

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Marketing des services

Thème

**La contribution du personnel en contact dans
l'amélioration de la relation client**

CAS : AL BARAKA BANQUE

Réalisé par :

OULD HAMOUDA DJEDJIGA

Encadré par :

M^{me} TERKMANI Meriem

Membres du jury :

Président : Mr HADADI Lounas

Rapporteur : M^{me} TERKMANI Meriem

Examineur : Mr KHEDDACHE Samir

Année Universitaire: **2021/2022**

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon encadrant Mme.Terkmani pour c'est précieux conseils, ses remarques, ses orientations et surtout pour sa disponibilité.

Je remercie également tous le personnel de la banque Al baraka, à leur tête Mme. Hamitouche directrice de l'agence.

Je tiens à remercier particulièrement ma sœur pour son soutien et son aide pour la réalisation de ce mémoire.

Merci

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu
durant tout mon parcours ainsi qu'à mes deux anges de frères
Chabane et Masténe et à mon adorable sœur wíwíz .*

*Liste des tableaux
figures et graphes*

Liste des tableaux figures et graphes

- Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature.	p.43
Tableau 2 : les objectifs et outils du marketing relationnel	p46
Tableau3 : une comparaison des stratégies transactionnelles et relationnel	p49
Tableau 4 : les états financiers de la banque	p88
Tableau 5 : le poste occupé par catégorie hiérarchique	p 90
Tableau 6 : ancienneté des clients	p 92
Tableau 7 : les raisons de choix de cette agence	p100
Tableau 8 :l'accueil au niveau de l'agence	p101
Tableau 9 : l'efficacité d'exécution des opérations	p103
Tableau 10 : l'évolution du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie	p104
Tableau 11 : le jugement du comportement du personnel selon leurs organisations	p106
Tableau 12 : le comportement du personnel vis-à-vis du client	p107
Tableau 13 : le sens relationnel	p108
Tableau 14 : le sens de l'individualisation	p109
Tableau 15 : le degré d'importance d'être servie par une seule personne.....	p110
Tableau 16 : les moyens de communication avec le client	p111
Tableau 17 : la communication avec le client	p112
Tableau 18 : l'apport du personnel en contact dans la satisfaction du client	p113
Tableau 19 : conflit personnel en contact-client	p114
Tableau 20 : fiche signalétique selon le sexe	p115
Tableau 21 : fiche signalétique selon l'âge	p116
Tableau 22 : fiche signalétique selon la situation socioprofessionnelle	p109

Liste des tableaux figures et graphes

- Liste des graphes :

Graphe 1 : ancienneté des clients..	p95
Graphe 2 : les raisons de choix de cette agence	p 96
Graphe 3 : L'accueil au niveau	p97
Graphe 4 : L'efficacité d'exécution des opérations à Al Baraka banque	p98
Graphe 5 : l'évolution du comportement du personnel selon le degré de courtoisie .	p99
Graphe 6 : le jugement du comportement du personnel selon son organisation	p100
Graphe 7 : le comportement du personnel vis-à-vis du client	p101
Graphe 8 : le sens relationnel à Al Baraka	p102
Graphe 9 : le sens de l'individualisation	p103
Graphe 10 : le degré d'importance d'être servi par une seule personne.....	p104
Graphe 11 : les moyens de communication avec les clients	p105
Graphe 12 : la communication avec le client	p 106
Graphe 13 : l'apport du personnel en contact dans la satisfaction	p107
Graphe 14 : conflit personnel en contact-client	p 108
Graphe 15 : répartition de l'échantillon selon le sexe	p 109
Graphe 16 : répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	p110
Graphe 17 : répartition de l'échantillon selon la situation socioprofessionnelle.....	p111

- **Listes des figures**

Figure 1 : les 4 caractéristiques des services	p09
Figure 2 : les éléments de la servuction	p12
Figure 3 : le model de production de service	p14
Figure 4 : la place hiérarchique du marketing dans la banque	p19
Figure 5 : le rôle du marketing au sein d'une banque	p20
Figure 6 : le cycle de vie du client	p59
Figure 7 : caractéristiques des formations du jugement chez le client ...	p61
Figure 8 : démarche marketing de la fidélisation	p63
Figure 9 : les quatre phases de la démarche	p74
Figure 10 : les trois phases de la stratégie	p75
Figure 11 : les composantes du marketing direct	p93

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ABC bank: American bank of commerce

AGB: Groupe D'Allah AL Baraka

BADR: Banque de l'agriculture et du développement rural

BNP Paribas: Banque Nationale de Paris

CIF : Compte d'instruments Financiers

CNEP: Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance-banque

CRM : Customer Relationship Management

DAB : Distributeur automatique de Billets

DIA : Defense Intelligence Agency

GAB : Guichet automatique Bancaire.

GRC : Gestion de la Relation Client

KYC : Know your consumer

NTIC : Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PME : Petit et moyenne entreprise

SAV : Service Après Vente

TIC : Technologies de l'information et de la Communication

USA : United states America

VIP: Very Important person

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	01
------------------------------------	----

Chapitre I : Au Cœur Du marketing des services et bancaire

Introduction	05
Section 1: Le marketing des services	06
Section 2 : Concepts sur Le marketing bancaire.....	14
Section 3: La planification marketing et outils bancaire.....	21
Conclusion.....	38

Chapitre II :Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Introduction :	39
Section 1 : Concepts et environnement relationnels	39
Section 2 : Le personnel en contact dans la relation client.....	54
Section 3 : La relation client	68
Conclusion.....	79

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact Dans Al Baraka Banque

Introduction	80
Section 01 : Al baraka Banque et son personnel en contact	80
Section 02 : La démarche Méthodologique de l'enquête par sondage	91
Section 3 : Analyse et interprétations des résultats.....	95
<i>Conclusion générale.</i>	114

Introduction générale

Introduction

Au cours de ces dernières années, le monde a connu une fulgurante évolution dans tous les domaines de l'économie, et continue de se transformer et de progresser. Cependant, l'un des facteurs principaux de cette évolution est le secteur des services qui se caractérise par sa très grande diversité, il regroupe des activités multiples et hétérogènes, dominant l'économie moderne, le secteur tertiaire a explosé en un à rien de temps et devance l'industriel, la demande de services augmente et ne cesse de croître de jour en jour, ce qui a immédiatement généré la naissances de plusieurs entreprises créatrices de tous genres de services afin d'assurer une offre répondant aux exigences de cette demande.

La prépondérance des services, a fait du consommateur un maillon essentiel dans la vie économique actuelle. Le rapport de force entreprise clients, s'est inversé, au privilège du client. En conséquence, les conditions soumises aux différents acteurs du marché et l'évolution des comportements des consommateurs, exhortent les entreprises à prendre conscience de l'importance du capital client et de chercher les segments du marché pour en retenir les plus rentables. Ce changement de mentalité s'est accompagné tout naturellement d'un développement au milieu d'entreprise, de la logistique de la notion marketing des services. (Lefébure, 2005, p. 1)

Ce qui est intéressant à observer dans les caractéristiques des services, c'est qu'ils sont produits sur place, la fabrication du service se déroule au moment de la rencontre entre le client et le personnel de l'entreprise, ce qui rend les deux parties contributeurs à la création du service. Ce personnel, qui est en contact direct avec les clients, est principalement un acteur majeur et indispensable dans le processus de création et de délivrance du service au client, cela veut dire que la qualité de ces derniers et la satisfaction du client dépendra principalement de lui, il est l'image de l'entreprise, son porte-parole, le pilier majeur relationnel entre l'entreprise et son client. (Johnston, 1999, p. 106)

Un service est une succession de relations interpersonnelle, de contacts multiformes dont chacun peut devenir un « moment de vérité »amenant un jugement global sur la qualité de la prestation.

Cette succession à variété élevée exige un personnel de haut degré d'autonomie, de disponibilité, de compétence et de motivation. En effet, l'entreprise n'existe pas sans son personnel et sans son relationnel et c'est la compétence de celui-ci qui permet de créer de la valeur ajoutée pour satisfaire les clients.

Face à cette nouvelle optique, l'activité bancaire Algérienne revisite ses outils et affine sa stratégie pour faire la différence ; elle ne se contente plus d'offrir à ses clients de simples avantages économiques, mais cherche à construire avec eux une relation particulière et durable.

Et Al Baraka banque, à l'instar de toutes les entreprises, pour atteindre la performance elle doit impérativement prendre conscience de la nécessité d'accorder de l'importance et de la considération à ce personnel. Elle se doit également de lui assurer un environnement convivial en répandant aux normes requises en la matière.

Pour ce faire, l'entreprise ne devrait pas perdre de vue sur le client ou l'utilisateur à une perception globale de la qualité de service et que tout point faible dans la chaîne où le processus va altérer l'image de marque de l'entreprise.

Ceci nous mène donc à poser la problématique suivante qui englobe toutes les préoccupations :

« Quelle est la contribution du personnel en contact dans l'amélioration de la relation client dans à Al Baraka Banque ? »

Cette problématique a suscité d'autres questions secondaires :

- 1. A quoi renvoie le concept de marketing relationnel au niveau d'Al Baraka Banque?**
- 2. Quel est le rôle du personnel en contact au niveau d'Al Baraka Banque ?**
- 3. Le personnel en contact réussit-il à améliorer la relation entre Al baraka Banque et ses clients ?**

Les hypothèses de travail :

Si nous devons chercher la réponse sur le niveau de performance du personnel au niveau d'Al Baraka banque c'est que nous émettons trois hypothèses :

Hypothèse 1: Al Baraka banque accorde une importance majeure au relationnel et mise essentiellement sur le personnel en contact.

Hypothèse2 : Les clients d'Al Baraka banque évaluent positivement le personnel en contact et estiment qu'ils jouent un rôle majeur pouvant créer une proximité avec leur banque.

Hypothèse 3 : La compétence du personnel en contact joue un rôle capital dans la relation client.

L'objectif de ce travail de recherche est de déterminer la véritable relation qui existe entre la relation client et le personnel en contact au sein d'une industrie de service, telle qu'Al Baraka banque et de déduire l'importance du personnel en contact dans la relation client et proposer des solutions en vue de l'améliorer.

Méthodologie de la recherche

Pour les besoins de notre recherche et afin d'évaluer l'efficacité du personnel en contact, nous avons :

Dans un premier temps effectué une revue de littérature afin de conceptualiser les notions du marketing bancaires, marketing relationnel ainsi que le personnel en contact et cela à travers une étude documentaire (ouvrages, articles, des travaux universitaires mais également des sites internet. Celle-ci s'est basée aussi sur des documents internes de la banque d'une part tels que le règlement intérieur, l'organigramme, le manuel qualité.

Ensuite dans un second temps, nous avons mené une enquête quantitative de terrain et plus particulièrement une étude descriptive voire un sondage auprès d'un échantillon des clients d'Al Baraka banque à l'aide d'un outil de recueil de l'information à savoir le questionnaire.

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons structuré ce travail de recherche comme suit :

La première partie est dédiée à toutes les notions théoriques du marketing des services bancaires. Dans la deuxième partie nous allons aborder le marketing relationnel et de l'importance du personnel en contact, pour finir dans la troisième et dernière partie nous nous pencherons sur la présentation d'Al Baraka banque, et nous finirons par présenterons les résultats de l'enquête.

Chapitre I :

*Au Cœur Du marketing des services et
bancaire*

Introduction

Le marketing occupe aujourd'hui une place importante dans une banque, dans la mesure où son application est considérée comme un passage impératif pour les banques commerciales si elles veulent obtenir plus d'efficacité dans leur activité marketing. En effet, les banques font face actuellement à une clientèle de plus en plus exigeante, ce qui les pousse à innover plus dans l'art et la manière de faire car on n'achète plus un produit ou un service ; on achète des valeurs ; une marque ; une histoire. Nous allons donc consacrer ce premier chapitre au marketing bancaire, avec une première section qui se focalisera sur l'avènement du marketing des services et ses concepts fondamentaux, une deuxième section qui présentera l'émergence du marketing bancaire et ses diverses stratégies pour finir avec une troisième section qui tournera autour de la planification du marketing bancaire et son importance.

Section 1: le marketing des services

L'ouverture de l'économie mondiale a induit un changement dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises et ce quel que soit leurs secteur d'activité .En effet, les nouvelles formes de concurrence sont une réalité que toutes les entreprises, particulièrement les banques, doivent intégrer dans leur stratégie . Dans un environnement qui est en perpétuelle mutation et même hostile, les banques ont de plus en plus recours aux techniques modernes de management, particulièrement le 'marketing ' Dont le principal but est de pouvoir maintenir sa part de marché. (Badot, 1990, p. 29)

1.1.Au cœur du service

L'évolution technologique a conduit à l'émergence rapide des sociétés de service créant ainsi des opportunités d'affaires et des niches insoupçonnées .En effet le secteur des services domine actuellement le monde et représente environ 70 % de l'activité économique (banques, assurance, compagnie aérienne, hôtels, loisirs, restaurants...). Il s'avère donc important de s'imprégner des spécificités des activités de services pour mieux anticiper les actions. <https://www.adkontakt.com/quest-ce-que-le-marketing-des-services-mix>

1.1.1. Définitions du service:

Étymologiquement le mot « service » vient de latin « servus », qui signifie esclave, mais il ne sous-entend pas une relation dominant / dominée, mais tout simplement être à l'écoute du client en conservant une relation fondée sur le respect mutuel. Les spécialistes en la matière définissent les services comme suite :

B.DUBOIS et **P.KOTLER** : ont défini les services 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 physique »*(kotler, 2009, p. 452)

EIGLIER.P et **LANGÉARD.E**: ont défini le service comme *« un service est la résultante de L'interaction entre ces trois éléments de basé qui sont, le client, le support physique et le Personnel en contact, cette résultante constitué le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client»*. De façon plus *« amusante, les services ont aussi été décrits comme quelques chose qui peut être acheté et vendu mais qu'on ne peut pas se laisser tomber sur le pied»*.(Langéard & Eiglier, 2000, p. 11)

D'après C. LEVELOCK: le service est : *« une action ou une prestation offerte par une partie à une autre bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire,*

souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production »(Lovelock, 2008, p. 12)

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

A partir de ces définitions, nous pouvons donc distinguer les différentes spécificités des services.

1.1.2. Les spécificités du service:

On peut distinguer quatre(04) caractéristiques essentielles de service qui sont les Suivantes.

(Lendrevie, 2013, p. 893)

A. L'intangibilité : C'est-à-dire l'immatérialité des services, et la distinction clé entre biens et services, à partir de laquelle toutes autres différences se développent Les services ne sont pas des objets matériels, et de ce fait, ils ne peuvent pas être vus outouchécommelesbienpeuventl'être,ainsiqu'est-cequequ'uneassurance,sinonunengagement entre deux partenaire pour le future, Il n'y dans un produit d'assurances rien de palpable donc rien de tangible, alors qu'une voiture, un téléviseur sont autant d'objet que on peut toucher, visible. Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour les clients.

➤ **L'intangibilité du service rend son marketing plus complexe:**

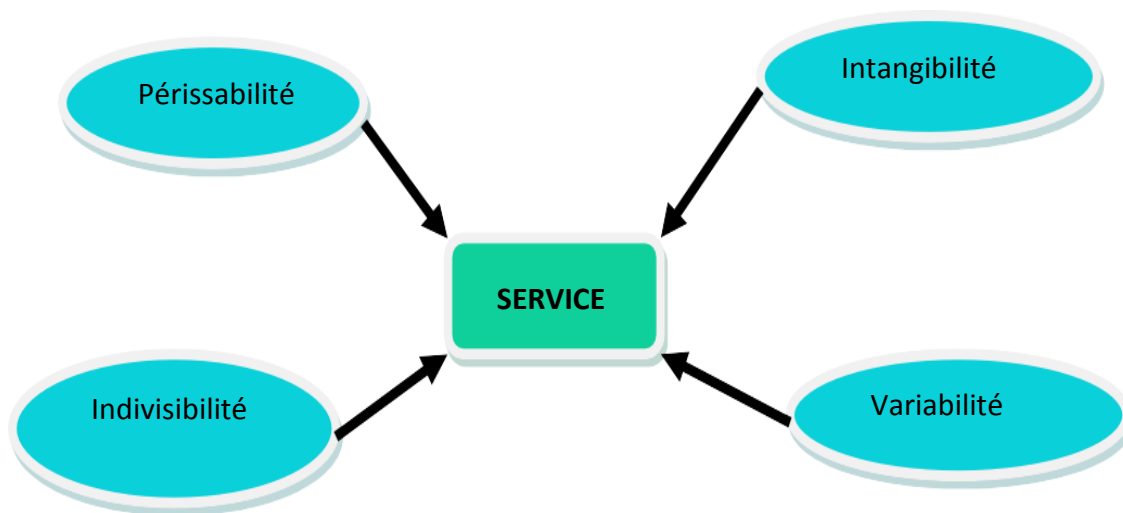
- La communication est plus difficile ;
- La justification des prix est aussi difficile par rapport au bien;
- Et l'innovation aussi difficile.

B. L'inséparabilité : L'inséparabilité de la production et de la consommation des services renvoie à la chronologie des opérations : alors qu'un produit est fabriqué puis vendu et ensuite consommé, le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément. Sans client, une entreprise de service ne produit rien :un hôtel sans client n'est qu'un bâtiment avec des chambre, mais ne réalise ni prestation ni activité économique. Le caractéristique de l'inséparabilité sont : la simultanéité (c'est-à-dire qu'il est produit est consommé simultanément). La proximité physique (c'est-à-dire dans beaucoup de cas le client doit être présent durant la production du service.

C. L'hétérogénéité : L'hétérogénéité traduit une différence potentielle entre deux transactions successives, une absence de régularité qualitative, qui peut être combattue dans la production de bien et non dans celle de service (Vogler, 2004, p. 15).

D. La périssabilité : La périssabilité de services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

Figure 1 : les 04 caractéristiques des services



Source : Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG principes de marketing, Pearson 2010 p.213

1.1.3. La classification des services :

L'offre d'une entreprise comporte souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. Sur critère, on distingue cinq situations (Lendrevie, 2013, p. 423) :

Le pur produit tangible : l'offre se limite à un bien tangible tel que du savon, de la pâte dentifrice ou du sel, sans qu'aucun réel service n'y soit attaché.

A. Le produit tangible accompagné de plusieurs services : l'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques, par exemple, un constructeur automobile vend en plus de véhicule, une garantie, un service d'entretien, etc.

Théodore Levitt a observé à ce propos que: «Plus un produit est technologiquement avancé (une voiture, un ordinateur), plus sa vente dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent (présentation livraison, réparation, assistance, technique, garantie,...).De

cette façon, on peut dire générale Motors est davantage une société de service qu'une entreprise industrielle».

B. Le produit service : Il comprend, en parties égales, une composante produite et un composant service .Par exemple, dans un restaurant, il y a à la fois consommation de nourriture et prestation de service. La téléphonie associer un appareil avec des prestations de services, certains prestation de service de ce type peuvent parfois offrir les produits pour ensuite vendre des services plus en plus sophistiqués, tels les opérateurs de téléphonie qui proposent des appareil de plus en plus complexes pour ensuite favoriser l'échange massif de messages vocaux, écrits ou visuels(photos).

C. Le service accompagné de produit au d'autres services : L'offre de l'entreprise consiste en un service central complété par certains produits ou services annexes, le transport aérien se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits complémentaires (nourriture ,boisson ,journaux).La réalisation de ce service exige l'achat d'un produit très couteux (l'avion), mais la prestation offerte est un service.(Lendrevie, 2013, p. 425)

1.2.Les différents types de service

Les services ont des multiples formes qui les différencient et cela selon leur nature et le degré de nécessité qu'ils revêtent à nos yeux. De plus une entreprise ne se limitera pas à offrir un service isolé à ses clients, mais il faut un service élémentaire par lequel le client trouvera beaucoup plus de commodité et autres éléments qui peuvent mieux le satisfaire. Pour cela en peut distinguer des services dits périphérique autour d'un service de base.

(Lapert & Lovelock, 2014, p. 9)

1.2.1. Le service de base

C'est un service par lequel un client est poussé à faire son acquisition en vue de satisfaire ses besoins principaux par exemple : le fait de s'adresser à une compagnie aérienne de voyageurs, sous-entend le besoin de se faire transporter en avion, d'un endroit à un autre Cependant, la performance qu'exprimera le client pour la compagnie (A) plutôt que pour la compagnie (B)ne sera pas uniquement en fonction du service de base offert forcément Identique.

1.2.2. Le service périphérique

Un service périphérique, c'est une prestation par laquelle le client trouvera un « plus »à son service de base, qui rehausser sa valeur et qui permet de faire un service plus performant. Ce «plus

» constitue d'un ensemble des services de moindre importance par apport au service de base. Proprement dit ; un service périphérique est un facteur déterminant pour le client, car il influe grandement sur son choix. Par exemple l'action de transporter des passagers est un service de base, les autres services dits périphériques qui permettront au consommateur de fixer son choix, selon ses propres critères d'appréciation, qualité des repas servis, amabilité du personnel. (Munos & Lapert, 2009, p. 33)

Par contre les services qu'il soit de bases ou périphérique, la manière dont ils sont fabriqués est complètement différente de celle des biens matériels, sa prestation se produit à travers des éléments qu'on appelle le système de servuction.

1.3. La notion de servuction :

Mot introduit en 1987 par Eiglier et Langeard : la servuction est un néologisme fait par la compression de deux termes, service et production, et désigne, grosso modo, le processus global de réalisation de la prestation de service. (Langeard & Eiglier, 2000, p. 15)

1.3.1. Définition de la servuction :

La servuction est définie comme étant « l'organisation cohérente et systématique de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés par l'entreprise » (*EIGLIER et LANGEARD, 1987*).

De cette définition, nous pouvons ressortir les éléments principaux caractérisant la servuction : l'organisation systématique, la cohérence, les éléments physiques et humains, l'interface client entreprise.

1.3.2. les éléments moteurs du processus de servuction :

La servuction implique plusieurs éléments aussi déterminants les uns que les autres. Il s'agit principalement du client, du personnel de contact, des supports physiques et du service lui-même. (Meyronin & Valla, 2004, p. 4 et 5)

A. Le client : Le client est le cœur ou le noyau du processus de servuction. Si dans le domaine des biens on peut bien réaliser la production même sans penser au client (production pour stockage, par exemple), dans le domaine des services, sans la présence active du client, le processus de servuction est inconcevable.

B. Les supports physiques : La réalisation d'une prestation de service nécessite un environnement-cadre et des matériaux appropriés répondant à un certain nombre de normes de constitution.

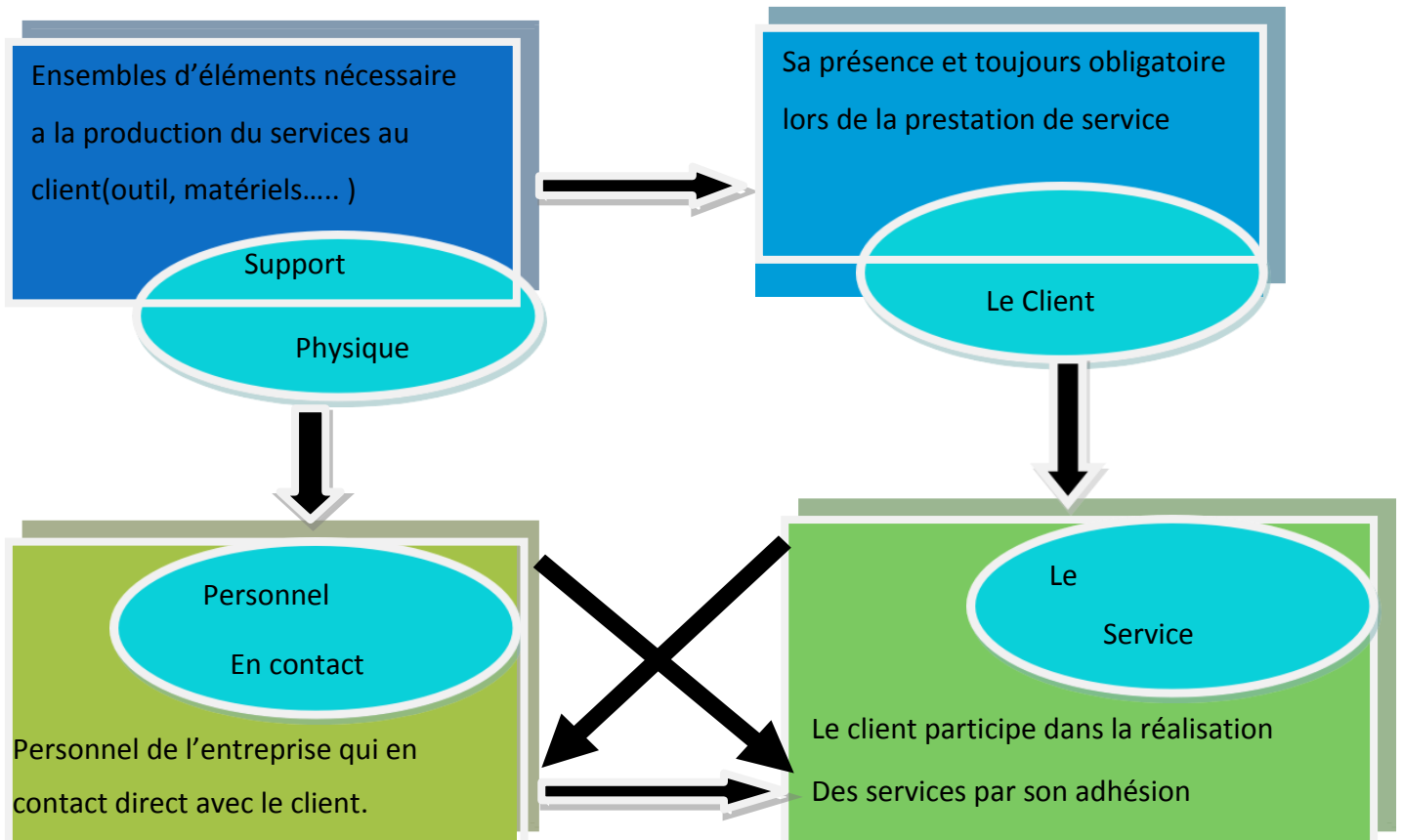
C. LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE : La prestation d'un service se réalise par un personnel compétent mobilisé spécialement pour réaliser cette prestation.

D. LE SERVICE : La finalité d'un processus de servuction est la réalisation d'une prestation de service. Si le service est mal réalisé, la qualité de l'environnement et des matériaux, les efforts du personnel de l'entreprise tous seraient remis en cause.

E. LE SYSTEME D'ORGANISATION INTERNE : Est la partie non visible par le client. C'est l'organisation de l'entreprise, ces différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines, le management.

F. LES AUTRES CLIENTS : Sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment, car il y a des services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une agence de voyages et demander des billets d'avion ou des renseignements.

Figure2: éléments de la servuction



Source : (Langeard & Eiglier, 2000, p. 16)

1.3.3. Les différentes interactions clients

Le concept de servuction est très simple dans son principe : la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Toutefois, Un service et le résultat d'un processus de production et qui résulte de ces différentes interactions représenté dans la **figure 3** qui va suivre l'explication de ces interactions :

A. L'interaction entre le client et le personnel en contact : Une première interaction et celle qui existe entre le client et le personnel en contact. Sans client, il n'y a pas de service, et comme indiqué précédemment le personnel en contact joue un rôle très important dans la production de services. on doit distinguer les services a front contact (par exemple coiffeur formateur...etc.) des services à faible contacte par exemple : assurance, internet.....etc.

B. L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel : Le client et le personnel sont généralement en interaction avec l'environnement matériel qui celui du point de vente : agencement, décor, lactation, etc. le support physique du service – c'est-à-dire tous les objets et équipement qui sont mis à disposition des salarié ou du client pour permettre la réalisation du service et particulièrement important. on peut penser ici a la billetterie automatique de l'agence bancaire, a l'équipement informatique qui permet a l'agent de voyage de réserver un billet d'avion, au service automatique d'enregistrement au guichet dans les aéroports etc.

C. Le rôle de l'organisation interne : L'interaction entre ses trois éléments du service n'est cependant généralement possible que grâce un système d'organisation interne. Il faut entendre par là la partie cachée au client : la stratégie de l'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses défèrent département fonctionnels (finance, marketing, gestion des ressources humaines etc.) les procédures etc. si le client est en contacte uniquement avec la partie visible de l'entreprise, toute la partie émergée de l'organisation et décisive dans le processus de production de service et sa qualité finale. Le niveau opérationnel du système d'organisation interne a été appelé back-office pour le distinguer du niveau opérationnel visible par les clients, le front-office ou a lieu l'interaction entre le personnel en contact et les clients. Ainsi, on distinguera dans un restaurant fast-food le personnel qui cuisine et le personnel d'accueil a la caisse ; de même, dans une agence bancaire.(Lachkar, 2006, p. 4)

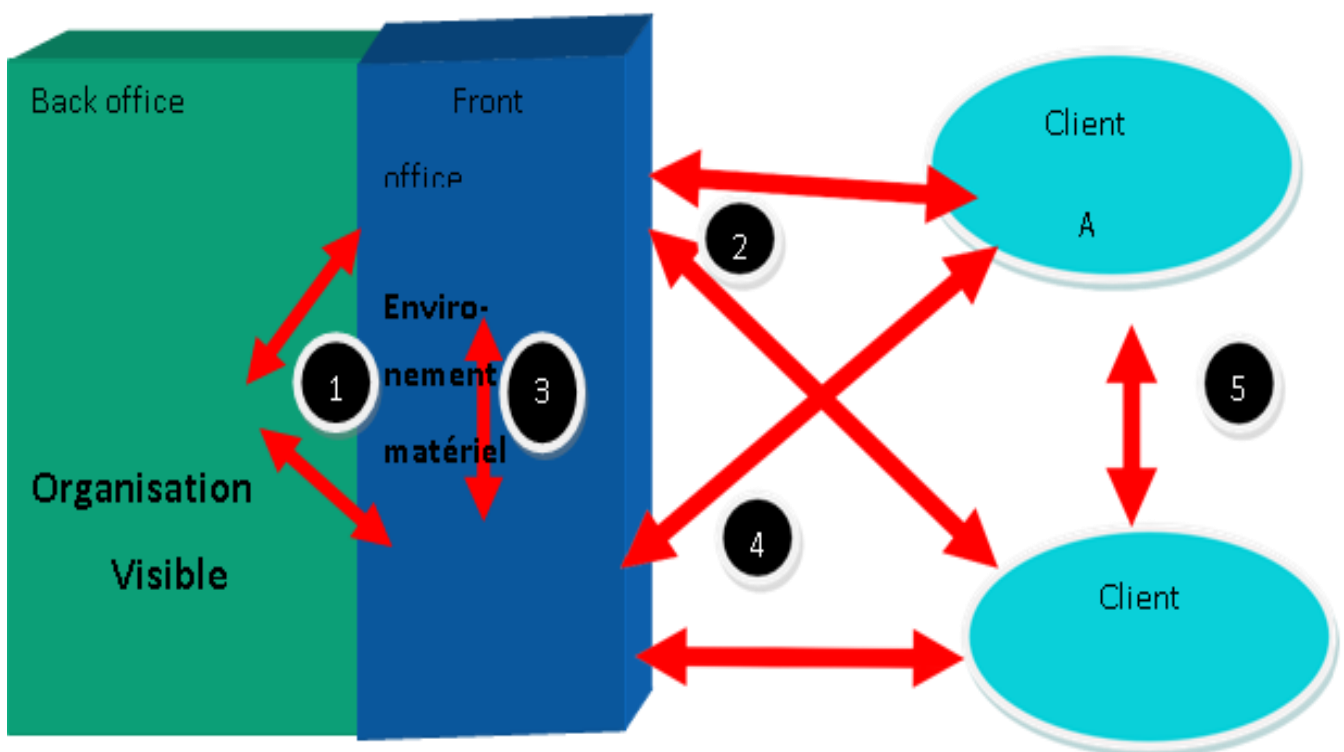
D. Les interactions entre client : Un dernier élément est celui de l'interaction entre les clients entre eux : c'est un élément de la prestation d services qui influence le comportement ou

l'attitude des clients et qui peut dans certaine mesure, être contrôlé par l'entreprise. Exemple du responsable du séminaire de formation permet d'illustrer qu'il est possible de s'appuyer sur les relations entre client pour délivré le service. La gestion des files d'attentes dans les parcs d'attraction. Certaine entreprise peuvent faire des interactions entre clients un aspect clé de leur politique marketing. Les stratégies visant a créé et développer communauté de client en sont une illustration.

(Meyronin & Valla, 2004, p. 5)

Cette analyse des interactions qui définissent une production de service doit conduire a bien penser la structure d'interaction (concept de service) à adapter le processus aux segments de clientèle définis, adapter la capacité de production au besoin, définir où et comment il sera délivré et avec quel soutien technologique. Le concept de production de service permet de souligner qu'il s'agit d'un processus fait de multiples interactions dont chacune est critique, si une de ses interactions vient à être défailante, c'est l'ensemble du processus qui serait atteint.

Figure3 : le model de production de service



Source: Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, « Théorie et nouvelles pratiques du marketing », e-book Mercator.

10ème Edition 2013, Dunod , p.885

Section 2 : Concepts sur Le marketing bancaire

Le marketing joue un rôle primordial dans les organismes financiers et les banques, son but est de les orienter vers le marché afin de satisfaire les besoins des consommateurs, il serait opportun de connaître c'est quoi le marketing bancaire, ses spécificités et son rôle dans les banques.

2.1. Définition et évolution du marketing bancaire

2.1.1. Définition du marketing bancaire

Nous définissons le marketing bancaire comme étant « l'application de la démarche et des techniques marketings à l'activité bancaire » Le marketing bancaire concerne donc les actions entreprises par les banques pour satisfaire les besoins de leurs clientèles. Les définitions du marketing impliquent de reconnaître que la production n'est pas une fin en soi, mais un moyen au services de la satisfaction des besoin de la clientèle qui devient la principale source de création et de promotion des produits et services .Aussi cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit dans les banques et entreprises.(Badoc, 2004, p. 28)

2.1.2. Le développement du marketing bancaire

L'évolution des banques européennes vers une intégration du marketing au sein de leur structure a commencé au début des années **70**. A partir de cette date, le concept a été étendu à d'autres secteurs d'activités (Bellanger, 1977, p. 17). Discipline était apparue aux **USA**, à partir de **1970** années de la création de l'Association Américaine de Marketing Bancaire « *The Bank Marketing Association* ». Elle se limite seulement à stimuler les échanges d'idées d'information parmi les responsables de la publicité bancaire. Dans la majorité des cas, la crise de **1929**, a eu des effets néfastes sur l'économie jusqu'à **1933**. Durant cette période, plusieurs banques américaines firent faillite et disparurent (Thiveaud, 1997, p. 30).

Le temps de la 2ème guerre mondiale n'était pas propice au développement de l'esprit et d'une politique marketing. Ce n'est qu'après cette guerre que le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir le marketing, par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers (les banques n'accordaient alors d'importance qu'aux entreprises).

Selon **P. Komer**, le marketing bancaire est passé par 5 étapes successives(Komer, 1977, p. 6)

- Publicité
- Amabilité et sourire

- Innovation
- Positionnement
- Analyse, planification, contrôle

En Europe, le marketing bancaire est apparu dans les années soixante. Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne, des mesures marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle.

Cette étape fut ferme, parce qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation de banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire.

Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, il fallait à présent penser aux clients en terme de besoin à la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la 3ème étape. (Tournois, 1989, p. 75)

Dans certains cas, il arrive que plusieurs banques innovent souvent et fassent de la publicité en même temps. Ce fut la situation génératrice de la 4ème étape : le positionnement. Pour se différencier les banques doivent choisir en se positionnant sur le marché. En réalité, cette conception de positionnement marketing, dépasse celle de la création d'une image. Il est à cet égard, nécessaire que l'image soit souvent façonnée à partir d'un logo.

Malgré un logo riche en signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre établissements ; bien que le positionnement peut être considéré comme une information permettant un choix plus judicieux de la part du client suivant ses besoins. La mise en place d'un système d'analyse de planification et de contrôle constitue la dernière étape de développement du marketing bancaire.

La banque se dote alors d'un véritable département marketing composé de plusieurs entités:

- Un service de recherche et de prévision : sa fonction, la réalisation des études nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions marketing;
- Un service de planning, qui a pour tâche de centraliser les propositions de la direction générale, puis d'élaborer et de redonner la mise en œuvre du plan marketing au niveau de l'unité ou du

siège;

➤ Un service de communication externe, chargé de l'élaboration des campagnes publicitaires institutionnelles, et enfin une équipe de chefs de marché et de produits dont les activités correspondent aux différents segments de clientèle.

2.1.3. La nature du Marketing Bancaire :

Le marketing bancaire comme le marketing des services est marqué par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. A ces quatre caractéristiques majeures, il existe d'autres caractéristiques spécifiques au domaine financier :(Badoc, 2004, p. 28)

- Absence d'identité spécifique ;
- Dispersion géographique ;
- Arbitrage croissance et risque ;
- Fluctuation de la demande et la volatilité ;
- Responsabilité fiduciaire ;
- Menace de tarification des services gratuits.

2.2.L'exponentiation du marketing bancaire

À l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir, et le service ne verrait pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing. (Benhabib, 1995, p. 3)

Et pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque, il se préoccupe d'avantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel, et opérationnel. (Badoc, 2004, p. 34)

2.3. Les spécificités du marketing bancaire

Le marketing bancaire en tant que branche du marketing des services, marqué par des Spécificités communes à toutes les activités de ce dernier ; l'intangibilité, l'inséparabilité, la périssabilité et

l'hétérogénéité, à ces composantes, certaines Spécificités peuvent être ajoutées :(Zollinger & Lamarque, 2004, p. 29)

- **Un système marketing fortement individualisé** : la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante, que ça soit des particuliers ou des entreprises ;
- **L'absence d'une identité spécifique** : la différenciation des enseignes est particulièrement difficile à percevoir pour les consommateurs ;
- **La dispersion géographique de l'activité**, qui conduit à couvrir des besoins internationaux, nationaux et locaux ;
- **L'arbitrage croissance/risque** : la vente d'un service financier se traduit par l'achat d'un risque ; la banque doit trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence ;
- **La fluctuation de la demande**, qui est d'avantage soumise aux variations de l'activité économique générale ;
- **La responsabilité fiduciaire**, qui est garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique ;
- **L'intensité de la main d'œuvre dans les processus**, qui a une incidence sur les coûts opératoires et rend plus sensible l'arbitrage standardisation/personnalisation du service et les choix technologiques

2.4. L'Organisation de la fonction Marketing dans une Banque : Aussitôt qu'une banque envisage l'application du marketing, se pose alors la question de son introduction, deux solutions se présentent. La première envisage la question sous un angle hiérarchique et la seconde sous un angle fonctionnel.(Coussergues, 2017, p. 220)

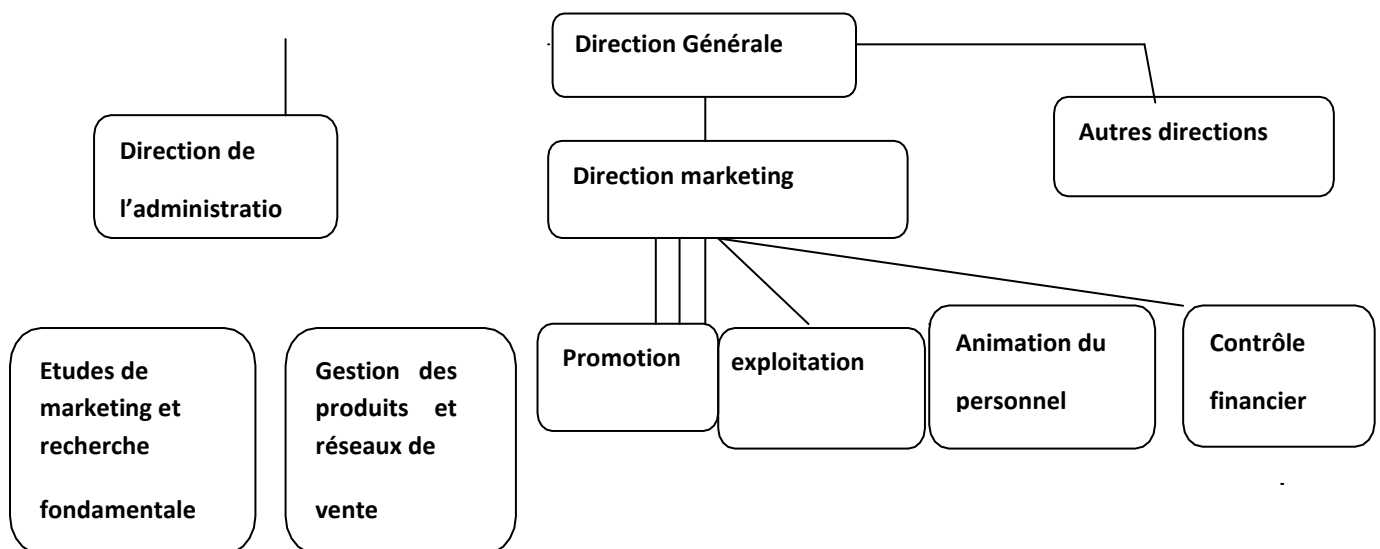
A. Dans le premier cas, le marketing vient s'ajouter sur l'organigramme de la banque par la création d'une direction marketing, nous pourrions ainsi diviser la direction marketing en cinq départements :

- Recherche fondamentale et études de marketing, sa fonction est d'analyser sa clientèle, ses besoins, ses motivations et de mettre au point de nouveaux produits ;
- La gestion des produits et réseaux, sa fonction est de suivre les produits existants et d'adapter le réseau de commercialisation aux exigences de la clientèle ;
- La promotion, elle agit sur toutes les actions de communication ;
- L'animation de personnel, son rôle est de sensibiliser les exploitants aux méthodes du marketing et de communication ainsi que la formation commerciale de personnel ;

- Le contrôle financier se charge d'analyser les couts et de contrôler les résultats des actions entreprises ;

L'organisation de la fonction marketing au sein d'une banque sous un angle hiérarchique, va être schématisée dans la figure ci-dessous :

Figure n°4: La place hiérarchique du marketing dans la banque

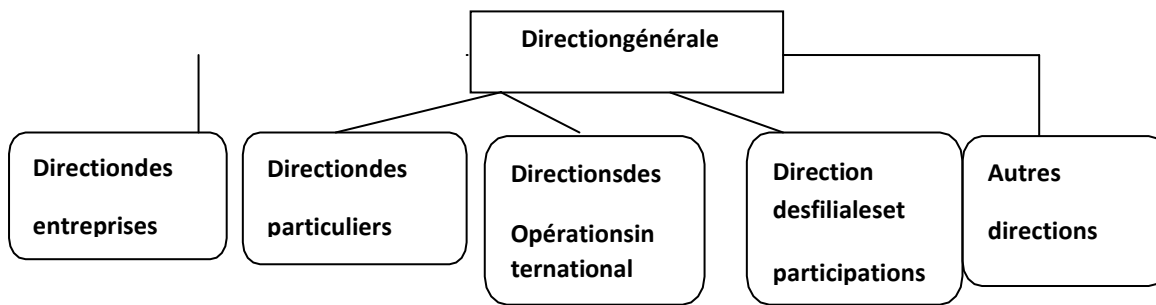


Source : Sylvie de coussergues, « gestion de la banque », 2017 dunod ,page 221.

B. Dans le second cas, est incorporé à toutes les fonctions et à tous les niveaux de la banque. À l'origine de cette démarche on trouve la constatation que la clientèle bancaire est très hétérogène et manifeste des besoins différents d'un type de client à l'autre. Il faut donc segmenter la clientèle afin de pouvoir appliquer à chaque segment une action marketing appropriée et c'est autour de la notion de segment de clientèle que la banque se structure. Chaque direction, responsable d'un segment de clientèle défini met en œuvre un plan marketing s'insérant dans le plan d'ensemble de la banque.

En ce qui concerne ce second cas, la banque organise sa fonction marketing sous un angle fonctionnel, cela va être présenté dans la figure suivante :

Figure n °5 : la place fonctionnelle du marketing dans la banque.

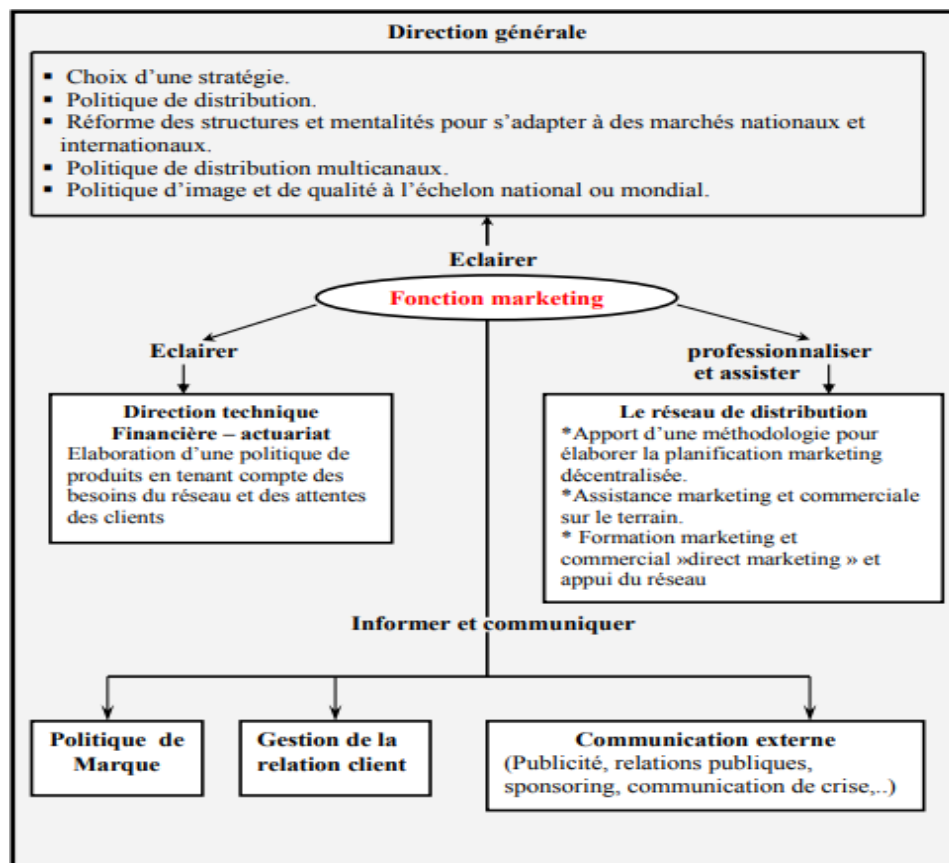


Source : SYLVIE De COUSSERGUES, op.cit, p222.

2.5. Le rôle de la fonction marketing dans une banque

La tâche fonctionnelle du marketing consiste : (Badoc, 2004, p. 39)

Schéma 01 : Rôle du marketing au sein d'une banque



Source: M.Badoc, «réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition 2004, P39

Ce schéma représente le rôle attribué à la fonction marketing dans une banque. Il Recouvre un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et Opérationnelles :

Éclairer à partir de la planification marketing à terme la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et internationale.

- Présenter certaines réformes de structures et de mentalité, nécessaire pour rapprocher l'institution des clients (décentralisation ; création de chef de produit, de marché, de distribution, formation de personnel à la démarche marketing...)
- Éclairer des directions financières sur l'élaboration d'une politique de produit et service, adoptée au besoin du marché ;
- Aider le réseau de distribution à s'adapter à son marché (l'élaboration de méthodologie permettant une planification marketing décentralisée, assistance commerciale sur le terrain et formation de correspondants marketing...);
- L'assistance qui comprend bien souvent la création d'un outil marketing direct émanant des centres d'appel destinés à appuyer les actions commerciales des réseaux.

En dehors de son rôle fonctionnel, la fonction marketing au siège se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelles telles que :

- La mise en œuvre de la politique de GRC (gestion de la relation client) ; la création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'internet ou de centre d'appel... :
- L'élaboration d'une politique de GRD (gestion de la relation de distribution) qui constitue un complément indispensable de cette politique ;
- La mise en place d'une politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon nationale et internationale .Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable ;

La communication externe (publicité, sponsoring, relation commerciale...) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

Section 3: La planification marketing et outils bancaire

La planification, colonne vertébrale du marketing au sein d'une banque, Réaliser un plan marketing consiste simplement à faire des choix à l'avance, d'une manière consciente et explicite. La planification est nécessaire car, tel un voilier une banque est soumise à une certaine inertie et à la direction du vent. Elle ne peut pas s'arrêter, reculer, virer de bord, aller où elle veut, sans prévoir et sans tenir compte des événements intérieurs et extérieurs auxquels elle est assujettie. (Trouillaud & Badoc, 2013, p. 78)

3.1. Définition d'un plan marketing

«Un plan de marketing bancaire se compose d'un enchaînement logique d'étapes qui doit être en adéquation avec le marché auquel il s'applique» (Coussergues, 2017, p. 209) , et comme deuxième définition de plan marketing global :

Le plan Marketing est défini comme étant : un document qui conduit la société à poser les problèmes dans leur globalité afin d'aider le décideur à analyser les diverses conséquences de ses choix et permettre la coordination de ses activités (Badoc & Trouillaud, marketing pour la banque et l'assurance, 1986, p. 83)

3.1.1. L'intérêt de la planification Marketing pour la Banque

Plusieurs sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier, Nous avons retenu les sept éléments suivants (Trouillaud & Badoc, 2013, p. 46) :

- orienter l'institution vers l'action ;
- préparer l'entreprise à affronter l'avenir ;
- éviter de commettre des erreurs classiques dans la prise de décision ;
- lier les décisions aux moyens ;
- savoir où on veut aller et le faire savoir ;
- permettre une meilleure coordination des efforts ;
- Fournir des bases pour le contrôle et l'audit interne

Le plan permet l'action en donnant régulièrement aux dirigeants et aux opérationnels, des possibilités de rectifier à temps les politiques et actions engagées grâce à une analyse pertinente des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

3.1.2. Les objectifs que présente un plan marketing

Un plan Marketing présente d'innombrables avantages principalement :

- La préparation d'un plan marketing commence par une analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et prend conscience des nouvelles données, de ce fait, il lui faudra s'adapter si elle veut survivre.
- La planification permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources (capitales, humaines, moyens) dans les domaines d'activité offrant les plus grandes possibilités de développement.
- Le plan favorise le choix et la poursuite en commun d'objectifs définis par tous ceux qui participent à la gestion commerciale de l'entreprise comme il permet d'éviter le déploiement vain des énergies en concentrant les efforts vers des buts précis déterminés au préalable.
- Le plan permet d'évaluer la gestion par comparaison avec des objectifs établis, par rapport aux résultats antérieurs, il est l'instrument actif et dynamique de la gestion de l'entreprise ou de la banque.
- Le plan fournit à la direction un cadre de travail facilitant ainsi les prises de décision et oblige les responsables à s'organiser et à agir en commun afin d'appréhender des désagréments qui puissent en découler.

3.1.3. Efficacité et typologie d'un plan marketing

3.1.3.1 L'efficacité de la planification marketing

Afin d'assurer son efficacité un plan marketing doit être ;

- Être suffisamment standardisé ;
- Prévoir les solutions de rechanges en fonction de la non réalisation d'hypothèses retenues et les actions correctives nécessaires ; Cependant et avant de poursuivre les points qui nous permettent d'accomplir un plan marketing efficace.
- Le plan marketing est un processus logique ; il ne prétend pas résoudre tous les problèmes, ni être le garant de la réussite ; toutefois il oblige les responsables à réunir toutes les informations, de ce fait ils sauront l'isoler et mesurer par anticipation les conséquences possibles de

cette omission ;

- Il ne faut pas confondre l'établissement d'un plan marketing avec l'établissement des budgets annuels, prévisions de ventes ou encore les programmes commerciaux.
- Le plan marketing porte sur des marchés, des produits, les objectifs, à moyen terme et des moyens de communication ;
- Le plan marketing n'est ni rigide ni statique, il convient d'être adapter régulièrement par rapport aux circonstances (résultats obtenus, écarts / prévision et des informations recueillies sur le marché...) il est élaboré sur 5 années;
- Il privilégie la coordination et la communication au sein de l'entreprise ;
- Il détermine les délégations de l'autorité et des responsabilités dans un cadre prévu ;
- Prépare et anticipe les actions et décisions des centres de responsabilités ;
- Se bâtit à partir de variables mesurables telles que, les prévisions de ventes et l'évolution du marché. (zohra, 2000, p. 3)

3.1.3.2. Typologie d'un plan marketing

A. En fonction du temps

Il existe différentes catégories du plan marketing, il peut être classé en fonction de critères divers. Le plus souvent, on retient l'horizon du plan et la spécificité des problèmes à résoudre comme principaux éléments de la classification.

Il est à retenir que **le long terme** (au-delà de cinq ans) doit permettre à la banque d'« inventer » son avenir. Reposant sur un ensemble de données internes et externes à l'entreprise, la planification marketing, à long terme, a pour but de fixer les grandes lignes directrices (objectifs généraux) que l'institution bancaire doit suivre, et déterminer les politiques et les stratégies globales qui lui permettent de les atteindre.

Le plan à **court terme** (allant jusqu'à un an), pour sa part, se penche d'avantage sur l'organisation de lignes d'action précises et la détermination de budgets opérationnels.

La planification marketing à **moyen terme** (jusqu'à cinq ans) compromis entre les deux, peut être considérée comme un processus par lequel on agrège les plans fonctionnels.

Pour conclure, la planification marketing dans l'entreprise bancaire doit devenir une réalité concrétisée par la mise en œuvre d'un processus qui la conduise à décider à l'avance ce qui sera fait, quand il faut le faire, comment et par qui le faire.

B. En fonction de la spécificité des problèmes à résoudre :

Le plan marketing peut concerner plusieurs domaines, il peut contenir l'ensemble de la politique de marketing de la banque. À ce niveau, il se confond souvent avec le plan général de développement de l'institution. Il peut être contenu dans l'élaboration des plans destinés à une activité particulière, à un produit ou service déterminé. Ainsi peuvent être élaboré Des plans de développement concernant chaque produit (carte de crédit, crédit à la consommation...) et chaque composante du marketing-mix peut également justifier un plan séparé.

3.1.4. Le contenu d'un plan marketing

Le plan marketing comporte généralement quatre phases principales: (Trouillaud & Badoc, 2013, p. 50)

Phase1 : diagnostic interne et externe (analyse et synthèse des informations)

Le but de cette première phase est d'éclairer les responsables de la banque ou de l'entreprise pour les aider à élaborer un diagnostic réaliste de la situation. Les informations recueillis comportent habituellement : une évaluation des contraintes de l'environnement extérieur , une analyse du marché actuel ainsi qu'une prévision de ses grandes tendances d'évolutions à court terme , une appréciation des forces et faiblesses des principaux concurrents. Les différentes analyses externes et internes sont souvent représentées sous forme de tableaux de synthèses (analyse SWOT), qui permettre au responsable marketing d'avoir une vision globale de la situation .cette phase préalable de réflexion est indispensable pour préparer la suivante, qui conduit à définir une stratégie.

Phase2 : prise de décisions stratégiques

Au cours de cette seconde phase, la direction marketing présente à l'état-major de l'entreprise un ensemble de choix reposant sur des hypothèses pour l'avenir, des possibilités de réponses accompagnées d'un calcul prévisionnel de couts, une analyse des risques encourus, une évaluation des conséquences au niveau du compte d'exploitation et du bilan prévisionnel...à partir de cet

éclairage l'état-major est invité à prendre un ensemble de décisions stratégiques concernant : le choix d'une vocation et d'une mission, et une réponse claire qui sert de guide à la direction marketing pour le choix des cibles, un positionnement pour l'institution et la constitution d'une image, d'une identité et d'une marque pour l'enseigne.

Phase3 : élaboration des tactiques et mise en œuvre des moyens : «marketing mix»:

À ce niveau de la planification sont décidées les actions spécifiques à réaliser. Il s'agit de la répartition de tactiques permettant d'atteindre les segments cibles choisis, et de réaliser les objectifs dans le cadre des missions définies et du positionnement retenu. Le département marketing propose une organisation du « marketing mix » au niveau des politiques de : distribution, vente, produit, prix, communication, e-marketing, qualité, légitimité...

Phase 4 : organisation des structures et élaboration du système de contrôle des résultats

Au cours de cette dernière phase, le responsable marketing est parfois amené à proposer à la direction générale un ensemble de modifications concernant une réorganisation de la banque ou de la société d'assurance. Pendant cette phase sont aussi choisis les principaux indicateurs nécessaires au contrôle du bon fonctionnement de la planification marketing.

Après avoir vu les 4 phases d'un plan marketing il est important de retenir que Le principal but de ce dernier est d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Pour ce fait il comprend sept parties indispensables, fonction de la taille, les moyens financiers et du style de gestion de

a- Résumé managérial

Il sert souvent à présenter les grandes orientations de l'entreprise bancaire et à préciser les recommandations principales au niveau de la cohérence interne en termes d'image de marque par exemple.

b-Information de base et analyse de la situation

- Les indicateurs économiques des cinq dernières années les plus pertinents pour caractériser et prévoir l'activité de l'entreprise.
- L'analyse du passé, du présent et de l'avenir, sur cinq ou si possible (caractéristiques des marchés, marché réel ou potentiel des produits existants, volume et valeur de leurs ventes...)
- L'analyse de la concurrence passée, présente et émergente, analyse des problèmes de coordination entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise, analyse de

l'environnement interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) de l'entreprise.

c- But et objectif marketing

d- La stratégie marketing

« C'est la logique fondamentale grâce à laquelle une unité d'activité pense atteindre ses objectifs de marketing ». Elle porte sur :

- Le marché cible.
- Le marketing-mix.
- Le niveau des dépenses marketing.

e- Programme d'action

C'est un programme qui décrit les tactiques suivies par l'entreprise à fin de la réalisation des objectifs déterminés.

f- Les budgets

Concerne le coût de revient et le coût de production pour réaliser les objectifs.

g- Le contrôle

Le suivi de la réalisation des objectifs et de comparer les résultats obtenu avec celle fixé auparavant.

3.2. Le Mix Marketing dans la Banque

3.2.1. Définition marketing-mix

On appelle marketing-mix l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques

De produits, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque.....

3.2.2. Les outils du mix marketing

3.2.2.1. La Politique de Produit / Service :

L'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique produit demeurée très traditionnelle et régi par la forte réglementation étatique et interprofessionnelle dont l'argent fait l'objet ainsi que le risque imminent et auquel s'ajoute :

- La suprématie de l'optique technicienne sur le commercial dans la conception des produits et services nouveaux.
- L'importance des pouvoirs publics dans la création et la disparition des produits et ce, de par leur influence, définissent, contrôlent et modifient.
- La participation des clients à la réalisation de services à la servuction Cependant l'homme de marketing bancaire doit cesser de penser au client à partir des produits « conception purement commerciale » que la banque propose (plusieurs échecs constatés en Europe) ou d'une optique essentiellement technique mais comme de véritables facteurs du « marketing-mix » destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de la clientèle cible choisie. Michel Badoc, le marketing bancaire., opcit p113. Aujourd'hui un bon placement pour être apprécié de la clientèle doit être paré de trois vertus : **la liquidité, la sécurité et le rendement.**

Le rôle de la politique de produits consiste en fait à réaliser une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins exprimés par les consommateurs cibles, de ce fait la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, l'entretien des produits existants.

3.2.2.1.1. La création de nouveaux produits

La création de nouveaux produits bancaire sont nécessaires pour les satisfaire ; des produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la banque une clientèle nouvelle la mise au point de nouveaux produits bancaires utilise deux voies qui ne sont pas exclusive l'une de l'autre. Elle est bien conditionnée par l'état de la technologie.

- a) **La notion de besoin** : l'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :
- Le besoin de transaction d'où des produits comme le chèque les avis de prélèvement...
 - Besoins de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livrets, bon de caisse,...
 - Besoin de trésorerie d'où des produits comme les prêts personnel crédit- bail et autre.

- Besoin de financement à court, moyen et long terme d’où les différents types de crédit.
- besoin de gestion de valeurs mobilières
- Besoin en conseil et assistance.

Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients : recherche de la sécurité, de l’anonymat, de la rentabilité.

Le besoin d’épargne en liquide pour un particulier peut s’analyser soit comme le désir de profiter d’opportunités d’achats soit comme une crainte de l’avenir.

b) **La notion de clientèle** : la segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. En fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d’où le *couple produits client* ou *produit marché* qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

Dans l’approche *produit client* ou *produit marché* on tient également compte de l’aboutissement des différents besoins d’un même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques

Permettant la satisfaction de plusieurs besoins. Nous y revenons sur ce point dans la partie « marché ».

c) **La technologie** : il est clair que l’état de la technologie conditionne au même titre que le besoin ou le client le produit bancaire. L’innovation technologique en effet donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu’elle se développe dans le domaine des télécommunications citons quelques exemples de produits bancaires dont la création est liée à l’état de la technologie : les cartes bancaires, la télé-compensation, les distributeurs automatiques de billets et autres.

➤ L’impact de la technologie se fait de plusieurs façons :

- Distribution de produits directement par des moyens virtuels.
- Automatisation des tâches administratives donc passer plus de temps avec la clientèle
- Meilleure connaissance du client grâce à l’enregistrement et l’analyse de données le concernant, ces informations permettant ensuite de personnaliser l’offre.

Revue, Banque Stratégie, n°150 JUIN 1998 P 24.

➤ Pour conclure on peut dire qu'un nouveau produit correspond :

- A un besoin,
- À une clientèle -cible,
- À l'état de la technologie.

3.2.2.1.2. L'entretien des produits

Les problèmes d'entretien et de survie des produits bancaire constituent un aspect très important de la politique de produit d'une banque. Les produits ont en général un vieillissement très lent d'où la nécessité de procéder à des habillages ou des rhabillages, cette phase d'entretien la qualité des produits doit être maintenue. Les produits bancaires ne sont pas sujets à l'usure matérielle et fort peu à l'obsolescence. Ce phénomène a déjà été souligné, en termes de cycle de vie utilisée pour le marketing des entreprises industrielles et commerciales doivent être adaptées à cette caractéristique. Au lieu de distinguer les quatre phases habituelles de la vie d'un produit – lancement, croissance, maturité, déclin- on distinguera trois phases dans la vie d'un produit bancaire (voir le graphe suivant).

- Phase de lancement** : cette sera relativement brève dans le temps. Le nouveau produit est introduit sur le marché. Si le produit a été créé à l'initiative des pouvoirs publics, il est introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion.

Si le produit a été créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

- Phase de maturité** : cette phase est assez longue dans le temps. le produit a acquis une notoriété suffisante. son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance entreprises. Chaque banque maintient sa part de marché car la demande est bien moins intense.
- Phase de déclin** : cette phase est la plus longue de toutes et s'étend sur des dizaines d'années. l'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit mais elle n'entraîne pas pour autant son élimination. car la clientèle habituée au produit résiste au changement.

En conclusion l'espérance de vie d'un produit bancaire est très longue et les causes de sa disparition sont liées à l'initiative d'être créés par les pouvoirs publics ou, une modification

de la législation ou de la réglementation peut décider la suppression du produit ou en altérer les caractéristiques:

3.2.2.1.3. Place occupée par un produit

(Coussergues, 2017, p. 258)

- Produit d'appel : produit au service utilisé pour attirer une clientèle à travers une offre accessible dite promotionnelle.
- Produit complémentaire : produit au service de soutien tactique qui vient s'associer à une gamme donnée telle la carte bancaire envers le dépôt à vue.
- Le produit locomotif qui assure l'entraînement d'une ligne de produits et dont il présente une part importante dans le chiffre d'affaire.
- Produit vache à lait : tout produit en phase de maturité de son cycle vital et permettant encore une rentabilité importante.
- Le produit vedette ou star qui constitue une innovation donc isolé des autres produits et dont la croissance est appréciable.

Dans les banques et les sociétés d'assurance on remarquera une forte orientation de la politique produit vers la conception de produits et services adaptés aux besoins et attentes des segments du marché, traduit à partir du *couple marché/produit*.

3.2.2.2. Politique prix

Traditionnellement, le marketing-mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Dans le cas de la banque, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégale importance.

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale ; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire :

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires: Taux de rémunération des comptes (sur livrets, épargne etc..) ;
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs ;

- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

Pour expliquer ce rôle mineur, il faut tout d'abord souligner les liens étroits qui existent entre la politique monétaire et les tarifs pratiqués pour les produits bancaires.

➤ **La tarification des services bancaire**

Celle-ci obéit à des modalités délicates est qui s'inscrivent principalement dans les commissions à savoir

- *L'assiette de la tarification* : Déterminer l'assiette de la tarification revient à choisir qui acquittera la commission l'initiateur de l'opération ou les deux parties concernées (initiateur et destinataire). Ceci équivaut à la question : doit-on facturer uniquement les débits des comptes ou simultanément les débits et crédit.
- *Le mode de facturation* : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus. Toutefois est vue l'hétérogénéité de la clientèle chaque client sera lourd à porter pour la banque.

➤ **Les objectifs de la tarification bancaire**

- La tarification bancaire : la tarification des services bancaires accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque.
- La banque qui introduit ou modifie sa tarification bancaire cherche à modifier le comportement de sa clientèle.
- Dissuade la clientèle des emplois abusifs des instruments de paiement et des opérations de banque ; exemple : émettre des chèques en grande quantité et de petit montant.

Le coût des crédits : les banques peuvent librement fixer les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi. L'envol des taux d'intérêts à donner naissance à la bonification afin de développer la stratégie commerciale à cet effet, les banques adoptent leurs conditions aux demandes de la clientèle (taux fixes, taux variable etc.) des conditions de banque doivent être de vigueur.

Les jours de valeur : autre aspect des conditions de banque les jours de valeur sont liés au fonctionnement de comptes et non aux opérations de crédit .comme les taux d'intérêts les jours de valeur se négocient entre banques et clients.

Des développements précédents, il ressort que dans la relation banque /client, l'aspect prix prend davantage d'importance : simplification des barèmes, transparence, taux et commissions compétitifs sont des moyens adéquats pour fidéliser la clientèle de demain.

Toutefois, la réglementation sévère étatique ou interprofessionnelle en vigueur condamne les institutions financières à vendre à prix fixe de la matière première transformée qu'elles se sont procurées à des prix variables². Une telle contrainte exclut le prix comme élément important sur lequel peut reposer le « marketing-mix ».

3.2.2.3. Politique distribution

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement.

La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.
- l'environnement : l'évolution de l'environnement démographique sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution. Les données recueillies du marché constituant une base sur laquelle reposera le choix des circuits (lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques).
- le diagnostic de sa propre entreprise : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveaux choix.

➤ La politique de distribution s'articule sur

- *l'optimisation du rapport point de vente / population* : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.
- *L'optimisation du rapport client / point de vente* : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.

- *L'optimisation du rapport ressources / clients* : afin d'optimiser se rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

Cependant les méthodes de distribution tendent à ce modifier, les techniques actuelles sont devenues plus proches du conseil de gestion informatisé, de ce fait, elle est affectée par la diversification des nouvelles technologies :

- Développement du libre-service **DAB, GAB** (serveurs automatiques debillets) ;
- Création d'agences de conseil spécialisées ;
- La réduction du linéaire guichet privilégie la relation assise ;
- Multiplication des moyens de vente directe ;
- Création de réseau de prescription ;

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

En complément de la généralisation des moyens de communication modernes, viennent s'implanter de nouveaux canaux de distributions, dits *externalisés* : Internet, minitel, plates-formes téléphoniques, commerce électronique, e-banking et autres. (Garsuault, fonctionnement et stratégie de la banque, 1997, p. 433)

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, quant à elle, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation.

Toutefois, la difficulté des banques réside non pas dans le développement de ces technologies mais plutôt dans l'intégration de ces canaux notamment vis-à-vis des canaux traditionnels.

3.2.2.4. La politique de communication

La politique de la communication se définit par :

« Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits ». ...

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir-faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions :

À savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel. Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : informative, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété. Toutes ces variables sont appelées à soutenir l'essor commercial des banques qui souffrent à l'évidence de la persistance encore sensible du tabou argent.

➤ **La communication interne** : la communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Tout le personnel de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe. Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale de la banque.

➤ **La communication externe** : elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes :

- Clients,
- Fournisseurs,
- Actionnaires,
- Autre apporteurs de capitaux,
- Pouvoirs publics,
- Associations.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de *l'image institutionnelle* de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

Selon **Brochant Lendrevie** on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; **la communication corporate** ce à dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how.

Le second niveau est **la communication commerciale**, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services)

3.2.2.4.1. La notion d'image

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit. Cette action appelée communication ou marketing institutionnel. La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

- D'image interne (valeurs et culture d'entreprise)
- D'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

3.2.2.4.2. Les moyens d'une politique de communication

- **Le mécénat et sponsoring** : ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, accroître sa notoriété et améliorer son image de marque. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.
- **La publicité** : l'action publicité a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, les milieux bancaires été réticent vis –avis de cette technique. A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable. de ce fait six différents types d'action publicitaire sont envisageables dans une banque :

a) Les différentes actions publicitaires

➤ *La publicité de notoriété, d'image de marque ou de produits.*

- *La publicité de notoriété* : elle vise à faire connaître le nom de la banque dans le public se traduit par un sigle (logotype) marquant le fait d'appartenance au secteur bancaire.
- *La publicité de l'image de marque* : elle vient compléter la publicité de notoriété. Non seulement le public connaît la banque mais aussi il perçoit d'une certaine

façon la relation qu'il a ou qu'ils pourraient avoir avec la banque et ce, à travers produits, son circuit de distribution, sa clientèle, etc. Tout un de facteurs est donc ressenti par la clientèle actuelle ou potentielle.

La clientèle se détermine souvent en fonction de l'image de marque, la banque va s'efforcer d'avoir une « bonne image ».

- La *publicité des produits* : vise à faire connaître les produits de la banque en mettant l'accent sur les qualités de ces produits. Cette action est entreprise lors du lancement d'un produit nouveau ou l'entretien des produits existants et ce, en fonction des objectifs du plan marketing.

➤ **La publicité collective ou individuelle**

- La *publicité est collective* lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle ou potentielle de la banque. elle utilise alors les grands médias : radio, télévision, presse, affichages etc. l'objectif recherché est d'atteindre tous le segment du marché.
- La *publicité est individuelle* lorsqu'elle s'adresse à un client particulier. elle est établie soit par un démarcheur, soit par un publipostage. Cette méthode est particulièrement appropriée dans la banque, notamment lorsque le support publicitaire (lettre personnalisé, dépliant...) est ajouté au relevé de compte.

La publicité individuelle est retenue pour la promotion des produits nouveaux ou existants, notamment si les produits sont destinés à un segment de clientèle défini. le coût de cette opération est très faible.

b) La campagne de publicité

Comme dans les entreprises industrielles et commerciales la campagne publicitaire s'articule sur quatre éléments :

- La détermination du budget de publicité ;
- L'élaboration du message
- La formulation de l'annonce publicitaire,
- Le choix des médias et le calendrier de l'action publicitaire.

c) La publicité sur le lieu des ventes (PLV)

Elle est particulièrement appropriée à la structure interne de la banque du fait qu'elle dispose d'un réseau de guichets, en forme de dépliants ou brochure installés sur des présentoirs, d'affiches placées dans les agences et doivent être harmonisés avec la campagne collective menées sur les produits. La (PLV) atteint le client lors de sa visite, où celui-ci est disponible pour demander des renseignements complémentaires sur le produit ou pour en devenir utilisateur.

d) Le marketing direct

De plus en plus, l'entreprise désire entrer en relations directement avec son client par le biais de mailing personnalisés ou d'appels téléphoniques. Le client est ainsi directement contacté et interrogé sur sa situation financière, ses besoins, ses projets etc.

Le marketing direct utilise soit le propre fichier clientèle de la banque (...) soit des fichiers de prospects que des sociétés spécialisées (banques de données) peuvent fournir à la demande.

Les critères de réussite d'un marketing direct :

- Pour la réussite d'un marketing direct l'entreprise doit obéir à trois critères appelés communément « *triangulation* ». Celle-ci se présente comme suit :
 - la culture dominante directe : penser client donc se positionner comme étant commerçant.
 - L'ouverture au changement : l'entreprise doit constamment à l'écoute du client et de son environnement, de ce fait, elle doit pratiquer l'innovation systématiquement.
 - Le concept fédérateur : les efforts de l'entreprise doivent graviter autour d'un seul *concept fédérateur*. En dépit de l'éloignement géographique entre les unités, l'entreprise ne doit pas réaliser une campagne de marketing direct en dehors de ce concept.

e) Les Relations Publiques

C'est l'ensemble des relations et communications d'une entreprise en direction de ses différents publics qui sont les clients, les fournisseurs, les employés et la société dont laquelle s'insère l'entreprise.

Comme l'ensemble de la communication institutionnelle, les relations publiques ont pour l'objectif de créer un *climat favorable, un courant de sympathie tant à l'intérieur de*

l'entreprise (public interne : les travailleurs..), Qu'avec les différents publics (clientèles, pouvoirs publics..).

Aux fins de mener à bien sa mission et *diffuser les informations sur l'entreprise, ses activités, ses produits*, dans le but de provoquer *dans l'opinion publique* des **relations favorables à l'activité de l'entreprise**, les relations publiques font appel à divers **moyens** tel que ; Les relations avec **la presse** et ce, par le biais de *communiqué de presse, de conférence de presse, d'entretien téléphonique*. Aussi les *visites d'entreprise et la participation au manifestation commerciales* tels que les salons et les foires..., ajoutons à cela la *publicité rédactionnelle* (article payant sur l'entreprise/ produits nouveaux elle est à caractère informatif), et les *cadeaux de fin d'année*.

Et pour conclure ce chapitre, Quel que soit sa nature, toute communication externe ne peut être efficace que si elle est accompagnée à la fois d'une bonne communication interne et d'une parfaite cohérences avec les autres actions marketing pour obtenir une efficacité.

3.2.2.5. Les 3 autres P :

On ne peut fermer ce chapitre sans qu'on évoque le modèle des « 7P » de **Booms et Bitner** qui ont ajouté les 3 autres p additionnelles suivante à celle du marketing mix originel :

- ✓ Process (processus) : les procédures, les mécanismes et les flux d'activité par lesquels des services sont consommés (processus management client) sont un élément essentiel de la stratégie marketing.
- ✓ People (personne) : capacité de la force de vente (prestation, formation...)
- ✓ Physical evidence (support physique) : composante matérielles de l'établissement (vitrine, organisation,..) du service (rapport annuel pour un expert-comptable, relevé de compte, carte bancaire,...) ou identifiant le personnel qui fait partie intégrante pour la production d'un service.

Conclusion

À travers ce chapitre nous avons essayé de présenter un survol théorique sur les différents Aspects du marketing des services et Marketing Bancaire. Nous avons tenté de conceptualiser la notion du marketing bancaire, devenu au fil des années un véritable marketing de services, ayant connu une progression tout aussi remarquable dans son esprit que dans la structure de son contenu. Une transformation profonde de l'état l'esprit du banquier traditionnel. Celui-ci va devoir cesser de penser en termes de produit pour penser en termes de clientèle. Ce Changement ne peut se matérialiser que par une large reconnaissance du concept de marketing et de son utilité comme condition indispensable au développement de la banque.

Chapitre II :

*Le personnel en contact et son rôle dans
l'amélioration de la relation client*

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Introduction :

Dans les sociétés de services, l'expérience vécue par le client avec le personnel front office revêt une importance supérieure car en effet dans le marché ultra compétitif, il leur est difficile de se différencier par le produit. Ces dernières ont donc changé d'orientation pour se tourner vers leurs clients et s'emploient à créer avec eux une véritable relation durable. Cette relation dépend grandement de l'expérience que le client vit avec la société, notamment au travers la qualité de la prestation du service et dans le cas où le personnel n'apporte pas la qualité de service attendu par le client, c'est l'image institutionnelle de l'entreprise qui s'en trouve entachée. Dans ce deuxième chapitre nous allons donc découvrir ; en première section certains concepts de l'environnement Relationnel, en deuxième section nous nous approfondiront sur le personnel en contact, pour finir avec une troisième section qui comportera quelques éléments de la gestion de la relation clients.

Section 1 : Concepts et environnement Relationnel

L'évolution du marketing relationnel a rendu le front office important et de haut niveau, représentant la première impression mais également le visage de l'entreprise, sa présence rend le service plus tangible et, dans plusieurs cas, plus personnalisé. Le rôle du personnel en contact est donc indispensable et impératif dans les rencontres de service et dans la relation entre le client et l'entreprise de service.

1.1. Définition du marketing relationnel

Encore aujourd'hui les auteurs ne semblent pas faire l'unanimité sur une seule définition du marketing relationnel. Berry est le premier auteur à introduire le terme de « relation ship marketing» (marketing relationnel) dans la littérature scientifique en **1983**.

La compréhension du marketing relationnel passe en tout premier lieu par la compréhension de ce concept, il est donc nécessaire de passer en revue les principales définitions proposées par la littérature. Ceci permettra de mieux appréhender son contenu et de tenter de lui attribuer une définition qui correspond le plus au contexte de la présente étude. Le tableau suivant présente quelques-unes des définitions qui sont le plus souvent citées dans la littérature. (**KAMAL.S, 2022**)

Tableau N°1: Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature.

Auteurs	Définitions
Berry (1983)	Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients.
Gronroos (1990)	Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer les relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent ; ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement des promesses.
Shani et Chalasani (1992)	Le marketing relationnel est un effort intégré d'identifier, de maintenir et de construire un réseau avec des consommateurs individuels et de le renforcer continuellement à travers des contacts interactifs, individualisés et à réelle valeur ajoutée durant une longue période de manière à s'assurer du bénéfice mutuel des parties.

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Morgan et Hunt (1994)	Le marketing relationnel réfère à l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture.
Gummesson (1994)	Le marketing relationnel est le marketing conçu comme des relations, des réseaux et des interactions.
Sheth et Parvatiyar (1995)	Développer des interactions proches avec des clients, des fournisseurs et des concurrents afin de créer de la valeur suite à un effort de collaboration et de coopération.
Benamour et Prim (2000)	Stratégie orientée vers les clients rentables et qui désirent s'engager dans (2000) une relation, destinée à maintenir et à améliorer cette relation, et associée à une relation d'échange et à des interactions continues et personnalisées permettant la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client.
Ivens et Mayrhofer (2003)	Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant.
Bruhn (2003)	Le marketing relationnel couvre toutes les actions d'analyse, de planification, de réalisation et de contrôle des mesures qui initient la stabilisation, l'intensification, et la réactivation des relations d'affaires avec les parties prenantes de la société - essentiellement des clients - et à la création de valeur mutuelle avec toutes les parties.
Durif et al (2008)	Perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance profonde des partenaires et sur un certain nombre de normes contractuelles, ayant pour objectif de créer, développer, consolider et éviter la rupture d'une relation, et qui permet la maximisation des bénéfices à long terme de l'ensemble des parties prenantes impliquées.
EI-Omari (2008)	C'est un concept basé sur la création, l'innovation et l'optimisation à long terme

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

	des bénéfices mutuels entre les entreprises et leurs clients
Ekiyoret al. (2010)	Une pratique commerciale qui se concentre sur la relation à long terme avec les clients. Son nouvel appli aux théories de marketing consiste à fidéliser les clients existants et bâtir de solides relations avec eux, au lieu de rechercher continuellement de nouveaux clients.
Theron et Terblanche (2010)	Le marketing relationnel est essentiellement l'établissement de relation au (2010) niveau de tous les points d'interaction avec le client, dans l'intention de créer des bénéfices autant pour lui que pour l'entreprise.

Source : Mises à jour de N'Goala 1998, p 32.

Comme permet de le constater le **tableau 1**, depuis **Berry (1983)**, plusieurs définitions ont été données au concept de « *marketing relationnel* ». Néanmoins, bien que ces définitions diffèrent sur quelques points, elles se rejoignent sur certains éléments. Chacun de ces auteurs a essayé d'ajouter sa contribution afin de compléter cette définition, certains estiment que les échanges doivent être fructueux et que la relation qui en résulte doit être exercée avec succès.

D'autres avancent que la relation ne doit pas se limiter à une relation d'échange entre l'entreprise et le client, mais plutôt s'étendre à une relation entre l'entreprise et toutes ces parties prenantes.

Même avec tout l'intérêt que portent les chercheurs à la définition de **Berry (1983)**, elle demeure restreinte et incomplète puisqu'elle omet de présenter les composantes principales d'une approche relationnelle. L'analyse du **tableau 1** permet d'en citer quelques-unes:

- *l'orientation client* ;
- *la perspective à long terme* ;
- *la confiance et la satisfaction*.

Après donc avoir analysé plusieurs définitions du « *marketing relationnel* » La définition qui paraît la plus appropriée à l'étude est celle avancée par **Shali et Chalasani (1992)** qui met en relation les deux variables principales pour la réussite d'une entreprise, à savoir : le marketing relationnel et la fidélité. Le seul problème est qu'elle omet de citer les composantes clés du marketing relationnel mentionnées dans la littérature. Elles sont donc intégrées dans la définition suivante :

« **Le marketing relationnel** » consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation basée sur la confiance, l'engagement, la communication et la satisfaction.

1.1.1. Les composants « du marketing relationnel »

Pour établir et maintenir une relation durable avec les clients (Jacques & Lendrev, 2021, p. 604), il faut.

- Les connaître
- Leur parler ;
- Les écouter ;
- Les récompenser pour leur fidélité ;
- Les associer à la vie de l'entreprise.

Correspondent un ou plusieurs outils spécifiques de marketing relationnel, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N°2 : Les objectifs et outils du Marketing Relationnel

Objectif	Moyens d'action
Connaître les clients	Base de données.
Leurs parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc.
Les écouter	Enquêtes, service clients, centre d'appel, sites Internet, etc.
Les écouter	Enquêtes, service clients, centre d'appel, sites Internet, etc.
Les récompenser	Carte et points de fidélité.
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forums.

Source : LENDREVIE, J LEVY LINDON.D, Mercator, 7 éditions, Ed Dunod, Paris, 2003.p905

1.1.2. Distinction transactionnel du relationnel

Le concept de marketing relationnel est souvent évoqué en parallèle à celui du marketing transactionnel. Tous deux trouvent dans leur opposé leur condition d'existence : le marketing relationnel n'a de sens qu'à travers son opposition au marketing transactionnel et inversement. Les paragraphes qui suivent vont définir en premier lieu la notion de marketing transactionnel, ensuite ils vont décrire les différences entre cette approche et l'approche transactionnelle se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien ou un service requis par un usager d'autre part. Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment le montant de la transaction sont valorisés et les pallies sont réputées insensibles à la personnalité de leur partenaire, mais attendent simplement de lui qu'il remplisse ses obligations. (HETZEL, 2004)

Deux approches transactionnelles de l'échange peuvent être identifiées classique et néoclassique :

A. Approche classique

Pour cette approche, l'échange correspond à une transaction unique où toute l'information est contenue dans le prix du produit et la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat. En se focalisant sur le prix en tant qu'élément essentiel de l'échange, cette approche fait abstraction de tous les autres éléments pouvant intervenir dans la relation de l'approche classique, seul le prix est un élément décisif. L'approche néoclassique élargit cette analyse en considérant des achats répétés comme unité d'analyse.

B. Approche néoclassique

Cette approche appréhende l'échange comme une succession de transactions. Selon **Webster (1992)** les échanges répétés constituent une série d'échanges indépendants ne créant aucune forme d'interdépendance entre les parties. En effet, alors qu'au sein de l'approche classique, seul le prix constitue un élément décisif, l'approche néoclassique élargit cette analyse en considérant des achats répétés comme unité d'analyse.

De ce qui précède, on retient qu'au sein de l'approche classique, seul le prix est un élément décisif. L'approche néoclassique élargit cette analyse en considérant des achats répétés comme unité d'analyse.

1.1.3. Définition du marketing transactionnel

Comme son nom l'indique, le marketing transactionnel est centré sur la transaction. La transaction représente l'événement durant lequel un échange de valeurs a lieu entre deux acteurs économiques où chaque transaction est indépendante. C'est la forme d'échange la plus simple. Elle se déroule à un moment précis, possède un début et une fin, facilement identifiable et est de courte durée.

L'approche transactionnelle se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien ou un service requis par un usager d'autre part. Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment le montant de la transaction sont valorisés et les pallies sont réputées insensibles à la personnalité de leur partenaire, mais attendent simplement de lui qu'il remplisse ses obligations. (HETZEL, 2004)

L'approche transactionnelle est alors un système bien adapté à cette clientèle. Il ajoute que le marketing relationnel peut s'avérer extrêmement profitable lorsque cela est pertinent, mais cela peut aussi être coûteux et inefficace dans le cas contraire. **Gronroos (1994)**, quant à lui, évoque la notion d'un continuum où le marketing relationnel et transactionnel serait les deux extrêmes et dont la différenciation se fait à travers plusieurs dimensions à savoir: la perspective temporelle (*court terme versus long terme*); élasticité de prix (*sensibilité élevée du client versus sensibilité faible*); fonctions marketing dominantes (marketing mixte versus marketing interactif); la dimension qualité dominante (*technique versus fonctionnelle*), Mesure de la satisfaction client (*part de marché versus gestion de la clientèle*); système d'information client (*satisfaction client versus système de rétroaction*); interdépendance entre marketing, opération et personnel (*limitée versus élevée*); le rôle du marketing interne (*limité versus élevé*) et enfin le continuum des produits (*produits de grande consommation versus services industriels*). Il ajoute que la stratégie choisie par une entreprise offrant un service repose rarement sur une seule des deux approches.

De ce qui précède, on retient que le marketing relationnel diffère du transactionnel sur plusieurs dimensions (*temps, l'unité d'analyse, etc.*). On retient également l'existence d'un continuum de stratégies entre les deux et qu'il y a toujours autant de place pour l'un que pour l'autre. En effet, dans la réalité du marché et pour suivre les désirs des consommateurs, une entreprise doit se positionner sur ce continuum, le **tableau 2** en résume les positions extrêmes.

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Tableau 3: Une comparaison des stratégies transactionnelles et relationnelles

	Stratégies Transactionnelles	Stratégies relationnelles
La durée	Court terme	Long terme
La priorité marketing porte sur	La transaction	La relation
Les services impliquent les clients	Peu	Énormément
La rentabilité vient	De la transaction individuelle	De la relation avec le client
Le lien social est	Absent	Fort et non économique
Contact avec la clientèle	Discontinu/ modéré	Continu/fort
Le rôle du marketing interne	Limité	Élevé
Stratégies de croissance consistent à	rechercher de nouveaux clients et réaliser de nouvelles transactions	Pénétrer le marché des clients transactions actuels
Les objectifs du marketing sont de	Chercher les volumes de nouvelles transactions Viser la rentabilité des échanges ponctuels et discrets	Viser la rentabilité des relations Gérer des relations internes et externes

Source : M.Michel Zins , « la gestion des relations client : Impact sur l'entreprise et le marketing» UniversitéLaval janvier 2019, page

Pour conclure, une entreprise doit savoir reconnaître le type de consommateurs avec qui elle fait affaire et, selon ses attentes, appliquer l'une ou l'autre des stratégies ou même un mélange des deux .. (Zins, 2019, p. 5)

1.2. Les définitions du personnel en contact

Nous allons dans ce qui suit présenter deux parmi les nombreuses définitions données au concept du personnel en contact dans les sévices.

➤ **Définition 01 :**

« Le personnel en contact est, dans les services traditionnels, le médiateur privilégié entre l'entreprise prestataire et le consommateur, et il représente la majeure partie du personnel de l'entreprise. ». (**Beitone, 2013, p. 112**)

Il convient de signaler ainsi que le personnel de contact constitue un des indices prédominants qu'utilise le consommateur dans son évaluation de la qualité d'un service à travers sa performance, il est doublement engagé en exerçant son métier car il doit souvent faire face à des motivations relevant des deux mondes dont il fait partie, à savoir celui du client et celui de l'entreprise.

➤ **Définition 02:**

« Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client : de l'hôtesse de l'air à la demoiselle des postes, en passant par le médecin, l'avocat, le conducteur d'autobus, la caissière de supermarché ou le vendeur de magasin, le garçon de café, l'enseignant, le consultant et autres réceptionnistes de tout poil. » (**Pierre & Barraux, 2004**)

Le personnel en contact est donc dans une situation de traitement directe avec les clients de l'entreprises, il est leur interlocuteur premier, il a une grande responsabilité dans la perception primaire et initiale du client en situation de service.

1.2.1. La différence entre le personnel en travail posté et le personnel en contact.

Il paraît intéressant de procéder à une comparaison entre le travail réalisé par le personnel d'une usine de fabrication et le travail du personnel de contact dans les services pour déceler les spécificités de ces derniers ainsi que ses aléas et ses contraintes, très utiles à les connaître afin d'améliorer son rendement.

Ainsi, **B. Schneider et D. Bowen (1996)**, dans leur remarquable ouvrage, font une comparaison très éclairante entre le travail posté d'un ouvrier dans une usine et celui d'un personnel en contact dans une unité. L'ouvrier travaille dans un monde fait de certitudes, positives ou négatives : tâche à effectuer répétitive et identique, stabilité de la cadence à laquelle elle doit être effectuée, bonne connaissance des camarades de travail et des superviseurs, donc grande prédictibilité de leurs comportements. À l'inverse, le monde professionnel du personnel en contact est fait d'incertitudes dues à la présence et à l'activité du client avec lequel, par nature, il doit

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

travailler : tâche répétitive mais finalement chaque fois différente car chaque client est différent. (Eiglier p. , marketing et stratégie des services, 2004, p. 41)

1.2.2. Les caractéristiques de la situation de travail du personnel en contact de dans les services :

Le personnel tient une place bien particulière dans l'esprit du client. Dès que ce dernier veut exprimer une idée, une remarque, une critique, une suggestion ou une émotion, son réflexe est de s'adresser au personnel en contact.

(eiglier, marketing et stratégie des services, 2004, p. 43)

1.2.2.1. *Une situation de stress*

Le stress provient de cette proximité presque de cette intimité, avec les clients : chacun d'entre eux est nouveau, imprévisible dans ses humeurs, ses attitudes et ses comportements ; en face, malgré tous ces impondérables, le personnel se doit non seulement d'être efficace, mais aussi aimable, poli et capable de ne pas prendre personnellement les éventuels débordements positifs ou négatifs des clients. Ce stress est aggravé par les rationalités qui animent les deux acteurs, l'entreprise et le client. Tirailé entre ces intérêts antinomiques, entre le marteau et l'enclume, se trouve le personnel en contact sans cesse obligé de réagir à des stimuli contradictoires.

1.2.2.2. *Des rôles simultanés et conflictuels*

Comme on l'a vu plus haut, la nature ambivalente de la servuction due à la présence et à l'activité du client en son sein, oblige le personnel en contact à tenir deux rôles simultanément : il doit d'abord effectuer les tâches nécessaires à l'obtention du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine ; il doit de plus, et en même temps, s'adresser, parler, et considérer le client comme une personne humaine ,ayant droit à tous les égards, c'est le rôle relationnel.

Apparemment ces deux rôles, pris isolément, sont simples ; la difficulté provient de la simultanéité : exécuter correctement une tâche tout en étant souriant, poli et attentif au client n'est pas vraiment facile. La difficulté vient aussi de la répétitivité : être souriant et efficace, tous les jours, quelle que soit l'humeur, et avec le premier client de la journée comme avec centième.

1.2.2.3. *Une gestion en temps réel*

Le personnel en contact constitue un élément clé dans la relation de l'entreprise de services avec son client ; c'est le passage obligé, celui qui véhicule les messages, le garant, pour une bonne part, de la qualité du service et certainement de la qualité de la relation telle qu'elle est perçue par le client. L'exemple du Crédit Agricole est à cet égard très intéressant : comme banque, en France, une bonne partie de son succès exceptionnel, semble due au maillage serré de son réseau, c'est-à-dire du grand nombre de ses agences et surtout de la qualité des relations, notamment en termes de confiance, que ses milliers de personnels en contact de tous ordres ont su développer et maintenir avec leurs sociétaires, appellation officielle de leurs clients.

(Eiglier p. , marketing et stratégie des services, 2004, pp. 44-45)

- *Le poste de travail*

La gestion du poste de travail du personnel en contact présente plusieurs particularités : s'agit d'un travail posté, dont la définition générale est la suivante : un travail théoriquement simple, répétitif, à forte cadence, sans initiative, principale est le temps. On voit aisément combien cette et dont la mesure description s'applique mal aux particularités du poste de travail du personnel en contact, qui devrait être fait de finesses, de nuances, et de capacités à traiter les opérations et les relations avec le client simultanément ; mais il n'en demeure pas moins qu'il a été conçu comme tel, par une simple translation de ce que l'on connaissait du monde industriel. Les stigmates en sont nombreux : outre la nature même du travail qui est répétitive et donc bien souvent ennuyeuse au bout d'un certain temps, le statut social du personnel en contact est en général peu élevé dans l'entreprise et dans la société en général, même s'il est aisé de trouver des contre exemples comme les professions libérales.

- *L'école du terrain*

Le poste de personnel en contact est, semble-t-il, fort complexe à tenir correctement ; les tâches opérationnelles et l'interface avec le client sont quant à elles si concrètes et pratiques, que la formation traditionnelle, quelque peu théorique par nature, est mal adaptée ; la formation sur le terrain paraît de loin la meilleure. Ici encore, le rôle du directeur de l'unité est fondamental à plusieurs égards :

Apprentissage d'abord, puisque son organisation pour le nouvel arrivant est de la responsabilité du directeur de l'unité et de son équipe. Le directeur d'unité va inspirer le système d'apprentissage : il va à sa manière démontrer le système, montrer les tâches à effectuer, le

comportement à avoir avec les clients, comment les traiter, et les façons de gérer les différentes situations qui peuvent survenir; il va initier le nouvel arrivant.

Exemplarité ensuite qui est sans doute le trait le plus permanent du management : selon **B. Schneider (1980)**, le personnel en contact va, consciemment ou non, régler ses attitudes et ses comportements sur ceux du directeur de l'unité.

- *La réaction aux incidents*

Par réaction aux incidents, il faut entendre ce que les Américains appellent le « service recovery » ou selon la terminologie récente de **M. Tissot (2003)** la « récupération de service », c'est-à-dire le fait que l'on ait traité de manière satisfaisante pour le client un problème qu'il a rencontré. L'importance de cette gestion satisfaisante des incidents est claire : un client ne peut reprocher à une entreprise de services de se trouver dans une situation difficile, inconfortable, ou exaspérante, que cette situation soit de son fait, de celui de l'entreprise, ou des deux ; l'erreur est humaine. Par contre, ce qui est difficilement supportable pour le client, c'est de ne pas avoir le sentiment que tout est mis en œuvre immédiatement, tout n'est pas tenté pour résoudre ce problème. (**Leigier, marketing et stratégie des services, 2004, p. 45**)

1.2.3. Les difficultés et les contraintes du travail du personnel en contact (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008)

La chaîne de profit des services requiert des employés très performants et satisfaits pour pouvoir atteindre l'excellence en termes de qualité de service et de fidélité de la clientèle. Ces employés occupent souvent les postes les plus exigeants et les plus difficiles. Nous allons analyser pourquoi ces emplois sont si difficiles.

1.2.3.1. Les interfaces

La littérature sur les comportements organisationnels décrit le personnel comme étant des « passe-frontières » permanents car ces derniers relient les parties internes de l'entreprise au monde extérieur, opérant à la frontière de l'entreprise et faisant l'information du monde intérieur vers l'extérieur (le client). À cause du poste qu'il occupe, le personnel en contact a souvent des rôles conflictuels puisqu'il doit atteindre des objectifs à la fois opérationnels et marketing. Il doit faire plaisir aux clients et, en même temps, être rapide et efficace dans l'exécution de ses tâches.

1.2.3.2. *Les sources de conflit*

Il existe trois causes principales de stress dans les postes de contact: employé/rôle, entreprise/client et les conflits inter-clients".

A. *Le conflit employé/rôle*

Les employés ressentent des conflits entre les fonctions occupées, les attitudes requises et leurs propres perceptions et croyances. Par exemple, ils sont obligés d'être aimables même avec les clients les plus désagréables, alors qu'ils voudraient pouvoir dire ce qu'ils pensent.

B. *Le conflit entreprise/client*

Les employés de service font souvent face à ce dilemme: vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes des clients? Ce conflit est également appelé le dilemme des deux patrons et apparaît lorsque les clients demandent des services supplémentaires, des extras ou quand ils ne sont pas en accord avec les règles de l'entreprise. Ils doivent faire face à des besoins et demandes conflictuelles, ainsi qu'à des règles, procédures et conditions de productivité.

➤ **Productivité et qualité de service du personnel de contact**

Quels mécanismes régissent la productivité et la qualité du personnel de contact dans les services ? La tension née des demandes conflictuelles des clients et de l'entreprise engendre-t-elle des dysfonctionnements ? Quelles ressources permettent d'atténuer les effets de dysfonctionnements ? A la recherche de réponses, le professeur **Jagdip Singh**, de l'université de **Case Western Reserve**, a effectué une enquête auprès d'employés à plein temps d'un centre d'appel pour une entreprise de services financiers. Il va sans dire que ces personnes étaient en contact permanent avec la clientèle. Plusieurs points étaient considérés et certains mesuraient l'ambiguïté perçue par le personnel de contact concernant:

- Les facteurs de stress générés par l'entreprise (tels que la flexibilité, les priorités, la charge de travail et les promotions).
- Les facteurs de stress générés par les clients (la nature des interactions, la quantité de services offerts, la manière de gérer les objections et les critiques, la présentation des forces de l'entreprise).
- Les facteurs de stress dans le cas de conflits de rôle (satisfaction de demandes ne correspondant pas à la formation; manque de ressources).

- Les tendances à l'épuisement professionnel ont été mesurées par les comportements affectifs à l'encontre du management (désarroi, aliénation, épuisement émotionnel dû à l'effort fourni pour répondre aux attentes), et des clients (la contrainte, l'indifférence, la surcharge de travail).
- Le contrôle des tâches et le soutien du management ont été mesurés citée perçue par les employés à influencer le contenu de leurs tâches et les décisions affectant leurs emplois, ainsi que leur perception de l'équité du management, de son soutien et ses compétences.
- Le contenu des emplois a été mesuré par le niveau d'engagement des employés et leur probabilité de démission.
- La productivité et la qualité ont été examinées. La productivité concernait à la fois les résultats des contacts (temps de contact client, mesuré automatiquement : réalisation des objectifs en respectant les procédures) et le travail en back office (accomplissement précis des travaux administratifs selon les règles de l'entreprise).

C. Le conflit inter-clients

Les conflits entre les clients ne sont pas très courants (par exemple, fumer dans des zones non-fumeurs, contourner des files d'attente, téléphoner au cinéma), mais le personnel en contact doit parfois servir d'intermédiaire pour faire valoir les droits du client dérangé. C'est une tâche difficile, stressante et peu plaisante, puisqu'il est parfois impossible de satisfaire les deux parties.

1.2.3.3. Le travail émotionnel

Le terme « travail émotionnel » est apparu dans le livre **The Managed Heart d'Arlie Hochschild**, professeur à l'université de **Berkeley, Californie**. Le travail émotionnel apparaît lorsqu'il y a une divergence entre les sentiments éprouvés réellement par le personnel en contact et les émotions qu'il doit véhiculer et laisser transparaître dans l'exercice de ses fonctions (la gestuelle ou les mots). Par exemple, être rassurant, compatissant et modeste. Certaines entreprises de services font l'effort de recruter du contact ayant naturellement ces prédispositions comportementales et personnelles caractéristiques pour justement limiter ces conflits de rôles. Le stress du travail émotionnel et du conflit de rôle est bien illustré dans l'histoire, sûrement apocryphe, suivante : un passager s'approcha d'une hôtesse de l'air et lui dit : « Un sourire, s'il vous plaît. »

1.3. *Le service, un travail d'esclave ?*

Le développement rapide des technologies de l'information permet aux entreprises de services d'améliorer radicalement les processus et même de réorganiser complètement leurs opérations. Parfois, ces développements engendrent des changements brutaux pour les employés sur la nature de leur travail. À une époque où les contacts en face-à-face sont remplacés de plus en plus souvent par Internet ou des services téléphoniques, les entreprises ont redéfini ou déplacé leurs emplois, créé de nouveaux critères de recrutement et embauché des employés avec des qualifications différentes.

1.4. *Cycles d'échec, de médiocrité et de succès :*

Trop souvent, de mauvaises conditions de travail ont des répercussions néfastes sur la qualité du service rendu, les employés traitant alors les clients de la manière dont les traite leur patron (mal). Les entreprises qui ont un turnover d'employés très important sont souvent enfermées dans ce que l'on appelle le « cycle de l'échec ». D'autres entreprises, offrant une meilleure sécurité d'emploi mais peu d'initiatives laissées au personnel en contact, souffrent d'un cycle aussi indésirable que le précédent, et qui a été baptisé « cycle de médiocrité ».

Christophe Fournier propose une analyse de la rotation des téléacteurs par l'intermédiaire de la méthodologie des analyses de durée. Cette technique permet de souligner les périodes critiques durant lesquelles sont constatées les démissions. Les entreprises peuvent alors développer des dispositifs managériaux destinés à limiter le turnover. (**Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008, p. 352**)

1.4.1. *Le cycle de l'échec*

Dans de nombreuses entreprises de services, et ce, quelle que soit la nature de l'activité exercée, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main-d'œuvre peu coûteuse, capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation. Parmi les services rendus au consommateur, les grandes surfaces, la restauration rapide et les centres d'appel sont souvent citées comme étant les secteurs où sont majoritairement adoptées ces dispositions.

Le cycle d'échec du client s'explique par la volonté de l'entreprise d'attirer de nouveaux clients sans tenir compte des capacités du personnel en contact à absorber cette demande supplémentaire. Les clients sont alors déçus par la performance de ces derniers et le manque de suivi induit par les changements de personnel. En conséquence, ils ne sont pas fidèles à l'entreprise

et changent de fournisseur de service aussi rapidement personnel. Cela implique, pour l'entreprise, une conquête permanente de nouveaux clients pour maintenir le volume des ventes. Les responsables peuvent invoquer des excuses et des justifications pour expliquer ce cycle:

« De nos jours, il est très difficile de recruter les bonnes personnes. »

« Aujourd'hui, les gens ne veulent pas travailler. »

« Se procurer de bons éléments serait trop coûteux et il est impossible de faire subir ces coûts supplémentaires aux clients. »

« Ce n'est pas la peine de former le personnel de contact puisqu'il s'en va rapidement. »

« Un turnover important est inévitable dans notre secteur d'activité. Il faut apprendre à faire avec. »

1.4.2. Le cycle de la médiocrité

Un autre cycle d'emploi très vicieux est le « cycle de médiocrité ». On peut le rencontrer dans de grandes entreprises parfois bureaucratiques ou dans des services administratifs, dans lesquels la possibilité d'améliorer la performance est quasi inexistante et où, éventuellement, la peur des syndicats peut décourager les responsables d'adopter des pratiques innovantes.

Dans de tels environnements, les normes et standards de livraison de service sont plutôt régies par des réglementations très rigides, orientées vers la standardisation des services, l'efficacité des opérations et la prévention de la fraude des employés et du favoritisme envers certains clients. Les responsabilités ont tendance à être étroitement définies, catégorisées par grade et niveau, voire rigidifiées.

1.4.3. Le cycle du succès

Certaines entreprises rejettent les règles qui caractérisent les cycles d'échec ou de médiocrité. Au contraire, elles adoptent une vision à long terme de leur performance financière, en investissant dans leurs employés pour créer un « cycle de succès ».

À l'instar du cycle d'échec et de médiocrité, le cycle de succès s'applique aussi bien aux employés qu'aux clients. Ces entreprises, dans le long terme, proposent des salaires attrayants pour le personnel. Aux vastes domaines de responsabilité des emplois s'ajoutent la

Formation et la responsabilisation liées à la motivation et à la compétence, qui permettent au personnel d'agir sur le contrôle de la qualité. Avec un recrutement plus ciblé, davantage de formation et de meilleurs salaires, les employés sont satisfaits de leur travail et fournissent une meilleure qualité de service. Les clients apprécient aussi la continuité des relations de service due à un faible turnover et ont tendance à être fidèles.

Section 2 : Le personnel en contact dans la relation client

Avant toute chose, il est essentiel pour toute entreprise de bien comprendre ses clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations propres à eux, alors qui peut-on considérer comme étant son client ? Il est certain que le client est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise.

2.1. Concepts d'initiation :

La bonne prestation du personnel en contact est un service de finalité qui ne peut être accomplie sans un environnement adéquat et sans maîtrises de certaines connaissances précises ; Qu'es qu'un client pour l'entreprise ? Qu'attendons-nous de lui ? Qu'es que la satisfaction et fidélisation ? Par quels moyens ?

2.1.1. Définition du client :

Parmi de nombreuses définitions du client, on peut citer celle-ci : (AFAV, 1998, p. 3)

« La personne ou plus généralement l'entité qui exprime ou fait exprimer le besoin, ce n'est pas nécessairement un utilisateur et par ailleurs, ce qui en découle dans nombreux cas, on appelle client le demandeur, même si la demande est interne a une entreprise »

- Les Différents Types de clients :
- Les clients potentiels ;
- Les clients actuels ;
- Les clients fidèles ; sont les clients réguliers et habituels des produits de l'entreprise.
- Les anciens clients.

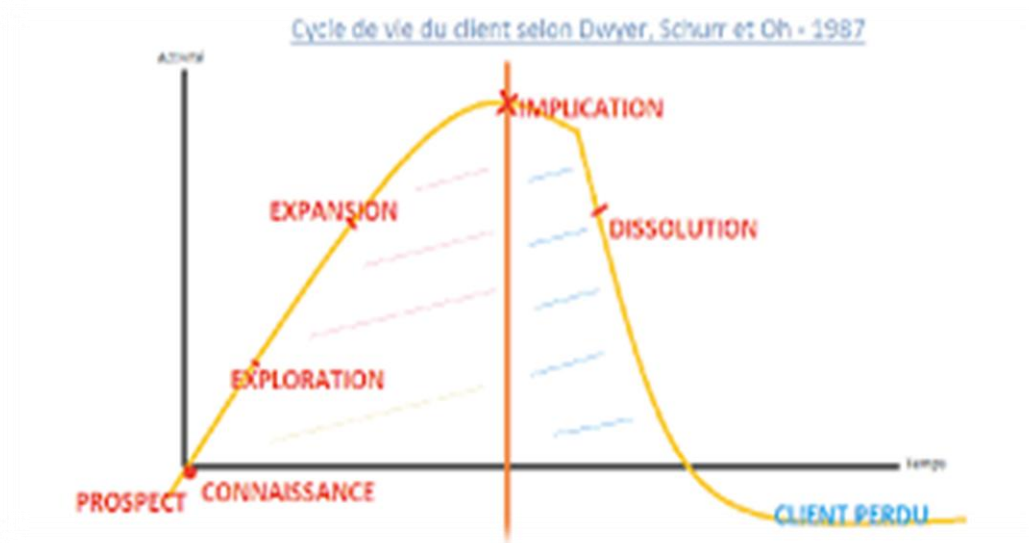
(Baruche, 1992, p. 51)

Il est plus économique de garder un client que d'en gagner un nouveau et il est également plus économique de faire affaire avec un client fidèle que de tenter de refaire des affaires avec un ancien client.

2.1.2. Les étapes de cycle de vie d'un client :

Les différentes étapes de cycle de vie du produit sont présentées dans la figure ci-dessous ; (Dwyer, 1987, pp. 11,27)

Figure N°06: Le cycle de vie du client



Source : Cycle de vie du client selon Dwyer, Schurr et Oh. 1987

- **La connaissance**

Le client voue un intérêt pour le fournisseur d'un produit. L'objet de l'intérêt est le produit lui-même.

- **L'exploration**

Le client essaie un autre fournisseur pour ne pas se tromper et être sûr de son premier choix.

- **L'implication**

Il y a une institutionnalisation de la relation entre les deux parties. Ce sont de vrais partenaires.

- **Dissolution**

Désengagement du client ou de l'entreprise dans cette relation.

2.1.3. Définition de la satisfaction

La notion de la satisfaction est difficile à saisir dès lors qu'elle renvoie à l'aspect psychologique. Pour cerner les différents contours de cette notion, nous avons jugé utile de faire recours à ses différents auteurs reconnus comme réputé en la matière. à cet effet :

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Kotlerl.Ph Et Dubois.B définissent la satisfaction comme : « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et /ou de consommation .Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue». (Kotler, 2006, p. 172)

La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. (Tremblay, 2006, p. 12)

Selon Jaque Lendrevie et Denis Lindon la satisfaction peut être définie en marketing comme un sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation. (Lendrevie, 2012, p. 750)

La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalable. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction

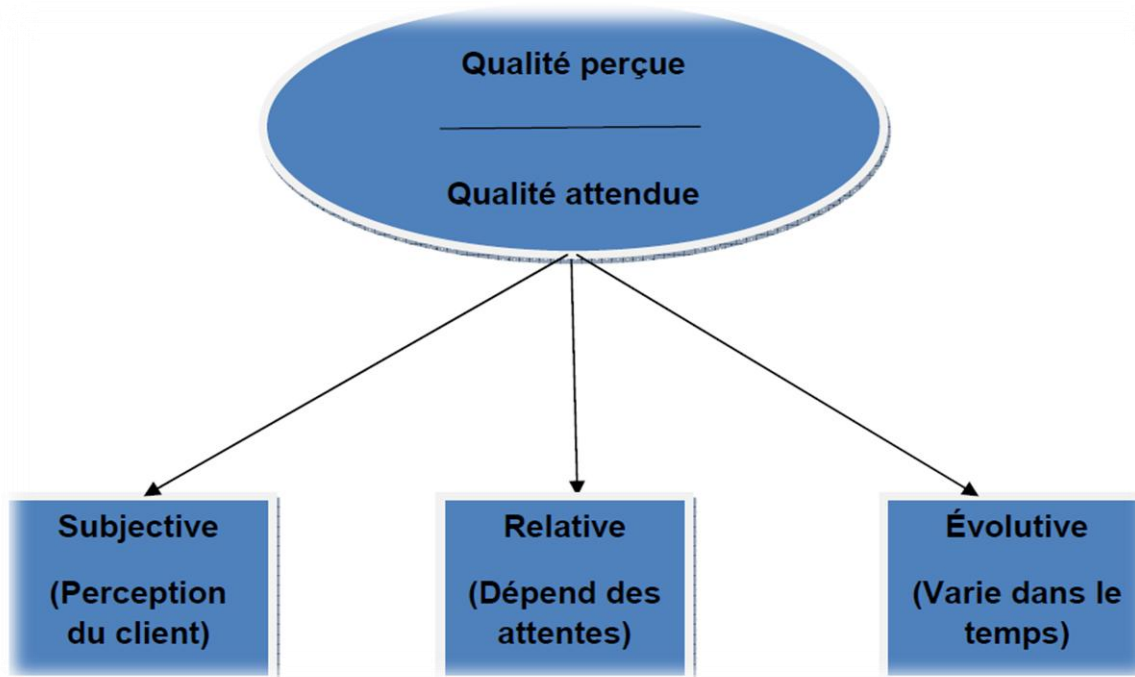
2.1.3.1. Caractéristiques majeures de la satisfaction : (pierre & Barraux, 2004, p. 40)

La littérature reconnaît généralement l'existence de trois (3) caractéristiques de la satisfaction

- Elle est subjective ; c'est-à-dire qu'elle dépend de la perception du client.
- Elle est relative ; c'est-à-dire qu'elle dépend des attentes du client.
- Elle est évolutive ; c'est -à-dire qu'elle varie dans le temps.

Ces trois importantes caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un produit ou un service. Le jugement d'un client ne repose donc pas sur des bases absolues, mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de service, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent. La figure qui suit illustre les caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client :

Figure N° 07 : Caractéristiques de la formation du jugement chez le client



Source : Jean Margerand et Florence Gillet•Goinard, «Manager la qualité pour la première fois», éditions d'Organisations, 2006, p. 4.

2.1.3.2. Comment satisfaire ses clients ?

Comme nous avons pu le voir précédemment, le but pour une entreprise est de réussir à conserver son client sur le long terme. On sait que la satisfaction entraîne en général de la fidélisation mais comment l'entreprise peut-elle réussir à satisfaire son client ? **George Chétochine**, professeur de marketing à l'Université de Paris **IX-Dauphine** a décrit dans un ouvrage nommé « *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients* » le moyen pour les entreprises de parvenir à satisfaire le client.

Je vais ainsi partir de son étude pour citer les leviers que l'entreprise devra utiliser pour y parvenir : (**Chétochine, 2010, p. 52**)

- Mobiliser les collaborateurs autour d'un combat **pour le client**.
- Mettre en place les essentiels.
- Établir les rituels.
- Utiliser les soft skills.
- Avoir l'état d'esprit.

- Savoir répondre à la dialectique du client.
- Maîtriser les pré-requis.

2.1.4. Définition de la fidélité et de la fidélisation :

2.1.4.1. La fidélité :

Peut être perçu comme l'attachement plus en moins exclusif à une ou plusieurs marques au cours d'achats qui se succèdent. Elle résulte d'un processus psychologique entraînant une préférence. Une mesure complète de la fidélité suppose donc, non seulement la prise en compte de la dimension comportementale (achat répété), mais aussi une dimension attitudinale, exprimant la prédisposition d'un individu envers une marque donnée. Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée voire systémique c'est-à-dire exclusive, le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs des offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes. Elle indique la propension des individus à répéter leur choix de marque ou d'enseigne. Fidéliser c'est inciter les clients actuels à choisir de nouveau une même marque enseigne. Il faut encore s'assurer qu'il s'agit d'un comportement intentionnel susceptible de se poursuivre dans l'avenir, afin de pouvoir distinguer "la fidélité des autres formes d'achats répétés". (Morgat, fidélisez-vos clients, 2004, p. 35)

2.1.4.2. Le modèle de fidélité d'Oliver

Oliver est l'un des chercheurs à s'être le plus occupé de la fidélisation et de la satisfaction client. Pour lui, « *la fidélité d'un consommateur est un engagement profond à racheter le même produit ou service dans le futur, et ce, malgré les efforts marketing qui pourraient potentiellement faire diverger le consommateur vers un autre produit ou service* ». **Oliver** a distingué quatre phases de la fidélité.

- **La fidélité cognitive** : le consommateur est rationnel, il compare les offres. Si les offres lui conviennent, il répètera son achat ;
- **La fidélité affective** : Il s'agit d'une fidélité avec un comportement d'achat répétitif, accompagné d'un engagement affectif envers la marque. Mais le degré d'attachement n'est pas suffisant pour garantir la fidélité ;
- **La fidélité conative** : Le consommateur ressent un désir profond de racheter cette marque ou ce produit, il y a une vraie motivation. Le degré d'attachement est ici très fort ;
- **La fidélité d'action** : il s'agit de la véritable fidélité. Le consommateur va surmonter tous

les obstacles de la concurrence qui pourraient nuire à sa fidélité.

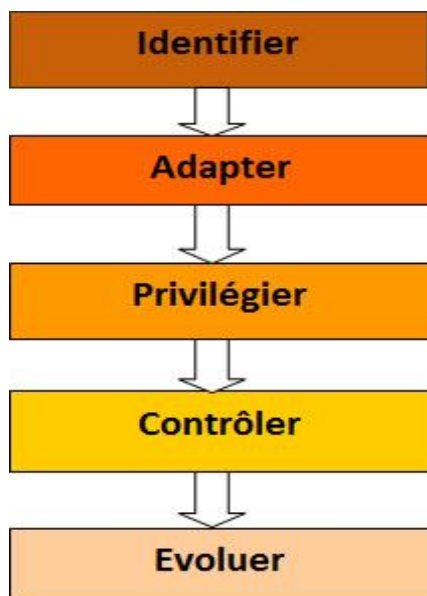
Pour **Oliver**, la fidélisation est une suite de cycle d'achats. Au sein de ces achats, le client ressent une satisfaction qui va influencer sa fidélité. « *La satisfaction réfère à la réponse associée au degré de contentement du consommateur* ». « *La satisfaction du consommateur correspond au jugement qu'une caractéristique d'un produit ou d'un service, ou le produit ou le service lui-même ait apporté un degré agréable de contentement, ce qui induit que le degré de contentement est trop peu élevé ou trop élevé* ».

2.1.4.3. La fidélisation : La fidélisation quant à elle consiste, en une «stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service à la marque et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et à terme, une plus grande rentabilité de cette activité» (**Morgat, 2004, pp. 37,38**)

2.1.4.4. Les étapes des fidélisations

La fidélisation de la clientèle passe par cinq (5) étapes :

Schéma n° 08. Démarche marketing de la fidélisation



Source: Jean Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, p.74

- Identifier : Consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques. Il s'agit en fait d'une triple procédure d'audit pour l'entreprise :
- Audit de portefeuille clients : il faut cerner les attentes des clients/ consommateurs, leurs

besoins et les appréciations qu'ils portent sur les services et produits qui leur sont fournis.

- **Audit de concurrence** : nature et composition de l'offre concurrente, axe et modalités de communication.
- **Audit des techniques de fidélisation** : techniques disponibles, accessibles, déclinables par rapport au secteur.
- **Adapter** : Afin de conserver son avantage concurrentiel et parce que l'entreprise vit rarement dans un environnement figé, il sera, dans la plupart des cas, nécessaire d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est l'objet de la deuxième étape, qui permettra à l'entreprise, tout en utilisant des techniques connues de tous, d'en faire une utilisation qui ne soit pas déclinable à l'identique par le premier concurrent venu.
- **Privilégier** : Cœur de la démarche, la troisième étape représente l'action de fidélisation elle-même. Hormis le cas de l'obligation, un consommateur est fidèle parce qu'il perçoit un intérêt tel de continuer à consommer la même marque, le même produit. L'envie ou simplement l'idée de changer ne lui vient pas à l'esprit ou il la repousse s'il en a conscience. L'action de fidélisation consistera ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, en offrant au consommateur un privilège. Mais qu'est-ce qu'un privilège en fait ? Une prérogative, un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut, certes. Mais dans l'optique de la démarche marketing qui nous intéresse ici, c'est surtout simplement un avantage que les autres n'ont pas. Les « autres » étant ici les non consommateurs du produit ou de la marque concernés.
- **Contrôler** : Consiste systématiquement à vérifier et contrôler l'efficacité des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur, il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autre part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou une partie du retour sur investissement.
- **Évoluer** : Cette évolution est devenue indispensable aujourd'hui, car le consommateur a besoin de nouveauté et de diversité. C'est quand tout va bien qu'il faut s'empresse de réfléchir à changer, afin de continuer à progresser.

2.1.4.5. Les outils de la fidélisation : (Lindon & Lendrevie.L, 2003, p. 891)

- Les programmes d'accueil
- Les lettres d'information (Consumer magazines)

- Blogs et réseaux sociaux
- Coupons
- Les programmes à points
- Les cartes de fidélités
- Les clubs
- Les programmes anti attrition
- Etc..

2.1.4.6. L'importance de la fidélité

Nous pouvons dire que la fidélité des clients, des employés et des actionnaires d'une entreprise sont considérée comme la cause principale de leurs succès ou de leur échec. Et ci-dessous nous avons certains principaux arguments sur les quels la fidélisation se base :

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau
- Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels
- Les clients fidèles sont un gage de stabilité
- Les clients fidèles sont la source d'une bouche à oreille positive

Construire une relation solide et durable avec ses clients est essentiel pour pouvoir perdurer et assurer sa pérennité et l'un des éléments principaux pour atteindre nos objectifs de fidélité ou de satisfaction est nos choix au niveau du personnel de l'entreprise.

Jouant un rôle principal dans l'exécution de nos planifications, le personnel en contact peut être notre clef de succès ou la cause de nos pertes

2.2. L'importance du personnel de contact :

Tout le monde peut raconter une histoire lamentable vécue avec une entreprise de services, aussi bien qu'une très bonne interaction de service. Les employés sont souvent à l'origine de ces récits. Ils peuvent avoir été incompetents, indifférents, pas aimables ou, à l'opposé, des héros qui se sont démenés pour leur client en anticipant ses besoins et en résolvant ses problèmes d'une manière empathique et efficace. Pour l'entreprise, le personnel est crucial puisqu'il peut être un facteur déterminant dans la fidélité de la clientèle. Aussi joue-t-il un rôle important dans la chaine de profit des services. (Lovelock C. , 2008, p. 348)

2.2.1. *Le personnel en contact: source de fidélité et d'avantage concurrentiel*

Du point de vue du client, la rencontre avec le personnel en contact est probablement l'aspect le plus important du service. Du point de vue de l'entreprise, les niveaux des services et la manière dont ils sont délivrés sont d'importantes sources de différenciation et d'avantages concurrentiels. De plus, la force du lien entre le client et le personnel de contact est souvent un facteur de fidélité'. Ces constatations permettent de dire que le personnel de contact:

- Est une partie essentielle de l'offre de service. C'est souvent l'élément le plus visible du service, qu'il délivre et dont il détermine sa qualité.
- Est l'entreprise de service. Il représente l'entreprise. Du point de vue du client, il est l'entreprise.
- Est la marque. Le personnel et le service constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.

L'importance intuitive de l'impact du personnel sur la fidélité de la clientèle a été intégrée et formalisée par Heskett et ses collègues de la Harvard Business School dans leur

Célèbre article « Putting the Service Profit Chain to Work ». Les auteurs montrent comment la satisfaction de ces employés, leur fidélité et leur productivité influent sur la valeur d'un service et la fidélité de la clientèle. Contrairement au personnel de fabrication de produits manufacturés, les employés sont en contact permanent avec les clients, et nous avons la preuve que leur satisfaction et celle des clients sont étroitement liées, Ce chapitre s'intéressera aux moyens de maintenir un personnel en contact satisfait, fidèle et productif.

2.2.2. *Le personnel en contact dans les services « low contact »*

La plupart des recherches publiées dans le domaine du management des services, ainsi que de nombreux exemples dans ce chapitre sont issus de services à contact fort. Ce n'est pas surprenant, puisque les personnes qui exercent ces emplois sont forcément visibles, et apparaissent sur le devant de la scène pour servir les clients. Néanmoins, de plus en plus de clients et ce, quels que soient les services, ont tendance à recourir à des canaux de livraison à faible contact comme les centres d'appel

La qualité de l'interface technologique soit le point central de la livraison du service, la qualification du personnel en contact reste cruciale. Même si plupart des gens ont très peu d'occasions de rencontrer le personnel en contact de ces canaux à distance, ces « moments de

vérité » sont déterminants et agissent sur la perception du client de l'entreprise de services. De plus la différenciation d'une entreprise de services repose sur ces quelques moments de vérité, puisque la technologie est relativement standardisée. Ainsi, le service délivré par le personnel en contact, que ce soit par le bouche à oreille ou par mail, et non plus en face-à-face, est toujours très visible et important aux yeux du client.)

2.2.3. Les rôles du personnel en contact :

Le personnel au contact est un acteur clé de la prestation de service. Au centre de la relation client, il participe par nature à la coproduction de l'offre de service. **(Ronan, divard, Le Gall-Ely, & Prim-Allaz, 2014, pp. 175,176)**

2.2.3.1. *Le salarié en contact, coproducteur du service*

Les employés en contact se trouvent au sein de l'espace de service, dans l'espace conjoint de production de l'offre de service. À ce titre, ils participent à la coproduction de l'offre de service, en dirigeant par de multiples actions et interactions la production et la Distribution de l'offre. Par exemple, dans un restaurant, le serveur intervient pour accueillir et placer les clients, prendre la commande, amener les plats, débarrasser, amener la note... Il s'agit dans la plupart des cas d'adapter les ressources (ex. matérielles, cognitives) dont dispose l'entreprise aux attentes du client afin de personnaliser autant que possible l'offre de service, dans le cadre d'une procédure qui reste standardisée (ex. accueil du client/prise de commande/paiement).

2.2.3.2. *Le salarié en contact, porte-drapeau de l'entreprise*

Par son comportement, sa tenue encore sa compétence, l'employé en contact véhicule de nombreux messages. Il représente un élément important de la preuve physique, étudiée dans la section précédente. Le contact peut être physique ou à distance. Mais si l'on reprend l'exemple du restaurant, la façon dont le serveur reçoit le client, s'exprime, la façon dont il apporte les plats, toutes ces actions contribuent à l'image qu'il donne du restaurant.

2.2.3.3. *Le salarié en contact, bouc-émissaire des clients*

Les salariés en contact étant le plus souvent présents lors de la prestation, ils représentent une bonne cible pour les clients pour exprimer leurs griefs.

Hocquelet a par ailleurs montré qu'en grande distribution, les employés en contact, pris entre l'encadrement de proximité et la clientèle, sont très sensibles à l'absence d'égards dont ils font

l'objet de part et d'autre. Les remontrances faites en public – devant la clientèle- sont vécues comme une véritable humiliation.

2.3. L'importance du personnel dans le contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH)

(levy, 2013)

Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients (high touch), alors que d'autres fonctionnent selon le principe du self- service ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet (lowtouch). Il peut également arriver vices commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivant par des interactions lowtouch (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à Internet).

Chacun de ces deux grands types de service, high touch et lowtouch, a des problématiques propres.

2.4. Les services à forte interaction avec le personnel en contact

Un courant de recherche important s'est développé pour étudier les entreprises de service où le personnel en contact joue un rôle important'. Quelques-uns des résultats de ces recherches sont les suivants:

- Les frontières de l'entreprise de service avec l'extérieur sont poreuses

Dans les services, la frontière entre l'organisation et son environnement est particulièrement perméable, ce qui se traduit par le fait que des processus et des phénomènes internes à l'organisation sont perceptibles par les clients, ce qui influence leur évaluation du service.

- le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients

C'est généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.

- une influence négative sur la perception du service par le client Soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client.

Soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service. Un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura

- La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de facteurs qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail

La gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

2.5. Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact

Dans ce type de services, les interactions avec le personnel en contact sont quasiment inexistantes ou ponctuelles et espacées dans le temps. Parfois, elles ne se produisent qu'au moment de la vente, de la souscription du contrat, de l'installation. Les services en ligne, la banque à distance, la vente à distance, les télécommunications, l'assurance sont quelques exemples de ce type de service.

- Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits : les compagnies aériennes low contact ne prévoient qu'un système de réservation automatisé par Internet pour réduire les coûts, les opérations de bourse en ligne sont facturées bien moins chères qu'en passant par un conseiller bancaire, etc. Un autre avantage de ces services axiomatisés est de satisfaire le besoin d'autonomie d'une Les prestations peuvent être mal adaptées à certains clients, qui ne sauront ou n'aimeront mer cette situation en segmentant son marché et en éradiquant de ses cibles ce type de clientèle. Elle peut aussi adopter une politique multi canal qui permet à ces récalcitrants d'utiliser les canaux plus traditionnels. utiliser les interfaces automatiques.
- L'automatisation rend d'autant plus critique le traitement des incidents et les moments d'interaction humaine. Le client, face à une erreur ou une interface mal conçue, doit pouvoir contacter une personne en recours pour ne pas rester bloqué dans un processus défaillant. Dans les services lowtouch, les moments d'interaction humaine sont d'autant plus importants qu'ils sont rares.

Partie de la clientèle pour qui ces procédures relèvent de la routine.

2.6. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact

2.6.1. Valoriser le rôle du personnel en contact

Cet aspect nécessite de donner une valeur ou un statut à l'employé et à sa fonction au

sein de la servuction et de l'entreprise .cette valeur doit être différente du seul niveau de

Salaire. Il peut s'agir de la reconnaissance d'un statut, des responsabilités, d'un sentiment d'appartenance, etc. chaque employé doit être à sa place et doit trouver sa place au sein de l'entreprise.

2.6.2. Définir précisément les servuctions

Pour limiter les risques d'erreur dans la servuction, il convient d'expliquer le but de celle-ci (Attentes et besoins des consommateurs), de donner un rôle à l'employé (gestuel, verbal et visible) et une place dans la servuction, de préciser les objectifs qu'il doit atteindre ((en terme De qualité perçue par le consommateur ou de satisfaction) et qui deviendront aussi des outils De contrôle de ses performances.

2.6.3. Communiquer avec le personnel en contact

La communication doit engendrer trois flux d'information dans l'entreprise. Tout d'abord, le marketing doit faire connaître ses politiques, les attentes et les besoins de la clientèle, et les moyens trouvés pour y répondre (le positionnement, les différents services, les promotions, les publicités, etc.)

Ensuite, le marketing doit aller chercher les connaissances et les solutions proposées par le personnel en contact (cercles de qualité, par exemple).

Enfin, le marketing doit donner un retour sur l'impact des politiques mises en place(en termes de satisfaction de la clientèle ou de niveaux de ventes).

Les programmes d'encadrement visent en fait à satisfaire le personnel en contact pour qu'à son tour, il puisse satisfaire le consommateur. Dans cette optique, on peut dire que le marketing interne traite le personnel en contact comme un client à part entière (**Langlois et Tocquer, 1992**) et qu'il essaie de satisfaire le personnel en contact dans la limite de la satisfaction du consommateur. (Dufour & Maisonnas, p. 340)

Section 3 : La relation client

Il est nécessaire de comprendre avant toute chose la fonction de la relation client, qui et c'est ce que on verra dans cette section pour commencer nous allons définir la relation client, ses fonctions, et traiter ses objectifs.

3.1. Définition de la relation client.

Le client est l'élément principal de la Gestion de la relation client, il est essentiel à l'entreprise de le connaître et d'avoir des informations sur ce dernier, il peut être défini comme « une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, des fournitures commerciales ou services » Cependant, il faut aussi comprendre le processus de la relation client, ainsi que sa fonction, c'est l'objet de ce qui va suivre. (Iarousse, 2022)

➤ La relation client désigne « l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ce client. Cette notion implique une volonté de pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service, soit parce qu'il continue de générer des revenus, soit parce qu'il offre des perspectives de ventes supplémentaires, soit encore par nécessité d'offrir un suivi du produit ou du service vendu » . (Dufour & Maisonnas, p. 302)

➤ Cette définition exclut alors les entreprises avec un seul et unique objectif qui est à la limite vendre le service, sans suivi commercial ni garantie. Par contre, toute entreprise qui considère ses clients comme un véritable actif, on parle alors de base clients ou de portefeuille clients, il s'agit en particulier des entreprises ayant ou souhaitant développer une structure de revenus récurrents, les clients payent par abonnement ou achètent régulièrement, ou étant liés par des engagements de service, par exemple par un contrat de garantie. » . (Dufour & Maisonnas, p. 303)

3.2. La démarche de la gestion de la relation client

Pour appréhender la démarche de la GRC il faut expliquer les quatre étapes qui la compose et que nous allons détailler dans ce qui suit.

3.2.1. La connaissance des clients

Avant toute chose, un point essentiel à cette démarche sur lequel tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, alors qui peut-on considérer comme étant son client ? Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute

l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise. La collecte d'informations sur les clients, permettra à l'entreprise de construire une base de données « BDD » qui est d'une nécessité absolue pour cette démarche car pour apprendre à fidéliser ses clients, il faut tout d'abord apprendre à les connaître, ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables, donc plus d'informations c'est plus de connaissances et donc plus d'efficacité dans la relation .

Plusieurs méthodes existent pour enrichir sa base de données clients et permettre de générer des contacts qualifiés, une partie des méthodes sont énumérés dans ce qui suit : (Sébastien, 2016, p. 140)

Les jeux, concours, loterie, promotions coupons ;

- Les newsletters;
- Les livres blancs ;
- Le parrainage;
- Les études, enquêtes, questionnaires;
- Les bons de garantie;
- Les cartes de fidélité;

La prochaine étape sera de créer des groupes différents les uns des autres pour mieux différencier les clients entre eux.

3.2.2. La différentiation des clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter. Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise « *one to one* » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

On distingue principalement deux façons de différencier ses clients, soit par les segmentations comportementales et en particulier la règle RFM, pour « *récence* » ou le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande, « *fréquence* » ou nombre d'achat effectué par le client, « *montant* »

pour le montant cumulé des achats du client, ou bien avec les outils de différenciation financiers, en particulier la life-time value (*valeur de durée de vie*).

3.2.3. Le dialogue avec les clients

Toute entreprise orientée clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise : le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec le client : vaut-il mieux leur téléphoner, leur envoyer un courrier, des mails ? Le seul conseil raisonnable à donner dans une optique de gestion de la relation client est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord et du service ensuite.

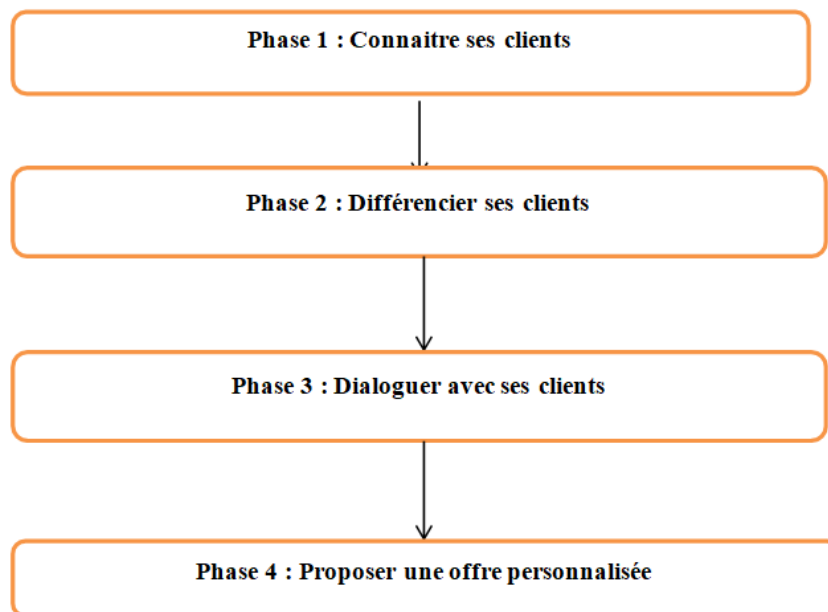
3.2.4. La proposition d'une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée, mais pour rester dans des coûts de production acceptables, la production de masse demeure indispensable, d'où l'invention du sur mesure. Ce type de sur mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants.

Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués : le premier est de concevoir l'interface de contacts, ce qui fait que le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir. Pour ça il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue interactif permanent comme un site internet, le second c'est de mémoriser les spécifications du client, car si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact. Il faut donc mémoriser les désirs du client pour appliquer une véritable stratégie relationnelle.

Ces étapes sont une représentation générale de la démarche pour la réalisation d'un projet de la gestion de la relation client. La figure suivante résume les étapes que nous venons d'expliquer.

Figure 09 : Les quatre phases de la démarche CRM



Source : SOULEZ Sébastien, Le marketing, Edition Gualino, Issy les moulineaux 2016, p.139.

Comme nous venons de le voir, cet ensemble d'étapes sont primordiales pour un projet de la GRC, mais il ne suffit pas de connaître la démarche pour réussir son projet, une stratégie orientée client doit être mise en place, accompagnée des outils propres à la gestion de la relation client et c'est sur ça que va porter le prochain titre.

3.3. La stratégie client et les outils de la gestion relation client

Le client aujourd'hui détient sa place au sein de la stratégie de l'entreprise, il est encore plus considéré lorsqu'il s'agit de parler des outils utilisés pour l'approcher dans un système de gestion de la relation client. La stratégie client constitue alors un socle dans toute démarche de **GRC**, il convient alors de la définir et de comprendre ses étapes, puis d'expliquer les outils utilisés pour la mettre en place.

3.3.1. La stratégie client

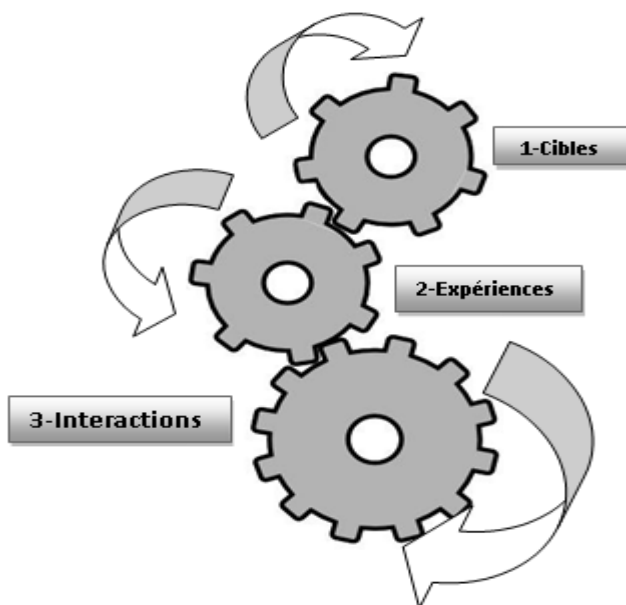
Définir une stratégie client permet à l'entreprise d'établir une relation continue, interactive, individualisée et enrichie avec le client. Elle représente aussi un acte qui implique les différentes fonctions de l'entreprise, bien sûr la direction marketing est plus impliquée que les autres fonctions et de nos jours, de plus en plus d'entreprises mettent en place une direction client, pour mieux assurer cette importante mission.

Pour définir la stratégie client, l'entreprise doit passer par trois phases : la première commence par apprendre à connaître les clients afin de mieux choisir ses cibles, une étape cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et leur fidélité.

À partir des bases de données clients l'entreprise peut segmenter et faire une sélection des clients à forte valeur pour l'entreprise en d'autres termes ceux qui contribuent d'une façon durable au chiffre d'affaire, à la rentabilité et à l'image de l'entreprise, puis vient la phase qui permet la construction d'expériences cohérentes avec le positionnement et l'image de l'entreprise, qui ne consiste pas juste à vendre le service mais à instaurer une relation riche et durable avec les clients, et pour une bonne expérience de service il convient d'aligner une palette d'offres attractive accompagnée d'autres offres de services qui vont permettre d'individualiser les solutions proposés aux clients.

Un accompagnement relationnel permettant de développer la satisfaction des clients et de les impliquer dans la durée, ou le personnel au contact du client remplit un rôle déterminant. L'interaction est la dernière phase qui consiste à interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat, il s'agit de préciser la nature et l'intensité des interactions avec les clients, car il reste toujours impliqué, c'est avec ces différents niveaux de participations que l'entreprise peut créer de la valeur additionnelle pour le client et l'entreprise . La figure qui suit, retrace le cheminement et l'importance de ces 3 phases lors de l'établissement de la stratégie client.

Figure 10: Les 3 phases de la stratégie client



Source : CHABRY Laurence, GILET-GOINARD Florence et al. p.56.

La stratégie client est importante pour le processus de gestion de la relation client, mais son fonctionnement ne va prendre forme qu'avec le soutien des outils appropriés à la GRC, il existe une multitude d'outils et l'élément suivant va présenter quelque uns.

3.3.2. Les outils de la GRC

La gestion de la relation client est elle-même un outil d'optimisation marketing qui permet à l'entreprise d'améliorer la marge du bénéfice et de fidéliser le client en lui injectant une dose de confiance tout en ayant une identité de ce dernier dans une base de données déjà réalisée. Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour ces fins, comme ceux qui vont suivre. (Morgat, fidélisez-vos clients, 2004, p. 57)

3.3.2.1. Les progiciels

Ils représentent les outils les plus structurants pour la relation clients, ils sont paramétrés pour les besoins d'une organisation particulière. Ils peuvent être répertoriés sous forme de deux grandes familles, les outils de type événements structurés autour d'éléments unitaires qui appartiennent à une catégorie, demande clients, réclamation, ...etc, appelé « *événements* » car à chaque appel ou demande du client correspond un événement qui reste ouvert tant que la demande n'est pas traitée avec succès, l'autre famille c'est les outils de type historisation qui sont structurés autour d'une liste d'historiques clients, ils sont codifiés avec une clef d'entrée unique qui permet d'accéder à l'historique en question, ce qui est un prérequis à toute action.

3.3.2.2. Les programmes de fidélisation

En effet, les programmes de fidélisation qu'on a déjà eu l'occasion de découvrir constituent aussi un outil de la GRC et sont composés de campagnes de communication, de remises ou de cadeaux commerciaux pour fidéliser les clients et les remercier.

3.3.2.3. Le portail d'entreprise

Il est sous forme d'un site web qui permet aux clients l'accès à l'ensemble des services en ligne que propose l'entreprise à distance sur la toile du web.

Les outils de la GRC sont nombreux, nous avons cité du moins ceux que nous avons jugé les plus utilisés. Cependant, à l'ère actuelle il est connu que les **TIC** ont fait un grand pas vers l'avant ce qui n'a pas empêché la GRC de les adopter à leur service, c'est ce que nous allons expliquer dans ce qui suit.

3.3.2.4. Les TIC au service de la gestion de la relation client

Les technologies d'information et de communication contribuent à la gestion de la relation client avant et après le service, et pendant l'expérience relationnelle et la collaboration en réseau. D'abord les TIC contribuent à l'optimisation des informations sur les clients par l'identification des clients et la collecte d'informations, et la segmentation de la base clients pour mieux orienter les ressources marketing. Aussi, grâce aux TIC les consommateurs ont accès à l'information dans la phase d'acquisition, de développement et de fidélisation, elles prennent en charge la gestion de la mobilité accrue des consommateurs par l'usage des nouveaux médias.

Après avoir démontré le rôle que jouent les TIC, nous allons passer vers un autre élément aussi intéressant que le dernier et qui consiste à définir les différents canaux par lesquels la relation client effectue ses interactions.

3.3.2.5. Les canaux de la relation client

La relation client dispose de différents canaux par lesquels elle procède pour multiplier les moyens de contact avec ses clients, mais avant de présenter les canaux on va définir la notion de canal, « *Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit ou service* ».

3.3.2.6. Le contact direct avec le client

Les canaux qui existent sont plusieurs et beaucoup de nouveaux canaux ont fait leur apparition grâce à l'avancée des technologies d'information et de la communication. Le premier canal que nous allons présenter est un canal traditionnel qui est le contact direct avec le client et c'est le canal qui est considéré de loin comme le plus cher à l'entreprise mais considéré aussi comme le canal privilégié par la plus part des clients pour rentrer en contact avec l'entreprise.

3.3.2.7. Le service après-vente(SAV)

Les personnes du service après-vente constituent un relais important entre le client et l'entreprise et servent souvent de tampon, ainsi que la qualité de service qui est primordiale pour les clients, aujourd'hui les entreprises ont bien compris le rôle du SAV dans le processus de la fidélisation des clients.

3.3.2.8. Le Centre de contacts client

Appelé auparavant ateliers de télévente ou encore centre d'appels on les nomme également aujourd'hui centre de contacts client. La qualité de la communication des téléopérateurs est primordiale, que ce soit en appel rentrant ou sortant leur recrutement et leur formation doivent faire l'objet de beaucoup d'attention, et de nos jours l'informatique vient désormais soulager le travail de ces téléopérateurs par des logiciels de GRC et d'autres logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients et procurent ainsi un gain de temps et d'efficacité optimum, même plus que ça, les informations obtenues sont directement sauvegardées dans la base de données.

3.3.2.9. Les contacts par internet

Un canal certainement plus récent que les autres et l'un qui est devenu indispensable pour une bonne gestion de la relation client, son utilisation se fait principalement avec un site web afin que les clients puissent consulter librement des informations, le plus souvent les clients disposent d'un service support client, mais il faut noter que le développement des terminaux numériques mobiles et fixes modifie aussi les modalités de la relation client.

Il est important de connaître les différents canaux de la relation client, et encore mieux de connaître les chemins à ne pas emprunter pour éviter tout risque de mal fonctionnement d'un système de GRC.

3.3.2.10. Les canaux de distribution et le marketing direct

L'utilisation des canaux de distribution dans la relation avec le client se fait depuis de nombreux siècles. En **1773**, l'entreprise Vilmorin, qui vend des semences et de l'outillage agricole, utilisait la vente par correspondance en créant des catalogues et les distribuait par voie postale. Il s'agissait de l'unique moyen de distribution pour les entreprises et ainsi l'unique moyen de créer un dialogue entre l'entreprise et le client. Grâce à des coupons- réponses, les clients pouvaient acheter les produits désirés. De nombreuses compagnies se sont mises à utiliser ce moyen de distribution comme les célèbres la Redoute et les 3Suisses.

Un peu plus tard, le téléphone fit son apparition dans la vente par correspondance. Puis, dans les années **60**, le publipostage est utilisé aux **USA**. De nos jours, les moyens de distributions pour les entreprises sont multiples grâce à l'avènement d'internet dans nos sociétés et aux téléphones portables. De plus, les médias sont très présents ainsi que la presse papier. Appelées auparavant ventes par correspondance, aujourd'hui, ces stratégies de distributions sont appelées des ventes à distance. Ces stratégies de distribution et communication sont la base du marketing direct. Le

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

marketing direct est un outil qui permet aux entreprises de créer une stratégie de distribution pour pouvoir vendre aux clients et créer une relation avec eux. Pour qu'il y ait marketing direct, l'entreprise a besoin d'une base de données avec des informations utiles et complètes sur les clients, pour pouvoir cibler ses offres et les distribuer par des moyens de communication adaptés aux clients.

Selon **Bob Stone**, le Marketing direct « *est l'utilisation interactive d'un média pour stimuler une modification de comportement de telle façon que ce comportement puisse être tracé, mesuré, analysé et intégré dans un entrepôt de données pour des actions et des utilisations futures* ». Le marketing direct ressemble au marketing one-to-one car il utilise aussi l'apprentissage de la relation entre consommateur et entreprise, afin de s'améliorer et d'affiner son offre.

Le marketing direct a besoin d'une interactivité entre client/entreprise. Cette interactivité peut émaner de l'entreprise ou du client. Le client peut prendre l'initiative du message s'il a un besoin particulier.

Le marketing direct c'est l'ensemble des actions de communication personnalisées ou individualisées ayant pour vocation de susciter une réponse plus ou moins immédiate de la part du destinataire. Le but du marketing direct est de provoquer l'achat chez le consommateur grâce à une offre très personnalisée qui va toucher le client. Néanmoins, si la vente ne s'enclenche pas, l'entreprise pourra comprendre et analyser ce refus d'acheter. En effet, une stratégie de marketing direct peut être quantifiée et analysée. L'entreprise pourra calculer ses taux de réponse et les taux de transformations en vente. Ainsi, elle pourra apprendre de ses erreurs et s'améliorer au fil du temps pour proposer l'offre la plus adaptée au client et vendre.

Pour résumer, voici un schéma reprenant les composantes du marketing direct

Schéma02: Les composantes du marketing direct

Des techniques de communication ou de vente		
Directe	Interactive	Quantifiable
Avec un destinataire identifié et sélectionné		
3 types de cibles : particuliers / entreprises / distributeurs		
3 pôles : prospect ou client		
Pour l'informer, le faire agir, réagir ou favoriser une attitude positive vis-à-vis de l'entreprise ou la marque		
Afin d'entretenir à long terme une relation commerciale personnalisée et fondée sur les informations stockées dans une base de données		

Source : « Les composantes du MD », Marketing Direct et Relation Client, Anne Julien, les éditions démos.

3.4. Objectifs et types du Customer Relationship management (CRM)

Parmi les objectifs du CRM nous trouvons : (Boronwn, 2006, p. 10)

a. Identifier les clients, identifier la valeur des clients dans le temps et la satisfaction des clients :

➤ Conquérir de nouveaux clients et fidéliser la clientèle existante en améliorant la valeur ajoutée au client, la connaissance de son comportement d'achat et des attentes en menant des campagnes de marketing relationnel.

b. La réduction des coûts de vente et de distribution :

➤ Améliorer l'efficacité en fiabilisant et en partageant l'information commerciale, en capitalisant le savoir

➤ En équipant les commerciaux d'outils d'aide à la vente en structurant la démarche commerciale, en focalisant ses efforts et investissement sur les clients et activités plus porteurs.

c. Véhiculer une image d'une entreprise à l'écoute de ses clients et de son marché :

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

- Amener aux clients la bonne information au moment.
- Améliorer l'efficacité de la communication et du marketing direct.
- Affiner les Stratégies marketing.

Nous résumons donc, que l'objectif primordial d'un CRM est d'augmenter la performance à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes ses fonctions.

Conclusion

On peut en conclure de ce chapitre, que le personnel en contact est la clé du succès de l'entreprise de service. Pour le client il est presque impossible de juger préalablement la qualité de service que l'entreprise va lui offrir du fait que le service est intangible. Le personnel en contact est donc l'élément qui personnifie l'entreprise qui reste, sans lui, abstraite aux yeux des clients, et c'est surtout de cet élément de la servuction que dépendra la satisfaction du client, c'est pour cette raison que le CRM joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise car il représente le processus principale cruciale, si l'on veut gérer et développer ses relations avec ces clients actuels et permet d'avoir une relation personnalisée et une prestation de service qui tend vers la demande du client, à cet effet, le prestataire de service devra bien comprendre le client afin de lui fournir le service voulu avec qualité.

Chapitre III :

L'analyse de l'importance du personnel en
contact dans Al Baraka Banque

Introduction

Après avoir clôturer les deux précédents chapitres et défini les notions principales et théoriques de ce qui englobe un des volets des plus important dans le secteur des services bancaire , nous passons à l'aspect pratique et concret de notre sujet, puisque l'objectif est de mesurer la contribution du personnel en contact dans l'amélioration de la relation client appliquée au sein de la banque Al Baraka et de comprendre la nature et la qualité de la relation de cette dernière avec ses clients .

Section 01 : Al baraka Banque et son personnel en contact

Dans cette section, nous nous attèlerons à présenter le groupe international AL BARAKA puis la banque Al baraka d'Algérie.

1.1. Présentation d'Al Baraka Bank

3.1.1. Le groupe international AL BARAKA

AL BARAKA est un important groupe international qui appartient à son président l'homme d'affaire Saoudien : "Cheikh Salah Abdellah Kamel", crée en 1990 à Djeddah en Arabie Saoudite, il avait pour but d'encourager le développement des pays musulmans et de créer de solides relations commerciales entre les pays musulmans. A sa création, son capital social était de deux cents millions de rials Saoudiens.

Depuis sa création le groupe s'est développé rapidement. En effet, en seulement 6ans quinze banques et sociétés financières ont été créés et intégrées et ce sur le continent Asiatique et Africain et plusieurs pays occidentaux. ces pays sont : Tunisie , Angleterre , Turquie , Bahreïn , le Soudan , la Mauritanie , le Bangladesh , les USA , Djibouti , la Chine et la Jordanie . La seizième banque crée fut celle d'Algérie.

3.1.2. Présentation la Banque AL BARAKA D'ALGERIE

3.1.2.1. Aperçu sur la Banque AL BARAKA D'ALGERIE

Il est important de savoir que la banque AL BARAKA d'Algérie est la . première banque a capitaux privés et étrangers créée en Algérie à la faveur de l'ouverture du marché bancaire auparavant totalement détenue par les six publiques historique.

La banque AL BARAKA d'Algérie est la première banque opérant selon les principes de la Charria Islamique en Algérie. En effet, elle a été agréée en 1990 par le conseil de la monnaie et le crédit pour effectuer toutes opérations de banques et d'investissement conforme au principe de la charia islamique et fut créer le 20 Mai 1991, avec un capital 500.000.000 DA. Et c'est en mois de Septembre 1991 que la banque Algéro-Saoudienne entama ses activités bancaires proprement dite.

Ses actionnaires sont : la banque de l'agriculture et du développement rural Algérie (la BADR) avec 44% Et le groupe D'Allah Al BARAKA (AGB) Arabie Saoudite avec 56%. Régie par les dépositions de la loi N°03-11 les 26.08.2003 relatives a la monnaie et

le crédit, elle est habilitée à effectuer toutes opérations bancaires, de financement et d'investissement en conformité avec les principes de la charia islamique.

3.1.2.2.L'évolution historique de la banque AL BARAKA Algérie

Les faits saillants ayant marqué l'histoire de la banque AL BARAKA Algérie sont les suivants

- **1991** : création de la banque AL BARAKA Algérie ;
- **1994** : stabilité et équilibre financier de la banque ;
- **1999** : participations à la création de la société d'assurance AL BARAKA ou à al Amane ;
- **2000** : classement au premier rang parmi les établissements bancaires a capitaux privés ;
- **2002** : redéploiement de la banque sur de nouveaux segments de marché en l'occurrence ceux des professionnels et particuliers ;
- **2003** : création de la filiale promotion « *DAR AL BARAKA* » au capital social de 1.550.000.000 DA ;
- **2006** : augmentation du capital de la banque à 2.500.000.000 DA ;
- **2009** : deuxième augmentation du capital de la banque à 10.000.000.000.DA ;
- **2015** : création de la filiale « *SATEC IMMO* » avec un capital social de 15.000.000.DA.

3.1.3. Présentation de la Banque AL BARAKA agence Tizi-Ouzou « 111 »

3.1.3.1. Création de La Banque AL BARAKA agence Tizi-Ouzou « 111 »

La banque AL BARAKA agence à Tizi-Ouzou a été créée en Mai 2008, pour renforcer le réseau d'exploitation. Cette banque assure toutes les opérations bancaires à savoir la gestion des comptes, les financements d'exploitations et d'investissement pour le marché des entreprises et des professionnels, ses activités touchent aussi le financement des particuliers notamment les crédits immobiliers.

Pour le commerce extérieur, la banque peut avoir des crédits documentaires, accomplir la remise documentaire et les transferts ceci conformément aux préceptes de la loi islamique. L'agence sert également les wilayas de Bouira et de Boumerdes.

3.1.3.2. Les opérations et les instruments utilisés par la banque AL BARAKA agence Tizi-Ouzou

Les opérations réalisées par la banque AL BARAKA agence Tizi-Ouzou sont les suivantes :

A. Les opérations de caisse

Il s'agit des paiements et retraits de la clientèle en dinars ou en devise.

B. Les opérations de portefeuilles

ses opérations concerne la télé compensation (*traitement automatique de chèques, virements, effets de commerces, prélèvements, certification des chèques ...etc*) .

C. Les opérations de financements

Dans l'activité de financement la banque AL BARAKA Algérie propose les produits classiques de financement islamique ainsi, nous retrouvons les financements a rémunération variable tels que LA MOUDHARABA et MOUCHARAKA et les produits a rémunération fixe qui sont constitué de MOURABAHA, CREDIT BAIL, ISTISN'A et SALAM .

D. Financement du commerce extérieur

conformément à son engagement à la charia Islamique , la banque cherche des modes d'investissement a court termes et des fonds dont elle n'a pas immédiatement besoin pour ses opérations .la banque utilise ses fonds pour le financement du commerce extérieur .

3.1.3.3. Les instruments financiers de la banque AL BARAKA agence Tizi-Ouzou

La Moucharaka

C'est un constitution d'une sorte de commandite simple dans laquelle la banque et le client apportent des capitaux pour la réalisation d'un projet déterminé et s'engagent à partager ensemble aussi bien les bénéfices que les pertes éventuelles.

A. La Moudharaba

Elle se traduit par la formation d'une société en participation dans laquelle l'entrepreneur et le bailleur de fond sont nettement distingué .la rémunération du bailleur de fond est fixé à l' avance sous forme de pourcentage des bénéfices, dans le cas de perte elle est alors supporté conjointement.

B. La Mourabaha

Elle suppose que l'institution financière acquière des matières premières ou des biens d'équipements au prix coutant et les revends à l'emprunteur a un prix majoré d'une marge bénéficiaire.

A. L'ijara

le leasing est un contrat de location de biens assortie d'une promesse de vente au profit du locataire, le droit de propriété du bien revient à la banque durant toute la période de contrat, tandis que le droit de jouissance revient au locataire .

B. Istisna'a

c'est un contrat par lequel la banque en qualité d'entrepreneur responsable de la réalisation des travaux s'oblige a exécuter des produits finis (*construction , aménagement , finition d'équipements de production , de transport et de consommation*) sur une commande des utilisateurs ou revendeurs moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer d'avance de manière fractionnée ou à un terme .

A. Salam

Il s'agit d'un contrat de vente avec livraison différée des marchandises (*contrairement à la mourabaha*). Ce type de contrat est utilisé surtout pour les financements de l'agriculture.

3.1.4. Évolution des chiffres clés de la banque Al Baraka Bank

Tableau 4: Des états financiers de la banque

Rubriques (en millions d'USD)	2010	2011	2012
Total Bilan	1 624	1760	1931
Ressources	1 212	1367	1492
Financement	755	779	745
Fonds Propres	249	265	276
Résultat Net	44	50	54

Source : Banque Al Baraka(en ligne).Adresse LTRL www.albaraka.com

3.1.5. Objectifs de la banque AL BARAKA

La Banque Islamique AL BARAKA a pour objectif principal de participer activement au développement économique et social du pays et ce, en parfaite conformité avec les principes, les lois et traditions Islamiques, excluant en particulier le financement de toutes les activités liées au commerce de boissons alcoolisées, de la viande de porc, aux jeux de hasard, de l'armement en bref tous les produits illicites dont l'objectif est contraire aux activités de la Banque Islamique.

Elle veille notamment :

- Proposer une alternative Islamique à toutes les transactions bancaires ;
- Développer les valeurs religieuses et morales dans le domaine des transactions et les ancrer chez les différents partenaires ;
- Accomplir les prescriptions de la charia dans les différentes activités de la banque et respecter la loi « *licite-illicite* » ;
- Encourager l'investissement et éviter la thésaurisation en cherchant de multiples opportunités et modes de placement adaptés aux besoins ;
- Fournir d'une manière licite les fonds nécessaires aux investisseurs en micro-finance et micro-assurance, afin de soutenir les projets économiques utiles qui contribuent au développement économique et social de la Guinée ;
- Assister les partenaires de la banque dans l'acquittement de leur Zakat proposée des services diversifiés dans le domaine social.

3.1.6. La relation client pour Al baraka banque (Document interne de l'agence Al Baraka Bank, Tizi-Ouzou.)

3.1.6.1. Chargé d'accueil

- Missions principales

Il est le premier contact du client au niveau de l'agence et travaille en étroite collaboration avec les charges de clientèle. Ses principales missions sont :

- Fournir des réponses de premier niveau aux requêtes des clients
- Orienter les clients en fonction de leurs demandes

Tableau 05 : Les missions et attributions principales des charges de la clientèle de la banque Al-Baraka

Structure	Agence
Intitulé du poste	Chargé d'accueil
Supérieur hiérarchique	Directeur de l'agence ou son adjoint

Source : Documents internes de "Al Baraka Banque" agence Tizi-Ouzou « 111 »

3.1.6.2. Chargé de clientèle

- **Missions principales**

Il est interlocuteur privilégié de la clientèle du segment de marché qui lui est affecté (Grands comptes VIP, PME, professionnels, artisans ou particuliers) dont la mission principale est de :

- Assister et conseiller la clientèle
 - Promouvoir les produits et services de la banque
 - Développer et rentabiliser le portefeuille clientèle de son segmenté
- **Maintenir et développer le portefeuille clientèle relevant de son segment, conformément à la politique commerciale de la banque:**
 - Réserver un accueil à la hauteur des attentes de la clientèle : Recevoir, écouter, informer, renseigner et orienter les clients de la banque.
 - Promouvoir la vente des produits et services de la banque destinés à son segment démarché
 - Promouvoir et encourager les canaux de vente à distance mis en place (E-banking, monétique, M-banking, SMS Banking,..)
 - Poursuivre l'atteinte des objectifs commerciaux dans son segment
 - Établir un plan de prospection de nouveaux clients ainsi que le programme de visites, en lien avec la direction de l'agence et les autres structures centrales
 - Être à l'écoute du marché local et informer la hiérarchie de tout fait nouveau ayant un impact sur la stratégie de la banque

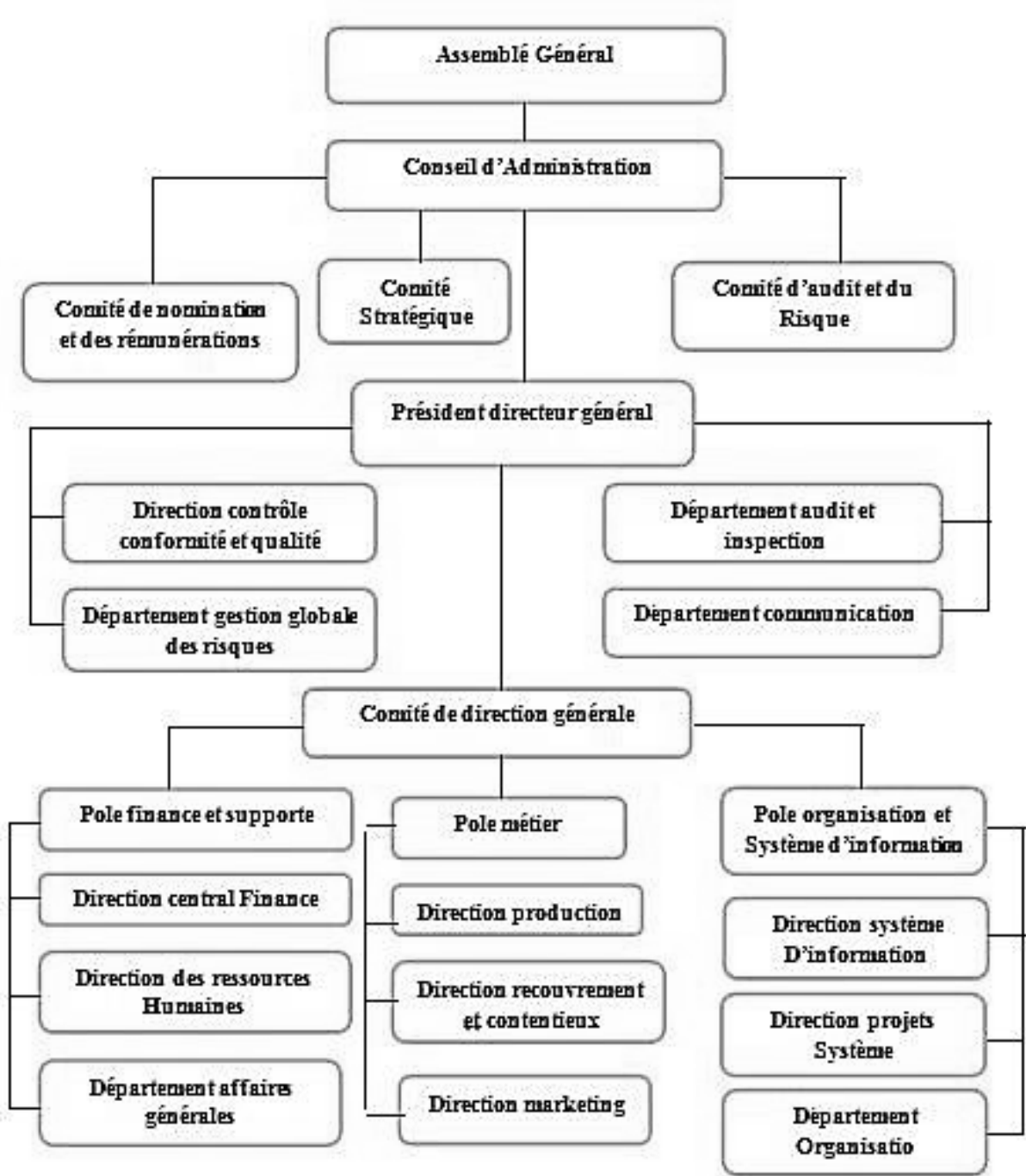
Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

- Rendre compte à la hiérarchie des attentes et besoins de la clientèle non pris en charge dans la gamme de produits proposés par la banque
- Participer à toute étude ou collecte d'informations devant servir aux études de marché
- Garder un contact permanent avec la clientèle d'engagement et informer la hiérarchie de tout événement susceptible de compromettre le respect des engagements contractés.
- Traiter les réclamations clientèle relevant de son portefeuille, en collaboration avec les différents services de l'agence
- **Prendre en charge, coordonner et suivre de près l'activité quotidienne des clients relevant de son portefeuille :**
 - Veiller à l'exhaustivité et fiabilité des données KYC
 - Procéder à l'ouverture, modification ou clôture de CIF
 - Procéder à l'ouverture, clôture, suspension, réactivation de tout type de comptes (chèque, courant, épargne, devises, à échéance,...)
 - Gérer les demandes, les remises et suivi des moyens de paiement (chéquiers et cartes bancaires) et assister les clients à la première utilisation (Explications sur l'utilisation de la carte, e-banking,...)
- **Conseiller, orienter et prendre en charge les besoins des clients en matière de produits de financement :**
 - Étudier, cerner et identifier les besoins clientèle en matière de financement
 - Expliquer et faire la promotion des produits de la banque
 - Recueillir et vérifier les dossiers de financement et les présenter aux services centraux pour traitement
 - Assurer un suivi de l'avancement du dossier en lien avec la direction commerciale et autres structures centrales et informer le client
 - Suivre avec le service juridique de l'agence le recueil des garanties
 - Faire signer à la clientèle les documents juridiques (convention de financements, billets à ordre, actes,...)
 - Suivre avec les clients les demandes d'utilisation et assurer leur prise en charge au niveau des différents back-offices
 - Suivre le renouvellement des facilités

- Suivre l'activité des clients à engagement (niveau des engagements, mouvements confiés,..) et anticiper sur les actions à entreprendre en lien avec la direction de l'agence, la direction commerciale et/ou les autres structures centrales
- **Conseiller, orienter et prendre en charge les besoins des clients en matière des opérations de commerce international**
- Renseigner les clients sur le déroulement des opérations du commerce international et les sensibiliser sur le respect de la réglementation des changes en vigueur
- Recevoir les demandes clientèle et veiller à leur bonne prise en charge par les équipes du back office
- Suivre le dénouement des opérations en lien avec le back-office et la DAI
- **Veiller à l'efficacité du recouvrement à l'amiable**
- Poursuivre l'atteinte des objectifs en matière de recouvrement de créances
- Anticiper sur les risques, informer la hiérarchie pour prendre les mesures préventives
- Suivre les créances impayées de son portefeuille et mener les premières actions de recouvrement
- Assister et accompagner les clients dans toute action de règlement à l'amiable et les soumettre aux structures habilitées pour décision (report d'échéance, rééchelonnement,...)
- **Aptitudes comportementales**
- Sens de la Communication ;
- Sens du service client ;
- Sens de l'initiative ;
- Sens du risque ;
- Rigueur ;
- Réactivité et Forte capacité d'adaptation ;
- Esprit d'équipe ;

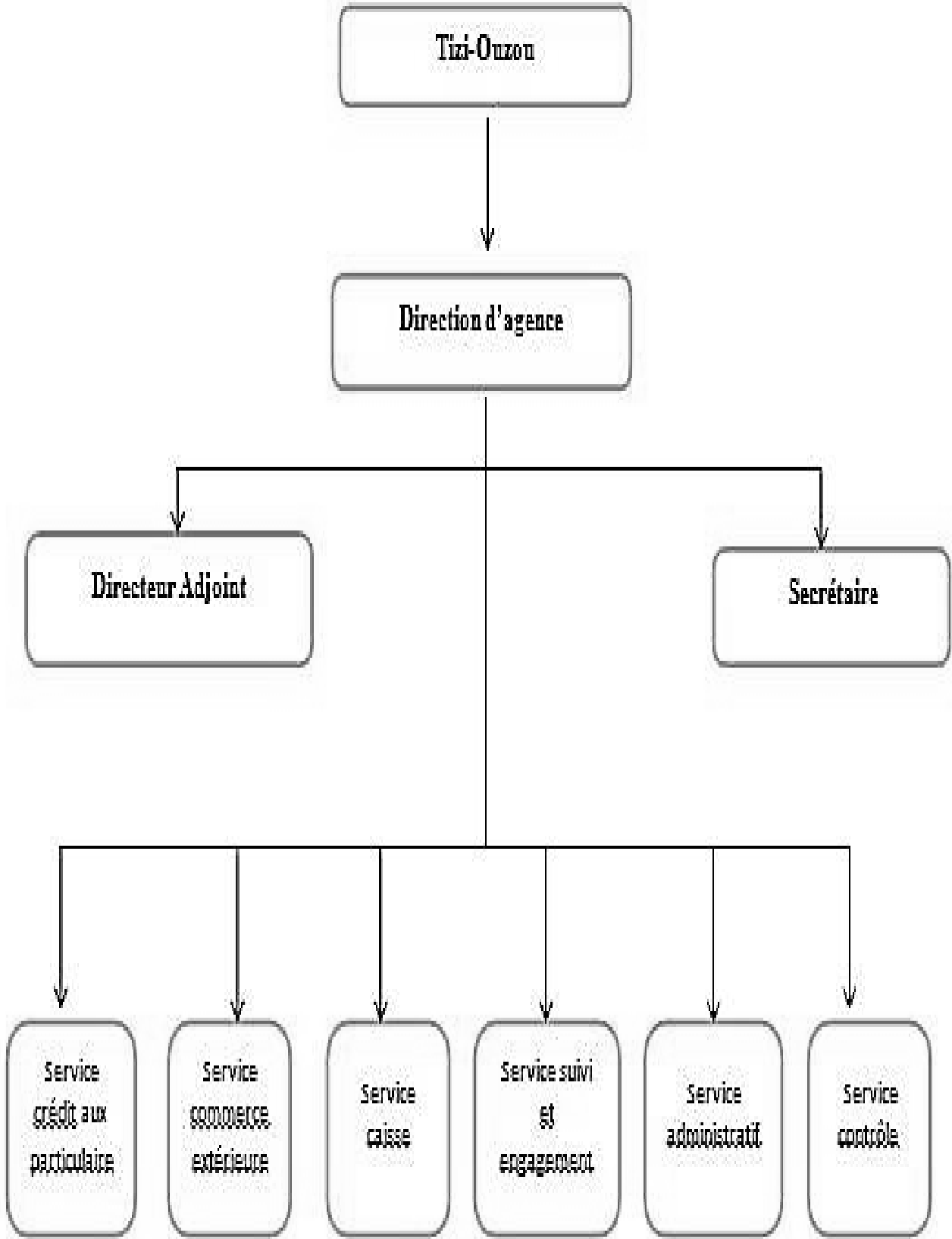
➤ Sens de l'organisation.

Figure 11: Organigramme de la banque Al Baraka d'Algérie



Source : document interne Al Baraka banque

Figure N°12 : Organigramme de la banque d'Al Baraka de Tizi-Ouzou



Source : document interne Al Baraka banque

Section 02 : La démarche Méthodologique de l'enquête par sondage

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Dans cette section nous entamerons la méthodologie de notre enquête concernant les clients de la banque Al Baraka afin d'évaluer la contribution du personnel en contact dans l'amélioration de la relation client, nous allons présenter la méthodologie de la recherche et tous les choix méthodologiques effectués.

Nous rappelons que l'objectif principal de la présente recherche est de répondre à la problématique suivante :

« Quelle est la contribution du personnel en contact dans l'amélioration de la relation client ? »

Afin de pouvoir répondre à notre problématique il est impératif d'entamer avec des sous questions de recherches :

1. A quoi renvoie le concept de marketing relationnel au niveau d'El Baraka Banque?
2. Quel est le rôle du personnel en contact au niveau d'El Baraka Banque ?
3. Le personnel en contact réussit-il à améliorer la relation entre El baraka Banque et ses clients ?

En effet, un objet de recherche ne peut être définies et construits qu'en fonction d'hypothèses, les hypothèses constituent un pont entre le travail d'élaboration théorique, et le travail de la vérification, auquel elle fournit une orientation générale. Dans cette perspective, et afin de délimiter le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: El Baraka banque accorde une importance majeure au relationnel et mise essentiellement sur le personnel en contact.

Hypothèse2 : Les clients d'El Baraka banque évaluent positivement le personnel en contact et estiment qu'ils jouent un rôle majeur pouvant créer une proximité avec leur banque.

Hypothèse 3 : La compétence du personnel en contact joue un rôle capital dans la relation client.

2.1. La démarche Méthodologique de l'enquête

2.1.1. Le choix de la méthode :

Pour notre travail, nous avons opté pour une approche quantitative à savoir le sondage qui peut être défini comme « une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques ou opinions sur un sujet donné en interrogeant qu'un nombre limité de ses membres » (cherouze, 1993, p. 128)

Le sondage permet donc une estimation dont la validité est dépendante d'un grand nombre de facteurs plus ou moins maîtrisables. Statistiquement, la validité des résultats dépend étroitement de la représentativité de l'échantillon.

2.1.2. L'outil de recueil de l'information :

Chaque individu a un point de vue différent par rapport aux autres et pour essayer de les analyser, il faut établir un questionnaire pour récolter les informations nécessaires et obtenir des informations quantitatives qui permettent de mesurer les opinions. Leurs résultats chiffrés vont donner après l'analyse, la mesure du phénomène étudié. C'est pour cela que nous avons donc élaboré un questionnaire à cet objet d'étude (voir annexe n03).

Notre questionnaire comprend trois axes, le premier axe vise le rapport des clients avec l'agence et de son personnel en contact, le deuxième axe traite sur les moyens de communication utilisés par la banque, et le troisième comporte la fiche signalétique des clients.

❖ Les différents types de questions

La qualité de la réponse dépend, souvent, de la qualité de la question. Dans notre questionnaire nous avons élaboré 15 questions concernant notre problématique et 3 autres concernant notre fiche signalétique, dans laquelle on a pu déterminer : le secteur d'entreprise, depuis quand l'entreprise est en activité et le type d'entreprise.

Nous avons opté pour les formes de questions suivantes :

- Les questions fermées
- Questions dichotomiques : Elles n'offrent que deux types de choix possibles, l'intéressé doit répondre par oui ou non, donc une seule alternative est proposée pour répondre.
- Questions à choix multiples : sont des questions auxquelles plusieurs réponses sont possibles

Les questions de notre étude sont compréhensibles et le vocabulaire utilisé est adapté aux personnes à interroger. On a également utilisé des mots simples du langage courant, et des questions claires, précises, non ambiguës.

2.1.3. Constitution de l'échantillon

Afin de définir notre échantillon, nous avons procédé comme Suits :

➤ **Détermination de la population mère :**

Dans notre cas la population concernée par notre étude est : les clients actuels de la banque Al Baraka.

➤ **Détermination de la base de sondage :**

Nous avons cherché, pour la constitution de notre échantillon, une liste exhaustive de tous les éléments de la population mère .En effet celle-ci existe au sein de la banque, mais, il nous a été impossible d'y avoir accès ce qui nous a mené à opter pour les méthodes non probabiliste.

➤ **Choix de la méthodologie d'échantillonnage :**

Vu que nous ne disposons pas de la liste exhaustive de tous les éléments de la population étudiée nous avons été contraints de choisir une méthode non probabiliste à savoir la méthode de convenance.

➤ **La taille de l'échantillon**

Avant de présenter la taille de l'échantillon, il est important de préciser que notre

Enquête va se dérouler au niveau de l'Agence bancaire Al Baraka Tizi Ouzou. , notre échantillon est composé de 50 clients.

2.1.4 L'analyse des résultats

Une fois qu'on a terminé la collecte des données, on passe à l'analyse des résultats. Le traitement des données s'effectue à l'aide de l'Excel.

2.1.4. Analyse par tri à plat

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

L'objectif de l'analyse est de donner des représentations quantitatives et graphiques des données, ce qui permet de voir rapidement leurs principales caractéristiques. Nous avons analysé chaque question du questionnaire selon la fréquence des modalités.

Section 3 : analyse et interprétations des résultats

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Dans Cette partie nous allons présenter et interpréter l'ensemble des résultats obtenus grâce à la collecte des informations auprès des clients qui ont visité la banque « **al baraka** ».

Les différentes informations brutes doivent être traitées de manière à pouvoir répondre clairement aux questions posées lors de la définition de nos objectifs.

1. L'analyse uni-variée : Tri à plat

Cette analyse consiste à analyser chacune des variables du questionnaire sans tenir compte de certaines autres variables (âge, sexe et CSP).

Axe 01 : le rapport des clients avec l'agence et de son personnel en contact

1.1- Ancienneté des clients :

Q1 / depuis combien de temps êtes-vous clients chez Al Baraka banque ?

L'objectif de cette question est relatif à la durée et l'ancienneté des clients et l'évolution de la relation client de l'agence dans le temps. À travers cette question nous avons essayé de séparer les anciens clients et les nouveaux clients.

Questions 01 : depuis combien de temps êtes-vous clients à Al Baraka

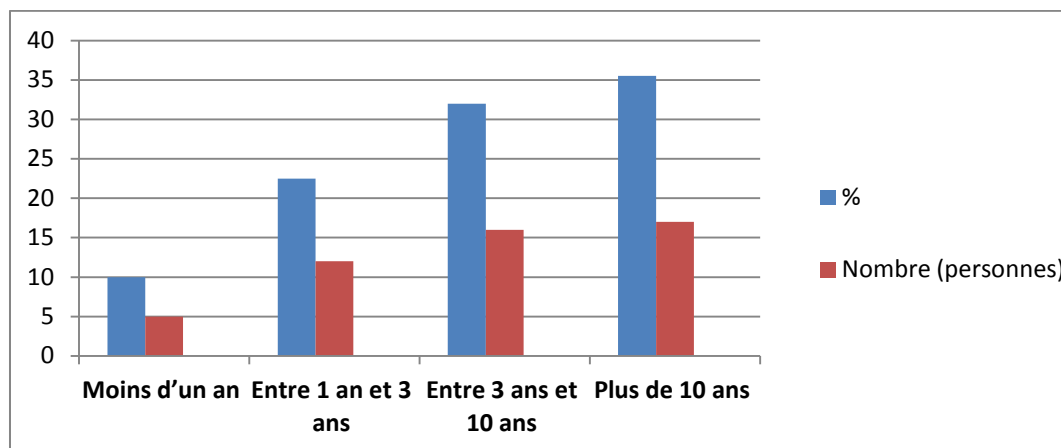
Tableaux N6° : Ancienneté des clients

	%	Nombre (personnes)
Moins d'un an	10	05
Entre 1 an et 3 ans	22.5	12
Entre 3 ans et 10 ans	32	16
Plus de 10 ans	35.5	17

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°6 : Ancienneté des clients

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Commentaire

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que la plus grande partie des clients sondés soit de 35.5 % se situe dans la tranche « plus de 10 ans », et 32 % se situe dans la tranche d'âge « entre 3ans et 10 ans », et 22.5 % se sont les clients de « entre 1an et 3ans », et 10% se situe dans la tranche « moins d'une année ». Nous remarquons que 67,5% des clients de l'agence ont une relation de long terme.

1.2-les raisons de choix de cette agence :

Q2/ quelle sont les raisons qui vous a principalement motivé à choisir la banque Al Baraka ?

L'objectif de cette question concerne les raisons qui attirent le plus l'attention du client vers l'agence.

Questions 02 : Quelle sont les raisons qui vous a principalement motivée à choisir Al baraka.

- C'est une question dichotomique à réponses multiples

Tableaux N° 7 : les raisons de choix de cette agence

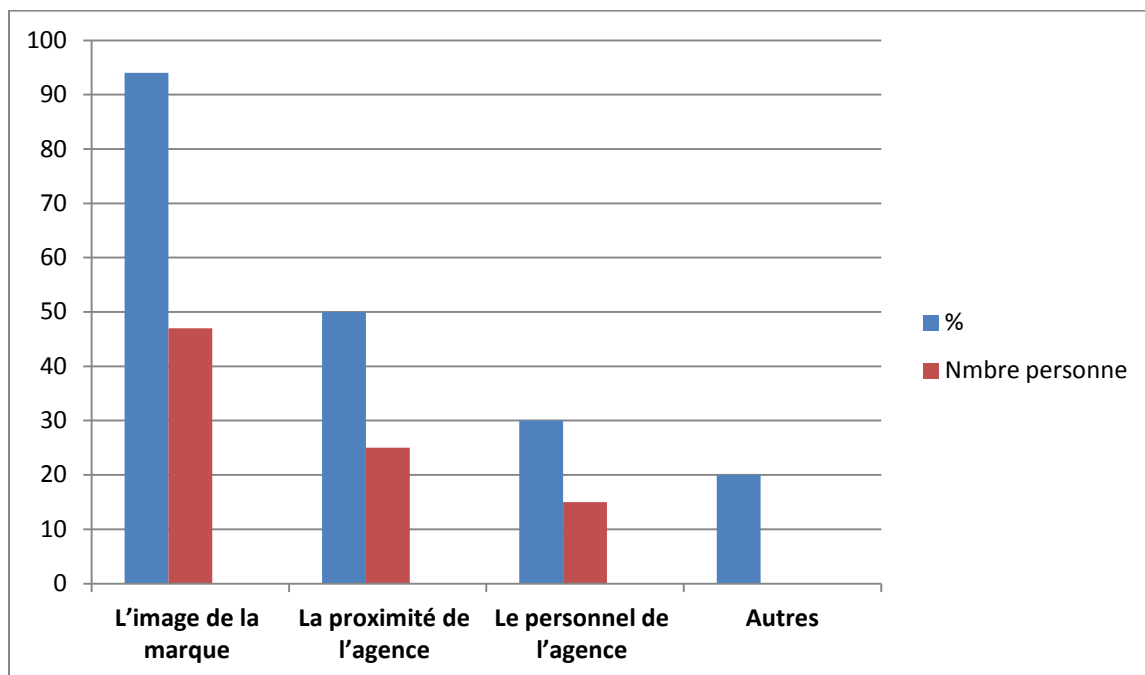
	%	Nombre (personnes)
L'image de la marque	94%	47
La proximité de l'agence	50%	25

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Le personnel de l'agence	30%	15
Autres	20%	10

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°7 : les raisons de choix de cette agence



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

1.3. – l'accueil au niveau de l'agence :

Q3/: Comment Trouvez-vous l'accueil du personnel de l'agence ?

L'objectif de cette question est d'évaluer la qualité d'accueil du personnel de l'agence

Questions 03 : Comment Trouvez-vous l'accueilles du personnel de l'agence

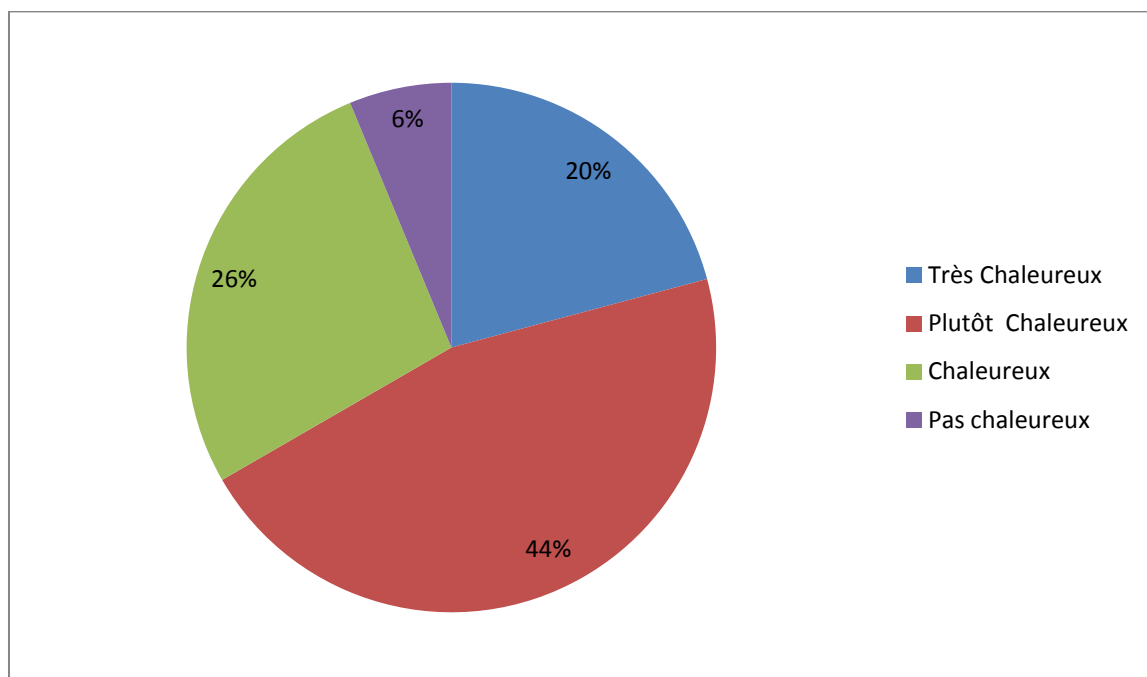
Tableaux N°8 : l'accueil au niveau de l'agence

	Nombre (personnes)	%
Très Chaleureux	10	20%
Plutôt Chaleureux	22	44%
Chaleureux	13	26%
Pas chaleureux	03	6%

Pas du tout chaleureux	02	4%
-------------------------------	-----------	-----------

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N° 8: l'accueil au niveau de l'agence



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Nous remarquons que la plupart des clients interrogés juge que l'accueil du personnel de l'agence est chaleureux, dont 20% des clients le trouve très chaleureux, et de 44% plutôt chaleureux, 26% trouve l'accueil chaleureux, 6% le trouve pas chaleureux et 4% pas du tout chaleureux. . Les 90 % constitue une opportunité à saisir mais aussi le mécontentement de 10% n'est pas un aspect à marginaliser.

1.4- l'efficacité d'exécution des opérations à Al Baraka banque :

Q4 / : Comment Evaluez-vous l'efficacité du personnel de l'agence dans la réalisation de leurs tâches

L'objectif de cette question, est d'évaluer l'efficacité et la rapidité du personnel en contact dans la réalisation des taches

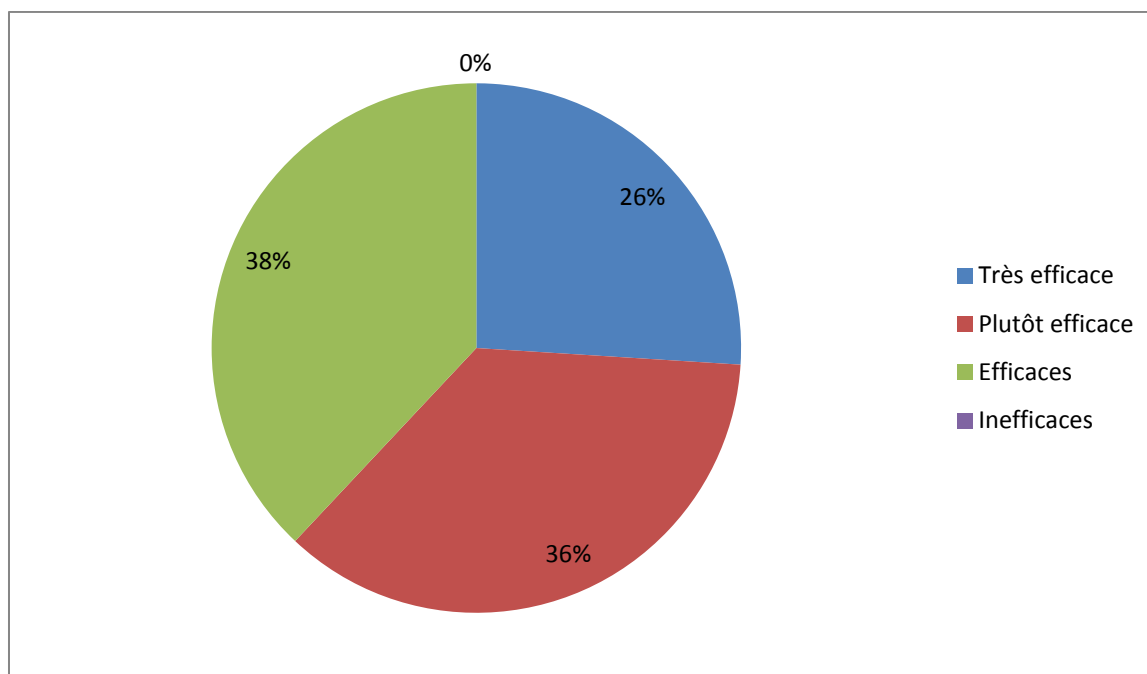
Questions 04 : Comment Evaluez-vous l'efficacité du personnel de l'agence dans la réalisation de leurs tâches

Tableaux N°9 : l'efficacité d'exécution des opérations à Al Baraka banque

	Nombre (personnes)	%
Très efficace	13	26%
Plutôt efficace	18	36%
Efficaces	19	38%
Inefficaces	00	0%
Très inefficaces	00	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°9 : l'efficacité d'exécution des opérations à Al Baraka banque



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

On constate sur le graphe que 26% sont très satisfait de l'efficacité de l'exécution des tâches du personnel en contact, 36% sont plutôt satisfait, et 38 % les trouvent efficace, Aucun client n'a jugé le personnel inefficaces ou très inefficaces 0%.

1.5- l'évolution du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie :

Q.5/ Pensez-vous que le personnel de l'agence est courtois ?

L'objectif de cette question est de savoir si le personnel en contact est courtois avec le client .

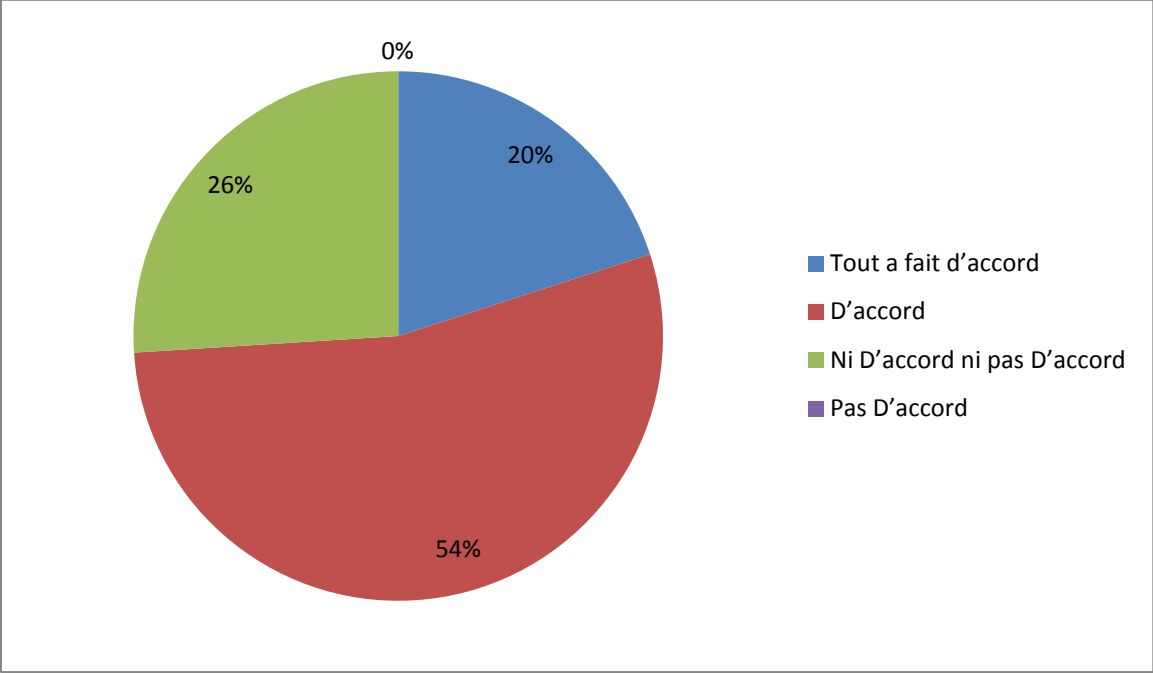
Questions 05 : Pensez-vous que le personnel de l'agence est courtois

Tableaux N°10 : l'évolution du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie

	Nombre (personnes)	%
Tout a fait d'accord	10	20%
D'accord	27	54%
Ni D'accord ni pas D'accord	13	26%
Pas D'accord	0	0%
Pas du tout D'accord	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°10 : l'évolution du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Commentaire :

54% des clients sont d'accord sur le fait que le personnel de l'agence soit courtois, 20% sont tout à fait d'accord, et les 26% sont ni d'accord ni pas d'accord ,et de 0% les clients qui ont choisi pas d'accord et pas du tout d'accord .la majorité des clients Al Baraka apprécie la courtoisie du personnel de l'agence , cependant il ne faut tout de même pas marginaliser les 26% qui ont choisi ni d'accord ni pas d'accord .

1.6- le jugement du comportement du personnel selon son organisation :

Q.6 / Que pensez-vous de l'organisation du personnel de l'agence ?

L'objectif de cette question est de mesurer le niveau d'organisation du personnel en contact.

Questions 06 : Que pensez-vous de l'organisation du personnel de l'agence

Tableaux N°-11 : le jugement du comportement du personnel selon son organisation

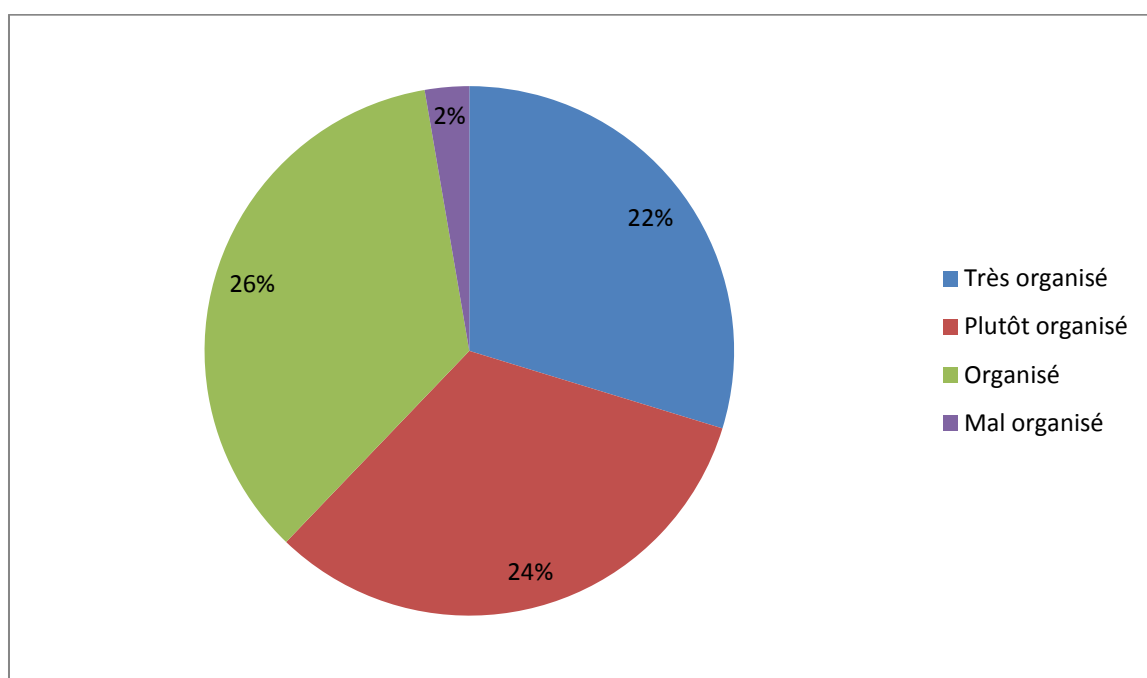
	Nombre (personnes)	%
--	--------------------	---

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Très organisé	11	22%
Plutôt organisé	27	24%
Organisé	13	26%
Mal organisé	1	2%
Très mal organisé	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°11 : - le jugement du comportement du personnel selon son organisation



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

On constate 22 % des clients juge le personnel de l'agence très organisé, 24% le trouve plutôt organisé, 26 % le trouve organisé et 2% le trouve très mal organisé.

Axe 2 : les moyens de communication de l'agence

2.1- le comportement du personnel vis avis du client :

Q.7/ le personnel de l'agence est-il attentionné à votre égard ?

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

L'objectif de cette question c'est de voir si le personnel en contact est à l'écoute du client, et s'il a de l'empathie envers ce dernier.

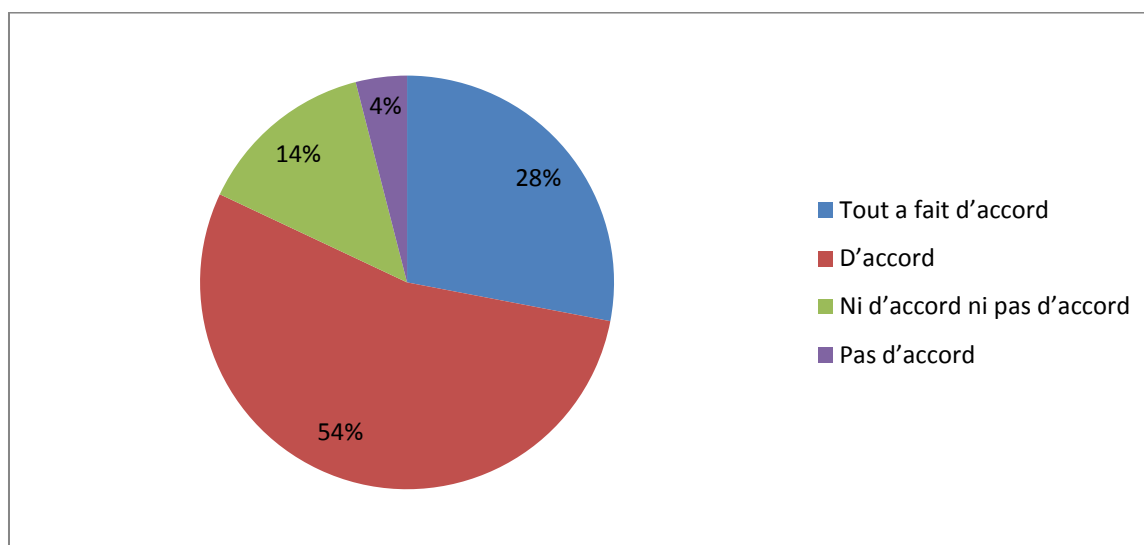
Questions 07 : le personnel de l'agence est-il attentionnée à votre égard

Tableaux N°12 : le personnel de l'agence est-il attentionné à votre égard

	Nombre (personnes)	%
Tout a fait d'accord	14	28%
D'accord	27	54%
Ni d'accord ni pas d'accord	7	14%
Pas d'accord	2	4%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°11 : le personnel de l'agence est-il attentionné à votre égard



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

On constate que 28% des clients sondés sont tout à fait d'accord, et 54% sont d'accord, 14% sont ni d'accord ni pas d'accord et 4% sont pas d'accord. Donc 82% trouve que le personnel de l'agence est à l'écoute et attentionné à leurs égards, mais il ne faut surtout pas négliger les autres clients qui ont jugés le personnel de l'agence n'est pas attentionné à leurs égard.

2.2-le sens relationnel à Al Baraka :

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Q.8/ vous le sentiment que le personnel vous traite de façon particulière ?

L'objectif de cette question est de voir si le personnel de l'agence essaie de créer une certaine relation avec leurs clients en les traitants de façon particulière.

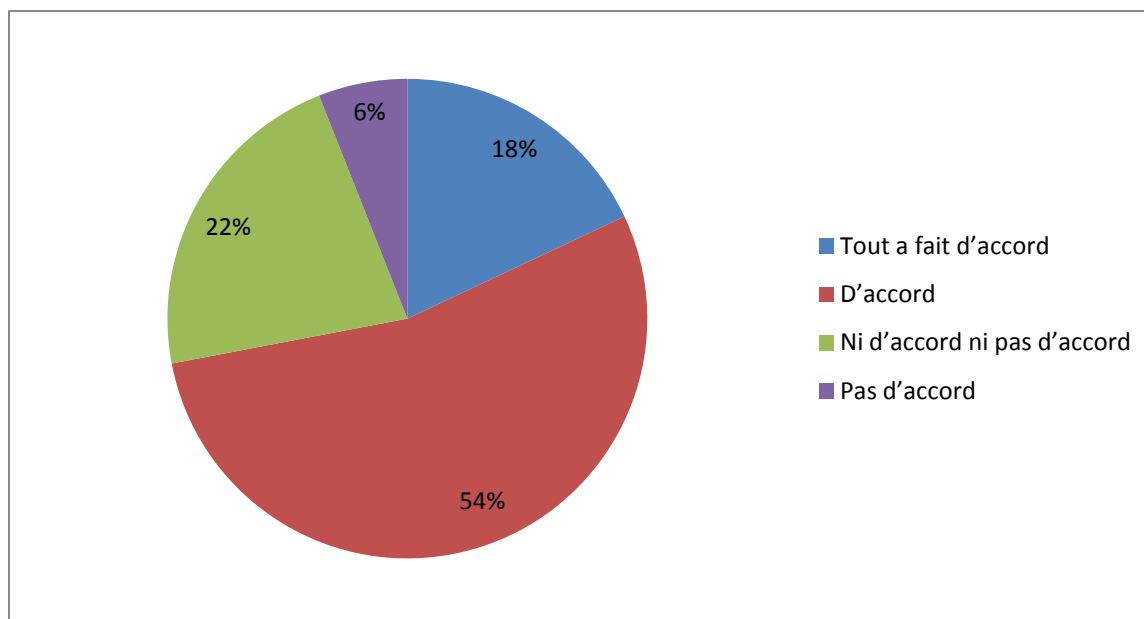
Questions 08 : Avez-vous le sentiment que le personnel vous traite de façon particulière

Tableaux N°13 : le sens relationnel à Al Baraka

	Nombre (personnes)	%
Tout a fait d'accord	9	18%
D'accord	27	54%
Ni d'accord ni pas d'accord	11	22%
Pas d'accord	3	6%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°13 : le sens relationnel à Al Baraka



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

18% des clients sont tout à fait d'accord, 54% sont d'accord, 22% sont ni d'accord ni pas d'accord et 6% sont pas d'accord et 0% sont pas du tout d'accord. Oui 72% des clients

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

trouvent que le personnel de l'agence les traite de façon particulière mais les autres 28% n'ont pas ce sentiment.

2.3- le sens de l'individualisation :

Q.9/ Pensez-vous que le personnel de l'agence fourni les efforts nécessaire pour répondre à vos attentes de façon individuelle ?

L'objectif de cette question est de voir si le personnel de l'agence fait des efforts pour répondre aux différentes questions et attentes du client de façon individuelle.

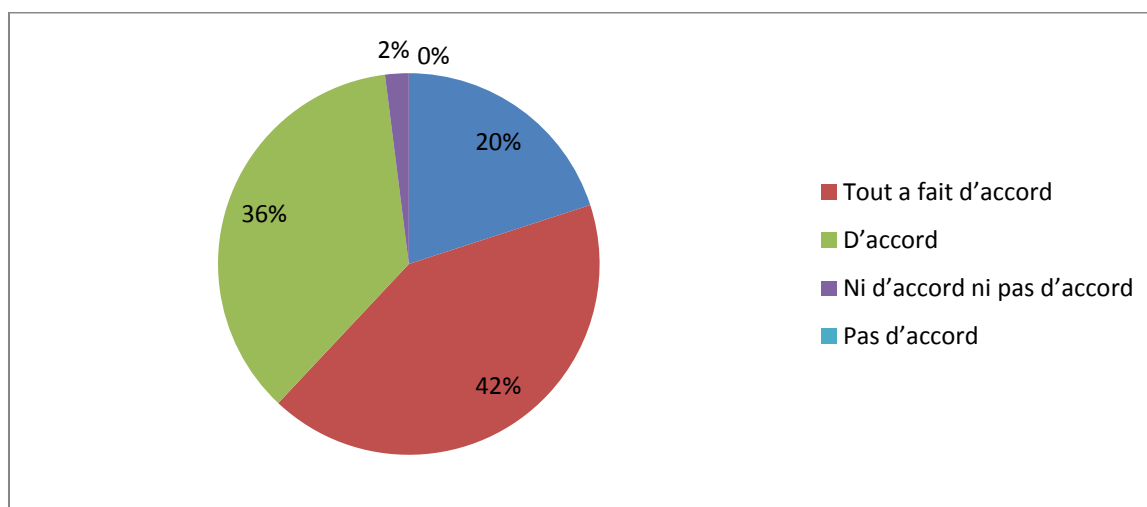
Questions 09 : Pensez-vous que le personnel de l'agence fourni les efforts nécessaire pour répondre à vos attentes de façon individuelle

Tableaux N°14 : le sens de l'individualisation

	Nombre (personnes)	%
Tout a fait d'accord	10	20%
D'accord	21	42%
Ni d'accord ni pas d'accord	18	36%
Pas d'accord	1	2%
Pas du tout d'accord	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°14 : le sens de l'individualisation



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

20% des clients sont tout à fait d'accord, 42% sont d'accord, 36% ne sont ni d'accord ni pas d'accord et 2% ne sont pas d'accord. La plupart des clients trouvent que le personnel de l'agence fourni les efforts nécessaire pour répondre à leurs attentes de façon individuelle « 62% », mais les autres clients ne sont pas du même avis, le personnel de l'agence doit fournir plus d'efforts sur ça afin de gagner cette parts de clients.

2.4 – le degré d'importance d'être servi par une seule personne :

Q.10/ à quel point est-il important de vous faire servir par une seule personne ?

L'objectif de cette question est de voir si pour le client il est important de se faire servir par une seule et même personne.

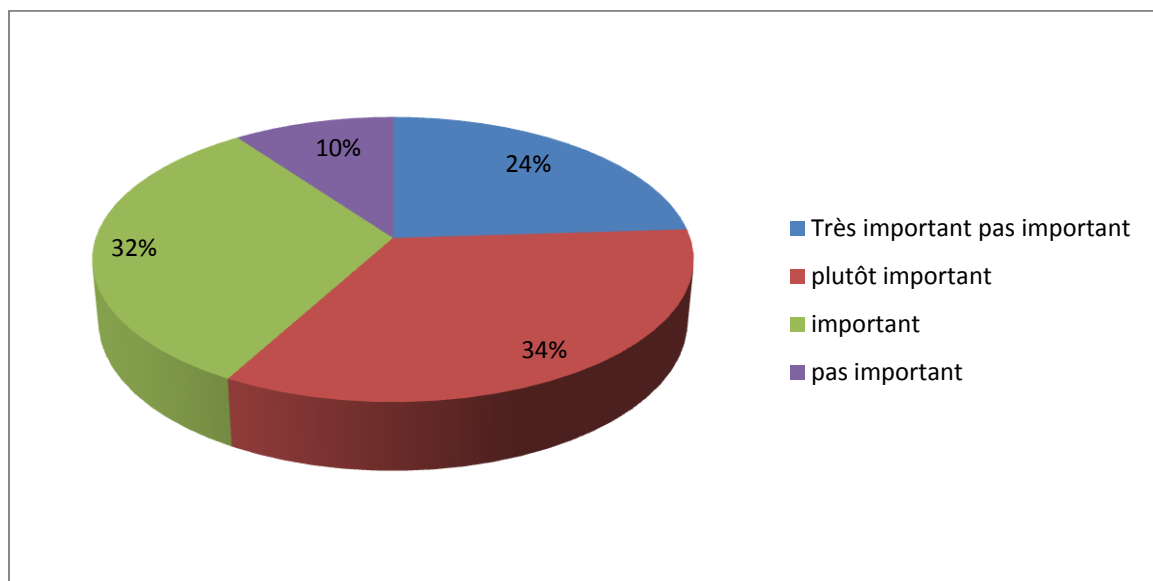
Questions 10 : à quel point est-il important de vous faire servir par une seule personne

Tableaux N°15 : le degré d'importance d'être servi par une seule personne

	Nombre (personnes)	%
Très important	12	24%
plutôt important	17	34%
important	16	32%
pas important	5	10%
Pas du tout important	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°15 : le degré d'importance d'être servi par une seule personne



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

24% juge que c'est très important pour eux de se faire servir par une seule personne, 34% juge que c'est plutôt important, 32% des clients juge que c'est important et les 10% des clients trouve que ce n'est pas important.

2.5- les moyens de communications avec le client :

Q.11/par quel moyen le personnel en contact vous informe-t-il ?

L'objectif de cette question c'est de voir les différents moyens de communications que l'agence a mis en place pour informer ses clients.

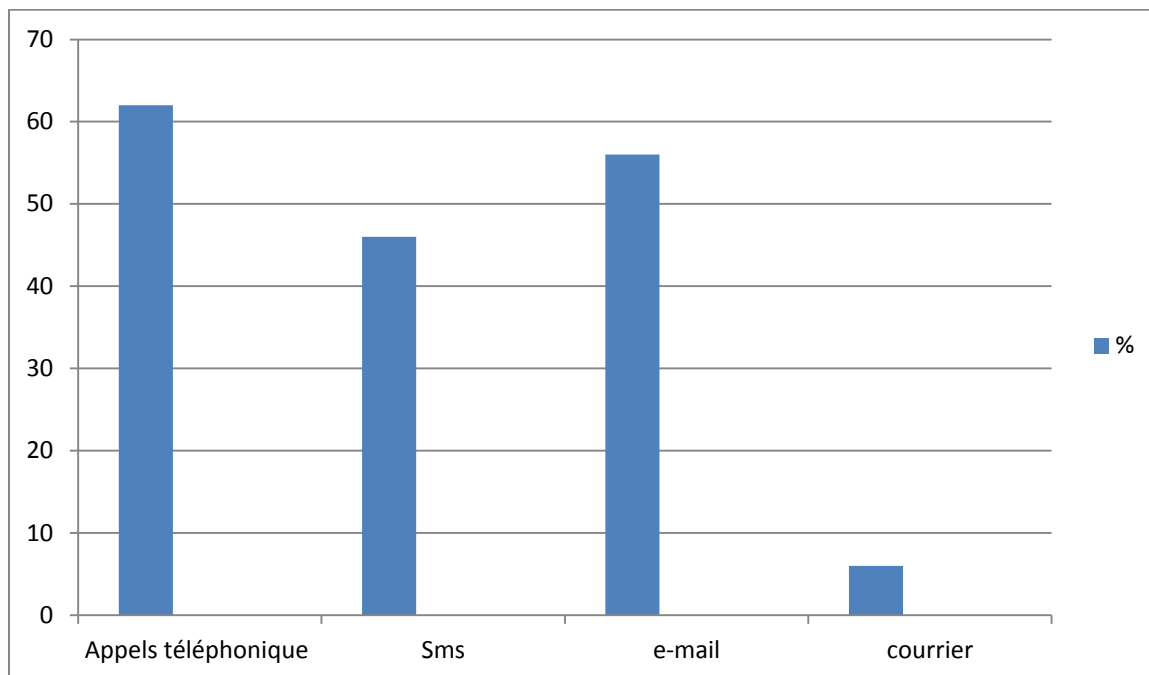
Questions 11 : par quel moyen le personnel en contact vous informe-t-il

Tableaux N°16 les moyens de communications avec le client

	Nombre (personnes)	%
Appels téléphonique	31	62%
Sms	23	46%
e-mail	28	56%
courrier	3	6%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°16 : les moyens de communications avec le client



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Nous remarquons que 62% des clients sont informés avec « des appels téléphoniques » et aussi 46% avec « sms », et 56% sur « e-mail » et 6% avec « courrier ». Donc on voit bien que l'agence Al Baraka utilise différents moyens de communication.

2.5- la communication avec le client :

Q.12 /le personnel de l'agence communique-il suffisamment avec vous ?

L'objectif de cette question est de voir si le personnel de l'agence répond à tous les besoins des clients s'il lui fournit suffisamment d'information.

Questions 12 : Le personnel de l'agence communique-il suffisamment avec vous

Tableaux N°17 : la communication avec le client

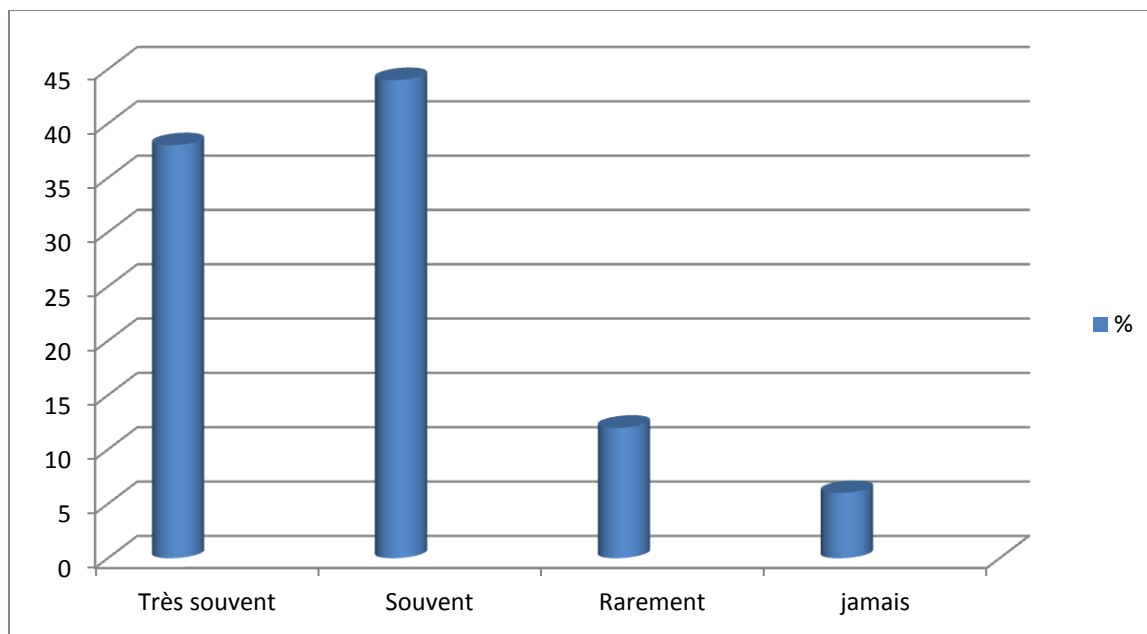
	Nombre (personnes)	%
Très souvent	19	38%
Souvent	22	44%

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Rarement	6	12%
jamais	3	6%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graph N°17 : la communication avec le client



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

38 % des clients sondés trouve que le personnel en contact communique très souvent avec eux, 44% souvent, 12% rarement et 6 % jamais. On remarque que la plupart des clients de l'agence Al Baraka juge être suffisamment communiqué, tant dit que 18 % ne trouve pas qu'ils sont suffisamment communiqué.

2.6-l'apport du personnel en contact dans la satisfaction du client :

Q.13 / selon vous, le personnel à la capacité d'améliorer votre niveau de satisfaction ?

L'objectif de cette question est de voir l'importance du personnel en contact dans l'amélioration du niveau de satisfaction

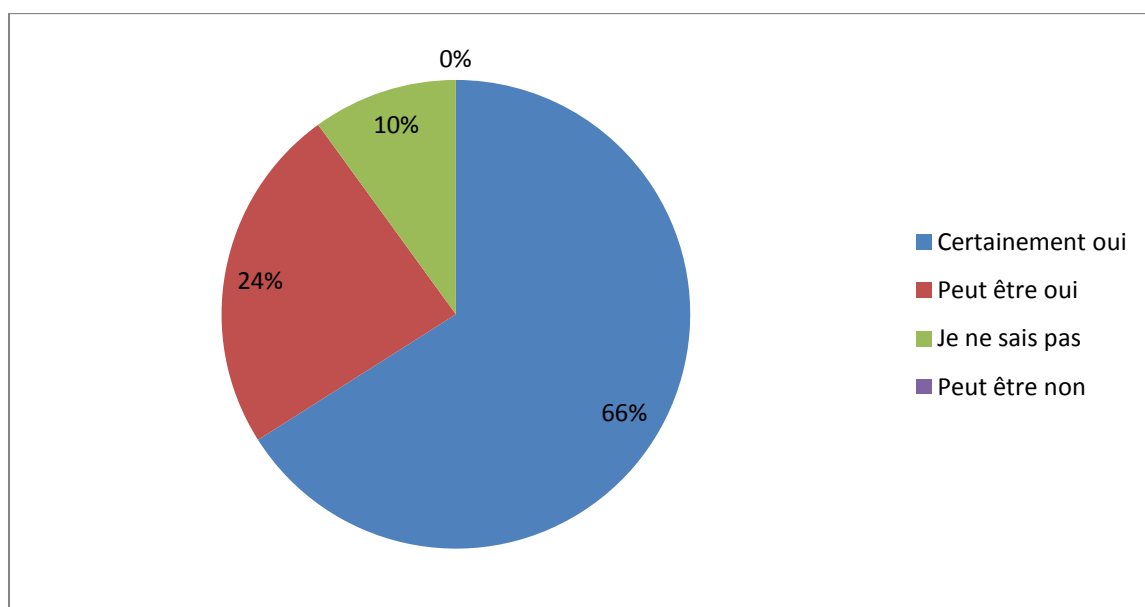
Questions 13 : selon vous, le personnel a la capacité d'améliorer votre niveau de satisfaction

Tableaux N°18 : l'apport du personnel en contact dans la satisfaction du client

	Nombre (personnes)	%
Certainement oui	33	66%
Peut-être oui	12	24%
Je ne sais pas	5	10%
Peut-être non	0	0%
Certainement pas	0	0%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°18 : l'apport du personnel en contact dans la satisfaction du client



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

66% des clients jugent que « certainement oui » le personnel en contact à la capacité d'améliorer le niveau de satisfaction, et 24% jugent que « peut-être oui » et les autres 10% jugent ne pas savoir « je ne sais pas ». Nous remarquons, d'après les réponses des clients que le personnel est un vecteur essentiel dans la satisfaction du client.

2.7- conflit personnel en contact- client :

Q.14/ Avez-vous déjà rencontré un problème avec le personnel en contact ?

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

L'objectif de cette question est de voir si le personnel a tendance à rencontrer des problèmes avec leurs clients.

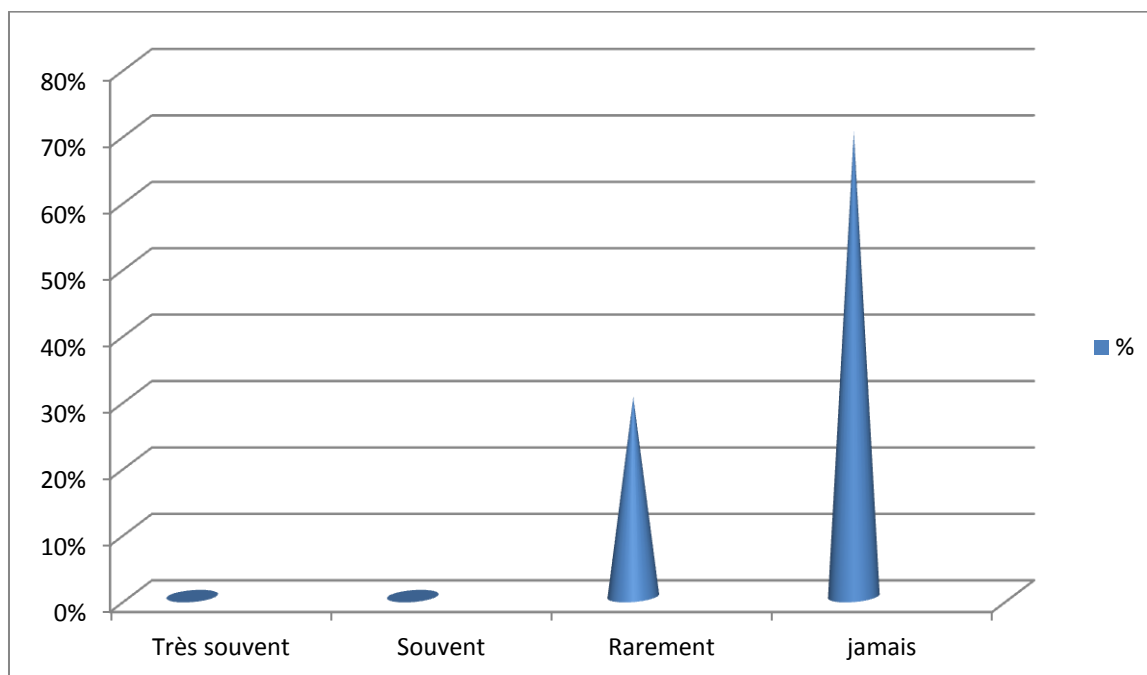
Questions 14 : Avez-vous déjà rencontré un problème avec le personnel en contact

Tableaux N°19 : conflit personnel en contact- client

	Nombre (personnes)	%
Très souvent	0	0%
Souvent	0	0%
Rarement	15	30%
jamais	35	70%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°19 : conflit personnel en contact- client



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

15 % ont mis « rarement », et 35% ont mis « jamais ». On remarque que la plus grande partie des clients sondés n'ont jamais eu de problème avec le personnel de l'agence.

AXE 03 : fiche signalétique

L'objectif est d'identifier les questionnés à travers différents paramètres : âges, sexe, catégorie socioprofessionnelle.

3.1- Répartition de l'échantillon selon par sexe :

Q.16 / le sexe :

L'objectif de cette question est de voir est ce que les deux sexes sont attirés par les services de l'agence Al Baraka.

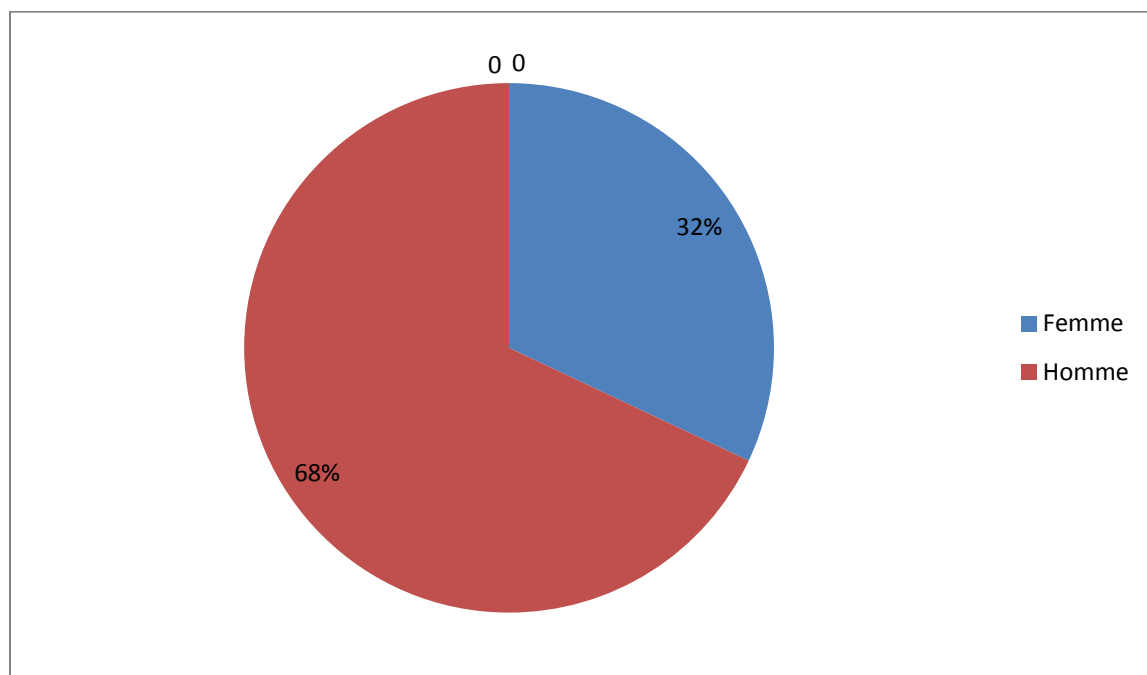
Questions 15 : Fiche signalétique

Tableaux N° 20: Répartition de l'échantillon selon le sexe

	Nombre (personnes)	%
Femme	16	32%
Homme	34	68%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphes N°20: Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Notre enquête comporte 68% Hommes et 32% Femmes. On constate que les hommes sont attirés davantage que les femmes.

3.2- Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

Q.17 / selon la tranche d'âge :

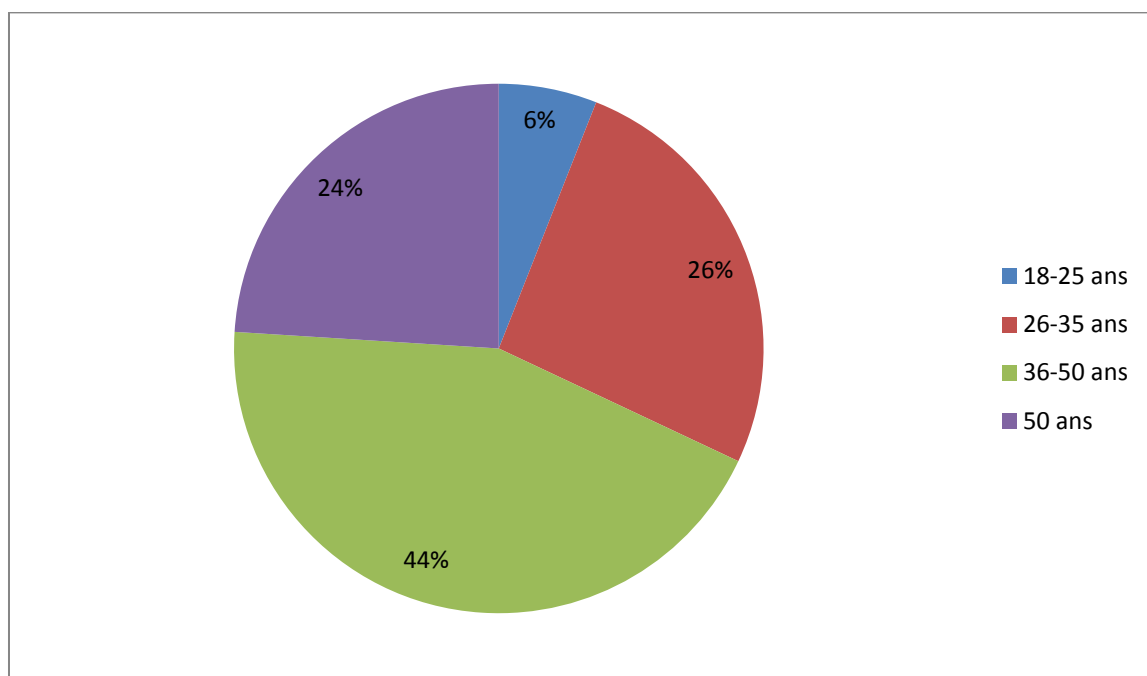
L'objectif de cette question c'est de voir quelles sont les tranches d'âge touchées par l'agence Al Baraka.

Tableaux N° 21: Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Nombre (personnes)	%
18-25 ans	3	6%
26-35 ans	13	26%
36-50 ans	22	44%
50 ans	12	24%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°21: Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

La plus forte proportion de clients sondés soit (44%) se situe dans la tranche d'âge « de 36 à 50 ans », la tranche d'âge « de 26 à 35ans » est de 26% suivi de la tranche des clients les plus âgées « 50 ans et plus » avec (24 %) et enfin la tranche d'âge la plus jeunes « entre 18à 25 ans » avec seulement 6%.

3.3- Répartition de l'échantillon par la catégorie socioprofessionnelle :

Q.18/ selon la situation socioprofessionnelle :

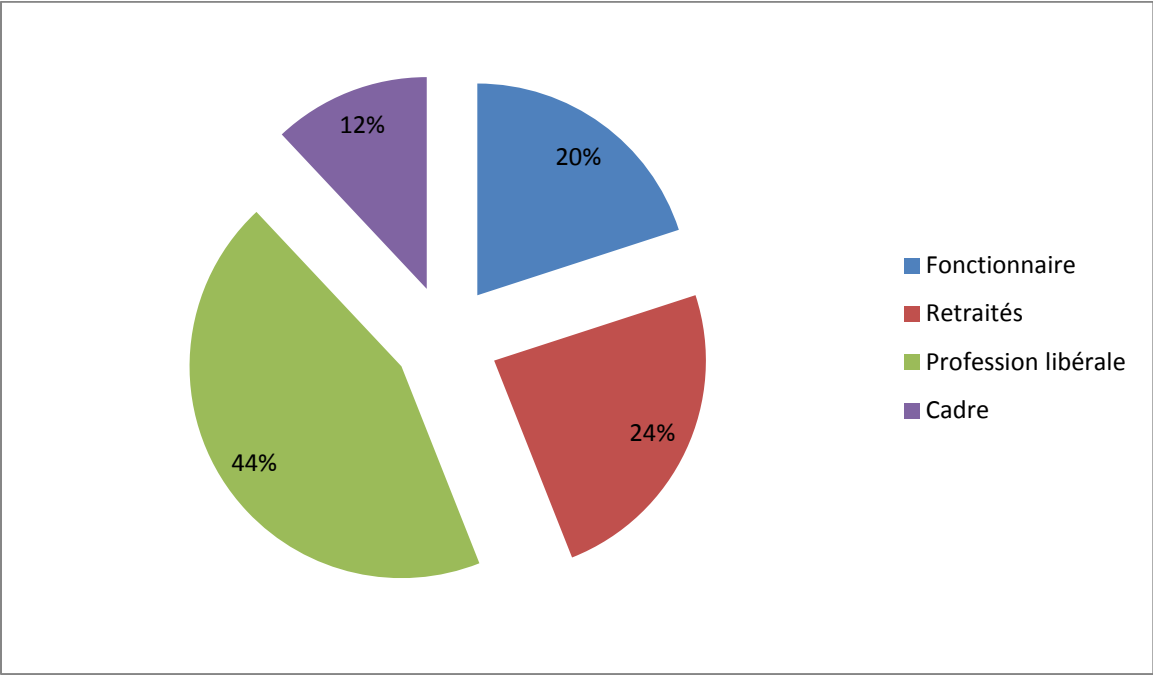
L'objectif de cette question c'est de déterminer la catégorie socioprofessionnelle des clients de Al Baraka banque.

Tableaux N° 22 : Répartition de l'échantillon selon la situation socioprofessionnelle

	Nombre (personnes)	%
Fonctionnaire	10	20%
Retraités	12	24%
Profession libérale	22	44%
Cadre	6	12%

Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Graphe N°22 : Répartition de l'échantillon selon la situation socioprofessionnelle



Source : élaboré à partir des données de l'enquête

Nous remarquons que la plus forte proportion de clients sondés se situe dans la catégorie de profession libérale à 44 %, suivis par les retraités avec un pourcentage de 24%, des fonctionnaires avec 20%, et celle de cadre de 12%. Cela signifie que la banque Al Baraka elle intéresse plusieurs et différentes catégories socioprofessionnelles.

Synthèse et interprétation des résultats

L'enquête que nous avons menée au Niveau de la banque Al Baraka Agence Tizi Ouzou , nous a permis de connaître le degré de l'efficacité du personnel en contact par rapport aux services offerts aux clients.

D'après les résultats de notre questionnaire nous constatons que les clients sont plus ou moins satisfaits par rapports aux différents services offerts tel que : la qualité d'accueil avec une proportion de 90%, l'organisation avec une proportion de 72%, et 62% est la vitesse d'exécution du personnel en contact. Ces différents résultats nous ont permis de constater que globalement les clients sont satisfaits vis-à-vis du personnel en contact.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueil, comme nous avons abordé un cas pratique de notre travail de recherche, et pour cela nous avons analysé les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire distribué aux clients de la banque Al-Baraka d'Algérie agence Tizi-Ouzou.

Après avoir traité la synthèse de nos résultats, On peut conclure que le personnel en contact est donc l'élément auquel les clients accordent beaucoup d'importance. Le personnel en contact met tous les moyens en œuvre afin d'être à l'écoute de ses clients, et de répondre à leurs différents besoins, les résultats nous ont permis de constater également que la majorité des clients étaient globalement satisfaits de l'accueil, de la prise en charge et de la présentation du personnel en contact,.

Conclusion générale

Conclusion générale

Durant ces dernières années, l'environnement économique est devenu sensible à des changements en constante évolution. Cependant le secteur des services a su garder sa place grâce au marketing, il s'adapte continuellement aux changements rapides de l'environnement étant donné que cette industrie se caractérise par une forte croissance des entreprises en concurrence afin de satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants.

D'un autre côté, ce secteur nécessite des efforts constants du personnel afin d'améliorer la productivité et la qualité des services, les nouvelles technologies d'information s'orientent exclusivement vers le client, Ceci met directement en évidence l'importance du choix d'un bon personnel en contact. La prestation fournie par le personnel en contact doit être irréprochable, la qualité de service perçue par le client ne suffit pas du salarié lui-même, mais elle dépend bien évidemment d'autres variables qui influent sur le niveau de prestation telles que : la compétence, la motivation, la formation, et la qualification, etc.

Nous avons choisi la banque Al Baraka pour effectuer notre stage pour sa notoriété et son image de marque sur le marché bancaire. La banque Al Baraka investie dans le champ de la finance islamique dont l'objectif fondamental est le partage des profits et des risques entre le prêteur et l'emprunteur.

En Algérie, la première banque islamique à s'être installée, c'est la banque **Al Baraka en 1991** puis la banque **Al Salam en 2009**, et ce sont les deux seules banques à être à 100% islamique en Algérie.

Toutefois, d'autres banques comme **Gulf Bank Algeria (AGB)** puis récemment **BDL, CNEP** et **BADR** se sont aussi lancées dans des programmes et proposent des produits financiers dits "halal".

Se trouvant désormais, sur un marché saturé et hyper concurrentiel, la différenciation par une bonne relation client s'impose et devient nécessaire, ce qui correspond parfaitement à l'objet de notre étude qui porte sur la contribution du personnel en contact dans l'amélioration de la relation client dans le secteur des services particulièrement au niveau de l'agence bancaire **Al Baraka Bank**. La présente recherche, avait pour but d'évaluer le rôle que joue le personnel en front office et la valeur ajoutée de ce dernier pour améliorer la relation avec les clients dans un but, non pas seulement de les satisfaire mais de les fidéliser.

Le travail établi par l'apport en connaissances sur les concepts du marketing des services bancaires et sur l'influence du personnel en contact dans l'évolution de la relation

Conclusion générale

client dans les chapitres I et II et l'étude menée via le questionnaire nous ont permis de répondre à chacune des sous questions posées au préalable à savoir ;

- La notion de marketing relationnel reste relativement superficielle au niveau de l'agence El Baraka Banque, il est certes que celle-ci accorde une importance capitale pour la satisfaction des clients et surtout leur fidélisation, mais la banque ne met pas en place les outils de gestion de relation client nécessaires pour assurer la fidélisation. Ce qui nous mène à rejeter la première Hypothèse à savoir que la banque El Baraka accorde une importance majeure au marketing relationnel.
- D'après les résultats obtenus nous pouvons avancer que le personnel en contact de l'agence el baraka est évalué positivement sur les différents aspects ; accueil, courtoisie, gestion es taches, organisation, réponse aux attentes .etc. ce qui nous mène à valider la deuxième hypothèse qui stipule que les clients évaluent positivement le personnel en contact et estiment qu'ils jouent un rôle majeur pouvant créer une proximité avec leur banque.
- A l'issu des résultats obtenus, nous estimons que les clients accordent une importance majeure à l'information et des moyens de communication efficaces. Le personnel en contact constitue un vecteur de communication d'information redoutable ce qui contribue significativement à l'amélioration de la relation entre la banque et son client. Ce qui nous permet de valider notre troisième et dernière hypothèse.

En définitif, 'après les résultats de l'enquête et d'après notre propre analyse sur le terrain on constate que la majorité des clients accordent une grande importance à l'information, la courtoisie, l'accueil, et l'efficacité, chose dont AL Baraka Bank globalement ne manque pas, Cependant elle peut faire d'avantages d'efforts en interne et externe ;

- **En externe**

- Améliorer dans l'ensemble, son accueil qui peut être plus chaleureux.
- S'investir d'avantage dans son marketing relationnel
- Diversifier ses moyens de communication

- **En interne**

- évaluer le personnel de contact en termes de performance, et récompenser les meilleurs pour motiver les agents à fournir un service de qualité.
- Instauration d'un état d'esprit et d'une dynamique commerciale.

Bibliographie

❖ Ouvrages

- .P, H. (2004). le marketing relationnel :les diverses origines du marketing relationnel. (p. u. france, Éd.) que sais-je ?, pp. 7-8.
- AFAV. (1998). exprimer le besoin: contribution de la démarche fonctionnelle. france.
- Baruche, j. p. (1992). la qualité du service dans l'entreprise (éd. organisation). paris, france.
- Beitone, A. (2013). Économie, sociologie et histoire du monde contemporain. (A. Colin, Éd.) beijing.
- Boronwn, s. (2006). crm customer relationship management. paris: pearson.
- Chétochine, g. (2010). les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients (éd. édition d'organisation). france: édition d'organisation.
- Dufour, J., & Maisonnas. (s.d.). marketing et services . france: pearsons.
- Dwyer, r. (1987, avril). developpement des relations acheteur- vendeur. marketing, 51(2).
- eiglier, p. (2004). marketing et stratégie des services (éd. economica). (j. barraux, Éd.)
- exprimer le besoin. (1998). contribution de la démarche fonctionnelle. (a. f. valeur, Éd.) france.
- Jacques, j., & Lendrev, l. (2021). le marketing relationnel et les politiques de fidélisations. paris: dunod.
- KAMAL.S. (2022, Mai). les fondements du marketing relationnel. 3(1), p. 3.
- Kotler, p. (2006). marketing management (éd. pearson). (p. education, Éd.) paris, france.
- Larousse. (2022, 12 02). dictionnaire français client. paris, paris, france.
- Lendrevie, l. (2012). théories et nouvelles pratiques du marketing (éd. dunod). paris, france: dunod.
- levy, l. (2013). mercator2013: théories et nouvelles pratiques du marketing (éd. illustrée). (2. dunod, Éd.) paris, france.
- Lindon, & Lendrevie.L. (2003). mercator:théorie et pratique du marketing (éd. 7ème). (daloz, Éd.) paris, france.
- Lovelock, C. (2008). marketing des services (éd. 6ème, Vol. 1). (l. denis, Trad.) paris, france: pearson edition.

Bibliographie

- Lovelock, c., Wirtz, j., Lapert, d., & Munos, a. (2008). marketing des services. (p. éducation, Éd.) paris.
- Morgat, p. (2004). fidélisez-vos clients (éd. 3ème). (e. d'organisation, Éd.) paris, france.
- patrick gabriel, R. D.-E.-A. (septembre 2014). marketing des services. (dunod, Éd.) paris, france.
- Ronan, divard, Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, i. (2014). marketing des services. (dunod, Éd.) paris, france.
- Sébastien, S. (2016). Le marketing. paris: Edition Gualino.
- Tremblay, p. (2006). mesurer la satisfaction et les attentes des clients. centre d'expertise des grands organismes.
- Zins, m. (2019). la gestion de la relation client. université laval.
- cherouze, Y. (1993). Le marketing les études préalable à la prise de décision. paris: edition éclipse .

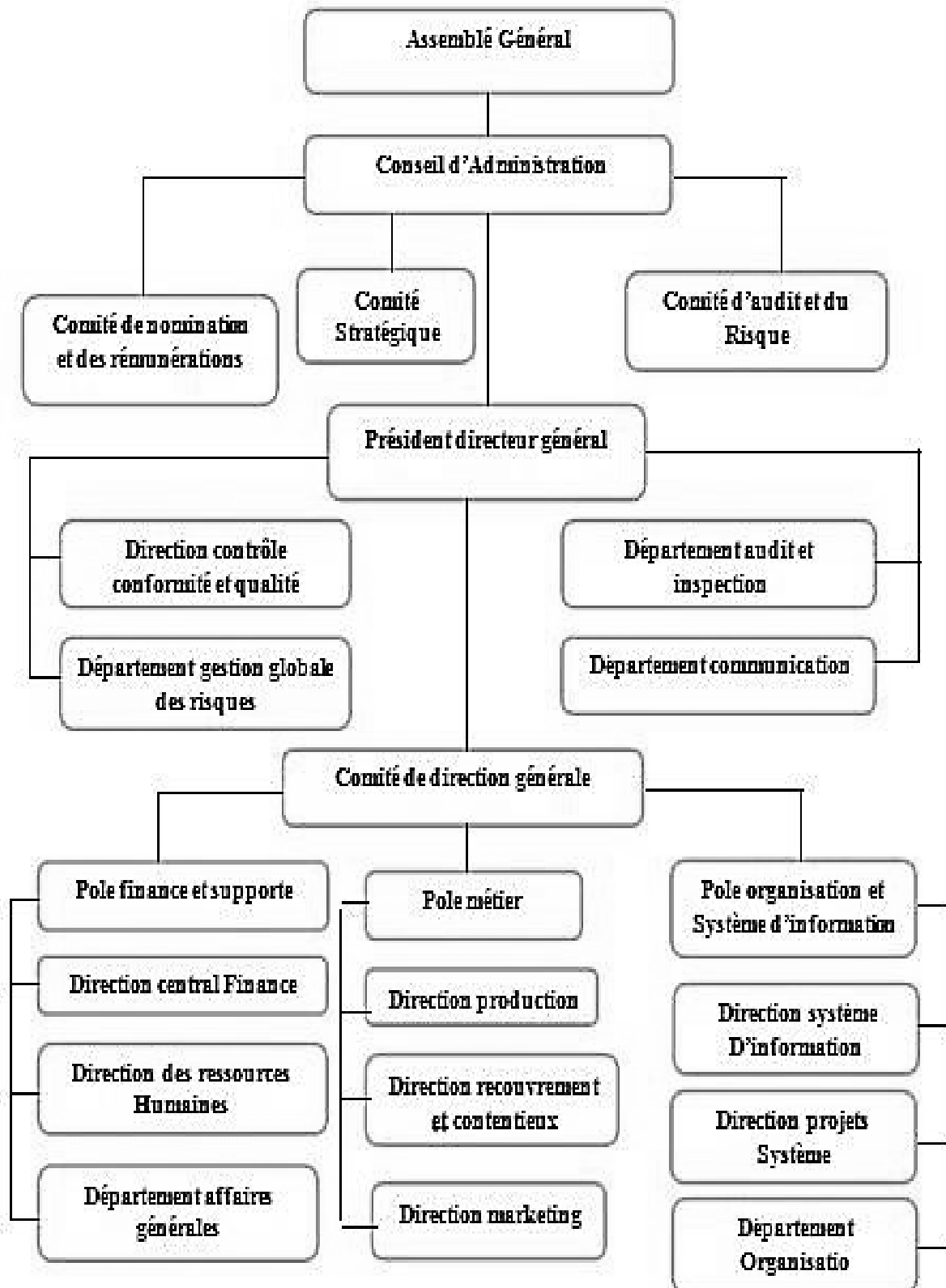
❖ **Site Internet**

<https://www.adkcontact.com>

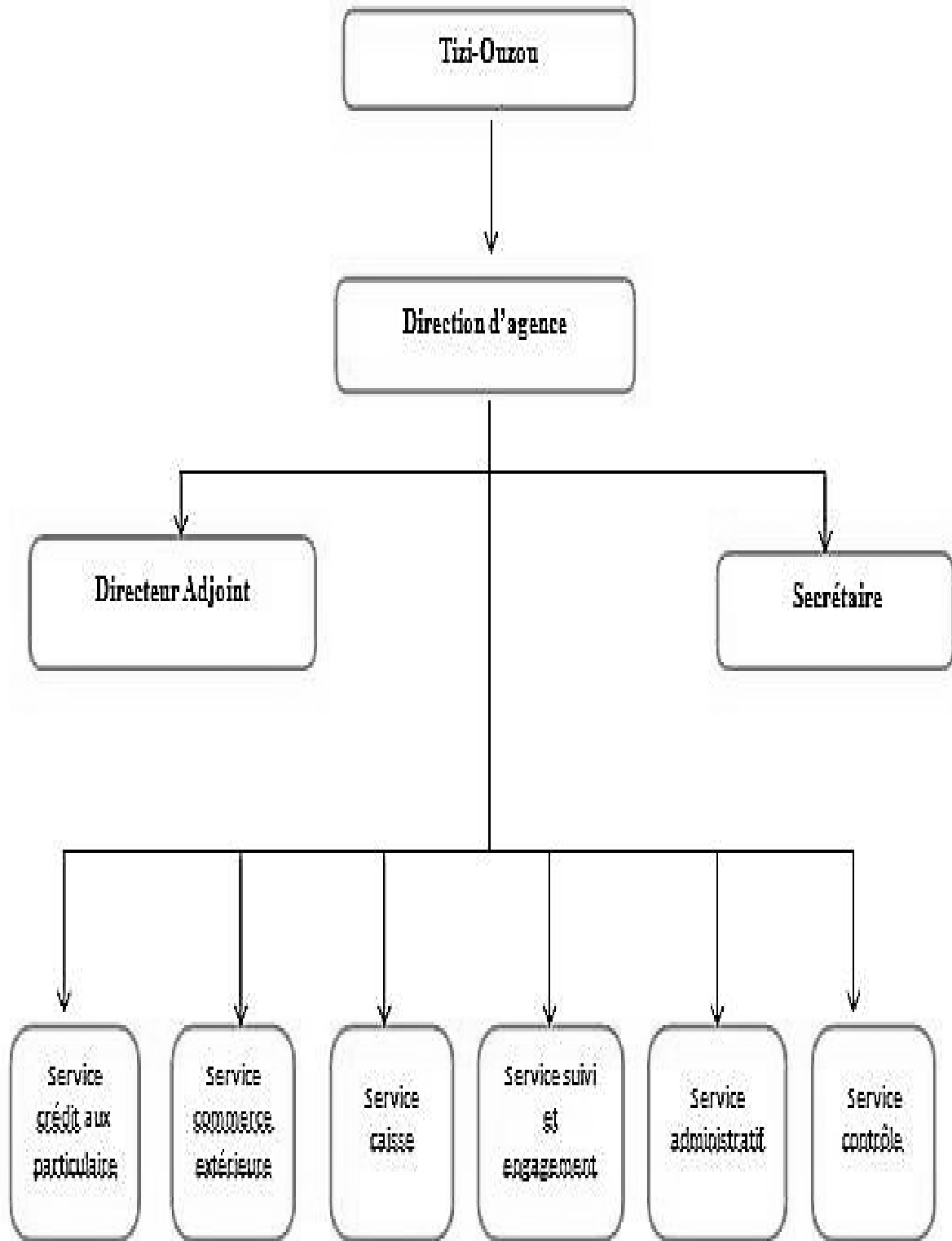
www.albaraka.com

Annexes

Annexes



Annexes



Questionnaire

Madame, monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études en vue de préparer un master en marketing des services à l'université de Mouloud Mamemri TiziOuzou , ayant pour but de d'étudier la contribution du personnel en contact de El Baraka Bank dans l'amélioration de la relation client.

Nous nous permettons de vous soumettre ce questionnaire et nous vous prions de bien vouloir y répondre.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Étude réalisé par :

Djedjiga Ould Hamouda

1- Depuis combien de temps êtes-vous client chez el baraka bank ?

- Moins d'un an
- Entre un an et trois ans
- Entre trois et dix ans
- Plus de dix ans

2- Quelle est la raison qui vous a principalement motivé à choisir la banque el baraka ?

- L'image de marque de la banque
- La proximité de l'agence
- Le personnel de l'agence
- Autre

3- Comment trouvez-vous l'accueil du personnel de l'agence ?

- Très chaleureux
- Plutôt chaleureux

- Chaleureux
- Pas chaleureux
- Pas du tout chaleureux

4- Comment évaluez-vous l'efficacité du personnel de l'agence dans la réalisation de leurs tâches?

- Très efficace
- Plutôt efficace
- Efficace
- inefficace
- très inefficace

5- pensez-vous que le personnel de l'agence est courtois ?

- tout à fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni pas d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

6- le personnel de l'agence est-il attentionné à votre égard ?

- tout à fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni pas d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

7- que pensez-vous de l'organisation du personnel de l'agence ?

- Très organisé
- plutôt organisé
- organisé
- mal organisé
- très mal organisé

8- avez-vous le sentiment que le personnel vous traite de façon particulière ?

- tout à fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni pas d'accord

Annexes

- pas d'accord
- pas du tout d'accord

9- pensez-vous que le personnel de l'agent fourni les efforts nécessaires pour répondre à vos attentes de façon individuelle ?

- tout à fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni pas d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

10- à quel point est- il important de vous faire servir par une seule personne ?

- très important
- plutôt important
- important
- pas important
- pas du tout important

11- par quel moyen le personnel en contact vous informent-ils ?

- appels téléphonique
- sms
- e-mail
- courrier

12. le personnel de l'agence communique-il suffisamment avec vous ?

- Très souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais

13. selon vous, le personnel a la capacité d'améliorer votre niveau de satisfaction ?

- Certainement oui
- Peut-être oui
- Je ne sais pas
- Peut-être non
- Certainement pas

14. Avez-vous déjà rencontré un problème avec le personnel en contact ?

Annexes

- Très souvent**
- Souvent**
- Rarement**
- Jamais**

15. quels peuvent être selon vous les axes d'améliorations relatives au personnel en contact pouvant contribuer à améliorer la proximité avec votre agence El baraka bank ?

.....

.....

.....

16. Fiche signalétique :

- **Veillez indiquer votre sexe**
 - Femme**
 - Homme**

- **Quel est votre âge ?**
 - 18-25ans**
 - 26-35ans**
 - 36-50ans**
 - Plus de 50ans**

- **Quelle est votre situation socio-professionnelle ?**
 - Fonctionnaire**
 - Retraitée**
 - Profession libérale**
 - Cadre**

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements.</i>	I
<i>Dédicaces.</i>	II
<i>Liste des abréviations.</i>	III
<i>Liste des tableaux et figures.</i>	IV
<i>Sommaire.</i>	V
<i>Introduction générale</i>	02

Chapitre I : Au Cœur Du marketing des services et bancaire

Introduction	06
Section 1: le marketing des services	07
1.1 Au cœur du service	07
1.2 Les différents types de service	10
1.3 La notion de servuction :.....	11
Section 2 : Concepts sur Le marketing bancaire	15
2.1 Définition et évolution du marketing bancaire	15
2.2 L'exponentiation du marketing bancaire.....	17
2.3 Les spécificités du marketing bancaire	17
2.4 L'Organisation de la fonction Marketing dans une Banque	18
2.5 Le rôle de la fonction marketing dans une banque	20
Section 3: La planification marketing et outils bancaire	22
3.1. Définition d'un plan marketing	22
3.2. Le Mix Marketing dans la Banque	27
Conclusion	40

Chapitre II : Le personnel en contact et son rôle dans l'amélioration de la relation client

Introduction :	42
Section 1 : Concepts et environnement Relationnels	43
1.1. Définition du marketing relationnel	43
1.2. Les définitions du personnel en contact.....	49
1.3. Le service, un travail d'esclave ?	56
1.4. Cycles d'échec, de médiocrité et de succès :.....	56
Section 2 : Le personnel en contact dans la relation client	58
2.1. Concepts d'initiation :	58
2.2. L'importance du personnel de contact :	65
2.3. L'importance du personnel dans le contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH)	68
2.4. Les services à forte interaction avec le personnel en contact.....	68
2.5. Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact	69
2.6. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact	69
Section 3 : La relation client	71
3.1. Définition de la relation client.....	71
3.2. La démarche de la gestion de la relation client	71
3.3. La stratégie client et les outils de la gestion relation client.....	74
3.4. Objectifs et types du Customer Relationship management (CRM)	80
Conclusion	82

Chapitre III : L'analyse de l'importance du personnel en contact dans Al Baraka Banque

Introduction	84
Section 01 : Al baraka Banque et son personnel en contact	85
1.1. Présentation d'Al Baraka Bank	85
Section 02 : La démarche Méthodologique de l'enquête par sondage	95
2.1. La démarche Méthodologique de l'enquête	96
2.2. Les différents types de questions	97
Section 3 : analyse et interprétations des résultats	99
1. L'analyse uni-variée : Tri à plat	99
1.1- Ancienneté des clients :	99
1.2-les raisons de choix de cette agence :	100
1.3. l'accueil au niveau de l'agence :	101
1.4- l'efficacité d'exécution des opérations à Al Baraka banque :	102
1.5- l'évolution du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie :	103
1.6- le jugement du comportement du personnel selon son organisation :	105
2 : les moyens de communication de l'agence	102
2.1 le comportement du personnel vis avis du client :	106
2.2-le sens relationnel à Al Baraka :	107
2.3- le sens de l'individualisation :	108
2.4 – le degré d'importance d'être servi par une seule personne :	109
2.5- les moyens de communications avec le client :	110
2.5- la communication avec le client :	111

Table des matières

2.6-l'apport du personnel en contact dans la satisfaction du client :.....	112
2.7- conflit personnel en contact- client :	113
3 : fiche signalétique	110
3.1- Répartition de l'échantillon selon par sexe :.....	114
3.2- Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :.....	115
3.3- Répartition de l'échantillon par la catégorie socioprofessionnelle :	116
Conclusion.	118
Conclusion générale.	114
Bibliographie.	
Annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	

Abstract :

The fierce competition and saturation that has characterized most economic sectors in recent years has led to a change in business philosophy and in marketing vision, which has moved from a purely transactional approach to a relational approach favoring creation and development. maintaining relationships with customers.

Indeed, relying on the double conviction that retaining a customer costs less than winning new ones and that the best customers are the most profitable, more and more companies are opting for the adoption of defensive strategies of retention.

The banking sector today is characterized by a high competitive density, the adoption of customer strategies is imperative, One of the most important and emblematic elements of these new adopted strategies is the personnel in contact and its direct influence. in improving customer relations and in the perceived quality of the service offered by the bank.

In the service sector, the latter is characterized by four characteristics which are intangibility, variability, simultaneity and perishability. As for the banking sector, it is inseparable from the banking marketing mix, being defined as a coherent set of the various decisions related to service policies, pricing policy, communication policy and finally the distribution policy.

When it comes to attracting and retaining the customer by first distinguishing between the transactional and the relational and investing in knowing the expectations of its customers, being a major issue this requires a lot of effort on the part of the company, so this is where we are interested in the major key to the success of the latter, which is none other than the staff in contact.

The personnel in contact is one of the main elements of the servuction, it represents the image of the company as it is also a determining factor in the loyalty of the customers it must therefore be meticulous, competent and efficient; since it represents the link between the internal part of the company and the external part.

A great deal of academic work has been devoted to the concept and strategies revolving around the customer relationship put in place by service companies in order to retain their own customers, as much has also been done around contact personnel in order to measure the satisfaction rate of its customers, however few of them have sought to establish the direct link between the personnel in contact and the customer relationship .

It is in this perspective that this research work has proposed to measure the importance played by the staff in contact in the improvement of the customer relationship at the level of the **AI Baraka Bank**.

Résumé :

La concurrence farouche et la saturation qui a caractérisé la majeure partie des secteurs économiques ces dernières années a engendré un changement dans la philosophie des entreprises et dans la vision marketing qui est passé d'une approche purement transactionnelle à une approche relationnelle privilégiant la création et l'entretien de liens avec la clientèle.

En effet, s'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher que d'en conquérir de nouveaux et que les meilleurs clients sont les plus rentables, de plus en plus d'entreprises optent pour l'adoption de stratégies défensives de rétention.

Le secteur bancaire aujourd'hui, se caractérise par une forte densité concurrentielle, l'adoption de stratégies clients sont impératives, L'un des éléments les plus importants et les plus emblématiques de ces nouvelles stratégies adoptées est le personnel en contact et son influence direct dans l'amélioration de la relation client et dans la qualité perçue du service offert par la banque.

Dans le secteur du service, ce dernier est caractérisé par quatre caractéristiques qui sont l'intangibilité, la variabilité, la simultanéité et la périssabilité. Quant au secteur bancaire il est indissociable du mix marketing bancaire étant défini comme un ensemble cohérent des différentes décisions liées aux politiques de service, politique de prix, politique de communication et enfin la politique de distribution.

Dès lors qu'il s'agit d'attirer et de retenir le client par le biais de la distinction d'abord du transactionnel et du relationnel et de l'investissement dans la connaissance de l'attente de sa clientèle, étant un enjeu majeur cela requiert beaucoup d'efforts de la part de l'entreprise, c'est donc là que nous nous intéressant à la clef majeure du succès de cette dernière, qui n'est autre que le personnel en contact.

Le personnel en contact est l'un des éléments principaux de la servuction, il représente l'image de l'entreprise comme il est aussi un facteur déterminant dans la fidélité des clients il se doit donc d'être méticuleux, compétant et performant ; puisque il représente la liaison entre la partie interne de l'entreprise et la partie externe.

Bon nombre de travaux académiques ont été consacrés au concept et aux stratégies tournant autour de la relation client mises en place par les entreprises de services afin de fidéliser ses propres clients, comme beaucoup l'ont également été autour du personnel en contact afin de mesurer le taux de satisfaction de ses clients, cependant peu d'entre elles ont cherché à établir le lien direct qui lie le personnel en contact et la relation client .

C'est dans cette perspective que ce présent travail de recherche s'est proposé de mesurer l'importance que joue le personnel en contact dans l'amélioration de la relation client au niveau de **la banque Al Baraka**.