meilleure offre concurrente.

2-2-2-1-4-La personnalisation :

Pour chaque segment de clientèle, les attentes, les leviers de fidélisation vont varier de même que les outils, les prétextes de communication, les périodes de dialogues, etc.

³⁵Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit,P76.

³⁶Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit, P90

Ces éléments discriminants représentent de formidables opportunités dès qu'il s'agit de plaire, de fidéliser, en usant à bon escient de la personnalisation de la relation commerciale à tous les niveaux³⁷.

❖ **Tableau N°01 : Mise en place d'un programme de fidélisation.**

Etapes	Contenu
1. Stratégie de fidélisation	Déterminer des grands axes
2. Choix des principaux segments à fidéliser	Segmentation première
3. Collecte de données complémentaire sur la cible	Connaissance clients affinée
4. Hyper segments	Identification de groupes homogènes de clients à fort potentiel commercial
5. Identification des « leviers de la fidélisation » et des motifs d'attrition	Suggérer par exemple l'exclusivité par le développement de qualité par les services
6. Détermination des mix fidélisation	Choix des outils, des périodes de communication, de la fréquence, des marges allouées, du budget fidélisation
7. Pré-test du programme	Validation auprès d'un panel clients Compagne et mise en œuvre des outils
8. Lancement	
9. Mesure de l'efficacité	Mesure de satisfaction, mesure du retour sur investissement
10. Pilotage dans le temps	Actions correctives

Source : Morgat P, « fidéliser vos clients » ; stratégie, outils, CRM et e-CRM. Edition d'organisation, Paris, 2009. P37.

2-2-2-2-Les principes d'un programme de fidélisation:

Un bon programme de fidélisation repose sur trois principes³⁸ :

2-2-2-2-1-créer un courant :

Il faut faire en sorte que les petits clients deviennent des clients moyens puis des bons clients en modifiant ou en renforçant leurs habitudes de consommation.

Pour transformer les petits clients en bons clients, on peut tenter d'accroître leur fréquence d'achat ou le montant de leurs achats. Pour accroître le montant de leurs achats, on peut souhaiter leur vendre d'avantage de produits d'une gamme supérieure ou des produits d'une autre catégorie qu'ils n'achètent pas encore.

³⁷ Ibid, P118.

³⁸ Morgat P, « fidéliser vos clients » ; Op cit, P38.

Ce principe implique la mise en place d'une première mécanique fidélisant : la récompense. Elle peut prendre la forme de remise sur les achats, de cadeaux ou de service supplémentaire. L'entreprise établit un contrat d'échange avec ses clients.

2-2-2-2-Accompagner les clients :

Il faut guider les clients au quotidien pour les faire progresser plus rapidement vers le grand bassin et éviter qu'ils ne s'égarent dans leurs chats ou ne soient déçus par la marque. Ce deuxième principe implique la mise en place d'une deuxième mécanique fidélisant l'accompagnement du client.

2-2-2-3-Créer une zone de non-retour :

Ce principe implique la mise en place d'une troisième mécanique : offrir aux meilleurs clients des avantages suffisamment importants pour assurer leurs pérennités.

2-2-3-Nouveaux moteurs de fidélisation dans la banque :

Les banques de détail sont aujourd'hui confrontées à une problématique très forte en ce qui concerne le maintien et le développement de la fidélité de leurs clientèles. Les banques désireuses de sortir du lot doivent se tourner vers l'avenir et tenter d'identifier les facteurs qui suscitent l'utilisation de leurs cartes par les clients. On trouve de plus près quatre moteurs de fidélisation qui s'illustrent actuellement au premier plan du marché³⁹.

2-2-3-1-Influencer les attitudes :

Les pratiques marketings classiques ont tendance à évaluer la fidélité des clients en fonction de leurs caractéristiques comportementales, telles que le nombre et la fréquence d'achat, la multiplication des médias sociaux a changé la donne. En effet, le client moderne est souvent utilisateur de différents réseaux sociaux et ses préférences de marques sont facilement communiquées par les fonctionnalités. La prochaine étape importante pour les banques consistera à alimenter ces attitudes de fidélité afin d'accroître au maximum les niveaux d'influence sociale parmi les consommateurs connectés.

2-2-3-2-Offrir des récompenses personnalisées :

Le consommateur recherche aujourd'hui des services hautement personnalisés. Lorsqu'il effectue un achat en ligne, plusieurs recommandations de produits lui sont suggérées en fonction de ses précédents achats. Tout comme ses préférences d'achats, le client attend désormais de ses programmes de fidélisation qu'ils lui proposent des récompenses sur mesure. Afin d'optimiser son engagement, les programmes de fidélisation se doivent d'orienter le consommateur vers des choix de conversion qui lui correspondent s'ils ne veulent pas prendre le risque de voir l'intérêt du client s'étioler.

³⁹Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », Op Cit, P117.

2-2-3-3-Récompenses différenciées :

Les programmes de fidélisation à plusieurs niveaux, qui offrent des récompenses et privilèges différenciés en fonction du niveau d'engagement affiché par le consommateur, font désormais leur apparition dans les secteurs grand public. Le consommateur haut de gamme s'attend à bénéficier de récompenses et privilèges différents de ceux des consommateurs ordinaires; cette reconnaissance est fondamentale pour proposer un programme de fidélisation efficace. Ce consommateur est conscient de sa valeur et exige qu'on le traite en conséquence ; et dans le cas contraire, il n'hésitera pas à faire appel à un prestataire qui reconnaît sa valeur et son engagement.

2-2-3-4-Un mélange de récompenses « matérielles » et « immatérielles » :

La plupart des programmes de fidélisation délivrent à leurs clients des récompenses dites « matérielles », sous une forme concrète, telle que des remises ou des chèques-cadeaux. Ce type de récompenses constitue un élément basique du programme de fidélisation, à condition que les récompenses soient offertes aux clients appropriés et au moment opportun. En revanche, les récompenses dites « immatérielles », telles que les files prioritaires ou les passes VIP, entretiennent et renforcent le lien émotionnel avec le client. Fournies de manière sélective, ces avantages peuvent se révéler plus efficaces, en récompensant à leur juste valeur les consommateurs.

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des banques. Les programmes de fidélité sont multiples dans leurs principes et dans leurs supports et s'inscrivent dans la gestion de la relation client. Une politique clientèle claire doit constituer l'objectif à ne pas perdre de vue dans le cadre d'une politique de fidélisation. C'est ce qu'ambitionne la gestion de la relation client (GRC). Par ailleurs, une relation durable avec la banque ne peut s'établir qu'à partir du moment où l'offre de biens et de services présente un niveau de qualité.

Section 3 : L'interaction entre la qualité et la fidélisation :

Pour que une entreprise réussisse sa mission elle doit prendre en considération l'intensité de la concurrence pour ce il doit opte pour le développement de produit de qualité supérieur ainsi qu'une meilleure satisfaction de ce client et ainsi le fidéliser.

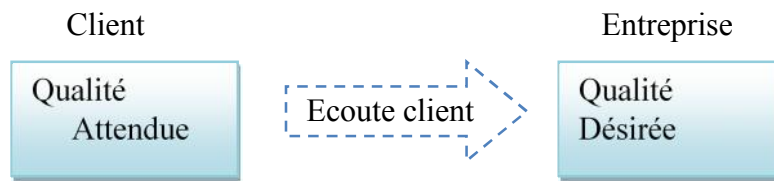
D'où cette section nous permettra de comprendre l'interaction existante de ces deux derniers.

3-1-Passage de la qualité attendue à la qualité désirée :

Apriori, le futur client à des attentes. L'entreprise par l'intermédiaire de son processus d'écoute, arrive à transformer ces attentes en qualité désiré, c'est-à-dire ce qu'elle cible au terme de ses procès internes pour essayer d'atteindre les attentes du client⁴⁰.

⁴⁰ Source : RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris, 2002, P34.

Figure N°10 : Le processus d'écoute.

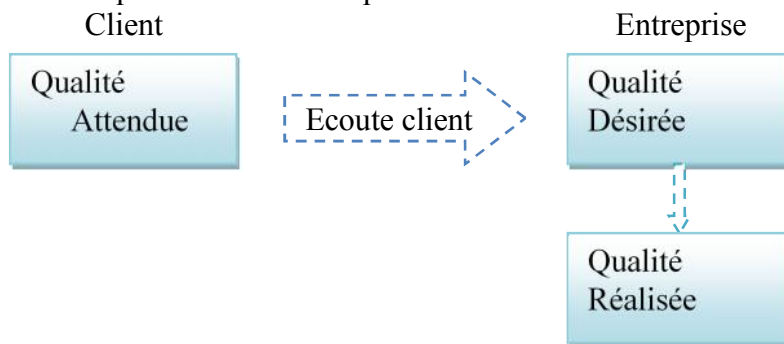


Source : RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris, 2002, p : 34.

3-2-Passage de la qualité désirée à la qualité réalisée :

La seconde étape consiste à passer de la qualité désirée à la qualité réalisée. Si l'on exclut les services où cette implique la participation active du client, cette phase reste transparente pour lui puisqu'elle a généralement lieu au sein de l'entreprise.

Figure N°11 : De la qualité désirée à la qualité réalisée.

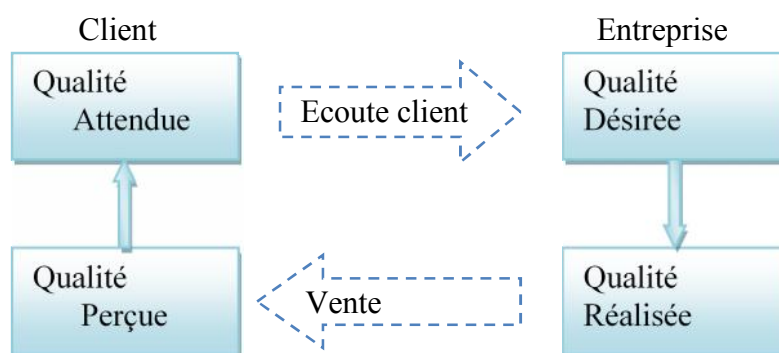


Source: RAY DANIEL, op.cit, P 35.

3-3-Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue :

Une fois cette qualité est réalisée, il s'agit de la transmettre à l'acheteur à travers un processus de communication/vante qui permet ensuite au client, après l'acte d'achat, consommation ou utilisation du bien ou de service acheté, de construire sa perception ce qu'on appelle la qualité perçue⁴¹.

Figure N°12 : Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue.



Source: RAY DANIEL, op.cit, P 35.

⁴¹Source : RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », Op cit, P35.

Ce schéma retrace le chemin qui nous permet d'atteindre la qualité perçue, ce dernier est la plus importante par laquelle l'entreprise, puisse connaître le degré de satisfaction de sa clientèle.

Ainsi, la satisfaction mesure l'adéquation (et donc les écarts potentiels) entre le début et la fin de processus. Pour satisfaire son client, il est donc nécessaire :

- Soit de réduire ces écarts afin de faire correspondre les attentes et perceptions.
- Soit encore mieux de créer des écarts tout au long de cette chaîne de façons à ce que la perception soit supérieure aux attentes.

3-4-L'interaction entre la qualité et la satisfaction :

3-4-1-La distinction entre la qualité et la satisfaction:

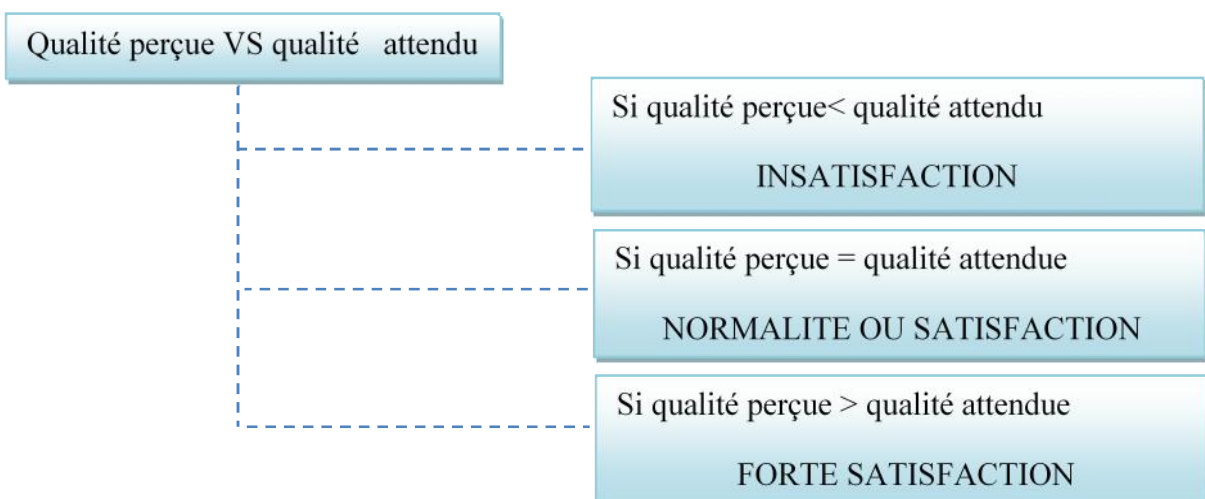
Le débat théorique sur la satisfaction soit toujours en cours et les chercheurs soient d'accord sur le chevauchement entre les deux concepts. Une différence entre la qualité et la satisfaction a été reconnue sur les points suivants ⁴²:

- La satisfaction et la qualité perçue sont toutes les deux des évaluations subjectives de l'expérience de ce service qui se basent sur une comparaison entre la performance perçue et un standard de référence complexe et variable ;
- La satisfaction est essentiellement expérientielle et partiellement liée aux sentiments du client tandis que le jugement de qualité n'implique pas nécessairement une expérience personnelle et résulte d'un processus cognitif ;

-En fonction de la dimension temporelle que l'on considère et du modèle d'attitude des clients, le lien causal entre les concepts peut varier dans les deux sens.

3-4-2-Le paradigme de la confirmation des attentes: Le paradigme de la confirmation des attentes est schématisé dans la figure ci-après :

Figure N°13: Le paradigme de la confirmation des attentes.



Source : TREMBLAY, P. Des modèles classiques aux modèles asymétriques, centre D'expertise des grands organismes, Juin 2006, p 17.

⁴² Joelle Vanhamme « la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », RAM vol N°2, 2002, P98.

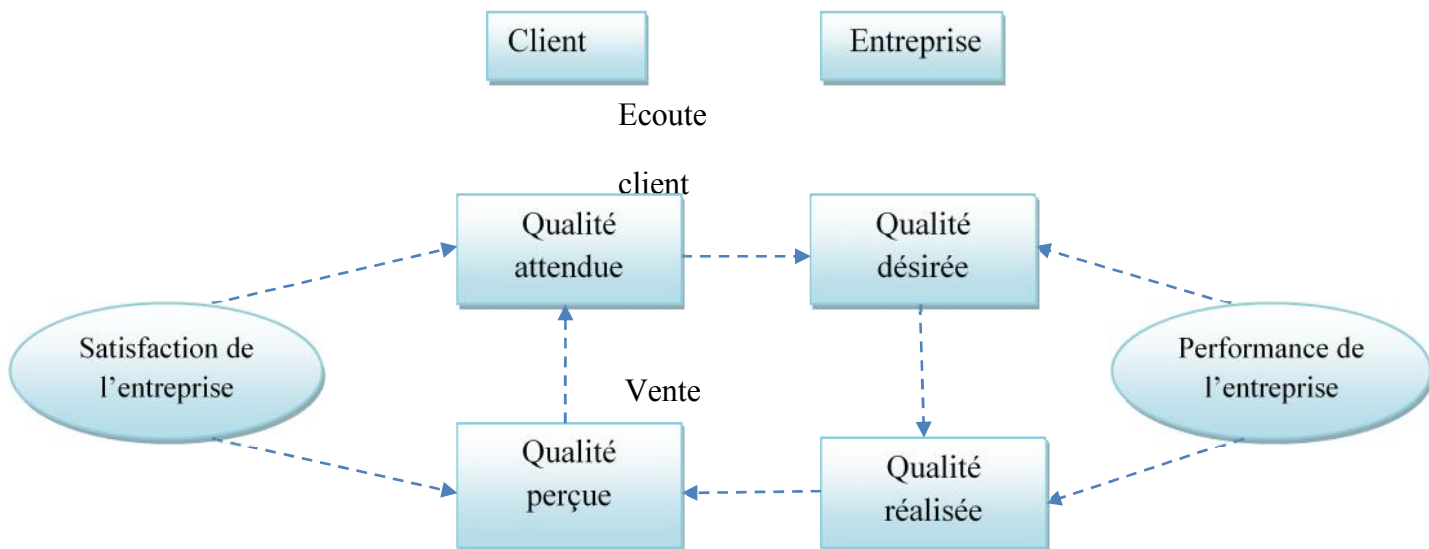
La recherche sur mesure de la satisfaction s'est essentiellement structurée autour du paradigme de la confirmation des attentes. Ce dernier conceptualise la satisfaction à partir des trois notions que sont la comparaison, les attentes et les perceptions. Selon ce modèle, lorsque la qualité perçue est inférieure à l'attendue, il en résulte de l'insatisfaction. Au contraire, quand la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, le client ressent une forte satisfaction. Enfin, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le client éprouve une simple satisfaction⁴³.

3-4-3- Une distinction fondamentale satisfaction et qualité :

Au cours des années, les chercheurs se sont beaucoup intéressés au concept de qualité perçue qui est l'un des concepts voisins de la satisfaction. La qualité perçue résulte de l'évolution du client lorsqu'il utilise un service. Notions que cette évaluation précède détermine la satisfaction. La satisfaction est donc consécutive à l'expérience de service et succède à l'évaluation de la qualité.

Le chercheur français DANIEL RAY explique l'interaction entre un client et une entreprise relativement aux différents types de qualité. Voyons un schéma adapté son ouvrage Mesurer et développer la satisfaction clients.

Figure N°14 : Interaction client/entreprise relativement aux différents types de qualité.



Source : TREMBLAY, P. Des modèles classiques aux modèles asymétriques, centre D'entreprise des grands organismes, Juin 2006, p20.

A l'origine, le client possède des attentes – que l'entreprise écoute et interprète- qualité attendue- qualité désirée- (ce qu'elle vise à l'issue de ses processus internes pour pouvoir répondre aux attentes de client). Ensuite, l'entreprise tente de répondre à cette demande en transformant cette qualité désirée en qualité réalisée. Dans une troisième étape, celle-ci est transmise (communiquée), un processus qui permet au client de construire sa

⁴³ TREMBLAY, P. Des modèles classiques aux modèles asymétriques, centre d'expertise des grands organismes, Juin 2006, p 17.

perception de la qualité perçue. Enfin, la qualité perçue est comparée avec les attentes, générant ainsi le sentiment de satisfaction du client⁴⁴.

3-4-4-Démarche managériale de la qualité de service vers la satisfaction de la clientèle :

Dans le management, il y a la politique managériale mise en place par la direction générale et relayée les managers, il y a aussi les compétences de ces derniers pour accompagner les politiques centrées clients, nous allons identifier celle qui sont nécessaires pour bien manager la qualité de service⁴⁵.

3-4-4-1-Le manager de la qualité de service est pédagogue :

Il est bon de rappeler que l'efficacité et la qualité du service repose sur l'envie de service par le personnel en contact. Le responsable qui n'a pas intégré ce postulat, ne peut s'efforcer à définir des plans qualité, des standards de service, des démarches d'amélioration et il obtiendra des résultats médiocre. C'est le comportement volontariste du personnel en contact qui produit une relation de service de qualité.

En effet l'approche préconisée au manager, quand il explique le sens de la démarche globale de la qualité de service qui sera adoptée et de travailler sur le détail des attentes clients. Travailler sur la connaissance, la compréhension et l'adhésion du personnel aux critères de qualité de service, consiste à faire jouer l'effet de miroir. C'est-à-dire, demander aux opérateurs de se mettre dans la peau du client (qu'ils sont au quotidien quand ils sortent ils sortent de l'entreprise) et d'identifier tous les signes qui leur font dire qu'une prestation de service est de qualité.

3-4-4-2-Le manager de la qualité de service est exemplaire :

Quand l'opération en contact a compris l'importance que le client accorde ou professionnalisme dans le métier et dans la relation, il a besoin d'être encadré par un manager exemplaire au moins à deux niveaux : En premier lieu, la mise en pratique des critères relationnels à l'égard de son équipe d'opérateurs, ensuite l'aide et le soutien des opérateurs, en tant que personne ressource.

L'exemplarité du manager crée la dynamique comportementale des opérateurs en contact avec le client, de plus cette approche passe bien sûr son implication dans la démarche de satisfaction client, c'est lui le modèle. Autrement dit, le manager qui a un très bon niveau relationnel, qui implique ses collaborateurs dans le choix des modalités de service, qui est toujours en soutien, développe une envie de servir le client. Dans le cas contraire, le manager plutôt en retrait ou incompréhensif vis-à-vis de son équipe, cela génère une relation de service mauvaise qui produira à l'insatisfaction du client.

⁴⁴ TREMBLAY, P. Des modèles classiques aux modèles asymétriques, centre D'expertise des grands organismes, Op Cit, P18.

⁴⁵ Joelle Vanhamme « la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », Op Cit, P102.

3-4-4-3-Le manager de la qualité de service anime son équipe avec des règles du jeu orientées clients :

Une prestation de service de qualité qui génère la satisfaction du client est faite d'une quantité de petits signes, ces derniers participent à la qualité perçue par le client, tiennent à l'ambiance créée par la relation de service qui est l'envie de servir, la prise d'initiative de prestataire de service, la chaleur humaine et le comportement du personnel qui vont le secréter.

3-4-4-4-Le manager de la qualité de service se focalise sur la satisfaction client :

Toutes les études clientèle prouvent qu'il est très difficile de conquérir de nouveaux clients, pour cela, il est important pour l'entreprise de service d'améliorer le degré de satisfaction de sa clientèle. Pour se faire le manager doit se mettre en attitude d'écoute client et des personnels en contact, il doit ensuite manifester la volonté et l'audace de résoudre les problèmes de la qualité de service. Nous parlons du manager de la qualité de service car c'est lui qui possède une réelle valeur ajoutée dans ce domaine, puisque c'est lui qui va créer les conditions de travail transversales au service qui sont indispensables pour résoudre les problèmes des clients.

3-4-4-5-Le manager de la qualité de service utilise la mesure comme outil de management :

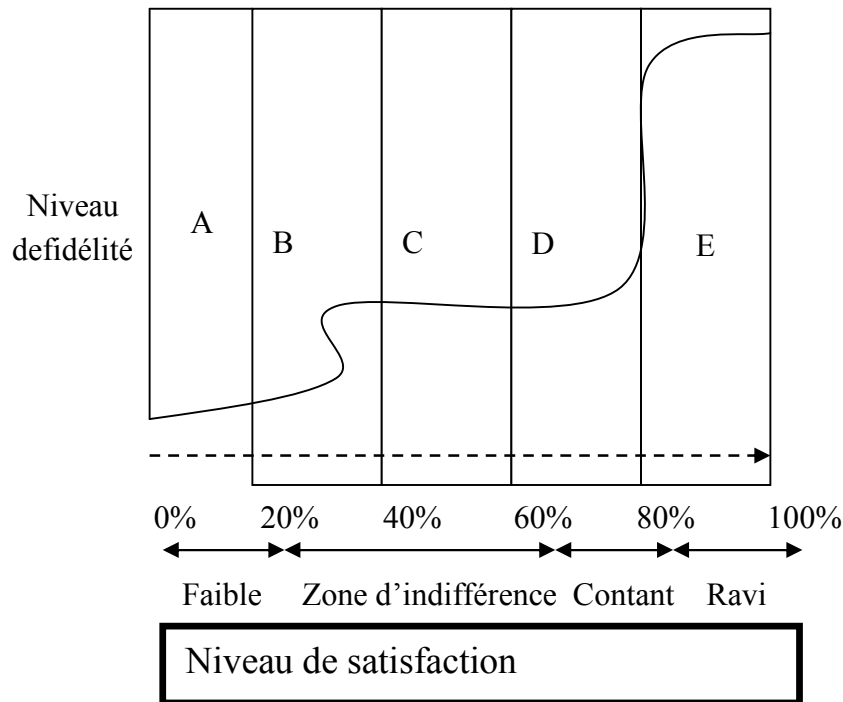
Nous l'avons vu précédemment pour évaluer une prestation de service il y a deux mesures essentielles : La mesure de la performance du service, écart entre la qualité réalisées et la qualité désirée et la mesure de satisfaction, écart entre la qualité perçue et la qualité attendue par le client. Ce sont ces deux mesures que le manager de la qualité de service va utiliser pour animer son équipe de prestataires. Autrement dit, le manager de la qualité de service donne du sens au travail en définissent les objectifs de la qualité désirée et la progression de la satisfaction de la clientèle visée et il anime son équipe par rapport aux résultats de ces deux mesures⁴⁶.

3-5-L'interaction entre la satisfaction et la fidélisation :

Sauf exceptions liées à la position dominante de produits et de services difficilement remplaçable, il n'y a pas de fidélité du client sans satisfaction ou bien l'entreprise ne peut pas fidéliser un client sans qu'il soit satisfait. (Voir figure N°15).

⁴⁶ Joelle Vanhamme « la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », Op Cit, P103.

Figure N°15 : Relation entre fidélité et satisfaction.



Source : RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris, 2002, P75.

Pour la plupart des marchés fortement concurrentiels, la relation entre la satisfaction et la fidélité peut être résumée de la façon suivante⁴⁷ :

- **Zone A et B :** Cette zone d'insatisfaction se traduit par une fidélité quasi nulle.
- **Zone B et C :** Le seuil minimum de la satisfaction est atteint, elle respecte les exigences et sans plus. Le client est indifférent et sa fidélité est toujours faible.
- **Zone D :** La satisfaction présente des aspects positifs. Le client est content. Les efforts réels de l'entreprise sont perçus et appréciés. Alors, la fidélité croît de manière exponentielle. Mais le client peut toujours s'évader vers la concurrence.
- **Zone E :** La satisfaction est perçue à son maximum. Le client est ravi. Il devient un partisan inconditionnel de l'entreprise. L'optimum de fidélité est atteint. Le taux de satisfaction marquant la séparation entre le « client content » et le « client ravi » peut être variable selon le secteur d'activité. En toute hypothèse, la fidélité n'est acquise que lorsque le client est ravi, enchanté.

⁴⁷Source : RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », Op Cit, P76.

Conclusion :

La fidélité est en vérité une affaire de bienveillance à l'égard de son client. On soigne son accueil. On le traite avec considération. On le chouchoute. On le séduit ; la fidélisation est une question de rentabilité, car pour être pertinent, le discours de la vente doit s'ajuster au profil du consommateur. Bien le connaître est le pré-requis indispensable à la mise en place de toute stratégie de fidélisation. Bien le connaître, c'est l'écouter. Ce qui veut dire que pendant la vente, il faut l'écouter, lui offrir ce qu'il veut acheter et non pas ce que vous voulez lui vendre!

Cette démarche permet ainsi de réaliser des économies d'échelle par une organisation optimale des processus. La doctrine de l'orientation client est fondée sur l'étude des antécédents de la fidélité par la qualité des services et les variables du marketing relationnels pour une inversion des rôles, le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux prestataires, à s'auto conseiller et à assurer lui-même son propre service client. Ces nouveaux horizons se sont ouverts par le développement des technologies, l'utilisation de l'informatique modifie la façon d'appréhender les offres et de créer et de vendre ce que le consommateur veut acheter avec l'ultime but de le fidéliser. Ce glissement a une influence sur l'ensemble de la chaîne de relationnel. La stratégie d'offres nécessite un CRM qui est un processus de prédiction du comportement du client à partir de chaque interaction avec ce dernier. Il vise également à traiter le client de manière individualisée par des méthodes et l'extraction de données (le forage) pour offrir le bon produit ou service à la bonne personne.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre III :

**L'impact de la qualité de services sur la
fidélisation des clients de la BADR**

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Introduction :

En Algérie comme ailleurs, le rôle de la banque est de participer à la satisfaction des besoins divers des agents économiques. Ainsi les besoins de la clientèle des banques peuvent porter aussi bien sur les capitaux que sur les nécessaires au bon déroulement des activités envisagées. S'agissant de bien, il importe de trouver les capitaux indispensables pour assurer leur circulation et leur consommation.

La banque a longtemps été un organisme financier qui se contentait de créer des produits de plus en plus performants ; elle essayait de vendre ses produits en vendant leurs mérites aux consommateurs. Elle se contentait donc de suivre une politique axée sur la création de produits et restait totalement indifférente à la satisfaction et la fidélisation des utilisateurs.

On va traiter dans ce chapitre la fonction principale de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural appelé BADR et l'impact de qualité sur la fidélisation de ces clients.

En effet on aborde dans ce chapitre l'aspect pratique sur le terrain en trois section : dans la première on aborde une présentation générale de la BADR, en ce qui concerne historique de la banque, la présentation de ses directions et en fin les objectifs de la banque et sa structure d'accueil, en deuxième section, on va présenter la stratégie de fidélisation de la BADR on se concentrant sur une étude qualitative caractérisée par un entretien avec le personnel de la banque, et dans la troisième section, on vas se focaliser sur une étude quantitative sur le terrain par un questionnaire destiné aux clients de la BADR. Et enfin, une synthèse générale pour avoir des réponses claires et concise pour notre problématique.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la BADR.

1-1-Historique et évolution :

La Banque de l'Algorithmme et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leurs mis à leurs disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement de la gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars¹.

1-2-Les étapes d'évolution de la BADR :

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13^{ème} au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle intervenant dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont² :

1982-1990 :

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

¹Document interne de la BADR.

²www.Badr-Bank.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

1991-1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation de banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques ;

1991 :

Mise en place du système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international ;

1992 :

Mise en place du logiciel « SYBU », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle) ;

1992 :

Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum ;

1992 :

Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;

1993 :

Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;

1994 :

Mise en service de la carte de paiement de retrait BADR ;

1996 :

Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;

1998 :

Mise en service de la carte de retrait interbancaire.

2000-avril 2002 :

L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

2000 :

Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un pla de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales ;

2000 :

Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client-serveur ;

2001 :

Assainissement comptable et financier ;

2001 :

Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'ils s'agissent d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction (Agence, Succursale, Direction Générale) ;

2001 :

Concrétisation du concept de «Banque assise » avec « Services Personnalisables » (Agence Amirouche, Chéraga) ;

2001 :

Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;

2001 :

Généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales ;

2001 :

Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints ;

2002 :

Généralisation de la norme « Banque Assise » avec « Service Personnalisé » aux agences principales du territoire national.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

1-3-Synthèse des activités de la BADR dans son repositionnement stratégique :

-Agriculture :

- Cultures de céréales.
- Culture industrielles.
- Culture de légumes.
- Horticulture.
- Pépinières.
- Culture fruitière.

-Elevage :

- Elevage de bovins.
- Elevage d'ovins.
- Elevage de caprins, camélidés et équidés.
- Elevages volailles.
- Elevage des autres animaux.

-Sylviculture et exploitation forestière :

- Sylviculture
- Exploitation forestière ;
- Activités connexes à la sylviculture et à l'exploitation forestières.

-Pêche et aquaculture :

- Pêche (maritime et continentale).
- Pisciculture.
- Aquaculture.
- Activités connexes à la pêche et à l'aquaculture.

-Industries alimentaires :

- Industrie des viandes.
- Production de viandes de volailles.
- Préparation industrielle de produits à base de viandes.
- Industrie du poisson.
- Transformation et conservation de fruits et légumes.
- Industrie du poisson.
- Transformation et conservation de fruits et légumes.
- Industrie du corps gras.
- Industrie laitière.
- Industrie des grains.
- Fabrication des produits pour amylacés.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

- Fabrication d'aliments pour animaux.
- Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche.
- Biscoterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation.
- Chocolaterie et confiserie.
- Fabrication de sucre.
- Fabrication de pâtes alimentaires.
- Transformation du thé et du café.
- Fabrication de condiments et assaisonnements.
- Fabrication d'aliments adaptés à l'enfant et diététiques.
- Autres industries alimentaires.

-Industrie des boissons :

- Production de boissons alcoolisées distillées.
- Production d'alcool éthylique de fermentation.
- Production de vin.
- Production d'autres boissons fermentées.
- Production de bière (avec ou sans alcool).
- Production du malt.
- Production des eaux minérales.
- Production des boissons rafraichissantes sans alcool (limonade, cola, etc...).
- Production de thé glacé.
- Production des boissons rafraichissantes en poudre.
- Production d'apéritifs sans alcool.

-Industrie du tabac :

- Fabrication de produits à base de tabac tels que les cigarettes, les cigares, le tabac à cigarettes, à pipe ou à priser.
- Fabrication de tabac « homogénéisés » ou « reconstitués ».

-Activités périphériques :

- Fabrication de maroquinerie et de sellerie.
- Travail de bois et fabrication d'articles en bois, liège, vannerie et sparterie.
- Fabrication de machines agricoles et forestières.
- Fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire.
- Hydraulique.
- Ouvrages et équipements d'économie de l'eau.

- Commerce et distribution :

- Commerce de produits agricoles bruts et d'animaux vivants.
- Commerce de gros de produits alimentaires.
- Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

-Emballage et conditionnement :

- Production de produits d'emballage et de conditionnement destinés aux produits agricoles (fruits et légumes), agroalimentaire et agro-industriels.
- Production d'emballages en bois (cageots, cagettes...).
- Production d'emballages en plastique (bouteilles en PET et PVC...).
- Production d'emballages en verre (bouteilles, flacons, pots...).
- Production d'emballages en métal (boîtes de conserves,...).
- Production d'emballages en carton (biscuits, sucre, café...).

-Transport, entreposage et manutention :

- Transports routiers de marchandises.
- Collecte de lait dans les fermes et le transport vers les unités de traitement.
- Entreposage.
- Manutention.

-Artisanat et développement rural :

- De l'artisanat.
- Des petits métiers.
- De l'habitat rural.
- Des projets de proximité.
- Petite hydraulique.

1-4-Missions et objectifs :

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales³.

1-4-1-Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à termes.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de la tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

³Document interne de la BADR.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

1-4-2-Les objectifs de la BADR :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs couts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1-5-Stratégie De La Banque :

Les grands axes stratégiques d'activité⁴ :

1-5-1-Des secteurs stratégiques :

Le repositionnement stratégique de la banque porte sur le financement, en priorité et en concernant tous les efforts pour adapter les modes de financement adéquats, sur les secteurs d'activités suivants :

- Le secteur de l'agriculture en amont et en aval.
- Le secteur de la Pêche et des Ressources Halieutiques.
- Le financement des Programmes de développement rural.

L'action de la BADR, dans le financement du développement, sera orientée également, vers la concrétisation des programmes soutenus par les pouvoirs publics, notamment :

- Les crédits à l'emploi de jeunes entrant les secteurs stratégique de la banque.
- Les crédits aux particuliers, dans l'optique de création d'activité dans les zones rurales.
- Les crédits à la construction de logements ruraux, dans le cadre d'une demande solvable et soutenue par le F.O.N.A.L, la C.N.L.
- Les crédits aux professions libérales (jeunes diplômés en médecine, et autre, etc...) en zones rurales.

1-5-2-Du référentiel des activités :

Les segments d'activités, sur lesquels la banque doit, à l'avenir, concentrer ses financements, sont définis dans l'état en annexe et dont les principaux sont repris ci-dessous :

- Agriculture de base et toutes les activités connexes.

⁴Document interne de la BADR.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

- Pêche et aquaculture de base et toutes les activités connexes.
- Industrie du machinisme agricole.
- Industries agroalimentaires.
- Commerce et distribution de produits liés aux activités stratégiques.
- Développement du monde rural, notamment :
 - Les petits métiers de l'artisanat.
 - L'habitat rural.
 - Les projets économiques de proximité.
 - La petite hydraulique.
 - La fabrication de maroquinerie et de sellerie.

1-5-3-Des relations avec les tiers :

Pour permettre le développement des financements en direction des secteurs stratégiques (agriculture, pêche, aquaculture, etc....), les représentations locales de la banque sont instruites à l'effet de prendre attache avec les administrateurs et organisations spécialisées et de participer aux manifestations professionnelles (Directions des Services Agricoles, Caisses d'assurances, Fonds de garanties, Chambres professionnelles, etc....).

Il y'a eu de multiplier les échanges d'expériences, avec les différentes parties concernées, pour mieux améliorer les outils d'analyses des risques, liés aux risques, liés aux secteurs stratégiques et adapter les modes de financements existants pour une meilleure efficacité commerciale de la banque.

Les représentations locales et régionales de la banque sont instruites à l'effet de prendre toute initiative pour susciter et prendre en charge tout projet entrant dans cette nouvelle dynamique.

Les Directeurs des Groupes d'exploitation sont tenus :

- D'assister et de prendre part activement aux réunions des Comités Techniques de Wilaya.
- De répondre à toute sollicitation des administrations concernées, de la clientèle ainsi que des organisations professionnelles, lorsqu'il s'agit développer l'activité et de sauvegarder les avantages dont pourrait bénéficier la banque.

1-5-4-Des délais de traitement des demandes de crédit :

Il est important, pour la banque, de mettre en œuvre les moyens adéquats pour traiter avec diligence les opérations de crédit relatives aux activités stratégiques, tout en veillant au strict respect des règles d'évaluation et de maîtrise des risques.

A cet effet, les demandes crédits, entrant dans ce cadre, doivent bénéficier d'une attention particulière et doivent être traitées avec la célérité voulue.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Les délais de traitement réglementaire, définis dans le tableau ci-dessous, pour les dossiers reçus et reconnus complets, doivent être respectés par toutes les structures concernées.

Les structures de la banque, en charge des dossiers de crédit sont obligés de délivrer un accusé de réception pour tout dossier complet et de tenir compte des prescriptions qu'il contient.

Un exemplaire de l'accusé de réception doit parvenir, obligatoirement, à la direction centrale concernée de la DGA/RE pour suivi et mesure éventuelle à prendre.

Tableau N°2 : Mode opératoire pour la conduite à leur terme des financements des clients hors secteurs stratégiques.

TYPE DE CREDIT	ORGANE DE DECISION			NOMBRE TOTAL DE JOURS
	A.L.E	G.R.E	D.GENERALE	
Crédit D'exploitation	8	6	6	20
Crédit D'investissement	15	10	10	35

Source : www.badr-bank

1-6-Orientations Générales :

A l'effet de réaliser le redéploiement des financements vers les activités définies dans la nomenclature, ci-annexée, les structures concernées de la banque doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour concentrer les activités de crédit sur le développement des secteurs stratégiques définis ci-dessus.

Les structures concernées de la banque doivent, aussi, prendre les mesures nécessaires pour diminuer graduellement les concours de la banque en faveur des clients avec lesquels elle est engagée et dont l'activité ne cadre pas avec les nouvelles missions.

A cet effet, les structures concernées de la banque doivent prendre toutes les mesures utiles afin de préserver ses intérêts et d'assurer, une bonne issue aux crédits déjà engagés⁵.

1-6-1-Client avec des encours à court terme :

La clientèle engagée pour des crédits d'exploitation doit être accompagnée jusqu'à la fin de l'exercice en cours et doit être avisée que la banque n'aura plus à renouveler ses concours quel que soit le terme.

En cas d'incapacité du client à apurer sa situation à bonne date, l'A.L.E. pourrait, avec l'accord de la Direction Centrale de crédit concernée, prolonger l'échéance à un maximum de douze (12) mois.

⁵Document interne de la BADR.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

1-6-2-Client avec des concours à moyen terme :

a)- Crédit, phase d'utilisation pour la réalisation de projet :

Pour ce type de clientèle, la banque a le devoir d'assurer la continuité du financement du projet jusqu'à l'achèvement de l'objet financé. L'ALE doit informer le promoteur que les crédits d'exploitation ne seront pas accordés. Par conséquent, le client devra assurer le financement de son appareil de production par d'autres sources, autre que la B.A.D.R, sauf dispositions contraires prévus lors de la signature de la convention de prêt et de l'autorisation.

b)- Crédit Moyen Terme en phase de remboursement assorti de crédits d'exploitation :

Pour assurer une bonne issue aux concours à moyen terme, ce type de clientèle continuera à bénéficier des crédits d'exploitation nécessaires, jusqu'à extinction totale du montant qui a été prêté par la banque, lorsque la durée restant à courir à l'échéance la plus lointaine dépasse les 36 mois, les crédits d'exploitation courent jusqu'à leur échéance et ne sont plus renouvelés. Le client assurera lui-même la continuité de l'exploitation. L'A.L.E. (Agence Locale d'exploitation) domiciliataire devra aviser le client, suffisamment avant l'échéance des crédits, qu'elle n'aura plus à les renouveler et qu'il devra prendre toutes les dispositions nécessaires pour le remboursement et l'apurement de sa situation, vis-à-vis de la B.A.D.R, à bonne date, l'ALE pourrait, avec l'accord de la Direction Centrale de crédit concernée, renouveler, une seule fois, l'échéance pour douze (12) mois.

c)-Crédit à moyen terme en phase de remboursement sans crédit d'exploitation :

A l'issue de la dernière échéance du crédit consenti, l'A.L.E. informe son client qu'il peut continuer sa relation avec la banque avec la banque dans le cadre des opérations de recettes et de dépenses et sans le concours financier de la banque. Toute opération de crédit doit être provisionnée en totalité par les moyens du client.

1-7-Conditions de maintien et de la continuité des opérations de la banque avec clientèle n'activent pas dans les secteurs stratégiques :

1-7-1-Les opérations de financement :

Le réseau de la banque est instruit d'avoir à s'abstenir, à l'avenir, d'accorder de nouveau financement dans les secteurs qui ne rentrent pas dans le cadre du repositionnement stratégique de la BADR.

Il n'est admis aucune nouvelle restructuration ni prorogation d'échéance future sur les concours de la clientèle n'activant pas dans les secteurs stratégiques.

Les structures concernées sont tenues de déclarer non recevables toutes demandes de crédit, y compris celles touchant les dispositifs soutenus par les pouvoirs publics, qui ne cadrent pas avec les nouvelles missions stratégiques.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Lorsqu'il y a un doute, lié à l'appartenance d'un projet au secteur stratégique de la banque, la demande doit être soumise à la Direction Générale Adjointe chargée des Ressources des Engagements pour une orientation adéquate.

1-7-2-Les opérations courantes de la banque :

En tout état de cause, tout type de clientèle qui ne rentre pas dans le champ du repositionnement et qui voudrait maintenir sa domiciliation auprès des guichets de la B.A.D.R. sans possibilité de bénéficier de crédit est accepté.

Les structures opérationnelles de la banque (Directions Centrales, G.R.E. et A.L.E.) doivent assurer le maintien et la continuité, pour toute clientèle, de toutes les opérations de banque (dépôts, retrait, virement, placement etc....), lorsque celle-ci n'impliquent pas d'octroi de crédit, sous quelque forme que ce soit, domestique ou avec l'étranger.

Tous les clients, dont l'activité ne figure pas dans les secteurs stratégiques, désireux de réaliser des opérations de commerce extérieur, avec la banque, doivent, au préalable, constituer 110% de provision en couverture intégrale de l'opération et verser à l'avance la rémunération de la banque (frais et commission de domiciliation, d'ouverture et de confirmation de lettres de crédit).

Ce niveau de provision est valable pour les opérations de commerce extérieur à vue. Il est modulé comme suit pour les opérations à terme :

- 120% à trois mois ;
- 130% à six mois ;
- 150% à 12 mois.

1-8-Suivi de la mise en œuvre de la présente décision réglementaire :

1-8-1-En matière de nouveaux crédits :

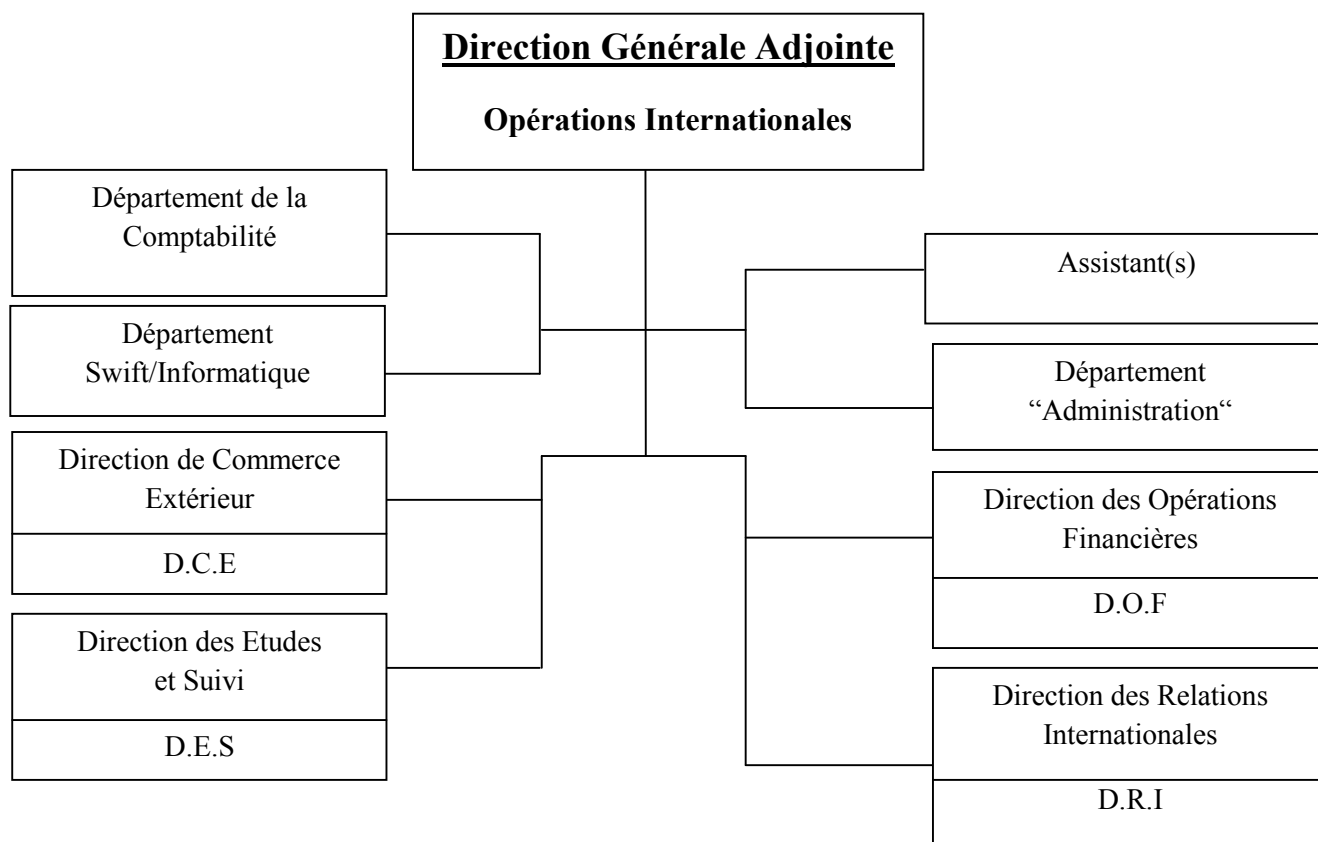
En matière de nouveaux crédits, les structures décentralisées (le Groupe Régional Exploitation en l'Agence Locale d'Exploitation) de la banque, doivent établir un état mensuel de leur évolution, en distinguant :

- Les crédits octroyés aux secteurs non stratégiques, dans la cadre du mode opératoire du délestage cité ci-dessus.
- Les crédits octroyés aux secteurs stratégiques.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

1-9-Organigramme de le Direction Générale Adjointe :

« Opérations internationales » Figure N°16:Organigramme de la direction générale.



Source : Document interne de la BADR.

Section 2 : La stratégie de fidélisation de la BADR :

Durant notre période de stage pratique au sein de la BADR, nous avons élaboré une étude qualitative caractériser par une série d'entretiens avec le personnel de l'agence N°580 Tizi-Ouzou, ainsi qu'au niveau de la direction régionale à Tizi-Ouzou.

❖ L'ensemble des personnels interviewés :

Tableau N°3 :L'ensemble des personnels interviewés.

Poste occupé	Catégorie professionnels	Ancienneté professionnels
Directeur de l'agence	Cadre supérieur	19 ans
Directeur du département commercial	Cadre supérieur	14 ans
Délégué de la clientèle individuelle	3 cadres	4 ans-7 ans-8 ans
Délégué de la clientèle (entreprises)	2 cadres	3 ans-6 ans
Chargés d'étude de dossier des crédits	3 cadres	3 ans- 6 ans- 9 ans

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

2-1-La politique de qualité de la BADR :

Le secteur bancaire évolue dans un environnement des plus agressifs, marqué par une concurrence féroce, des clients de plus en plus exigeants. La satisfaction est multiforme, elle se réalise à travers la qualité du service, dans le cas de la BADR la qualité d'accueil, le taux d'intérêt, la disponibilité de la monnaie etc.⁶sont des éléments importants employés par l'organisme afin de satisfaire et fidéliser sa clientèle.

La réussite de la démarche qualité passe le renforcement de la compétitivité des activités de la BADR et le développement de la veille concurrentielles. La démarche qualité utilisée par la BADR couvre deux grands aspects :

- **L'aspect lié à la culture de l'entreprise :** Il s'agit en effet de créer un état d'esprit qualité, développer les réflexes et d'agir sur les comportements des clients de manière à favoriser tout ce qui est qualité et rejeter tout ce qui est non-qualité, tels les pertes de temps, les gaspillages, les désorganisations, et autres formes de dysfonctionnement.
- **L'aspect lié à la mise en place d'outils à travers un système de management qualité :** Ces deux aspects sont complémentaires et reposent essentiellement sur les ressources humaines. Ils requièrent de l'écoute, de la sensibilisation, de la motivation et de la communication.

L'atteinte de cet objectif stratégique requiert l'engagement de tout le personnel de l'entreprise. C'est pour cela que la BADR, pour réussir une servuction efficace de haute qualité, applique quelques concepts clés pour réussir une relation positive avec les clients : L'empathie, l'accueil, le laisser parler, le comprendre, ne pas le juger, le rassurer, le servir et la prise de congé (« je vous souhaite une bonne journée, au revoir madame/monsieur » ou bien « je vous remercie madame/monsieur pour votre visite,»).

2-2-La satisfaction des clients de la BADR :

La BADR assure que les exigences des clients déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

Pour connaître le niveau de satisfaction des clients sur les prestations de service qu'elle offre, l'entreprise réalise des enquêtes auprès d'un échantillon représentatifs des ses clients, ils répondent à un questionnaire prédéfini. La BADR réalise aussi des campagnes de satisfaction (questionnaire en ligne) sur le site officiel de la BADR. Encore, l'entreprise utilise différents canaux qui vont lui permettre de cerner l'information client quelle que soit sa nature afin de le satisfaire, comme :

- **Registre des doléances :** Les doléances des clients sont une source précieuse pour l'amélioration des services offerts.
- **Réseaux sociaux :** Exemple BADR sur facebook.

⁶ Voir Annexe N°1, question N°1.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

- Forum sur le net : Le forum de discussion peut aider l'entreprise à mieux écouter les besoins de ses clients....etc.

« Il ne s'agit pas d'essayer d'avoir plus de clients mais c'est de le fidéliser qui est le plus important. Pour ce faire, il suffit de donner toujours une meilleure qualité de service et beaucoup d'avantage aux clients », voilà une déclaration de la BADR⁷.

2-3-La stratégie de fidélisation de la BADR et son objectif :

2-3-1-La fidélisation des clients de la BADR et son objectif :

En 2014, la BADR a poursuivi sa dynamique de transformation pour la satisfaction de sa clientèle, la fidélisation de ses clients. Parmi les faits les plus saillants à signaler :

- Lancement d'une grande campagne publicitaire.
- L'ouverture de compte en ligne souscrit à BADR net.
- Carte bancaire.

L'objectif de la fidélisation des clients de la BADR est d'accroître la part du marché, diversifier et élargir son portefeuille, promouvoir une image de marque de la banque. Un client fidélisé c'est d'autres clients gagnés.

2-3-2-La stratégie de fidélisation des clients de la BADR :

La stratégie de développement de la BADR la différencie des autres, à travers la croissance de réseau et le renforcement de la qualité d'offre, elle améliore davantage la qualité de service à sa clientèle, et elle a implémenté deux solutions d'une valeur ajoutée tangible à ses clients « Corporate ». La première concerne la génération et l'intégration automatique du relevé bancaire au système de comptabilité du client. La deuxième solution consiste à fournir instantanément, au niveau des agences, les messages électroniques d'ouverture/modification des crédits documentaires, permettant l'envoi immédiat aux clients de ces documents par messagerie électronique.

Afin d'assurer le bon déroulement de cette stratégie de fidélisation, la BADR utilise quelques techniques comme des réductions sur certains produits, internet, le site BADR-net qui permet aux clients de se renseigner avec précision de la situation des comptes en temps réel et assure la sécurité et la fiabilité. Ainsi que le service BADR par message électronique qui offre une simplicité et rapidité et le suivi permanent du compte et minimise les déplacements en agence et l'attente au guichet⁸.

2-3-3-Les techniques de fidélisation des clients de la BADR :

La BADR utilise plusieurs techniques afin de retenir, satisfaire et fidéliser sa clientèle, et leur technique la plus utilisée est celle du package. Il s'agit d'offrir un bouquet de services adapté aux besoins et aux attentes du client. Ces services ne se limitent pas à des produits

⁷ Voir Annexe N°1, question N°2.

⁸ Voir l'annexe n°1, question N°4.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

bancaires et comprennent par exemple des réductions sur certains produits. Il existe d'autres techniques adoptées et utilisées par la BADR qui sont les suivantes⁹ :

- Internet est une technique de fidélisation et de relation client que la BADR a adopté, son site BADR-net permet l'accès permanent 24h/24 et 7j/7 à de différents services bancaires tels que la consultation du solde, demande de chéquier....etc. Ce qui lui permet d'être en contact continue avec ses clients.
- La BADR par message électronique communique l'essentiel des comptes par l'envoi d'SMS, et qui permet aux clients de recevoir des alertes à chaque fois qu'une catégorie d'opération se produit.
- Et pour les nouveaux clients, BADR envoie des questionnaires à ses clients afin de connaître leurs opinions et besoins, ensuite un tirage au sort s'organisera, parmi ceux ayant répondu ils bénéficieront des cadeaux.

La BADR offre certaines récompenses à ses clients fidèles sous forme de cadeaux personnalisés, des taux préférentiels....etc.

La BADR a pour objectif la croissance de son réseau et le renforcement de la qualité d'offre, elle améliore sa prestation de service et offre des avantages adaptés aux besoins et aux attentes de sa clientèle, afin de le satisfaire et le fidéliser ; de ce fait accroître sa part du marché, élargir son portefeuille et promouvoir une image de marque pour la banque.

Section 3 : L'enquête par questionnaire destinée aux clients de la BADR.

Cette section présentera une enquête de fidélisation auprès des clients de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou, où nous essayerons de répondre à l'objectif de notre travail. Nous évoquerons en premier le cadre méthodologique à suivre dans l'élaboration de l'enquête, et ensuite nous présenterons les résultats d'une enquête de qualité, satisfaction et fidélisation des clients menées sur le terrain. Aussi que l'analyse des résultats obtenus avec une série de suggestions et recommandations pour répondre à notre problématique.

3-1- Le cadre méthodologique :

Dans l'optique de mieux cerner la notion de fidélisation des clients au sein de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou, nous avons procédé à l'élaboration d'une enquête à sondage ayant pour but l'évaluation du degré de fidélisation des clients de cette dernière.

3-1-1-Présentation de l'enquête :

Pour notre présent travail, nous avons utilisé l'enquête par sondage qui peut être défini comme une méthode de recueil de l'information visant à poser des questions, à un certain nombre d'entreprise, constituant un échantillon extrait de cette population, en utilisant un mode d'administration.

⁹ Voir l'annexe N°1, question N°5.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Le sondage permet alors une estimation dont la validité est dépendante d'un grand nombre de facteurs plus ou moins maitrisable. Statistiquement, la validité des résultats dépend étroitement de la représentativité de l'échantillon.

3-1-2-L'objectif de l'enquête :

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. De même, le sujet d'étude est obligatoirement soumis à un questionnement de ses implications et de ses postulats.

Par définition, une problématique est « la formulation d'une question centrale concernant ce qui pose problème dans le sujet traité »¹⁰.

Afin de répondre à notre problématique qui est «**La qualité a-t-elle un impact sur la fidélisation des clients** » nous avons choisis d'élaborer une grille d'entretien destiné au personnel et un questionnaire aux clients de la BADR Tizi-Ouzou.

En effet, un objet de recherche ne peut être définies et construit qu'en fonction d'hypothèses, ces hypothèses visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique, et constituent les vrais objectifs de l'enquête.

Les hypothèses jouent un rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sort l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale¹¹. Dans cette perspective, et afin de délimiter le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : La qualité de service à un impact direct sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

H2 : Fidéliser le client est une priorité pour les banques et ceci ne peut se faire sans une gestion objective et satisfaisante de la relation.

H3 : Les anciens clients sont plus satisfaits que les nouveaux clients.

3-1-3-Sélection de l'échantillon :

Nous avons choisi un échantillon de taille 100 clients vu la contrainte de temps et de moyens, on s'est résolu à interroger un échantillon de cette taille-là.

Cette étude a été faite pendant 10 jours (de 19/05/2016 à 30/05/2016), nous avons ciblé les clients de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou.

3-1-4-L'élaboration du questionnaire :

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter des

¹⁰ Yves CHIROUZE, « le marketing les études préalables à la prise de décision », Edition, Ellipse, Paris 1993, p.128

¹¹ Ibid, P43.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations. Pour élaborer un bon questionnaire il est nécessaire de :

- Formuler des questions claires, simples et faciles à comprendre.
- Rédiger les questions pour chaque information recherchée.
- Corriger le questionnaire.

3-1-4-1-Types de questions :

Dans un questionnaire, le choix du type de questions aura également une incidence sur les résultats de l'enquête. Voici les types les plus courants :

➤ Les questions ouvertes :

Ce sont des questions pour lesquelles l'interrogé est libre de répondre comme il veut et autant qu'il veut. Le répondant a la possibilité de s'exprimer librement.

Exemple : Que proposez-vous à la BADR pour fidéliser sa clientèle ¹²?

➤ Les questions fermées :

Dans ce cas, l'interrogé doit choisir une ou plusieurs réponses parmi celles qui lui sont proposées. Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes :

- Les questions fermées dichotomiques : l'interrogé doit choisir entre deux réponses proposées.

Exemple : D'après vos opérations êtes-vous satisfait¹³ ?

- Les questions fermées à réponse unique : ces questions ont plusieurs modalités de réponses, mais une seule réponse est possible.

Exemple : Si une banque concurrente vous propose un service meilleur acceptez –vous son offre ¹⁴?

- Les questions fermées à choix multiple : le répondant a la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

Exemple : Quelles sont les opérations habituelles que vous effectuez à l'agence¹⁵ ?

3-1-4-2-Traitement des résultats :

Une fois les questionnaires sont remplis et centralisés, ils sont vérifiés. Une fois ce travail achevé, il va falloir procéder par les deux étapes de l'analyse, le tri à plat et l'analyse tri croisé.

¹² Voir annexe N°2, question N°19.

¹³ Voir annexe N°2, question N° 10.

¹⁴ Voir annexe N°2, question N° 15.

¹⁵ Voir annexe N°2, question N° 03.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

- **Le tri plat** : Consiste à présenter question par question les résultats obtenus pour chacune des modalités de réponse
- **Le tri croisé** : A pour objectif de mettre en évidence des relations entre deux variables analysées simultanément.

Nous avons utilisé le logiciel IBM SPSS Statistiques 20 qui est une gamme complète de techniques analytiques, une évaluation et un test approfondis des échantillonnages, et des procédures de marketing direct. Il offre les fonctionnalités fondamentales dont nous avons besoin pour exécuter le processus d'analyse du début à la fin.

IBM SPSS Statistiques 20 rend encore plus facile l'accès à une analyse sophistiquée, grâce à des outils et une sortie améliorés ainsi que des fonctionnalités conviviales. Notre questionnaire a été rédigé de manière à pouvoir recueillir des informations pertinentes et ainsi répondre aux objectifs de l'enquête.

Dans ce cadre, ce questionnaire comporte 19 questions, dont la majorité sont fermée et structurées de façon à permettre la compréhension de la clientèle sondée et ainsi pouvoir fournir des réponses fiables.

3-2- Le cadre analytique « Tri et analyse des résultats » :

Nous allons procéder, dans cette section au tri et l'analyse des résultats. Une fois l'étude sur le terrain est achevée, on se retrouve avec un questionnaire, représentant une masse d'informations brutes. Ces derniers doivent être traités de manière à pouvoir répondre clairement aux questions posés lors de la définition des objectifs.

3-2-1-L'analyse uni-variée : Tri plat

Pour cela, nous avons utilisé l'analyse uni-variée qui consiste à analyser chacune des variables du questionnaire sans tenir compte certaines autres variables.

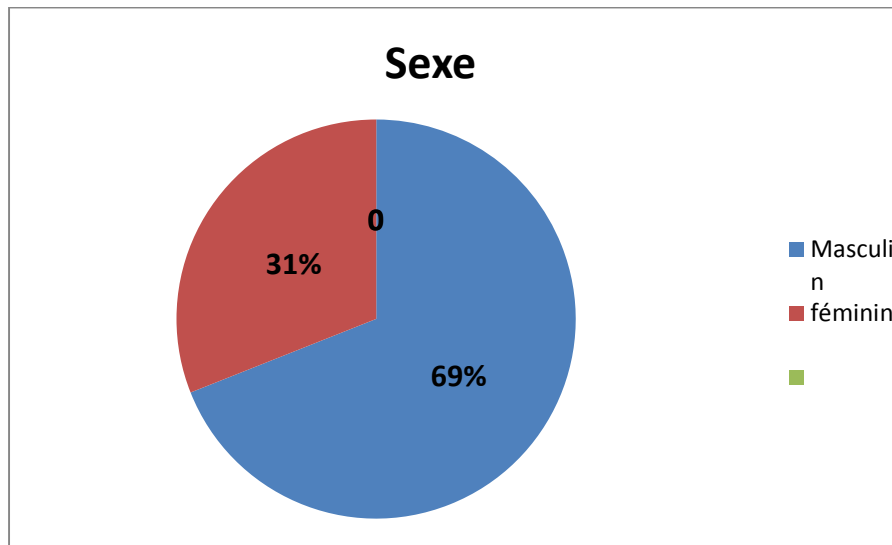
Question N°1 (FS) : Quel est votre sexe ?

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon par sexe.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Masculin	69	69%
Féminin	31	31%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°17 : Répartition de l'échantillon par sexe.



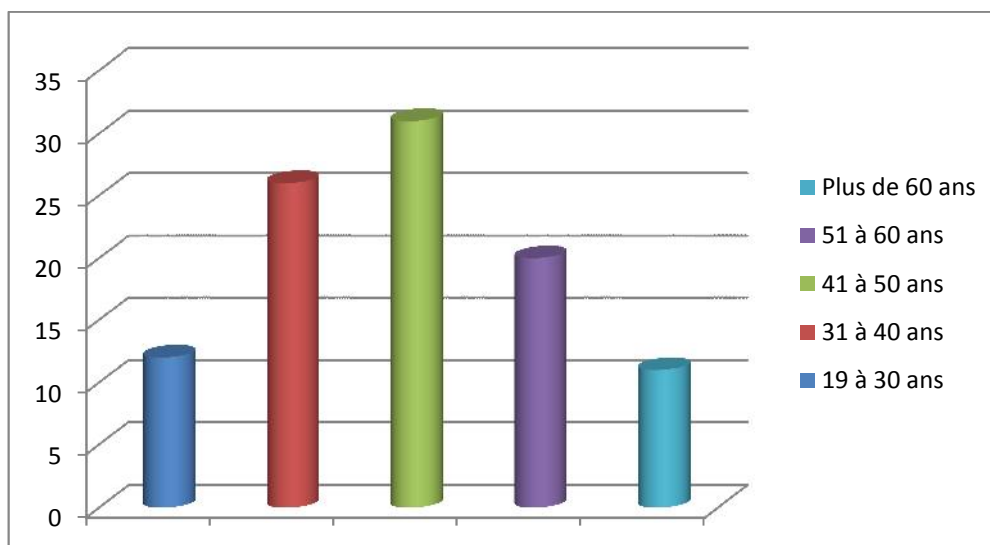
L'analyse : Notre échantillon comporte 69% d'hommes et 31% des femmes.

Question N°2 (FS) : Quel est votre âge ?

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
19 à 30 ans	12	12%
31 à 40 ans	26	26%
41 à 50 ans	31	31%
51 à 60 ans	20	20%
Plus de 60 ans	11	11%
Total	100	100%

Figure N°18 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

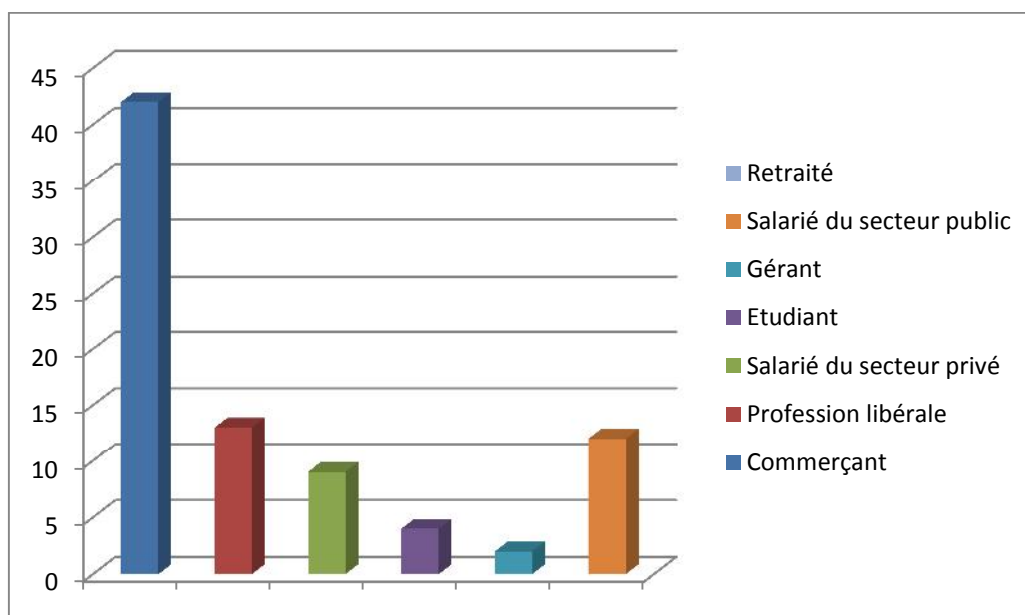
L'analyse : La plus forte proportion de clients sondés soit 31% se situe dans la tranche d'âge « de 41 à 50 ans », la tranche d'âge « de 31 à 40 ans » est de 26% ensuite la tranche des clients les plus jeunes « de 19 à 30 ans » avec 12% et enfin la tranche d'âge des seniors «de 51 à 60 ans » est de 20% et la tranche d'âge « plus de 60 ans » avec seulement 11%.

Question N°3 (FS : Quelle est votre profession ?

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon par profession.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Commerçant	42	42%
Profession libérale	13	13%
Salarié du secteur privé	9	9%
Etudiant (e)	4	4%
Gérant (e)	2	2%
Salarié du secteur public	12	12%
Retraité	18	18%
Total	100	100%

Figure N°19 : Répartition de l'échantillon par profession.



L'analyse : Selon les résultats obtenue, on remarque que la plus part des clients sont des commerçant 42%, les clients à profession libérale sondés soit 13%, Salarié du secteur privé 9%, Salarié du secteur public soit 12%, retraité soit 18% et la faible proportion est pour les gérants avec 2%.

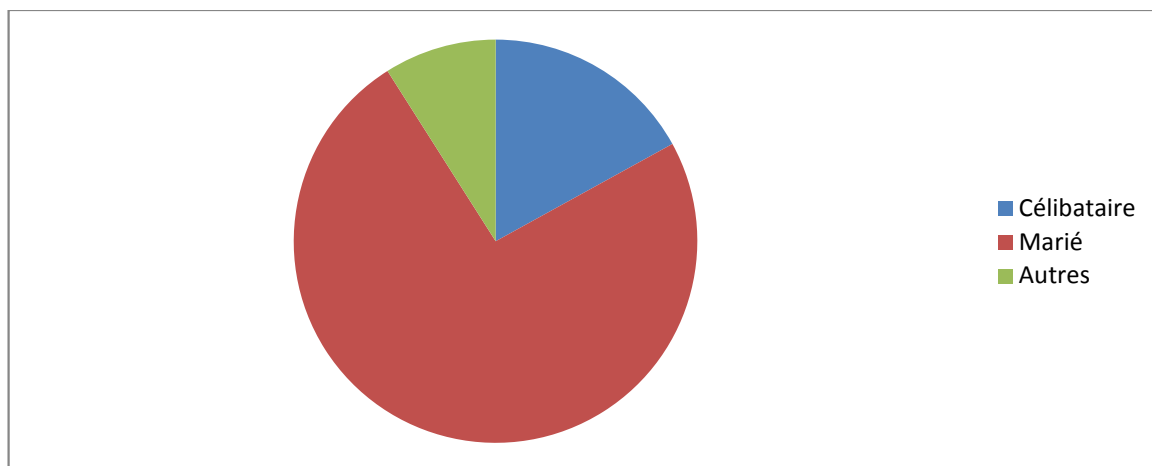
Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Question N°4 (FS) : Quelle est votre situation matrimoniale ?

Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Célibataire	17	17%
Marié (e)	74	74%
Autres	9	9%
Total	100	100%

Figure N°20 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale.



L'analyse : La plus forte proportion de clients sondés soit 74% sont marié et les clients sondés soit 17% sont célibataire et que les 9% aux autres soit veuf (e) ou divorcé (e).

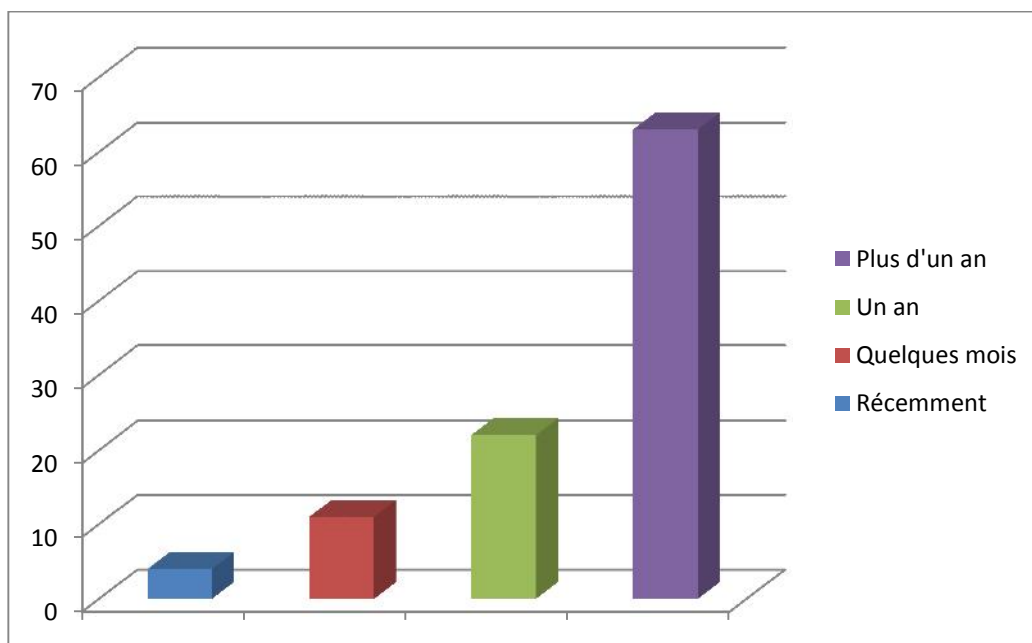
Question N°1 : Depuis quand êtes-vous clients de la Badr ?

Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté des clients.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Récemment	4	4%
Quelques mois	11	11%
Un an	22	22%
Plus d'un an	63	63%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°21 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté des clients.



L'analyse : Selon les résultats obtenus, nous constatons que la plus part des clients sondés soit 63% sont des clients de la banque depuis « plus d'un an », alors que 22 % sont des clients « depuis un an », tandis que 11% sont nouveau clients « depuis quelques mois » et d'autres avec 4% « Récemment ». Nous remarquons que la quasi-majorité des clients sont anciens.

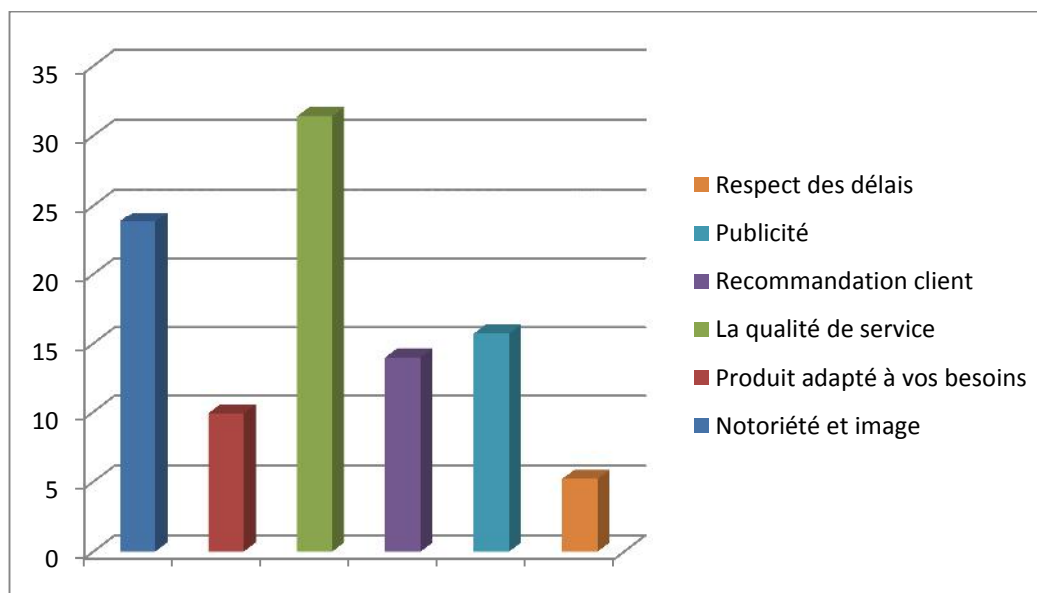
Question N°2 : Quels sont les critères qui vous ont motivé dans le choix BADR ?

Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon par les critères de motivation dans le choix BADR.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Notoriété et image	41	23,8%
Produits adapté à vos besoins	17	9,9%
La qualité de service	54	31,4%
Recommandation client	24	14%
Publicité	27	15,7%
Respect des délais	9	%5,2
Total	172	100

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°22 : Répartition de l'échantillon par les critères de motivation dans le choix BADR.



L'analyse : A titre de ces résultats, il paraît que la qualité du service représente 31,4% soit le choix majeur des clients de la BADR, les produits adaptés à leurs besoins représentent 9,9%, le respect des délais 5,2%, alors que la recommandation client est à 14 %. 23,8 % des clients affirment connaître l'agence BADR n°580 de Tizi-Ouzou grâce à sa notoriété et image, et seuls 15,7% sont motivés à travers la publicité.

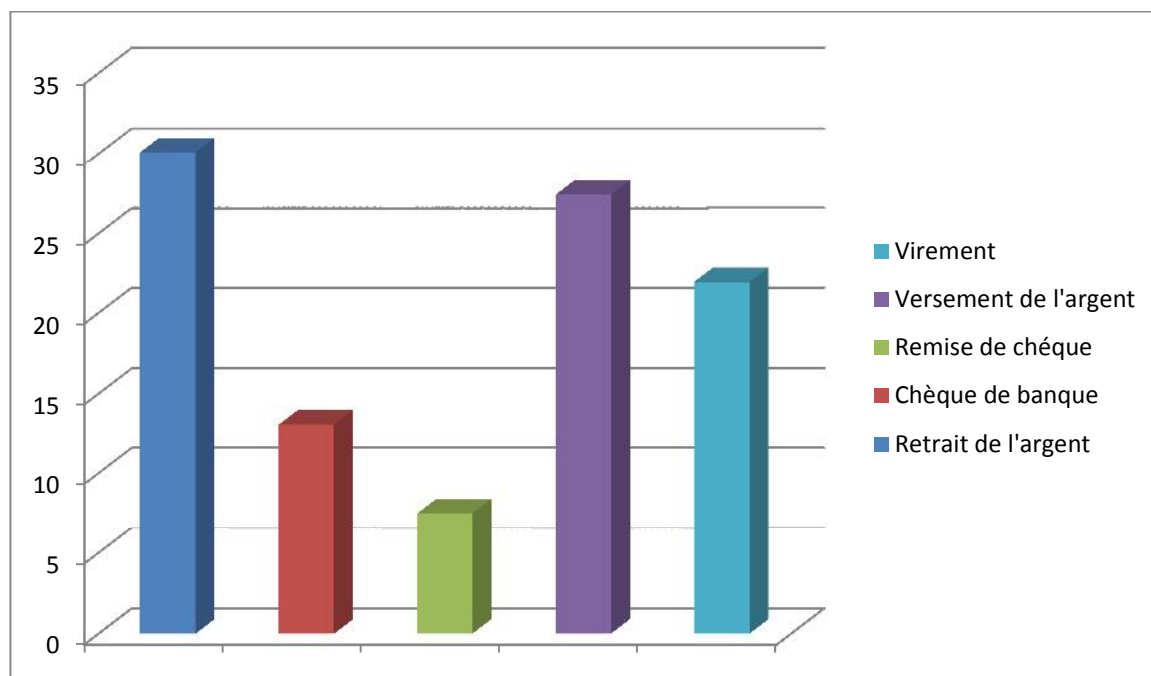
Question N°3 : Quelles sont les opérations habituelles que vous effectuez à l'agence ?

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par les opérations effectuées de l'agence.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Retrait de l'argent	100	30,1%
Chèque de banque	43	13%
Remise de chèque	25	7,5%
Versement de l'argent	91	27,4%
Virement	73	22%
Total	332	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°23 : Répartition de l'échantillon par les opérations effectuées de l'agence.



L'analyse : D'après le sondage au sein de la BADR 30,1% et 27,4% sont des opérations de retrait et de versements d'argents, tandis que les virements et les remises de chèques sont à 22% et 7,5% et 13% sont des chèques de banque.

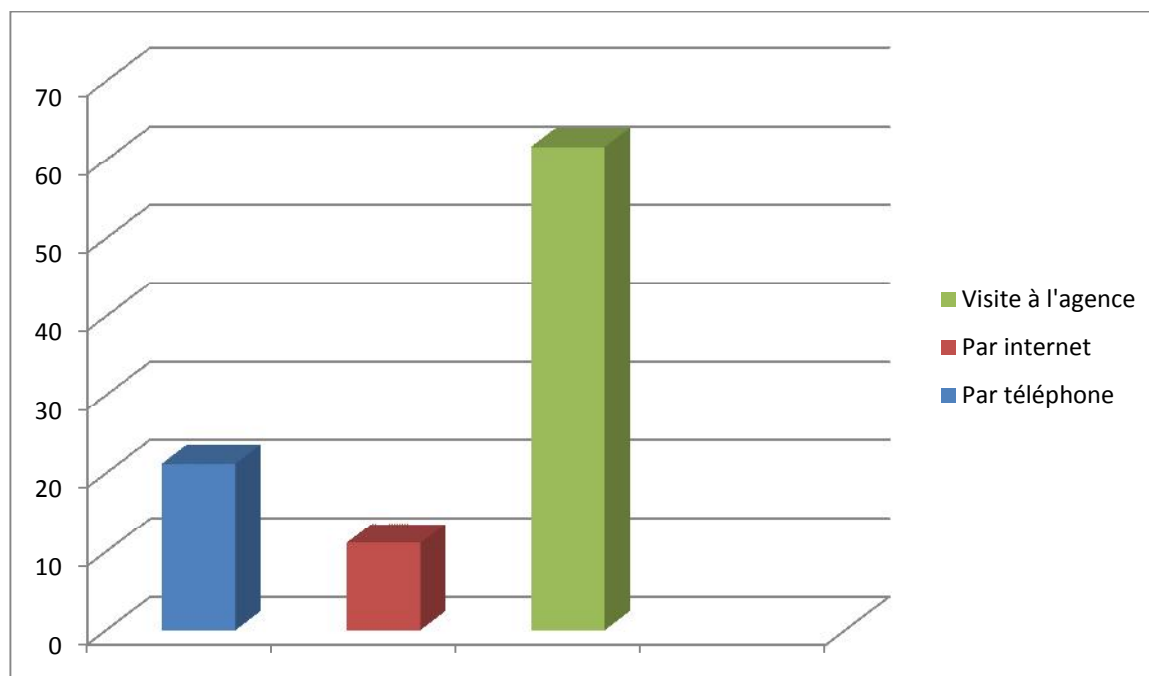
Question N°4 : Quels sont les moyens de communication que vous utilisez avec la BADR ?

Tableau N° 11: Répartition de l'échantillon par les moyens de communication avec l'agence.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Par téléphone	44	27,2%
Par internet	18	11,1%
Visite à l'agence	100	61,7%
Total	162	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°24 : Répartition de l'échantillon par les moyens de communication avec l'agence.



L'analyse : Nous remarquons que la plupart des clients préfèrent se déplacer à l'agence, 61,7% taux supérieur à la moitié de la clientèle, pour ceux qui utilise le téléphone c'est seulement 21,2%, et les clients qui utilisent le service Internet sont à 11,1%. Malgré les caractéristiques attractives de ce dernier, les visites à l'agence répondent mieux à leurs besoins.

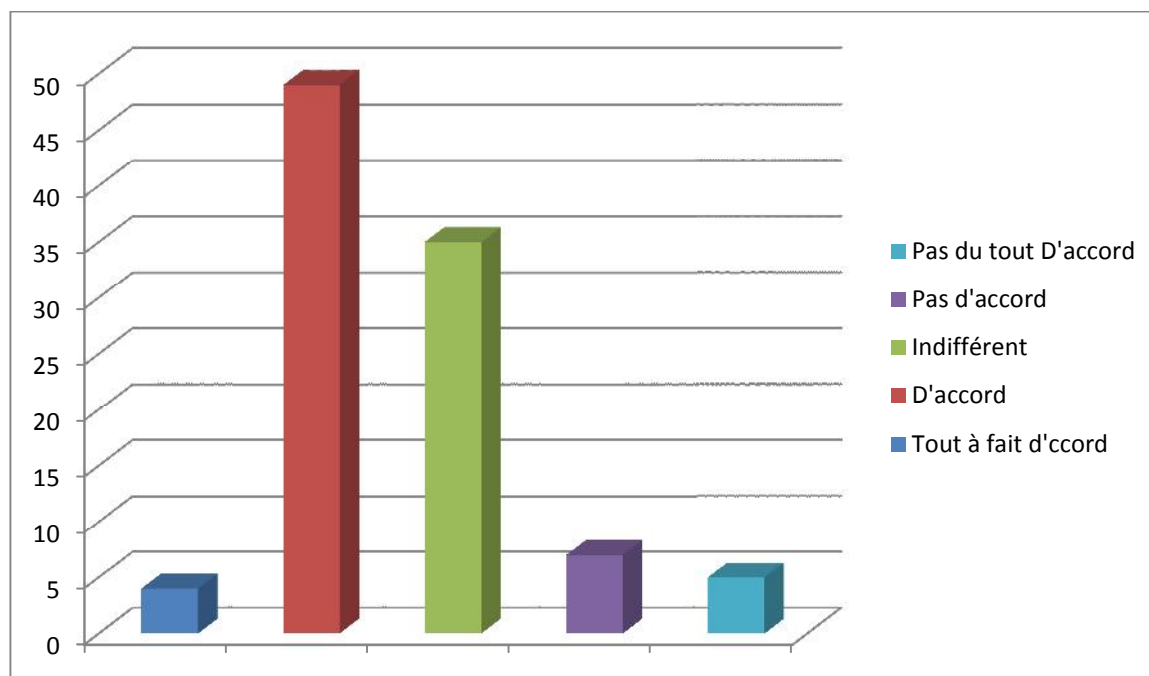
Question N°5 : Les équipements de la BADR sont-ils moderne ?

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon par qualité d'équipement.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	4	4%
D'accord	49	49%
Indifférent	35	35%
Pas d'accord	7	7%
Pas du tout d'accord	5	5%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°25 : Répartition de l'échantillon par qualité d'équipement.



L'analyse : Les clients de la BADR 4% sont tout à fait d'accord et d'accord à 49%, en général ces réponses soient auprès de la qualité d'équipement de l'agence, et 35 % sont indifférent, 7% pas d'accord, et 5% pas du tout d'accord.

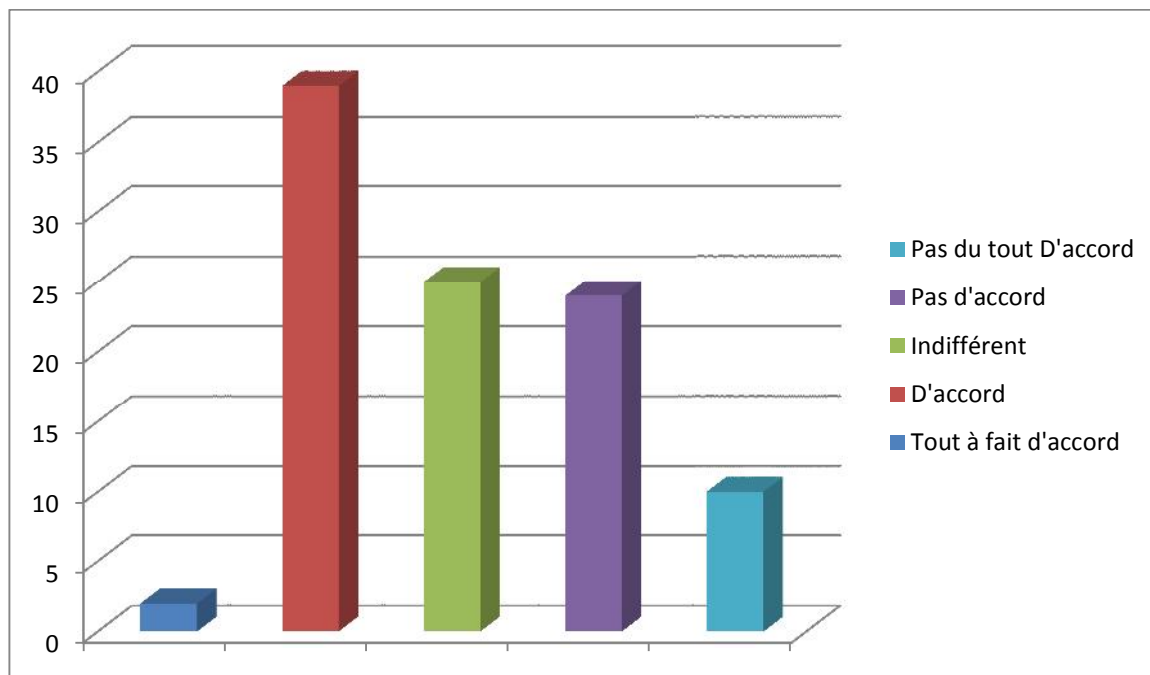
Question N°6 : Les salles d'attente de la BADR sont-elle confortables et climatisées ?

Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon par le confort et la climatisation des salles d'attentes.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	2	2%
D'accord	39	39%
Indifférent	25	25%
Pas d'accord	24	24%
Pas du tout d'accord	10	10%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°26 : Répartition de l'échantillon par le confort et la climatisation des salles d'attentes.



L'analyse : Les clients de la BADR 2% sont tout à fait d'accord et d'accord à 39%, en général ces réponses soient auprès du confort et climatisation des salles d'attentes, et 25 % sont indifférent, 24% pas d'accord, et 8% pas du tout d'accord.

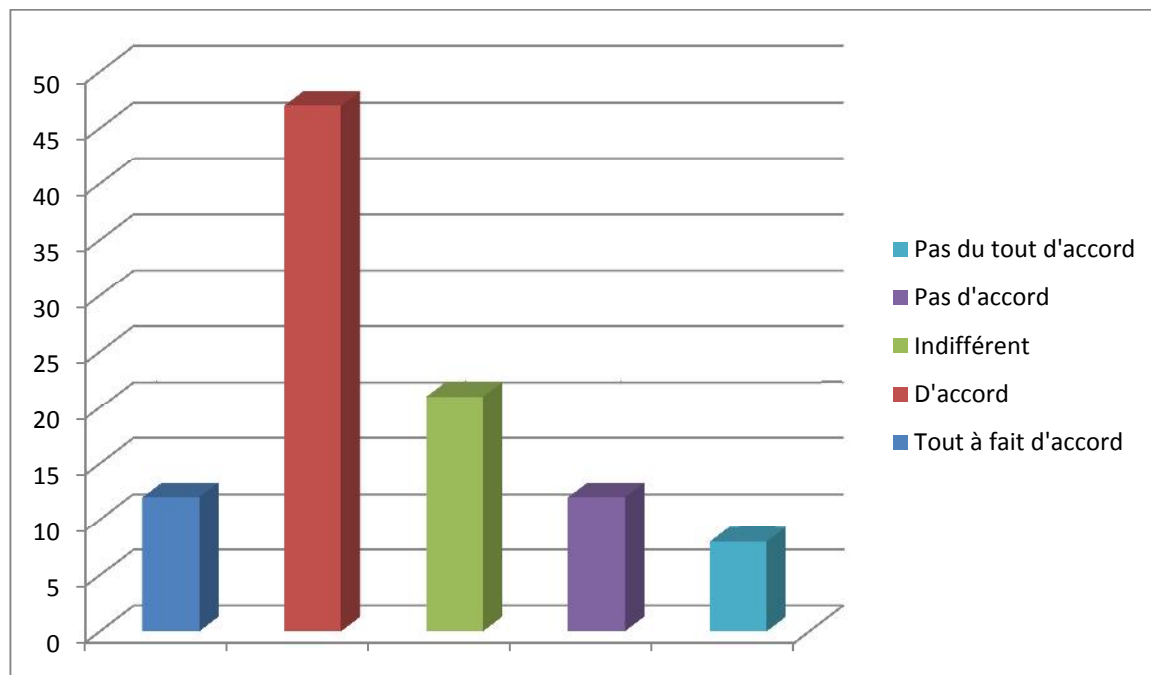
Question N°7 : La BADR traite-elle les problèmes des clients avec efficacité ?

Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon par efficacité lors du traitement des problèmes des clients.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	12	12%
D'accord	47	47%
Indifférent	21	21%
Pas d'accord	12	12%
Pas du tout d'accord	8	8%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°27 : Répartition de l'échantillon par efficacité lors du traitement des problèmes des clients.



L'analyse : Les clients de la BADR 12% sont tout à fait d'accord et d'accord à 47%, en général ces réponses soient auprès de l'efficacité lors du traitement des problèmes des clients, et 21 % sont indifférent, 12% pas d'accord, et 8% pas du tout d'accord.

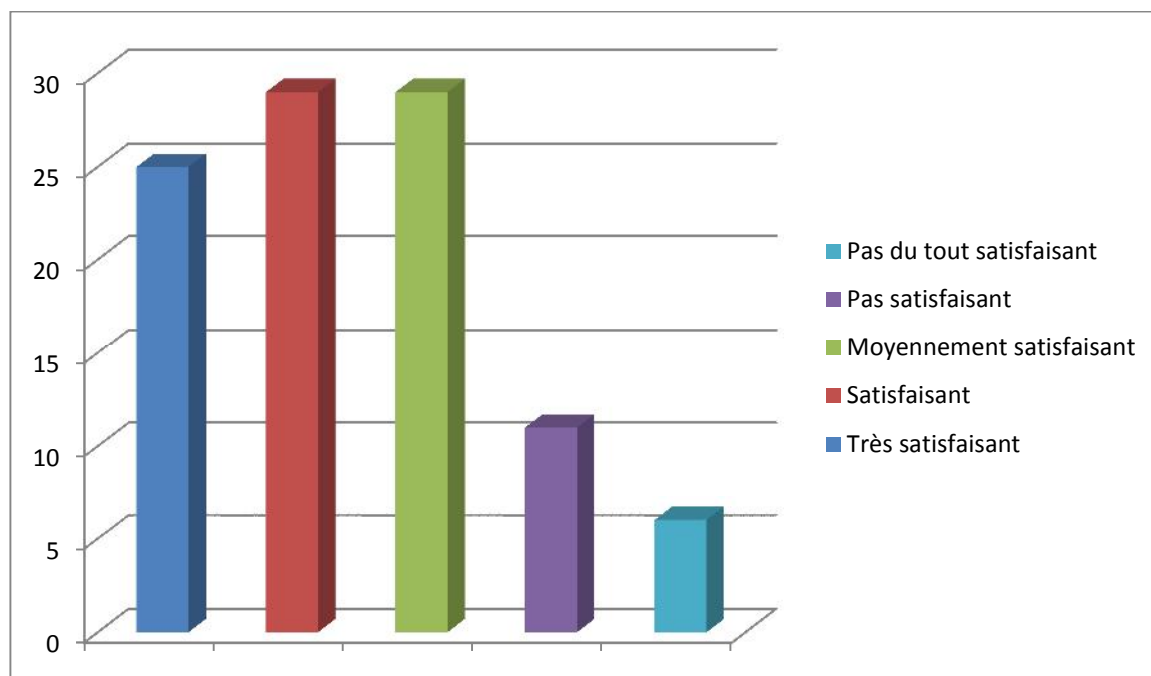
Question N°8 : Le personnel de la BADR sont-ils accueillants et toujours souriants ?

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon par l'accueil de l'agence.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Très satisfaisant	25	25%
Satisfaisant	29	29%
Moyennement satisfaisant	29	29%
Pas satisfaisant	11	11%
Pas du tout satisfaisant	6	6%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°28 : Répartition de l'échantillon par l'accueil de l'agence.



L'analyse : Les clients de la BADR 25% sont très satisfaits et satisfait à 29%, en général cette satisfaction soit auprès de l'accueil client de l'agence, et 29 % sont moyennement satisfaits, 11% insatisfaits, et 6% pas du tout satisfait.

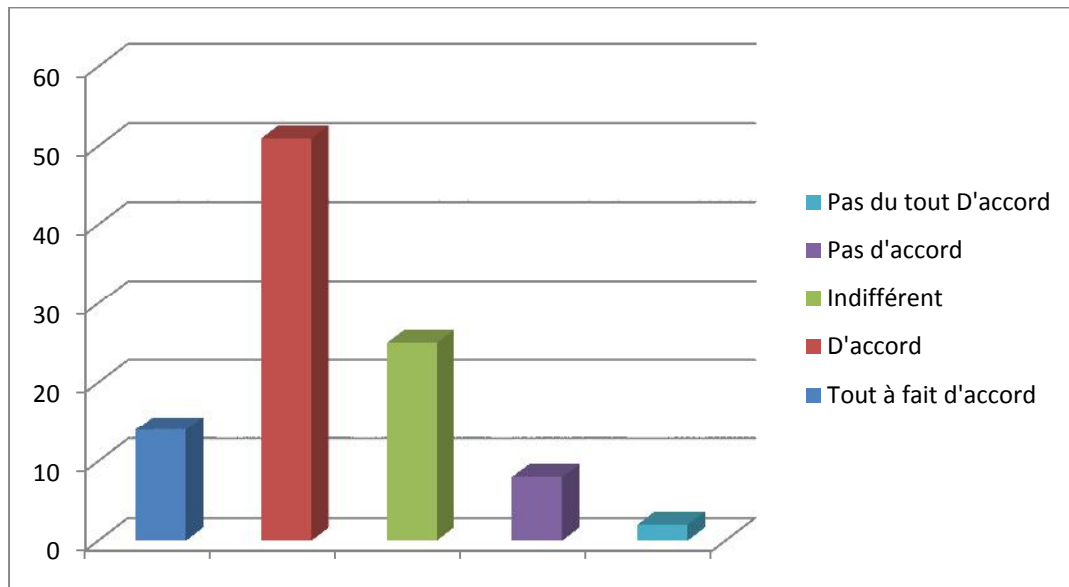
Question N°9 : Le personnel de la BADR sont-ils attentifs aux doléances des clients ?

Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des doléances des clients.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	14	14%
D'accord	51	51%
Indifférent	25	25%
Pas d'accord	8	8%
Pas du tout d'accord	2	2%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°29 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des doléances des clients.



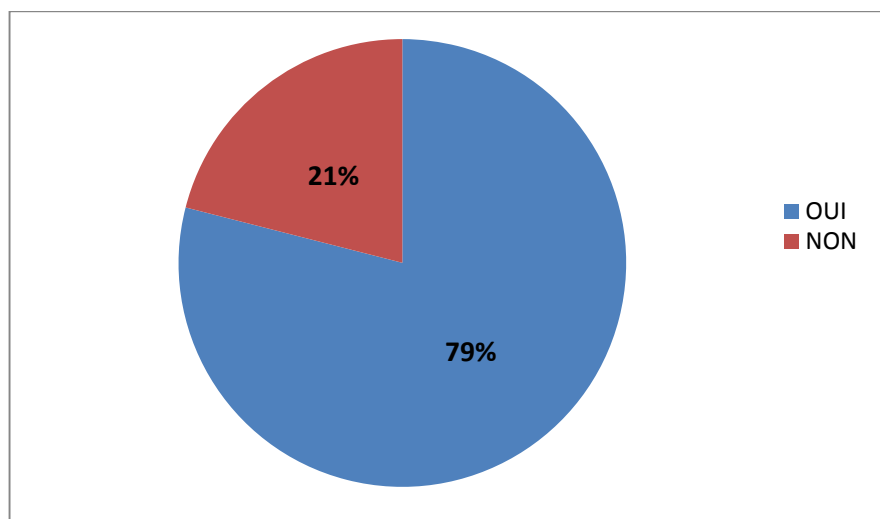
L'analyse : Les clients de la BADR 14% sont tout à fait d'accord et d'accord à 51%, en général ces réponses soient auprès de la consécration du temps aux doléances des clients, et 25 % sont indifférent, 8% pas d'accord, et 2% pas du tout d'accord.

Question N°10 : La BADR répond-elle à vos attentes et réclamation ?

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des attentes et réclamation des clients.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
OUI	79	79%
NON	21	21%
Total	100	100%

Figure N°30 : Répartition de l'échantillon par la prise en charge des attentes et réclamation des clients.



Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

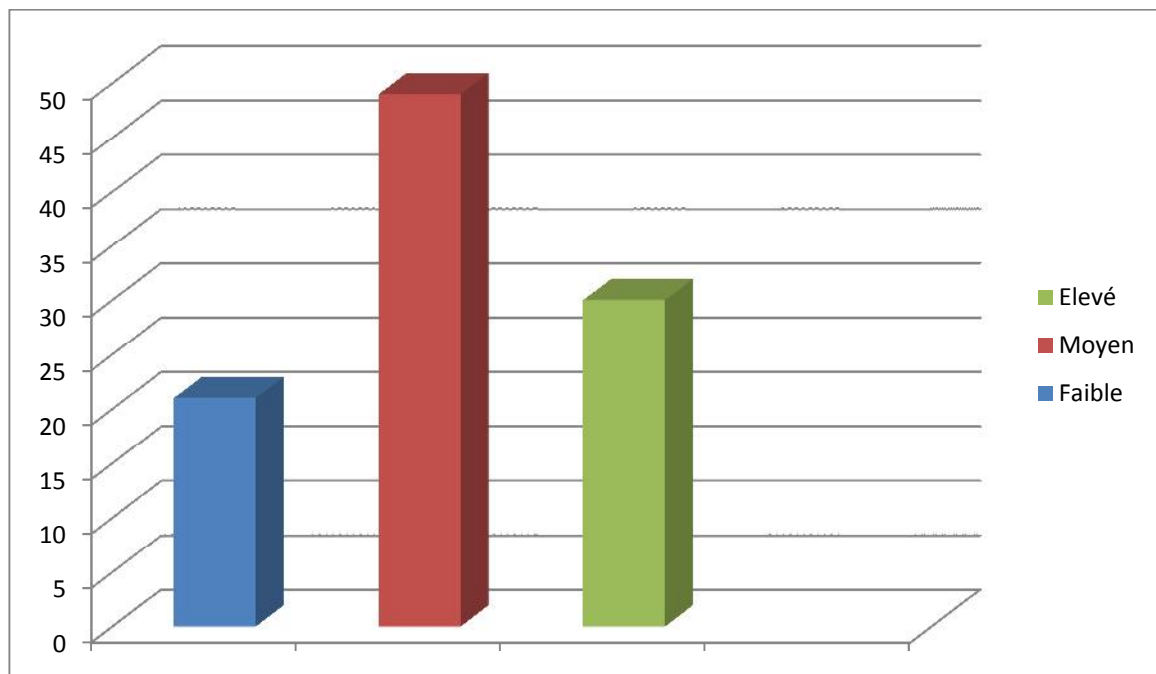
L'analyse : La majorité des clients interrogés affirment que la BADR répond à leurs attentes et réclamation pour 79 % et 21 % trouvent que l'agence ne répond pas à leurs attentes et réclamation peut-être c'est dû à la rapidité de traitement des réclamations.

Question N°11 : Comment Mesurez-vous le degré de rapidité dans le traitement des réclamations ?

Tableau N°18 : Répartition de l'échantillon par la mesure du degré de rapidité dans le traitement des réclamations.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Faible	21	21%
Moyen	49	49%
Elevé	30	30%
Total	100	100%

Figure N°31 : Répartition de l'échantillon par la mesure du degré de rapidité dans le traitement des réclamations.



L'analyse : La majorité des clients interrogés affirment que la BADR répond efficacement à leurs attentes et réclamation pour 30 % élevé, 49 % moyen et 21% faible en trouvant que l'agence ne répond pas à leurs attentes et réclamation peut-être c'est dû à la rapidité de traitement des réclamations.

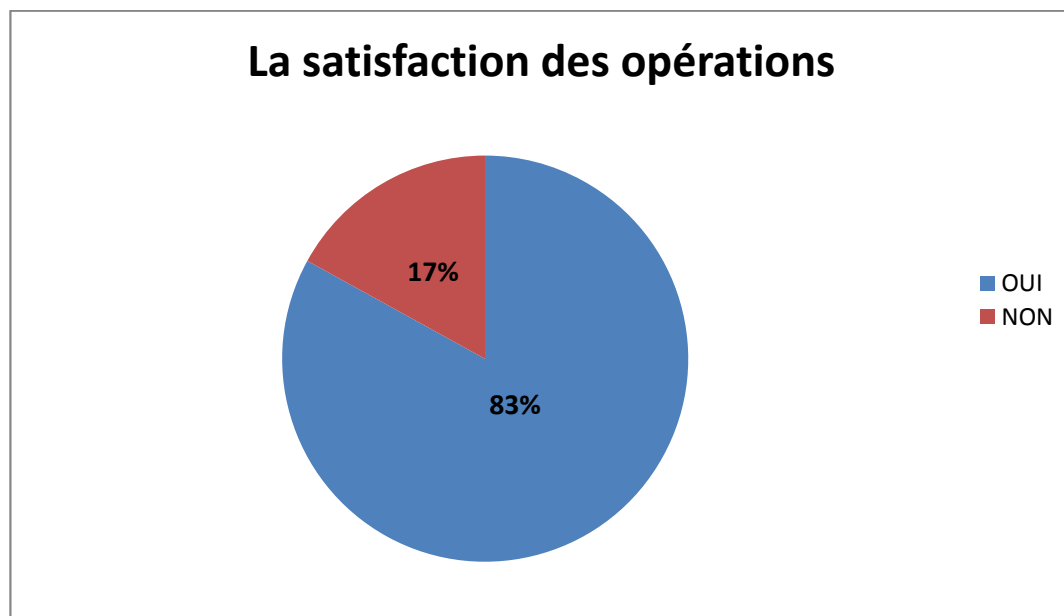
Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Question N°12 : D'après vos opérations effectuées êtes-vous satisfait ?

Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon par la satisfaction des opérations.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
OUI	83	83%
NON	17	17%
Total	100	100%

Figure N°32 : Répartition de l'échantillon par la satisfaction des opérations.



L'analyse : On remarque que 83 % des clients sont satisfaits après leurs opérations effectués au sein de la BADR, par contre 17 % ne le sont pas.

Les 83 % constituent une opportunité à saisir mais aussi le mécontentement de 17 % n'est pas un aspect à marginaliser, au contraire, c'est une contrainte que la BADR est tenue à appréhender avec beaucoup plus de soin, à fin de conserver sa clientèle.

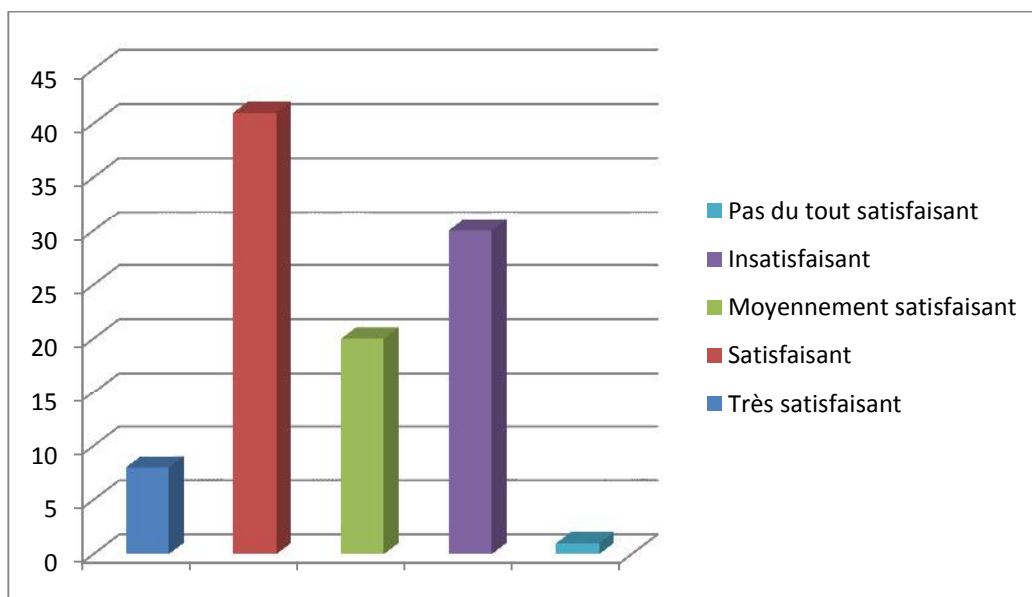
Question N°13 : Etes-vous globalement satisfait par les services et gammes de produits proposés par la BADR ?

Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon par le degré de satisfaction globale

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Très satisfaisant	8	8%
Satisfaisant	41	41%
Moyennement satisfaisant	20	20%
Pas satisfaisant	30	30%
Pas du tout satisfaisant	1	1%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°33 : Répartition de l'échantillon par le degré de satisfaction globale.



L'analyse : On constate d'après ces résultats que la majorité des clients sont satisfaits par les services et gammes de produits de l'agence avec 41 %, 20 % sont moyennement satisfaits, ainsi 18% qui sont très satisfaits, 30 % ne sont pas satisfaits, et 1% sont pas du tout satisfait, 31 % des clients ne sont pas satisfaits alors la BADR devra penser à élargir sa gamme de produit et service pour pouvoir répondre à leurs besoins.

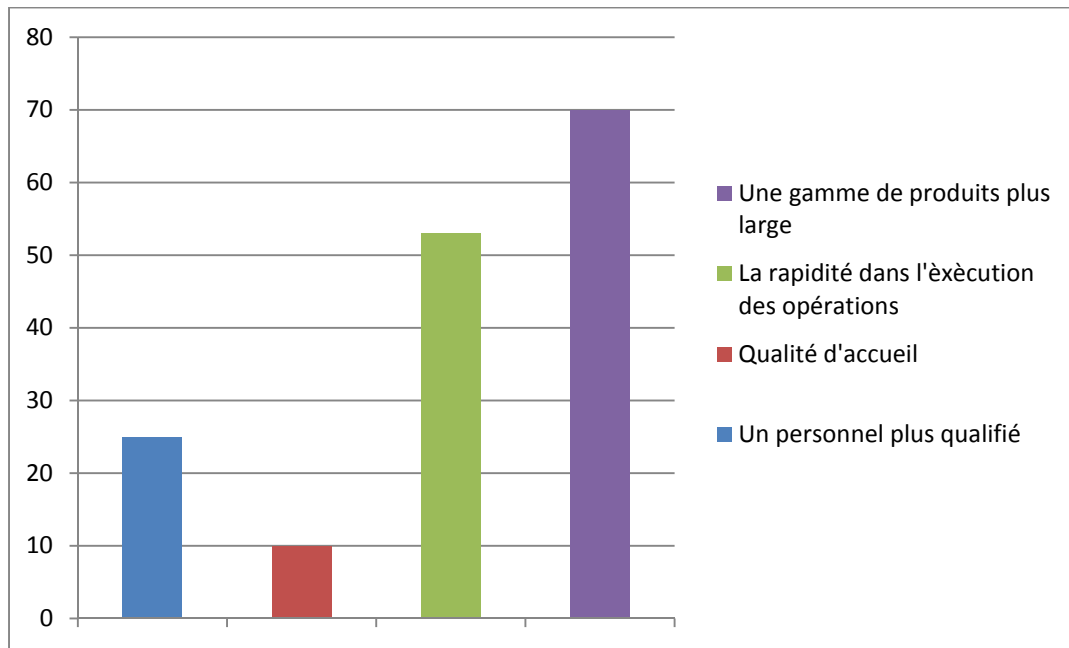
Question N°14 : Quelles sont les améliorations que la BADR devra apporter pour mieux satisfaire et fidéliser la clientèle ?

Tableau N°21 : Répartition de l'échantillon par axes d'améliorations.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Un personnel plus qualifié	25	15,8%
Qualité d'accueil	10	6,3%
La rapidité dans l'exécution des opérations	53	33,6%
Une gamme de produit plus large	70	44.3%
Total	158	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°34 : Répartition de l'échantillon par axes d'améliorations.



L'analyse : La majorité des clients sondés à 44,3 % estiment une gamme de produit plus large, 33,6% des personnes sondés pensent que l'agence doit améliorer le temps d'exécution de leurs opérations, alors que 15.8% optent pour un personnel plus qualifié, et 6.3% pour la qualité d'accueil.

On remarque alors que les clients de la BADR cherchent plus l'innovation en matière de gamme de produit.

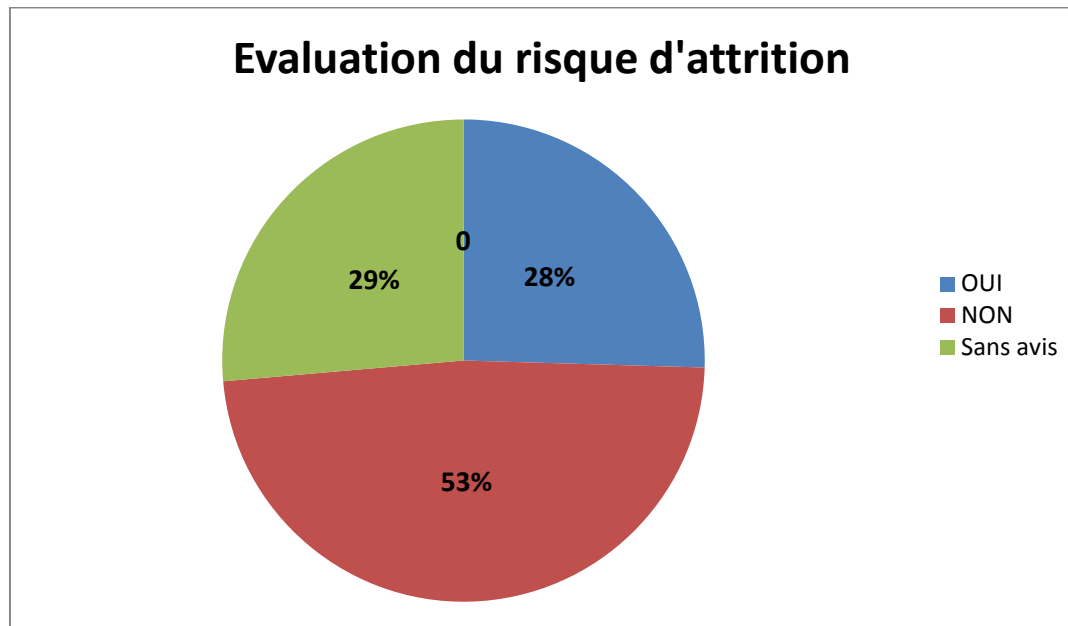
Question N°15 : Si une banque concurrente vous propose un service meilleur acceptez-vous ?

Tableau N°22 : Répartition de l'échantillon par évaluation du risque d'attrition.

Désignations	Effectif	Pourcentages
OUI	18	18%
NON	53	53%
Sans avis	29	29%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°35 : Répartition de l'échantillon par évaluation du risque d'attrition.



L'analyse : Nous remarquons que la majorité des clients 53% affirment que la BADR est nettement mieux par rapport à ses concurrents et de rester longtemps client chez elle, malgré qu'elle propose un meilleur service, mais il est indispensable de s'interroger sur les 28% de sa clientèle qui ont l'intention de changer d'agence et qui risquent de se tourner vers les concurrents.

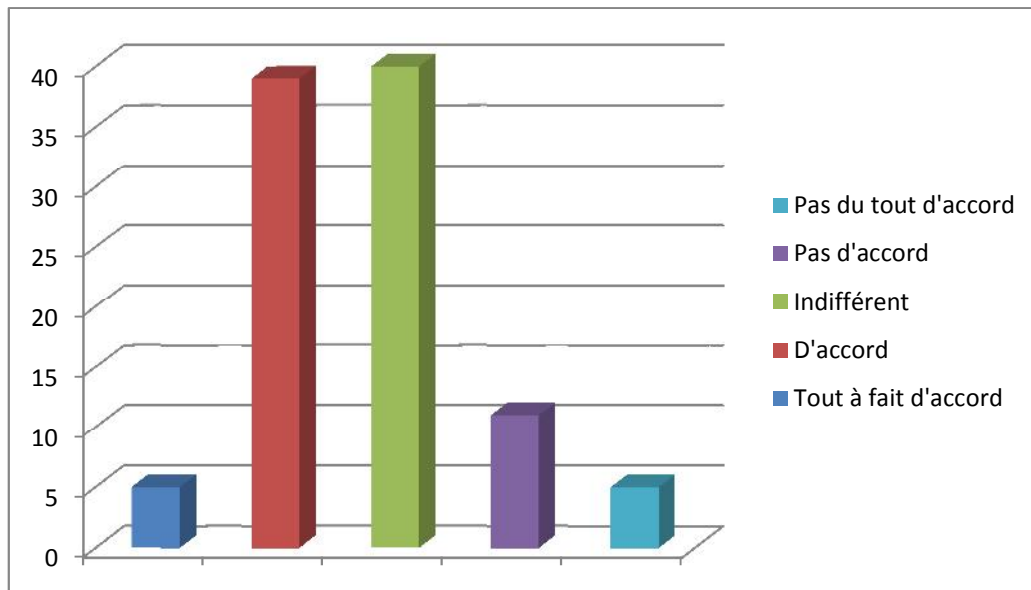
Question N°16 : Croyez-vous que la BADR propose les meilleurs services pour le moment ?

Tableau N° 23 : Répartition de l'échantillon par évaluation des prestations de l'agence.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	5	5%
D'accord	39	39%
Indifférent	40	40%
Pas d'accord	11	11%
Pas du tout d'accord	5	5%
Total	100	100%

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°36 : Répartition de l'échantillon par évaluation des prestations de l'agence.



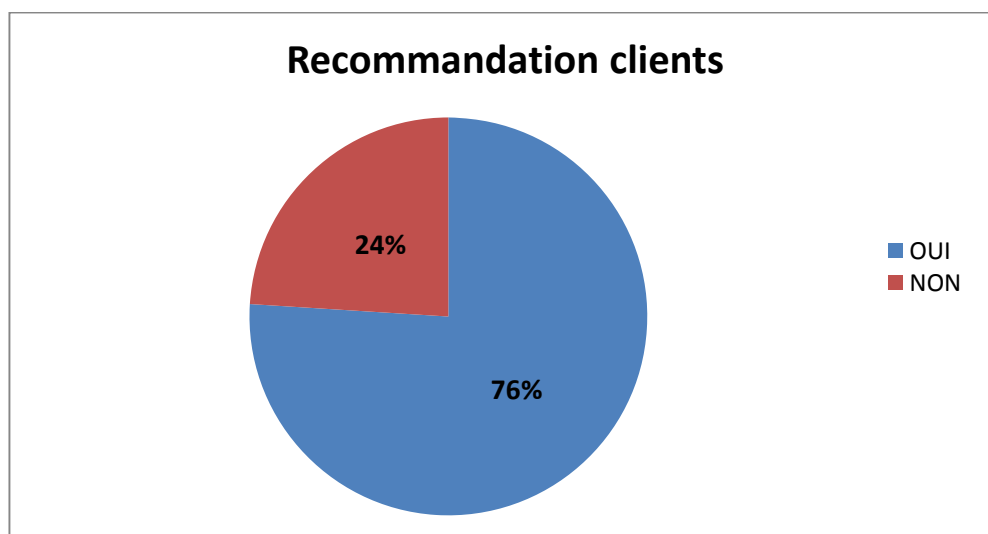
L'analyse : Nous remarquons que 5% des clients est « tout à fait d'accord », 39% affirment que la BADR, malgré qu'elle propose un meilleur service, mais il est indispensable de s'interroger sur les 11% de sa clientèle qui n'est pas d'accord et les 5% de ces clients qui ne sont pas du tout d'accord.

Question N°17 : Recommanderez-vous la BADR à vos amis (e) et vos collègues ?

Tableau N°24 : Répartition de l'échantillon par recommandation clients.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
OUI	76	76%
NON	24	24%
Total	100	100%

Figure N°37 : Répartition de l'échantillon par recommandation clients.



Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

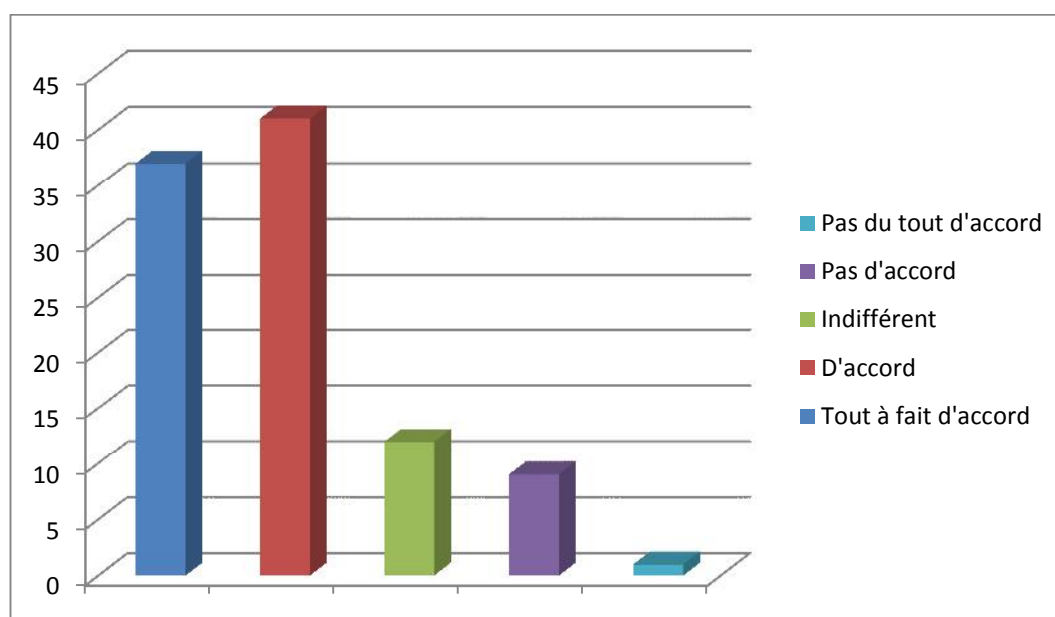
L'analyse : 76% des clients sondés ont accepté de recommander la BADR à leurs amis et collègues, mais il est indispensable de s'interroger sur les 24% des clients qui ont refusé.

Question N°18 : Etes-vous fier d'être un client de la BADR ?

Tableau n°25 : Répartition de l'échantillon par degré de fidélité.

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Tout à fait d'accord	37	37%
D'accord	41	41%
Indifférent	12	12%
Pas d'accord	9	9%
Pas du tout d'accord	1	1%
Total	100	100%

Figure N°38 : Répartition de l'échantillon par degré de fidélité.



L'analyse : On constate d'après ces résultats que la majorité des clients sont fiers d'être clients de la BADR par les 37 % sont Tout à fait d'accord et 41% sont D'accord, 12 % sont indifférent, ainsi 9% qui sont très pas d'accord, 1 % ne sont pas du tout d'accord.

Question N°19 : Que proposez-vous à la BADR pour fidéliser sa clientèle ?

Les propositions de fidélisations de la clientèle proposées par les clients de la BADR agence N°580 Tizi-Ouzou. Les principales propositions qui ont été données sont :

- Une majorité à opter pour l'innovation dans la gamme de produit.
- L'ouverture de plus d'agences.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

- Plus de personnels pour ne pas faire attendre les clients pour longtemps.
- Ouvrir plus de guichets.
- Simplifier les procédures d'obtention de crédits et prolongation dans les délais de remboursements.
- Faire des publicités pour mieux communiquer avec ses clients actuels et acquérir des clients potentiels.
- Informer les clients en temps réel de toutes les nouveautés des services/produits de la banque ou concernant leurs comptes.
- La rapidité dans le traitement des réclamations.
- La continuité dans la qualité.

3-2-2-L'analyse bi-variée : Tri croisé.

Nous avons utilisé l'analyse bi-variée qui consiste à analyser chacune des variables du questionnaire en tenant compte de certaines d'autre variable.

Tableau N°26 : Le croisement entre le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits et les critères de choix de la BADR.

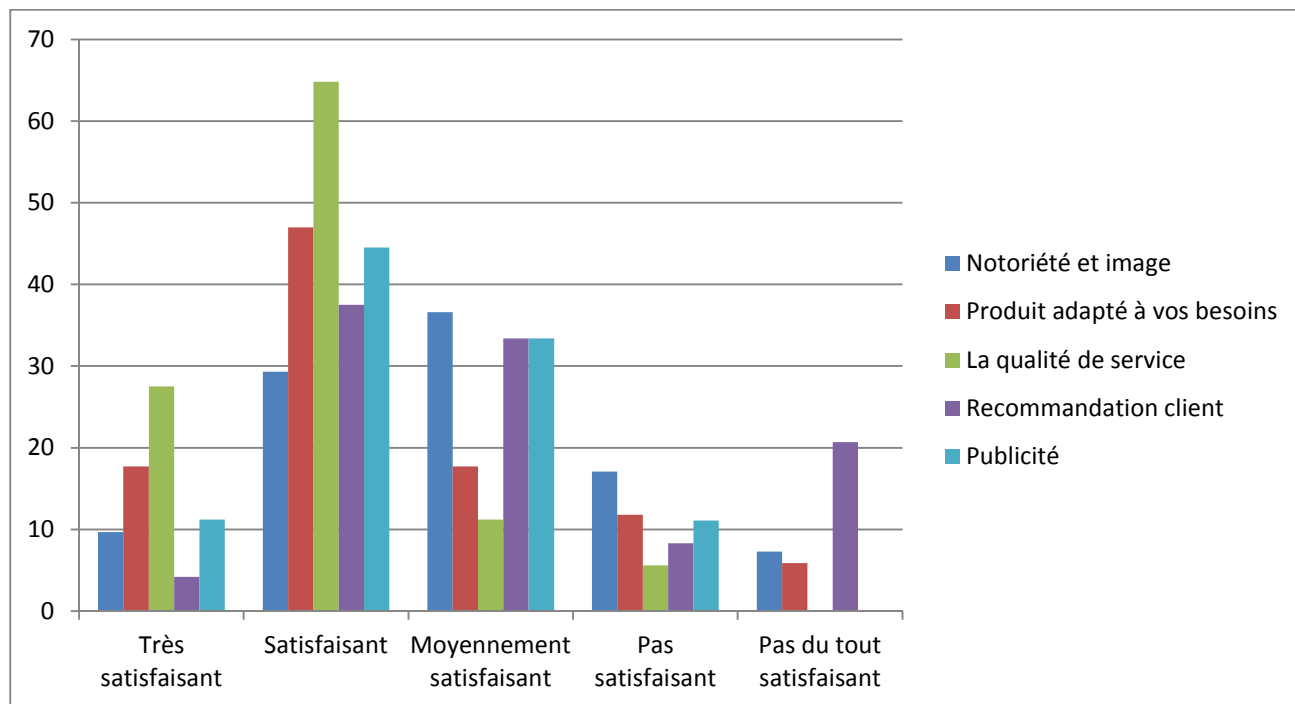
1 2	Notoriété et image		Produit adapté à vos attentes		La qualité de service		Recommandation clients		Publicité		Respect des délais		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très satisfaisant	4	9,7	3	17,7	47	27,5	1	4,2	9	33,4	1	11,2	28
Satisfaisant	12	29,3	8	47	35	64,8	9	37,5	6	22,3	4	44,5	74
Moyennement satisfaisant	15	36,6	3	17,7	6	11,2	8	33,4	7	25,9	1	33,4	40
Pas satisfaisant	7	17,1	2	11,8	3	5,6	2	8,3	3	11,2	3	11,1	17
Pas du tout satisfaisant	3	7,3	1	5,9	0	0	5	20,7	2	7,4	0	0	13
Total	41		17		54		24		27		9		172

1 —→ Les critères de choix de la BADR.

2 —→ Le degré de satisfaction globale des services et gamme de produit.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°39 : Le croisement entre le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits et les critères de choix de la BADR.



L'analyse : On remarque que la majorité des clients on choisit la BADR par rapport à la qualité de service ce qui fait en générale qu'ils sont tout à fait satisfait par celle-ci et on remarque qu'ils sont satisfaits par les services et gamme de produits proposés par La BADR.

Tableau N°27 : Le croisement entre la profession des clients et leurs degrés de fidélité.

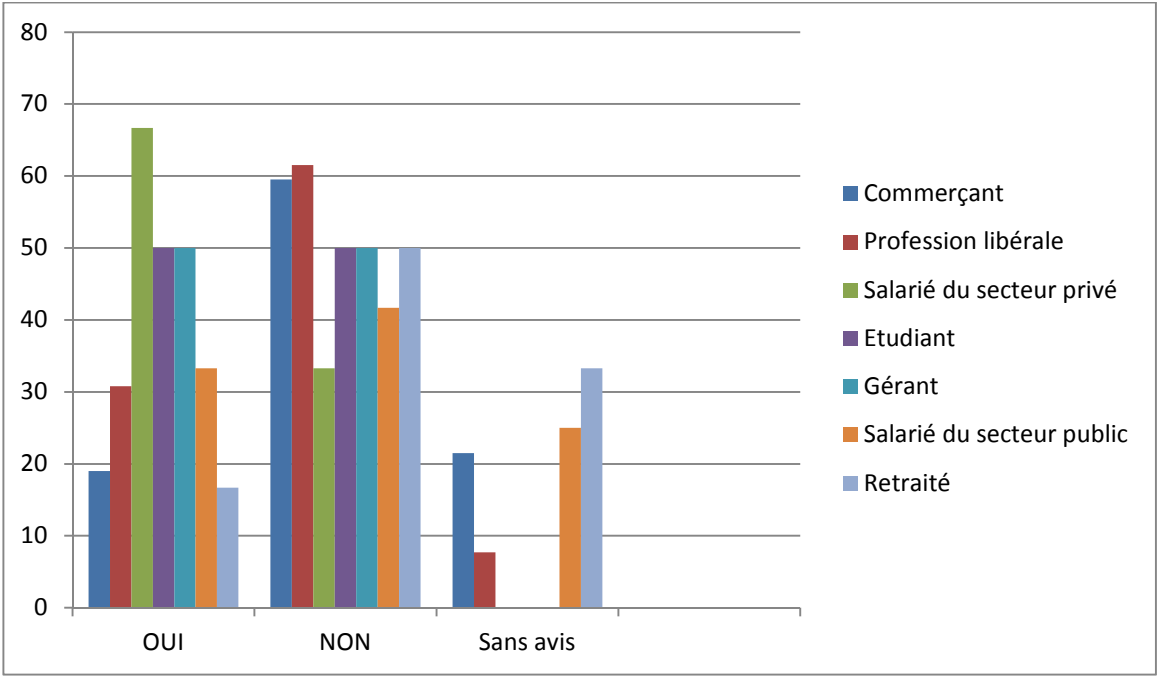
1 2	Commerçant		Profession libérale		Salarié du secteur privé		Etudiant (e)		Gérant (e)		Salarié du secteur public		Retraité		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
OUI	8	19	4	30,8	6	66,7	2	50	1	50	4	33,3	3	16,7	28
NON	25	59,5	8	61,5	3	33,3	2	50	1	50	5	41,7	9	50	53
Sans avis	9	21,5	1	7,7	0	0	0		0		3	25	6	33,3	19
Total	42	100	13	100	9	100	4	100	2	100	12	100	18	100	100

1 → Profession des clients.

2 → Si une banque vous propose un service meilleur acceptez-vous son offre.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°40 : Croisement entre la profession des clients et leurs degrés de fidélité.



L’analyse : Nous constatons que la majorité des clients de l’agence BADR N°580 de Tizi-Ouzou sont fidèles. Alors que d'autres clients ne montrent pas autant de fidélité ce que cette dernière ne doit pas négliger, on remarque que la plus part des clients qu’ils soient commerçant ou retraité, salarié du secteur privé, salarié du secteur public, gérant et étudiant sont pas prêt à quitter la BADR et qu’ils sont fidèles du même degré,.

Tableau N°28 : Le croisement entre l’ancienneté des clients et le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits.

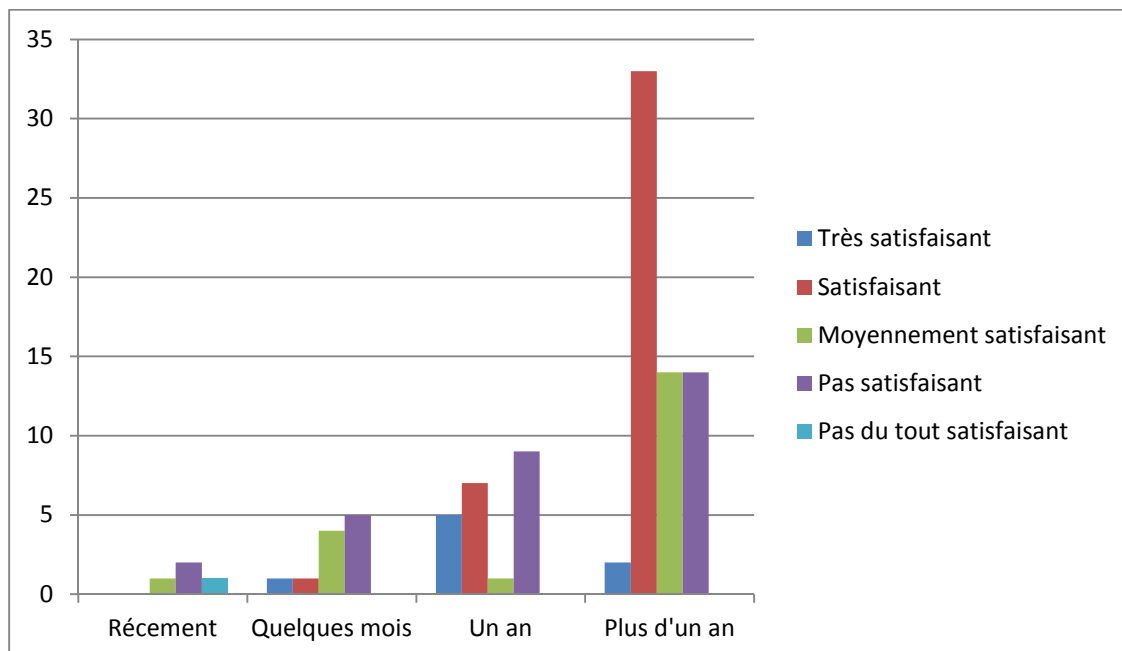
1 2	Récemment		Quelques mois		Un an		Plus d’un an		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Très satisfaisant	0	0	1	9,1	5	22,7	2	3,2	8
Satisfaisant	0	0	1	9,1	7	31,8	33	52,4	41
Moyennement satisfaisant	1	25	4	36,4	1	4,6	14	22,2	20
Pas satisfaisant	2	50	5	45,4	9	40,9	14	22,2	30
Pas du tout satisfaisant	1	25	0	0	0	0	0	0	1
Total	4	100	11	100	22	100	63	100	100

1 → L’ancienneté des clients.

2 → Le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°41 : Le croisement entre l'ancienneté des clients et le degré de satisfaction globale des services et gamme de produits.



L'analyse : Nous remarquons que les clients d'un an sont satisfaits des services et gamme de produits de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou, mais les nouveaux clients (depuis quelques mois) sont moyennement satisfaits, alors que, le degré de satisfaction des anciens clients (plus d'un an) est supérieur par rapport à l'ancienneté des autres clients.

Tableau N°29 : le croisement entre les améliorations que la BADR devra apporter à fin de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle par rapport aux différentes tranches d'âges.

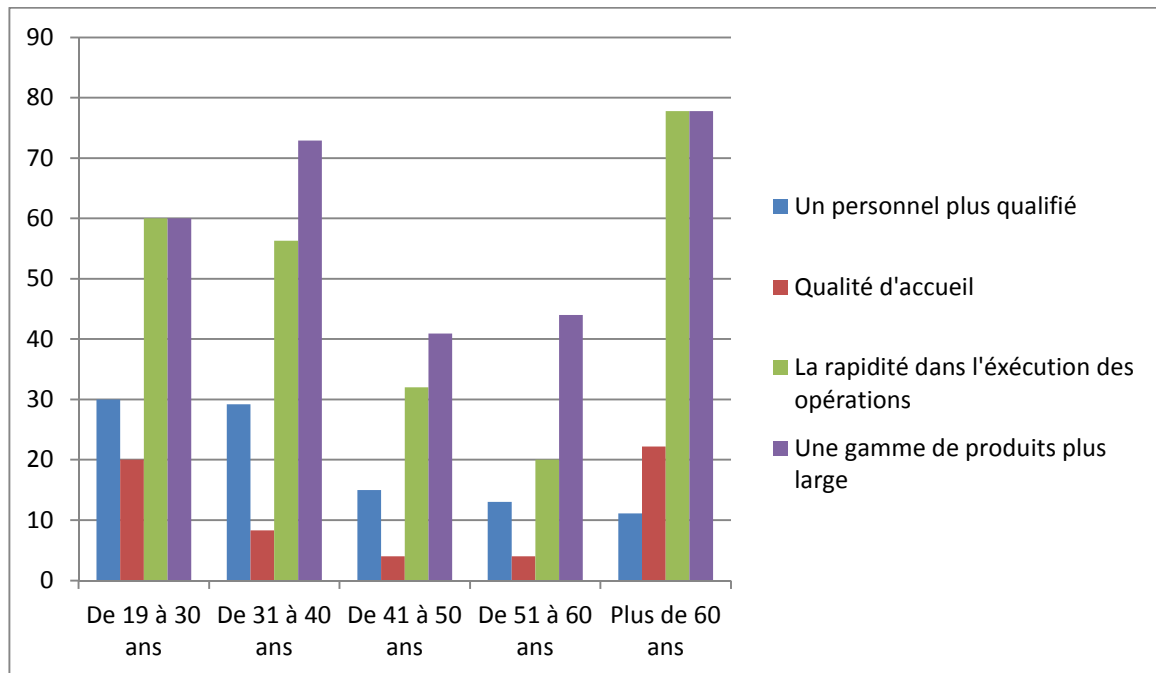
1 2	Un personnel plus qualifié		Qualité d'accueil		La rapidité dans l'exécution des opérations		Une gamme de produit plus large		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	
De 19 à 30 ans	3	30	2	20	6	60	6	60	17
De 31 à 40 ans	14	29,2	4	8,3	27	56,3	35	72,9	80
De 41 à 50 ans	4	15	1	4	9	32	10	40,9	24
De 51 à 60 ans	3	13	1	4	4	20	12	44	20
Plus de 60 ans	1	11,1	2	22,2	7	77,8	7	77,8	17
Total	25		10		53		70		158

1 → Amélioration que la BADR doit apporter afin de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle.

2 → Les tranches d'âge.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Figure N°42 : Le croisement entre les améliorations que la BADR devra apporter à fin de mieux satisfaire et fidéliser sa clientèle par rapport aux différentes tranches d'âges.



L'analyse : On constate d'après les résultats obtenus que toutes les tranches d'âges des clients réclament une plus large gamme de produits, on remarque que les tranches de 18 à 25 ans et plus de 60 ans exigent aussi la rapidité dans l'exécution des opérations du même degré de l'élargissement dans la gamme de produit.

3-2-3-Analyse et interprétation des résultats :

Les résultats de l'enquête ont montrés que la majorité des clients sont satisfaits de la qualité de prestation la BADR .Le degré de satisfaction est très encourageant pour elle dans sa fidélisation des clients.

Les moyens de contact (BADR-net, BADR par téléphone) de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou ne sont pas attractifs, mais ceux qui lui procurent assurance et satisfaction, c'est le contact direct avec le personnel (visite à l'agence).

Un autre résultat de notre enquête nous a fourni une information sur le critère de choix de la BADR, qui est la qualité de service de 31,4%.

Malgré ces résultats, il reste des lacunes que la BADR doit revoir, certaine réponses des clients illustrent des pistes d'améliorations que l'entreprise doit prendre en considération, tel que : l'innovation dans la gamme de produits et services de la banque, le traitement rapide des réclamations...etc.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

3-2-4-Les critiques et recommandations :

La majorité des clients satisfaits par les produits et services de la BADR sont des clients fidèles, sauf une minorité qui veut profiter d'une promotion ou tester de nouveaux produits et services d'une autre banque concurrente. Alors malgré les résultats encourageants, il reste des lacunes qu'elle devra revoir.

3-2-4-1-Les critiques :

- Le positionnement géographique de la BADR agence N°580 de Tizi-Ouzou.
- Manque d'agences au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou (exemple : Boghni).
- Manque du personnel au niveau de l'agence BADR N°580 de Tizi-Ouzou.
- Manque de motivation du personnel.
- Manque de publicité.
- Manque de créativité dans les produits et services de la banque.
- Retard en matière de traitement de réclamations.

3-2-4-2-Les recommandations: nous recommanderons à la BADR de :

- S'élargir et ouvrir plus d'agences.
- Recruter plus de personnel au niveau de tous les services de l'agence afin d'être disponible pour la clientèle surtout entre 12H:00 et 13H : 00.
- Allouer un budget publicitaire important pour la communication.
- Elargir la gamme de produits en améliorant sa qualité et en simplifiant à leurs procédures.
- Mettre en place un système, un programme de fidélisation qui englobe toutes les techniques et moyens qui permettent d'atteindre les besoins des clients et entretenir une relation à long terme avec ce dernier.
- La BADR doit fournir plus d'efforts en matière d'efficacité et de rapidité de traitement et d'exécution des opérations.
- Développer les outils de communication en utilisant par exemple le mailing qui privilégie le contact entre la banque et ses clients.

Chapitre III : L'impact de la qualité de services sur la fidélisation des clients de la BADR

Conclusion :

A travers ce dernier chapitre, on a procédé à l'analyse des questionnaires destinés aux clients de la BADR au niveau de l'agence N°580 de Tizi-Ouzou portés sur l'impact de qualité sur la fidélisation de la clientèle au sein de la BADR.

Pour ce faire, on s'est appuyé sur la méthode du tri à plat et du tri croisé, ce qui nous a permis d'analyser les réponses une par une, et ainsi, donner des éclaircissements et des explications aux réponses fournies par les répondants.

Pour conclure, nous avons constaté que la BADR devrait améliorer sa gamme de produits et service et développer les outils de communication pour s'insérer dans un monde en mutations technologiques et économiques où la concurrence devient de plus en plus rude dans le secteur bancaire.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

Les exigences des clients changent avec l'évolution du monde bancaire, des exigences auxquelles une banque tel que la BADR, répond et satisfait les besoins de sa clientèle et les fidéliser.

La fidélisation est une relation vendeur/client dont les deux parties doivent tirer profit. Quelles que soient les techniques de fidélisation développées par les banques, elles ne doivent servir qu'à mieux comprendre et mieux servir le client. L'objectif n'est pas de vendre à court terme mais d'investir à moyen et long terme sur la cible. La fidélisation n'est jamais acquise, il est donc important d'entretenir avec le client une différenciation permanente, il faut lui proposer des offres qui lui correspondent et qu'ils l'incitent à ne pas aller voir la concurrence.

La BADR accorde une grande importance à son capital client en étant à leurs écoutes, en offrant une prestation de qualité et élaborant une stratégie de fidélisation, cette dernière lui permet non seulement de conquérir de nouveaux clients mais aussi de fidéliser ceux déjà acquis.

Malgré les différentes actions menées par la BADR et sa réputation due au bon rapport qualité service/prix, au bon accueil et la sympathie du personnel, il demeure néanmoins des insuffisances qui poussent certains clients à changer de banque.

Notre enquête au sein de l'agence BADR N°580 de Tizi-Ouzou, nous a permis de vérifier les hypothèses posées au départ de notre travail:

On remarque que la majorité des clients on choisit la BADR par apport a la qualité de service, d'après cela, on constate que la qualité de service a un impact sur la satisfaction des clients ce qui répond à notre première hypothèse **H1** : « la qualité de service a un impact direct sur la satisfaction et la fidélisation des clients ».

On constate que la majorité des clients de la BADR sont fidèles, cela affirme notre seconde hypothèse **H2** : « Fidéliser le client est une priorité pour les banques et ceci ne peut se faire sans une gestion objective et satisfaisante de la relation ».

On remarque que le degré de satisfaction des anciens clients (plus d'un an) est supérieur par rapport à l'ancienneté des autres clients, ce qui affirme notre troisième hypothèse **H3** : « Les anciens clients sont plus satisfaits que les nouveaux clients ».

Par ailleurs, notre enquête de terrain nous a permis de déduire qu'une partie importante de la clientèle de la BADR est satisfaite, la qualité de service offerte et la bonne relation qui réunis la banque avec ses clients, contribuent à satisfaire ces derniers, qui eux représentent la majorité de la clientèle fidèle.

Afin de préserver la fidélité de sa clientèle existante et acquérir d'autres clients, nous suggérons à la BADR d'être toujours à l'écoute de ses clients pour créer une relation personnalisée avec chacun d'entre eux, afin d'entretenir des relations durables et à long terme avec eux. La mise en disposition d'un programme de fidélisation est nécessaire, ainsi qu'une

bonne communication et l'innovation dans les offres et services de confort afin de pouvoir encore satisfaire sa clientèle.

Pour conclure, on peut dire qu'afin d'atteindre la fidélisation de la clientèle, il faudrait d'abord connaître leurs attentes et besoins afin de pouvoir les satisfaire et les fidéliser, un client satisfait achète d'avantage, un client fidèle c'est d'autres clients gagnés c'est pourquoi les banques se préoccupent de mesurer, d'améliorer et de parvenir à la satisfaction et la fidélisation de leur clientèle.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

- Eiglier Pierre (2004), Marketing Et Stratégie Des Services, édition economica, Paris.
- Carole Logiez Et Elizabeth Vinay (2001), Entreprendre dans les services, Dunod, Paris.
- Chambretautb Didier, (2003), construire une stratégie de service, édition Dunod, Paris.
- Walters, C. G. and Bergiel, B. J. (1982). Marketing Channel. Eds. 2, USA : Scott Foresman
- Maisonnas Stéphane et Dufour Jean-Claude, (2006), Marketing et service du transactionnel au relationnel, chandelière éducation.
- Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), Du management au marketing service, Dunod, Paris, 2^{ème} édition.
- Steve Baron and Kim Harris, (2003), Services marketing text and cases, Second Edition, plgrave mcmillan.
- Lendrevie, Levy, Lindon, (2003), Mercator, théorie et pratique du marketing, 7eme édition, Dalloz, 2003.
- Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul, (1996), marketing industriel stratégie et mise en œuvre, édition economica.
- Judd R et Berry, (July 1963), The case for redefining services, Journal of Marketing.
- P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, (2006), < Marketing et management >, 12^{ème} édition, Paris.
- P. Eiglier, E. Leangeard, (1991), la servuction : le marketing des services, Mv graw-wil, Paris.
- Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013), Principe de Marketing, 11^{ème} édition, Pearson, France.
- Andre Boyer Et Ayoub Bnefzi (2009/3), La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion N° 237-238.
- Patrick Gabriel et all, (2014), Marketing des services, Dunod, Paris.
- Volle.P, Marketing : comprendre l'origine historique. MBA Marketing, Edition : d'organisation, Paris, 2011.
- Gregory. P, Marketing. DALLOZ, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
- Lendrevie. J, Levy. J, Lindon, Mercator 8^{ème} édition, Paris, 2006.
- Audrey Gilmore, (2003), Services, Marketing and Management, SAGE Publications, London.
- Kotler. P, Dubois. B et Keller. K, Marketing management, 13^{ème} édition, Paris, 2009.

- Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul, Marketing (1996), Industriel stratégie et mise en œuvre, édition economica.
- Zollinger. M, Lamarque. E, Marketing et stratégie de la banque, 5^{ème} édition, Paris, 2008.
- Cary Armstrong Et Philip Kotler, (2013), Principe de Marketing ,11^{ème} édition, Pearson, France.
- Patrick Gabriel et all, (2014), Marketing des services, Dunod, Paris.
- Golvan. Y, Dictionnaire Marketing banque assurance, 2^{ème} édition, édition Dungo, Paris, 1988.
- William Sabadie, (2003), Conceptualisation et mesure de la qualite perçue d'un service public, recherche et applications en marketing, vol. 18, N°1.
- Gregory Bressolles, (septembre 2006), La qualité de service electronique », recherche et applications en Marketing, vol. 21, N°3, le marketing des services.
- Dominique Siegel (2004), Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité, Editions L'Harmattan.
- Daniel Duret, Maurice Pillet, (2005), Qualité en production de l'iso 9000 A Six Sigma, 3^{ème} édition, édition organisation.
- Philippe Détrie, (1996), conduire une démarche qualité, édition Eyrolles, Paris, Quatrième édition.
- John R. Shgernermerhorm, David S. Shappell, (2000), Principe de Management "ERPI Edition.
- Philippe Detrie, (1996), Conduire une démarche qualité, édition Eyrolles, Paris, 4^{ème} édition.
- Deumeure. C, Aide-mémoire marketing, 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
- Laudoyer. G, « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité » édition d'organisation, Paris, 2002.
- Tocquer. G, Longlois. M, Marketing des services : les défis relationnels, édition DUNOD, 1992.
- Benedic Coestier, Stephan Marette, (2004), Economie de la qualité, éditions la découverte, Paris.
- Canard.F, Management de qualité, Gualino éditeur, Lextenso édition, Paris, 2009.
- Herovitz. J, La qualité du service à la conquête du client, édition, Inter Paris, 1987.
- Hermel. L, « la qualité de service » édition Saint Denis, 2005.
- Lovelock, Wirtz, Lapert & Munos : Marketing des services, 6^{ème} édition Pearson Education 2008, Paris.
- KOTLER ET DUBOIS; Marketing Management; 11^{ème} Edition, France, (2004).
- P.KOTLER &B.DUBOIT, « marketing management », Pearson éducation, 12^{ème} Edition, France, 2006.

- Ray.D, «mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, 3^{ème} tirage, Paris, 2002.
- TRINSQUECOSTE (J.F). La fidélisation client. Edition d'organisation, France.
- Jacoby. B. Kkyner. D, « Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavion », journal of marketing, 1973.
- Jean-Marc LEHU, « la fidélisation clients », 2^{ème} éd ; d'organisation, paris, 1999.
- Jean-Marc Lehm « la fidélisation client », édition d'organisation, Paris, 1999.
- Lars Meyer-Waarden, « la fidélisation client », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2007.
- Morgat P, « fidéliser vos clients » ; stratégie, outils, CRM et e-CRM. Edition d'organisation, Paris, 2009.
- RAY DANIEL, « mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris, 2002.
- TREMBLAY, P. Des modèles classiques aux modèles asymétriques, centre D'expertise des grands organismes, Juin 2006.

Revues :

- Joelle Vanhamme « la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », RAM vol N°2, 2002.
- Collier J. E. et Bienstock C. C., 2006, Measuring service quality in e- retailing, journal of service Resarch, Vol. 8, N° 3.
- Mildred Golden Pryor et all, (2010), What management and quality theories are best for small businesses?, journal of management and marketing research, vol 1,N°1.
- Parasuraman Et All, (1990), Servqual : Une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, recherche et applications en marketing, vol. 5, N°1.
- Collier J. E. et Bienstock C. C., 2006, Measuring service quality in E-Retailing, Journal of service Resarch, Vol. 8, N° 3.
- Djellal Faridah et Gallouj Faïz, (2012/2), Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue Nécessaire », Innovations, n°38.
- Shirine Saberan (2008), la notion d'intérêt général chez Adam Smith : de la richesse des nations a la puissance des nations, revue geoeconomie.
- Zeina T. Al hakim, (2012), Service quality dimensions and customer satisfaction: a study in the lebanese retail banking industry, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration, grenoble école de management.
- Rachedi Abdelkader, (2010), La qualité totale : Les outils du développement de la performance des entreprises, colloque international management de la qualité totale & développement de la performance de l'entreprise, université Dr Tahar Moullay Said

faculté des sciences économiques et sciences commerciales et sciences de gestion, le 13 & 14 décembre

- Laila. Amourag. Date de publication : 28-Apr-2014, Paris.
- ORSINGHER. C, MARZOCCI. G, VALENTINI. S. Profils hiérarchiques des consommateurs de service. Actes du XXe congrès AFM, (6&7 Mai 2004), St Malo : France.
- AUDRAIN. A, EVRARD. Y. Satisfaction des consommateurs: précisions conceptuelles. Actes du 17ème congrès de l'AFM, (2001).
- RAMASUBBU. N, SUNIL MITHAS ET M.S. KRISHNAN. High tech, high touch: the effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprise system support services, Decision Support Systems Volume 44 , Issue 2 (January 2008).
- Américain Marketing association, 1985.
- L'évolution-du-marketing article-v-le-456.

Travaux universitaire :

- Ziani Karim, Si Khelifa Djaffar, « L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients », cas agence CPA Tizi-Ouzou, mémoire de fin de cycle master 2, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- BOUMOULA Samia, DEBBEH Saliha, « la satisfaction et la fidélisation clientèle bancaire », cas de la société générale Algérie, mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- MEZIANE Abdelkader, « L'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité » cas Étude empirique sur l'offre d'assurance automobile –Saida, thèse de Doctorat, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen.
- BOUHEDDOU Massinissa, BOUTOUMI Noureddine, « L'analyse de la stratégie de fidélisation de la clientèle », cas ATM Mobilis, Pour l'obtention du diplôme de Master, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- BENALI Nesrine, « L'attrition et la gestion de la relation des clients dans les banque publique », mémoire de magister, Université d'Oran 2011.

Documents administratifs :

- Rapport annuel de l'année 2017.
- Document interne de la BADR.

Sites Web :

- www.badr-net.dz
- www.guidepme.com
- Nexus.Commerce/Marketing/Cours-Marketing-general-cours-31293.html Publié le 24 janv. 2010.
- Porthos.catalogue/tous/education/cours/les-principes-fondamentaux-du-marketing-jeudi 21 juillet 2011.
- Mémoires en ligne.

ANNEXES

Annexe N°1 :

**Guide d'Entretien pour le personnel de la BADR
Agence N°580 Tizi-Ouzou.**

Age :

Sexe :

Poste :

Catégorie professionnelle :

Ancienneté :

Axe 1 : La qualité des services proposés par la BADR répond t'elle aux attentes et besoins des clients ? quels principes utilise t'elle pour avoir un service de qualité différent a celui des banque concurrentes ?

Axe 2 : Comment satisfaire une clientèle exposée à une concurrence féroce dans le secteur bancaire ?

Axe 3 : Quelle est l'impact de satisfaction du client sur la fidélité de ce dernier ?

Axe 4 : Comment fidéliser un client et maintenir une relation durable avec lui ?

Axe 5 : Quel sont les outils et les moyens de fidélisation de la clientèle ?

Merci pour votre collaboration.

Annexe N°2 :

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Département des sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle Master 2

Option : Marketing des services



Questionnaire

Madame, mademoiselle et monsieur :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en Master, option marketing des services, à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, portant sur "L'impact de la qualité sur la fidélisation de client" en étudiant le cas de **BADR**, nous vous prions, Messieurs, Mesdames et Mesdemoiselles, de bien vouloir répondre à ce questionnaire, cela ne vous prendra que quelques minutes et votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre étude.

Nous vous adressons nos remerciements d'avances pour votre collaboration et nous vous prions d'agréer l'expression de notre sincère considération.

Présenté par :

- Belhadj Ali Amine

Promotion 2017/2018

Fiche signalétique

1) Sexe :

-Masculin

☐

-Féminin

☐

2) Age :

-19 à 30 ans

☐

-31 à 40 ans

☐

- 41 à 50 ans

☐

-51 à 60 ans

☐

Plus de 60 ans

☐

3) Profession : - Commerçant

☐

-Gérant (e)

☐

-Profession libérale

☐

-Salarié du secteur privé

☐

-Salarié du secteur public

☐

-Retraité

☐

-Etudiant (e)

☐

-Autres, précisez

☐

4) Situation matrimoniale : - Célibataire

☐

-Autres

☐

-Divorcé (e)

☐**Questionnaire**

1) Depuis quand êtes-vous client de la BADR ?

-Récemment

☐

- Quelques mois

☐

- Un an

☐

- Plus d'un an

☐

- Depuis son existence

☐

2) Quels sont les critères qui vous ont motivé dans le choix BADR ?

-Notoriété et image

☐

-Recommandation client

☐

-Produit adapté à vos besoins

☐

-Publicité

☐

-La qualité de service

☐

-Respect des délais

☐

-Autres, précisez.....

3) Quelles sont les opérations habituelles que vous effectuez à l'agence ?

-Retrait de l'argent

☐

-Versement de l'argent

☐

-Chèque de banque

☐

-Virement

☐

-Remise de chèque

☐

-Autres, précisez.....

4) Quels sont les moyens de communication que vous utilisez avec la BADR ?

-Par téléphone

☐

-Par internet

☐

-Visite à l'agence

☐

-Autres (précisez).....

5) La BADR traite-t-elle les problèmes des clients avec efficacité ?

-Tout à fait d'accord

☐

-Pas d'accord

☐

-D'accord

☐

-Pas du tout d'accord

☐

-Indifférent

☐

6) Le personnel de la BADR sont-ils accueillants et toujours souriants ?

-Tout à fait d'accord

☐

-Pas d'accord

☐

-D'accord

☐

-Pas du tout d'accord

☐

-Indifférent

☐

7) Le personnel de la BADR sont-ils attentifs aux doléances des clients ?

-Tout à fait d'accord	☐	-Pas d'accord	☐
-D'accord	☐	-Pas du tout d'accord	☐
-Indifférent	☐		

8) Les équipements de la BADR sont-ils moderne ?

-Tout à fait d'accord	☐	-Pas d'accord	☐
-D'accord	☐	-Pas du tout d'accord	☐
-Indifférent	☐		

9) Les salles d'attente de la BADR sont-elles climatisées ?

-Tout à fait d'accord	☐	-Pas d'accord	☐
-D'accord	☐	-Pas du tout d'accord	☐
-Indifférent	☐		

10) D'après vos opérations effectuées êtes-vous satisfait ?

OUI	☐	NON	☐
-----	--------------------------	-----	--------------------------

11) Etes-vous globalement satisfait par les services et gammes de produits proposés par la BADR ?

-Très satisfaisant	☐	-Insatisfaisant	☐
-Satisfaisant	☐	-Pas du tout satisfaisant	☐
-Moyennement	☐		

12) ABC répond –elle à vos attentes et réclamations ?

OUI ☐

NON ☐

13) Comment mesurez-vous le degré de rapidité dans le traitement des réclamations ?

Faible ☐

Moyen ☐

Elevé ☐

14) Quelles sont les améliorations que la BADR devra apporter à fin de mieux vous satisfaire et fidéliser ses clients ?

-Un personnel plus qualifié ☐

-Une gamme de produit plus large ☐

-Qualité d'accueil ☐

-Autres, Précisez.....

-La rapidité dans l'exécution des opérations ☐

15) Si une banque concurrente vous propose un service meilleur acceptez-vous son offre ?

OUI ☐

NON ☐

Sans avis ☐

16) Croyez-vous que la BADR propose les meilleurs services pour le moment ?

-Tout à fait d'accord ☐

-Pas d'accord ☐

-D'accord ☐

-Pas du tout d'accord ☐

-Indifférent ☐

17) Recommanderez-vous la BADR à vos amis (e) et vos collègues ?

-Tout à fait d'accord ☐

-Pas d'accord ☐

-D'accord ☐

-Pas du tout d'accord ☐

-Indifférent ☐

18) Êtes-vous fier d'être un client de la BADR ?

-Tout à fait d'accord ☐

-Pas d'accord ☐

-D'accord ☐

-Pas du tout d'accord ☐

-Indifférent ☐

19) Que proposez-vous à la BADR pour fidéliser sa clientèle ?

Table des matières

Résumé

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Généralités sur le marketing et la qualité de service	04
Introduction	04
Section 1 : La notion sur le service et la servuction.....	05
1-1-La définition du concept de service	05
1-2-Nature et caractéristiques d'un service.....	06
1-2-1-La nature multi dimensionnalité	06
1-2-2-Les caractéristiques des services	06
1-2-2-1-L'intangibilité	07
1-2-2-2-l'indivisibilité des services.....	07
1-2-2-3-La variabilité	08
1-2-2-4-La périssabilité	08
1-3-1-Classification des services	09
1-3-Classification des services et son intérêt.....	09
1-3-1-2-Les services périphériques	09
1-3-1-1-Le service de base	09
1-3-2-L'intérêt de la classification des services.....	09
1-4-la structure du secteur des services	09
1-4-1-Les services non marchands	09
1-4-2-Les services marchands	09
1-5-1-Définition.....	10
1-5-le modèle de la SERVUCTION.....	10
1-5-2-Le schéma de la servuction.....	10
1-5-2-1-le support physique	11
1-5-2-2-Le personnel en contact.....	11

1-5-2-3-Le service	11
1-5-2-4-Le client.....	11
Section 2 : Le marketing des services et le marketing bancaire.....	12
2-1-histoire du marketing	12
2-2-L'évolution du marketing	13
2-2-1- Le marketing de masse	13
2-2-2-Le marketing segmenté.....	13
2-2-3-Le marketing individualisé «one to one»	14
2-3-Définitions du marketing	14
2-4-Rôles du marketing	15
2-5-Les composants du marketing de service	16
2-5-1-Le produit	16
2-5-2-Le lieu et le temps.....	16
2-5-3-La promotion et la formation.....	16
2-5-4-Le prix et les autres couts des services	16
2-5-5-L'environnement physique	16
2-5-6-Le processus	17
2-5-7 Les acteurs	17
2-6-Le marketing bancaire	17
2-6-1-Définition de marketing bancaire	17
2-6-2-Les spécificités du marketing bancaires	18
2-6-2-1-Le marketing des achats	18
2-6-2-2-Le marketing industriel	18
2-6-2-3-Le marketing des produits de grande consommation.....	18
2-6-3-Les moyens d'action du marketing bancaire	19
2-6-3-1-Politique produit.....	19
2-6-3-1-1-Les produits bancaires	19
2-6-3-1-2-Le cycle de vie des produits bancaires.....	19
2-6-3-2-La politique de prix	20
2-6-3-2-1-Les méthodes de fixation du prix des services	20
2-6-3-2-1-1-Les approches traditionnelles	21
2-6-3-3-La politique de communication	21

2-6-3-3-1-Les étapes de la stratégie de communication	22
2-6-3-3-1-1-Définition des objectifs de communication	22
2-6-3-3-1-2-Définition de la cible de communication.....	22
2-6-3-3-1-3-Le choix d'une stratégie de communication	22
2-6-3-3-1-3- Le choix d'une stratégie de communication.....	22
2-6-3-3-1-3-2-La communication externe.....	22
2-6-3-3-1-3-3-La communication institutionnelle.....	22
2-6-3-3-1-3-4-La communication informative	22
2-6-3-3-1-3-5- Le mix de la communication.....	22
2-6-3-3-1-4- Le recours à l'humour dans la communication bancaire	23
2-6-3-4-La politique de distribution	23
2-6-3-4-1-L'importance de la distribution.....	23
2-6-3-4-2-Les différents canaux de distribution.....	24
2-6-3-4-2-1-Le réseau d'agences.....	24
2-6-3-4-2-2-Les autres canaux de distribution	24
2-6-3-4-3-Le choix des canaux de distribution	24
2-6-3-5-Les autres (p) du marketing bancaire	25
2-6-3-5-1-Les personnes.....	25
2-6-3-5-2- Les processus	25
2-6-3-5-3-L'environnement physique	25
Section 03 : La qualité de service	26
3-1-Fondement théorique de la qualité de services	26
3-1-1-Walter a. Shewhart (1891 – 1967)	27
3-1-2-William Edward Deming (1900 – 1993).....	27
3-1-3-Joseph M. Juran	27
3-1-5-Kaoru Ishikawa 1915- 1989	27
3-1-6-Philip B.Crossby 1926-2001	28
3-1-7-Genichi Taguchi 1924-2012	28
3-1-8-Dorian Shainin 1914-2000	28
3-2-Définition de la qualité	28
3-3-Les caractéristique de la qualité.....	29
3-3-1-La qualité est la recherche de l'excellence	29

3-3-2-La qualité est relative.....	29
3-3-3-La qualité définit l'approche de la valeur ajoutée pour le consommateur.....	29
3-4-Les objectifs de la qualité	29
3-4-1-La fidélisation des clients	29
3-4-2-L'amélioration des performances économiques	30
3-4-3-La mobilisation du personnel	30
3-5-Les facteurs de non qualité	30
3-5-1-Ignorance des attentes.....	30
3-5-2-L'inexistence des normes	30
3-5-3-La discordance entre les normes et le service offert.....	30
3-5-4-Le manquement aux promesses.....	31
3-6-Certification et norme	31
3-6-1-La certification.....	31
3-6-2-Définition de norme.....	31
3-6-2-1-Les différents types de normes.....	31
3-7-La qualité de service	32
3-7-Le concept de qualité de service	32
3-7-2-Définitions de la qualité de service	32
3-7-3-La mesure de la qualité de service.....	33
3-7-3-1-La mesure de qualité de service Mesure « molles ».....	33
3-7-3-2-Mesures « dures ».....	34
3-8-Les huit dimensions de la qualité d'un service	34
3-8-1-Le temps (le temps d'attente)	34
3-8-2-La promptitude (le respect des délais).....	34
3-8-3-La complétude (le respect de la commande)	34
3-8-4-La courtoisie	35
3-8-5-La cohérence.....	35
3-8-6 L'accessibilité	35
3-8-7-L'exactitude.....	35
3-8-8-La création	35
3-9-Les outils d'analyse de la qualité du service.....	35
3-9-1-Le diagramme d'Ishikawa dit « en arête de poisson »	36

3-9-2-L'analyse de Pareto	36
3-9-3-Le blueprinting	37
3-9-3-1-Le principe du blueprinting	37
3-9-3-2-E tapes clés de blueprinting.....	37
3-9-3-2-1-Identifier le service et les clients.....	37
3-9-3-2-2-Identifier des actions clés que le client entreprend au long de son parcours	37
3-9-3-2-3-Indiquer les éléments tangibles perçus par le client à chaque étape	38
3-9-3-2-4-Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques	38
3-9-3-2-5-Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact ou les interfaces	38
3-9-3-2-6-Le processus interne du support.....	38
3-9-3-4-L'intérêt du blueprinting	38
Conclusion	40
Chapitre 2 : La fidélisation de la clientèle.....	41
Introduction	41
Section 01 : La satisfaction de la clientèle	42
1-1-Définition de la satisfaction	42
1-2-Les caractéristique de la satisfaction	43
1-2-1-La subjectivité	43
1-2-2-La relativité.....	43
1-2-3-L'évolutivité	43
1-3-La qualité source de satisfaction	44
1-3-1-La qualité perçue	44
1-3-2-La qualité attendu	44
1-3-3-De la qualité au profit.....	44
1-4-La satisfaction, source de fidélisation.....	44
1-4-1-La fidélisation, source de profit.....	44
1-5-La mesure de la satisfaction	45
1-6-Outils de mesure et de suivi de la satisfaction clientèle	47
1-6-1-Boîtes à suggestions et livres de réclamation	47
1-6-2-Enquête de satisfaction	47

1-6-3-Client mystère (fantôme	47
1-6-4-Analyse et évaluation du cout des clients perdus	47
1-7-Les différentes techniques de mesure de satisfaction	48
1-7-1-Les mesures objectives	48
1-7-2-Les mesures subjectives	48
1-8-Quelques précautions à prendre dans la mesure de la satisfaction	48
1-9-Le comportement du client satisfait et du client insatisfait	49
Section 2 : La fidélisation de la clientèle et la fidélisation au niveau des banques	49
2-1-La fidélisation de la clientèle	49
2-1-1-L'historique de la fidélisation.....	49
2-1-2-Définition des concepts fidélité et fidélisation	50
2-1-2-1-Définition de la fidélité	50
2-1-2-2-Définition de la fidélisation	50
2-1-3-La différence entre la satisfaction et la fidélisation.....	51
2-1-4-Les enjeux de la fidélisation	51
2-1-4-1-Pourquoi fidéliser	51
2-1-4-2-Qui fidéliser	52
2-1-5-Les formes de fidélisation de la clientèle	52
2-1-6- Les outils de fidélisation de la clientèle	53
2-1-7- Les stratégies de fidélisation des clients	53
2-1-7-1-La démarche de fidélisation	53
2-1-7-2-La stratégie de fidélisation de la clientèle	55
2-1-7-3-Les causes des stratégies de fidélisation des clients.....	55
2-2-1-1-Stratégie.....	56
2-2-La fidélisation de la clientèle au niveau des banques	56
2-2-1-Démarche du CRM au secteur bancaire	57
2-1-7-4-Les limites des stratégies de fidélisation des clients	57
2-2-1-2-Mettre en place des processus et outils	57
2-2-1-3-La gestion des risques	58
2-2-2- Programme de fidélisation.....	58
2-2-2-1-La mise en place d'un programme de fidélisation	58
2-2-2-1-1-Les objectifs de la fidélisation	58

2-2-2-1-2-L'identification des leviers de la fidélisation	59
2-2-2-1-3-La collecte d'information pour mieux connaître les clients	59
2-2-2-1-4-La personnalisation	59
2-2-2-2-Les principes d'un programme de fidélisation	60
2-2-2-2-1-créer un courant	60
2-2-2-2-2-Accompagner les clients	61
2-2-2-2-3-Créer une zone de non-retour	61
2-2-3-Nouveaux moteurs de fidélisation dans la banque	61
2-2-3-1-Influencer les attitudes	61
2-2-3-2-Offrir des récompenses personnalisées	61
2-2-3-3-Récompenses différenciées	62
2-2-3-4-Un mélange de récompenses « matérielles » et « immatérielles »	62
Section 3 : L'interaction entre la qualité et la fidélisation	62
3-1-Passage de la qualité attendue à la qualité désirée	62
3-2-Passage de la qualité désirée à la qualité réalisée	63
3-3-Passage de la qualité réalisée à la qualité perçue	64
3-4-L'interaction entre la qualité et la satisfaction	64
3-4-1-La distinction entre la qualité et la satisfaction	64
3-4-2-Le paradigme de la confirmation des attentes	65
3-4-3-Une distinction fondamentale satisfaction et qualité	66
3-4-4-Démarche managériale de la qualité de service vers la satisfaction de la clientèle	66
3-4-4-1-Le manager de la qualité de service est pédagogue	66
3-4-4-2-Le manager de la qualité de service est exemplaire	67
3-4-4-3-Le manager de la qualité de service anime son équipe avec des règles du jeu orientées clients	67
3-4-4-4-Le manager de la qualité de service se focalise sur la satisfaction client	67
3-4-4-5-Le manager de la qualité de service utilise la mesure comme outil de management	67
3-5-L'interaction entre la satisfaction et la fidélisation	67
Conclusion	69

Chapitre 3 : L'impact de la qualité des services sur la fidélisation des clients de la BADR	70
Introduction	70
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la BADR	71
1-1-Historique et Evolution	71
1-2-Les étapes d'évolution de la BADR	71
1-3-Synthèse des activités de la BADR dans son repositionnement stratégique	74
1-4-Missions et objectifs	76
1-4-1-Ses principales missions sont	76
1-4-2-Les objectifs de la BADR	77
1-5-Stratégie De La Banque	77
1-5-1-Des secteurs stratégiques	77
1-5-2-Du référentiel des activités	77
1-5-3-Des relations avec les tiers	78
1-5-4-Des délais de traitement des demandes de crédit	78
1-6-Orientations Générales	79
2-6-1-Client avec des encours à court terme	79
1-6-2-Client avec des concours à moyen terme	80
1-7-Conditions de maintien et de la continuité des opérations de la banque avec clientèle n'activent pas dans les secteurs stratégiques	80
1-7-1-Les opérations de financement	80
1-7-2-Les opérations courantes de la banque	81
1-8-Suivi de la mise en œuvre de la présente décision réglementaire	81
1-8-1-En matière de nouveaux crédits	81
1-9-Organigramme de le Direction Générale Adjointe	82
Section 2 : La stratégie de fidélisation de la BADR	82
2-1-La politique de qualité de la BADR	83
2-2-La satisfaction des clients de la BADR	83
2-3-La stratégie de fidélisation de la BADR et son objectif	84
2-3-1-La fidélisation des clients de la BADR et son objectif	84
2-3-2-La stratégie de fidélisation des clients de la BADR	84
2-3-3-Les techniques de fidélisation des clients de la BADR	84

Section 3 : L'enquête par questionnaire destiné aux clients de la BADR	85
3-1- Le cadre méthodologique.....	85
3-1-1-Présentation de l'enquête.....	85
3-1-2-L'objectif de l'enquête	86
3-1-3-Sélection de l'échantillon	86
3-1-4-L'élaboration du questionnaire.....	86
3-1-4-1-Types de questions	87
3-1-4-2-Traitement des résultats.....	87
3-2- Le cadre analytique « Tri et analyse des résultats »	88
3-2-1-L'analyse uni-variée : Tri plat	88
3-2-2-L'analyse bi-variée : Tri croisé.....	108
3-2-3-Analyse des résultats	112
3-2-4-Les critiques et recommandations	113
3-2-4-1-Les critiques	113
3-2-4-2-Les recommandations : nous recommanderons à la BADR de Tizi-Ouzou	113
Conclusion	114
Conclusion générale.....	115
Bibliographie	
Annexes	