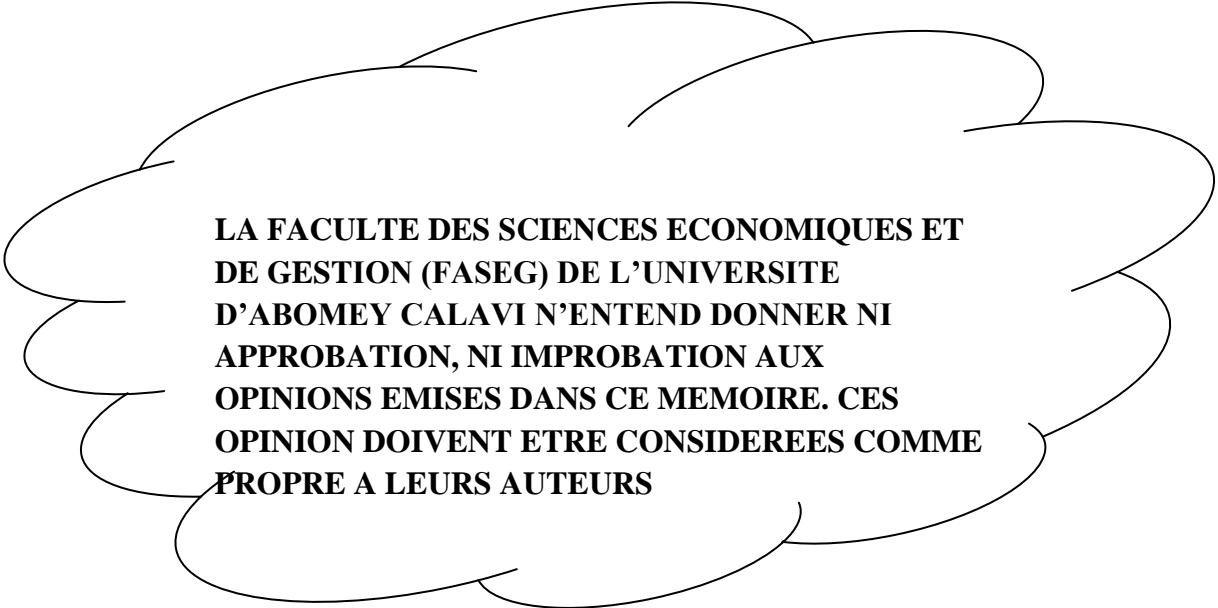


**AVERTISSEMENT**



**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
DE GESTION (FASEG) DE L'UNIVERSITE  
D'ABOMEY CALAVI N'ENTEND DONNER NI  
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES  
OPINION DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRE A LEURS AUTEURS**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire :

- A mes parents Valentin A. HOUENON et Joséphine ETIKOU
- A mes frères et sœurs et à Mr Aimé SEDEGAN.

**Emilienne HOUENON**

## **DEDICACE**

De tout cœur je dédie ce mémoire :

- A mon Père Soumanou LIGALI et à
- A ma Mère Colette BABATOUNDE
- A mon Tuteur François O ADJIBODE

FIRDAOSSI LIGALI

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce présent travail, nous tenons à manifester notre sincère gratitude à l'endroit de :

- Le professeur Charlemagne IGUE, le doyen de la FASEG et son vice Dr CHABOSSOU Augustin ;
- Mr Joseph HODONOU, le chef d'agence de la BOA-Togoudo
- Mr Georges AKODANDE, le chef d'agence de la BOA-Calavi
- Le professeur Aimé AZON TOGODO, notre Directeur de mémoire dont, les qualités pédagogique et les compétences scientifiques ont été d'une utilité capitale dans la rédaction de notre mémoire. Nous ne saurons vous remercier assez ;
- Mr Marc GNANHO son assistant ;
- Mme Rama GBAGUIDI et Mr Luc Noé YENONFAN, nos maîtres de stage pour leurs volonté et leurs disponibilité à nous encadré pour la rédaction de ce mémoire ;

## **RESUME**

La présente étude se repose sur la gestion des files d'attentes à la BOA-BENIN. Pour y arriver nous avons pour objectif général l'analyse de l'efficacité du système de gestion des files d'attentes à la BOA. Nous nous sommes dits comme hypothèse que les problèmes liés à la file d'attente sont dus à la période ; nous avons également supposé que les DAB diminuent les files d'attente et la satisfaction des usagers dépend du fonctionnement régulier des DAB. Après analyse et vérification des hypothèses nous arrivons à la conclusion que la file d'attente est réellement due à la période. Nous concluons aussi que les usagers ne sont pas totalement satisfaits du service offert par les DAB malgré que ceux-ci diminuent la file d'attente. Il faudra donc que la BOA souscrive à un moyen de gestion des attentes tout en veillant à l'entretien et au suivi régulier du fonctionnement de ces DAB.

## **SUMMARY**

The present survey takes a rest on the management of the lines of waitings to the BOA-BENIN. To happen to us there have for general objective analyzes it of the efficiency of the system of management of the lines of waitings to the BOA. We told ourselves like hypothesis that the problems bound in a row of waiting are due to the period; we also supposed that the DAB decrease the waiting lines and the satisfaction of the users depends on the regular working of the DAB. After analysis and verification of the hypotheses we arrive to the conclusion that the waiting line is really due to the period. We also conclude that the users are not completely satisfied of the service offered by the DAB although these decrease the waiting line. It will be necessary therefore that the BOA subscribes to a means of management of the waitings while looking after the interview and the regular follow-up of the working of these DAB.

**LISTES DES SIGLES ET ACRONYME**

BOA : Bank Of Africa

CC : Chargé de Clientèle

CMT : Crédit à Moyen et Long Terme

DA : Directeur d'Agence

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DAT : Dépôt A Terme

DAV : Dépôt A Vue

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PPPT : Prêt Pâques Pour Tous

PTAE : Prêt Tous A l'Ecole

PTEF : Prêt Tous En Fête

RA : Responsable Administratif

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1: la Fréquentation intensive des clients dans la structure d'accueil .....</b>	<b>33</b>
Tableau 2: Jour du dysfonctionnement du DAB .....	34
Tableau 3: L'avis des clients sur la qualité du service des DAB .....	34
Tableau 4: Causes des files d'attentes à l'agence de BOA de Togoudo .....	35
Tableau 5: Temps moyen d'attente des clients dans la file.....	36

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1: les différents facteurs qui influencent la gestion des files d'attente. .... 23

Figure 2: Matérialisation du phénomène d'attente..... 25

Figure 3: Degré de satisfaction des clients de l'agence de BOA de Togoudo au cours de la période de stage ..... 35

Figure 4: Durée d'attente dans la file en fonction de sa longueur ..... 36

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	3
SECTION 1: PRÉSENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN).....	3
SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	10
<b>CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</b> .....	16
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE .....	16
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	27
<b>CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE</b> .....	31
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES .....	31
SECTION 2 : RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE .....	39
<b>CONCLUSION</b> .....	43
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	45
<b>Annexe 1 : Organigramme de la BOA - Bénin</b> .....	47
<b>Annexe 2 : Organigramme de l'agence de la BOA de Togoudo</b> .....	48
<b>Annexe 3 : Questionnaires de recherche</b> .....	49

## INTRODUCTION

Depuis des décennies, les entreprises sont durement secouées par la crise économique qui sévit à travers le monde. Ainsi on assiste à une réorganisation des activités dans presque tous les secteurs et à la naissance d'autres entreprises. Mais il ne s'agit pas de créer des sociétés et entreprises pour ensuite les laisser gérer par des mains inexpertes ou les abandonner aux intempéries.

Les entreprises aujourd'hui sont confrontées à une concurrence de plus en plus menaçante à telle enseigne qu'elles se trouvent dans l'obligation de prendre des mesures afin de ne pas être exclues du marché, de fidéliser et d'agrandir le cercle de leurs clients. Toute entreprise, soucieuse de réussite commerciale, gage de sa pérennité, se doit d'adapter les techniques modernes de gestion aux facteurs déterminants de son environnement. Le gestionnaire doit savoir qu'il ne suffit pas seulement de réduire le prix de ses produits ou bien de faire de la publicité pour attirer les clients, mais il doit accorder une attention particulière au temps que le client doit passer avant d'être servi.

Certains pays comme le Japon l'ont compris à tant et ont pu ainsi développer leur économie grâce à l'implantation et à la bonne gestion de leur économie en y introduisant le système de gestion des files d'attente. Le temps devient dès lors un avantage concurrentiel et un facteur de distinction entre les établissements.

Pour les pays développés la gestion des files d'attente occupe une place importante et est très actuelle dans la création des entreprises compétitives car pour être complétives sur le marché l'entreprise doit donner pleine satisfaction à ses clients. Le facteur temps est devenu très important dans le monde des affaires. Pour les Américains "**time Is money**". Admettons qu'un client veuille acheter un bien et / ou un service à une entreprise et se voit obligé d'attendre des minutes avant d'être servi. Il peut décider d'aller acheter son produit ailleurs **non pas compte tenu de la qualité de celui-ci, mais simplement parce qu'il ne veut pas perdre son temps dans l'interminables files d'attente. L'attente dans les files entraîne des nervosités et des frustrations chez le client et peut modifier sa décision. En vue d'aider les entreprises à résoudre leurs problèmes de files d'attente, plusieurs modèles ont été conçus par les scientifiques.**

En effet, la gestion des files d'attente n'échappe à aucune entreprise.

Chaque entreprise, compte tenu de ses activités et de ses moyens, essaie d'adopter un modèle de file d'attente qui lui permet d'atteindre ses objectifs de gestion de files d'attente. Ce

phénomène est surtout remarquable dans certaines entreprises comme la BOA où nous avons cherché à en comprendre les causes dans l'agence de Togoudo.

Pour aboutir à ces objectifs nous avons mené une recherche sur le thème: la gestion des files d'attente.

Le développement de ce thème est en trois chapitres. Le premier est consacré à la présentation générale de l'environnement de stage. Le second aborde le cadre théorique et la méthodologie de recherche. Le troisième chapitre est réservé à la vérification des hypothèses, et aux conditions de mise en œuvre des suggestions.

## **CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Le présent chapitre résume la présentation générale du cadre institutionnel de la BOA-BENIN et en particulier l'agence d'accueil et du déroulement de notre stage.

### **SECTION 1: PRÉSENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN)**

Nous parlerons dans cette partie du mémoire, de l'historique, de l'objectif, de la structure organisationnelle, des activités, et de l'environnement de BOA-BENIN.

#### **Paragraphe 1 : historique, objectif et structure organisationnelle de la BOA- BENIN**

##### **1-HISTORIQUES**

Au cours des années 1980, à l'instar d'autres États Africains, le BENIN a connu une forte crise économique ce qui a entraîné par la suite la création de nouvelles banques parmi lesquelles la BOA-BENIN. La BOA-BENIN est une institution bancaire ayant pour activité traditionnelle la collecte de l'épargne elle a ouvert ses portes au public béninois pour la première fois le 15 janvier 1990 sous le statut d'une Société Anonyme (S.A.). Elle a son siège à Cotonou Avenue Jean Paul II. Elle est immatriculée 15053-B 0061F au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM). Elle a obtenu son agrément bancaire dont le numéro est LB 07-B et son code SWIFT AFRIBJ BJ. La BOA-BENIN disposait d'un capital de un milliard (1.000.000.000) FCFA. Ce capital est passé à six milliards (6.000.000.000) FCFA en 2002 après avoir connu deux **augmentations** successives. En décembre 2004, le capital de la BOA-BENIN est passé à sept milliards (7.000.000.000) FCFA par **émissions de nouvelles actions** souscrites générant une prime d'émission de un million huit cent cinquante-cinq mille (1.855.000) FCFA. Elle est élue Banque de l'année en 2006 pour la deuxième fois consécutive par la revue : « THE BANKER ».

Au 31 décembre 2007 ce capital a connu un accroissement et est passé à sept milliards cinq cent millions (7.500.000.000) FCFA. Aujourd'hui, il est de dix milliards soixante-douze millions six cent quatre-vingt mille (10.072.680.000) FCFA. Ces actions sont admises à la **cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)** depuis 2000. Selon les rapports annuels de la commission Bancaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la BOA-BENIN a connu une forte croissance qui l'a hissé au premier rang des banques béninoises depuis 1991. Elle est comptée aujourd'hui parmi les dix (10) banques les plus importantes de l'espace UEMOA.

Elle a une politique commerciale très active en matière de prise de participation malgré la rigueur qui est exigé dans le respect strict des limitations prudentielles fixées par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Ainsi, pour mieux répondre aux exigences de sa clientèle sans cesse grandissante, la BOA-BENIN s'est représentée partout sur le territoire national avec ses quarante-quatre (48) agences dont vingt-cinq (26) à Cotonou et vingt-deux dans la province ; à cet effet notons que la BOA-Bénin reste le plus vaste réseau bancaire au Bénin.

### **2- OBJECTIFS**

La BOA-BENIN a pour objectif :

- d'offrir un produit BOA qui répond à chacun des rêves de clients.
- d'accroître sa clientèle en obtenant quatre-cent mille compte en fin 2015
- de collecter l'épargne, d'octroyer le crédit).
- elle participe également à l'équilibre économique et financière de la nation.

### **3-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN**

Afin d'assurer une bonne cohérence entre les différents postes de responsabilité, la BOA-Bénin s'est dotée d'un organigramme approprié (annexe1).A cet effet, elle dispose d'un organe de gestion et des services techniques pour son fonctionnement.

#### **3-1 Organe de décision de la BOA-Bénin**

La BOA-Bénin dispose d'un certain nombre de structure qui sont chargées de prendre des décisions stratégiques

##### **a- Le conseil d'administration**

C'est l'organe suprême de la BOA-BENIN. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance et au nom de l'institution. Le mandat de l'actuel Conseil d'Administration viendra à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire (A.G.O) appelé à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.Le conseil d'Administration représente l'institution et définit la politique générale de cette dernière tout en ayant un regard sur sa gestion.

##### **b- Le bureau des sages**

Il s'agit de l'organe consultatif et arbitrage général. Il est instauré depuis l'Assemblée Générale (AG) du 1er mars 1991 conformément aux statuts de la banque. Le Bureau des sages

exerce à côtés du Conseil d'Administration une mission de conseil pour les questions relevant de la banque.

### **c- Le directeur générale**

Nommé sur proposition du conseil d'Administration, le Directeur Générale (DG) définit les attributions des services techniques. Il assure la gestion quotidienne de la banque. Il agit au nom de l'institution et est assisté dans l'exercice de ses fonctions par un adjoint. Il peut être révoqué par le Conseil d'Administration à tout moment. L'actuel Directeur Générale de la BOA-BENIN est Monsieur AMOUSSOU FAUSTIN.

### **d- Les Commissaires aux Comptes**

Ils interviennent ponctuellement pour :

- ✓ Porter des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ;
- ✓ Contrôler les comptes annuels de la BOA-BENIN ;
- ✓ Faire respecter la réglementation bancaire ;
- ✓ Vérifier et donner des informations spécifiques prévues par la loi, dénoncer tout manquement aux dites dispositions révélées dans la banque.

Les commissaires aux comptes ont un contrat d'une durée de six (06) ans renouvelable.

### **e- Les Auditeurs Externes**

Il s'agit des structures comme : L'Inspection Générale du groupe et du cabinet international d'Expertise. Les auditeurs externes ont pour mission principale de contrôler la gestion de la banque et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurés par le groupe.

## **3-2 Les organes opérationnels de la BOA-BENIN**

Les organes opérationnels de la BOA-BENIN regroupent un ensemble de services techniques qui s'active pour son bon fonctionnement.

### **a- Le Secrétariat de la Direction Générale**

Il a pour mission de gérer l'agenda et le courrier du Directeur Général. Il sert d'interface entre ce dernier et l'environnement externe de l'institution.

### **b- La direction de l'exploitation**

Elle coordonne les activités des chargés de clientèle, participe à la prise de décision d'octroi des crédits dans la limite de ses pouvoirs. Elle analyse les risques liés aux crédits, suit les demandes de crédit.

### **c- La direction détaille et réseau**

Elle se compose de : l'ensemble du réseau des agences et le service marketing et communication auquel est rattaché le Front Office Monétique. Ce département joue le rôle de Département commercial. Il est chargé de la conception, du lancement et du suivi des nouveaux produits.

### **d- La direction des risques**

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité de crédit. Elle se compose:

- ✓ Département des Études ;
- ✓ Service Réalisation des Crédits ;
- ✓ Service Contrôle des Engagements.

### **e- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux**

Elle se charge du suivi juridique des procédures du crédit et du recouvrement des impayés tout en usant des voies et moyens légaux à savoir le règlement à l'amiable et le recours à la justice.

### **f- La Direction Des Opérations (DOP)**

Elle est constituée du :

- ✓ Service des opérations domestiques ;
- ✓ Service des opérations Internationales et de la trésorerie
- ✓ service Back Office Monétique.

### **g- La direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle s'implique dans la gestion administrative du personnel, la mise sur pied des procédures de recrutement et le suivi des différents plans relatif au personnel (carrière, formation, promotion et redéploiement)

### **h- La Direction du contrôle général**

Gérant du patrimoine de la BOA-BENIN, elle a à sa charge le contrôle du respect strict des procédures et de la réglementation bancaire tout en veillant à la qualité de l'information financière et comptable.

### **Paragraphe 2 : Activités, environnement, ressource de financement, déficit de la BOA**

#### **1- ACTIVITES**

Pour répondre aux exigences de sa clientèle, la BOA-BENIN offre plusieurs gammes de produit en termes de services à sa clientèle.

Outre la collecte de l'épargne, nous distinguons les services de caisse qui se font généralement dans toutes les agences BOA-BENIN, les services avec l'étranger, les crédits, les services d'assurance, la monétique qui fait l'objet de notre étude et les autres opérations.

#### **-Les services de caisses**

Ce sont des opérations qui se font de façon quotidienne à la BOA-BENIN, nous avons :

- ✓ Les ouvertures de comptes ;
- ✓ Les dépôts en espèce ;
- ✓ Les retraits ;
- ✓ Les paiements des chèques ;
- ✓ Les encaissements ;
- ✓ Les virements interbancaire et les virements compte à compte ;
- ✓ Les remises d'effets

#### **-Les services étrangers**

Nous distinguons :

- ✓ Les transferts ;
- ✓ Les opérations de change et chèques de voyage ;
- ✓ Les remises de chèques à l'encaissement ;
- ✓ Les remises libres ;
- ✓ Les crédits documentaires ;
- ✓ Les chèques certifiés internationales ;
- ✓ Les accréditifs ;
- ✓ Les appels de fonds ;
- ✓ Les remises documentaires.

### **-Les crédits**

A ce niveau nous avons :

- ✓ Le crédit automobile ;
- ✓ Le crédit premier installation;
- ✓ Le crédit évènement ;
- ✓ Le crédit scolarité ;
- ✓ Le prêt ma maison ;

### **La monétique**

Elle regroupe les services ou produits liés aux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

Nous avons :

- ✓ La carte SÉSAME
- ✓ La carte SÉSAME+
- ✓ La carte VISA LIBRA
- ✓ La carte VISA PROXIMA ;
- ✓ La carte TUCANA

### **Les services de banque à distance**

- ✓ SMS Banking (B-SMS)
- ✓ Banking PHONE (B-PHONE)
- ✓ INTERNET Banking (B-WEB)

### **Les Autres Opérations**

On distingue :

- ✓ Oppositions sur chèques ;
- ✓ Gardiennage de chèques ;
- ✓ Edition de relevé à la demande du client ;
- ✓ Edition des attestations bancaires ;
- ✓ Des certificats de non engagements ;
- ✓ Les facilités de caisses
- ✓ Les découverts
- ✓ Edition des relevés pour VISA
- ✓ Changement de signature
- ✓ Paiement des frais de rendez-vous pour VISA

## **2 - ENVIRONNEMENT DE LA BOA-BENIN**

Il est question ici des concurrents et des partenaires de la BOA-BENIN.

### **2-1/ Les concurrents**

Le paysage bancaire béninois évolue vers une diversification accompagnée d'une augmentation des institutions bancaires. Les concurrents de la BOA-BENIN sont :

- Eco Bank Bénin (EBB) ;
- OraBank Bénin (OBB);
- United Bank of Africa (UBA);
- Banque Internationale du Bénin (BIBE) ;
- Banque Sahélo-sahélienne pour l'investissement et le commerce (BSIC) ;
- Banque Atlantique Bénin (BAB);
- Diamond Bank Bénin (DBB);
- Société Générale des Banques du Bénin (SGBBE) ;
- Africa Investment Bank (AIB) ;
- Banque Régionale pour la solidarité (BRS) ;
- Banque Gabonaise et Française Internationale (BGFI).

Actuellement ces 11 banques commerciales s'emploient à étendre leur réseau d'agences dans la ville de Cotonou et dans les autres départements du pays. Ainsi donc, toutes les banques commerciales béninoises sont en train d'accroître leur potentiel de développement à la faveur de l'ouverture de nouvelles agences. Leurs efforts pour conquérir de nouvelles parts de marché sont, de plus en plus, récompensés.

Nous avons aussi les institutions de micro finance qui attirent une bonne part du marché telles que :

- CLCAM
- PAPME
- PADME
- CCEC
- CPEC
- VITAL FINANCE
- ANFANY
- CONSORTIUM ALAFIA

### **2-2 Les partenaires**

La BOA-BENIN a des partenaires stratégiques dont :

- BMCE

- SFI groupe banque mondiale
- BOAD
- FMO
- BIO

### **SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE**

La BAO-TOGOUDO est l'une des agences de la BOA-BENIN, où nous avons effectué notre stage pendant une durée de trois mois. Nous aurons à aborder la présentation de la BOA-TOGOUDO, les travaux effectués et les difficultés rencontrées.

#### **Paragraphe1 : Présentation de la BOA-TOGOUDO**

Située au carrefour IITA en face de la pharmacie TOGOUDO qui longe la voie menant à l'université d'Abomey calavi (UAC) très remarquable, et des affiches devant l'immeuble posées juste en sa devanture l'indique. C'est un quartier qui regorge de monde. Le milieu est très favorable pour la banque ce qui lui offre une affluence tous les jours et compte tenu de sa politique de commercialisation des produits. C'est une agence qui accorde plus d'attention à ces clients ce qui lui permet de déloger les gros clients des autres banques de la place. Pour accomplir sa mission, elle dispose des ressources humaines, matérielles et financières adéquates.

#### **1- Ressources humaines de la BOA-TOGOUDO**

Pour mieux fonctionner, l'agence de la BOA-TOGOUDO comme celle d'ABOMEY-CALAVI s'est structurée à travers un organigramme précis. (Organigramme de la BOA-CALAVI en annexe)

##### **1-1/ Le directeur d'agence**

Le directeur d'agence est le premier responsable de l'agence. Il est chargé de coordonner les différentes activités de la banque. Le directeur d'agence est le gestionnaire de compte de la clientèle, surtout celui des établissements et sociétés.

##### **1-2/ Le responsable administratif**

Il est chargé de gérer les moyens de paiement ; il procède aux validations et confirmations de chèques. Nous notons comme moyens de paiement :

- Les chèques (barrés, non barrés, certifié)
- Les remises de cheque
- Les ordres de virement.
- Etc...

Le responsable administratif a également pour rôle la commande et la délivrance de chéquiers, la délivrance de codes secrets des cartes bancaires (SESAME, TUCANA, VISA).

### **1-3/ Le chargé de clientèle**

Le charge de clientèle a pour rôles essentiels la gestion de la relation client et le développement et suivi de l'activité commerciale.

#### **a / Gestion de la relation client**

Le chargé de clientèle est tenu de mettre en œuvre les compétences nécessaires afin de construire et de développer une relation de confiance avec la clientèle et assurer une haute qualité de service. Il s'agit de l'accueil, de la connaissance et de l'information du client. Il est aussi question d'orienter le client à travers les conseils, de conclure et de formaliser les accords, de suivre la relation en s'assurant de la satisfaction du client.

#### **b/ Développement et suivi de l'activité commerciale**

Le chargé de clientèle procède aux ouvertures de comptes. Il existe divers types de comptes et diverses catégories de clientèles. Comme comptes nous avons :

- Le compte épargne
- Le compte courant
- les packs (pack salaria, pack fonctionnaria)
- Les DAV
- Les DAT

La clientèle est composée de :

- particuliers,
- fonctionnaires,
- associations et ONG,
- artisans et commerçants.

Le charge de clientèle suit le fonctionnement des comptes, recueille et gère les mandats (procurations) sur les comptes, met en œuvre les processus de clôture de compte si nécessaire.

Outre les activités liées aux ouvertures et fonctionnement de comptes, le chargé de clientèle procède aux traitements des demandes de prêts ou de crédits à la clientèle. Il s'agit de :

- Découverts bancaires,
- Crédits à court terme (PTAE, PTEF, PPPT)
- Les CMT

Il met à la disposition des clients les services de banque à distance (B-SMS /B-Phone, B-Web) et les services monétiques à travers la délivrance, sur la demande des clients, des cartes bancaires (SESAME épargne, SESAME+, TUCANA, VISA Libra et VISA Proxima). Il participe aussi à la commercialisation des produits de Banque-Assurance (Assurance-crédit, Assurance moyens de paiement, les produits d'épargne comme CMA chance).

### **1-4/ Le service caisse**

#### **a /La caisse**

La caisse s'occupe des opérations de décaissements et d'encaissements de fonds à l'endroit de la clientèle. Ces opérations concernent les versements et retraits d'espèces, les transferts d'argent (international, western union, wari).

#### **b / Le distributeur automatique de billets (DAB)**

Le DAB est un dispositif mise en place par la banque qui permet à la clientèle de faire des retraits d'espèces. C'est un auxiliaire du service caisse qui permet aux usagers d'effectuer

avec rapidité leurs opérations et ceci tous les jours et à n'importe quelle heure. Un autre avantage du guichet automatique est qu'il désengorge le hall et permet de mieux gérer les files d'attentes des clients à la banque.

### **2- Ressources financières et matérielles**

La BOA-BENIN comme nous l'avons signifié au départ, dispose d'un capital de Dix milliards soixante-douze millions six cent quatre-vingt mille (10.072.680.000) FCFA et quarante-quatre agences y compris celle de TOGOUDO.

En ce qui concerne les ressources matérielles, il est à retenir que la BOA-BENIN dispose de :

- ✓ Un bâtiment acquis par la BOA-BENIN qui abrite l'agence TOGOUDO;
- ✓ Des ordinateurs de dernière génération ;
- ✓ Une copieuse à multiples fonctions ;
- ✓ Des équipements de sécurité conforme à la norme du système bancaire ;
- ✓ Des mobiliers de bureau de qualité.

### **Paragraphe 2 : Travaux effectués et difficultés rencontrées**

Notre stage s'est déroulé dans les locaux de la BOA-TOGOUDO. En tant que stagiaire, les travaux que nous avons effectués ont eu lieu au niveau de l'accueil. Ce poste est très sensible pour l'image de l'entreprise car nous sommes les premiers à être en contact avec les clients ; pour cela, nous sommes tenu de fournir des informations justes et d'orienter si possible le client vers un responsable qualifié pour acquérir des informations précises.

#### **1 - travaux effectués**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la BOA TOGOUDO est composée de cinq personnels qui ont tous des tâches à exécuter. En tant que stagiaire, les travaux que nous avons effectués ont eu lieu au niveau de l'accueil. Ce poste est très sensible pour l'image de l'entreprise car nous sommes les premiers à être en contact avec les clients ; pour cela, nous sommes tenu de fournir des informations justes et d'orienter si possible le client vers un responsable qualifié pour acquérir des informations précises.

Les activités menées dans toutes les agences BOA-BENIN sont pratiquement les mêmes ; d'une part, la collecte de l'épargne constitue l'activité principale de l'agence BOA-TOGOUDO et BOA-CALAVI d'autre part, elle offre une gamme diversifiée de produit à sa clientèle.

On distingue à ce effet de :

Le remplissage des fiches d'ouverture de compte, demandes de chèquiers et de carte SÉSAME, de remise de chèque, de changement d'agence, de domiciliation de salaire ou de la pension, de relevé de compte, d'ordre de virement, de retrait et de versement d'espèces, de retrait et d'envoi d'argent par WESTERN UNION / WARI, de change d'Euro aux clients ; l'archivage des documents (ouvertures de compte, dossiers de prêts...);

- l'enregistrement des courriers départ et arrivé ;
- le Montage des dossiers de crédit ;
- Communication de la position des comptes aux clients ;
- La Monétique

La monétique est l'ensemble des opérations dont l'utilisation est liée aux distributeurs automatiques de billets (DAB), nous avons en particulier la carte SÉSAME, la carte TUCANA, la carte PROXIMA et la carte LIBRA.

### **-Les services à distance**

Ils regroupent les services de banque à distance et les produits d'assurance. Le B-SMS (SMS BANKING) est un service qui permet aux clients de recevoir par SMS des informations concernant leur compte bancaire. Les conditions d'accès à ce service sont d'être titulaire d'un compte à la BOA, être équipées d'un téléphone mobile. Le B-SMS fonctionne sur tous les types de téléphone mobiles et est actuellement accessible avec les opérateurs MOOV, MTN et LIBERCOM. Le B-SMS est actif 48 heures après son abonnement. Les conditions tarifaires sont de :

Pour l'abonnement sur compte épargne, il faut 5 SMS par mois au maximum pour un cout de 500FCFA par mois ;

Pour les comptes chèques le nombre est de 10 SMS au maximum par mois pour un cout de 1000FCFA ;

Pour les entreprises, il faut 40 SMS par mois pour un cout de 3000FCFA par mois ;

Le B- PHONE (PHONE BANKING) est un service de banque qui permet aux clients d'avoir accès aux informations sur leur compte 24h/ 24, 7j /7. Il est gratuit et ne nécessite pas d'abonnement, pour le faire il suffit de disposer d'un compte ouvert dans les livres de la BOA-BENIN. Le B-WEB est l'internet Banking

### **-Le Pack Salaria**

C'est un produit de la BOA qui est à sa place de croissance, c'est un regroupement de plusieurs autres produits de la BOA, en conclusion un produit TOUT EN UN, TOUT COMPRIS.

**Pack SALARIAL= COMPTE CHEQUE + COMPTE ÉPARGNE+ DÉCOUVERT AUTOMATIQUE + CARTE SÉSAME + B-SMS/ B-PHONE +ASSURANCE.**

Le cout de ces opérations est chiffré à 2600FCFA par mois.

## **2- Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées au manque d'information. Les informations pertinentes nous sont inaccessibles et nos préoccupations sont peu comblées. L'inaccessibilité au système d'exploitation informatique de la banque en est une illustration. Ceci nous a été désavantageux tant dans le processus d'attribution d'un numéro de compte que sur le plan de la culture générale. Enfin, les stagiaires doivent supporter les caprices et les humeurs de certains agents et clients.

## **CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Ce présent chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

### **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

La présente section comprend la problématique, l'intérêt de la recherche les objectifs, la revue de littérature et hypothèses de recherche.

Dans cette section, nous allons présenter l'objet de la recherche, les objectifs et l'intérêt de la recherche (**Paragraphe.1**) puis la revue de littérature et la formulation des hypothèses de recherche (**Paragraphe.2**)

#### **Paragraphe 1 : Problématique, intérêt et objectifs de la recherche**

##### **1.1 Problématique**

Le rôle essentiel des banques est de servir l'intermédiaire entre les personnes disposant des moyens de financement et celles qui ont besoin d'un financement ; les uns prêtent leurs argents à la banque et celle-ci l'affecte à son tour au financement de seconde catégorie.

En Afrique, les entreprises occupent une place de choix quelle que soit la nature de la politique économique choisie par les pays.

Aujourd'hui, au Bénin, on compte un grand nombre d'entreprises qui jouent un rôle crucial dans la vie économique et sociale du pays. Pour celles-ci la notion de qualité de service doit être au centre de leurs préoccupations, afin d'assurer leur pérennité. Ainsi, l'objectif premier de toute entreprise est de satisfaire la clientèle en lui offrant des produits de bonne qualité en un temps record. Le client constitue dès lors le principal élément vital d'une entreprise. C'est pour cela, dit-on, que « le client est roi ». Cette place que le client occupe dans l'entreprise lui confère d'énormes droits. En effet lorsque le client n'est pas satisfait de la qualité de service offert par une entreprise, il préfère automatiquement choisir un autre fournisseur. L'attente du client a un prix et ceux qui sauront la traiter avec le meilleur confort pourront en tirer un avantage compétitif.

Le mécanisme de service de la BOA-Bénin fait ressortir quelques forces parmi lesquelles nous pouvons énumérer le respect rigoureux des heures d'ouverture des guichets à 8h00mn et le fonctionnement de façon continue jusqu'à la satisfaction du dernier client.

Malgré leurs forces, l'analyse du mécanisme de service nous a permis d'identifier quelques insuffisances liées à celui-ci. En effet, on assiste généralement à une perturbation du réseau informatique se traduisant par des problèmes de connexion et par des pannes fréquentes

observées au niveau de leur système informatique. On assiste également à un fort taux de dysfonctionnement dans l'utilisation des DAB. En effet, la Banque Of Africa BENIN (BOA-BENIN) a mis à la disposition de sa clientèle les cartes bancaires dès 2003. Mais force est de constater que l'utilisation de ces cartes relève de nombreuses difficultés compte tenu des opérations qui n'aboutissent pas. D'ailleurs pour les DAB le nombre d'opération qui n'aboutissent pas est à l'ordre de la centaine par mois selon nos estimations au niveau de la BOA. En effet pour l'année 2013 il y a eu environ 1200 réclamations, autrement dit 1200 opérations par les distributeurs n'ont pas été satisfait. Le plus souvent, suite à un dysfonctionnement soit technique ou de quelque origine, le compte du client a été débité sans que ce dernier n'ait touché son argent. Ce chiffre, loin de diminuer s'accroît et on en est à environ 400 pour le premier trimestre de l'année 2014. Tout ceci amène les clients à se désintéresser de l'utilisation des cartes sésame. D'autres difficultés que rencontre la BOA est l'observation fréquente de longues files d'attentes des clients qui, parfois s'impatientent et même se découragent et les problèmes liés à la gestion des excédents de liquidités bancaires. Concernant la gestion des excédents de liquidités bancaires, elle se fait à travers les opérations de crédit à l'économie, les placements sur le marché interbancaire et les offres de capitaux sur la BRVM. Mais force est de constater que les crédits accordés par la BOA sont rares et portés vers les crédits à court terme que vers les crédits à long terme. Parmi ces problèmes énumérés, celui qui nous intéresse est la gestion des files d'attente.

En effet, ce phénomène souvent observé devant les agences de certaines sociétés comme à la SBEE, dans les stations lors de la pénurie de l'essence frelatée, dans les barreaux des restaurants universitaires, celui de la BOA est d'autant plus important et fait l'objet de notre étude. Les multiples plaintes des clients liées à la perte de temps dans les files montrent qu'il se pose un réel problème de la fluidité du service dans les agences de cette banque. C'est pour tirer l'attention de ces derniers sur cette difficulté de gestion qui fait perdre du temps aux clients que nous avons choisi de mener nos recherches à travers le thème «gestion des files d'attente à la BOA: cas de l'agence de Togoudo ».

Face à cette situation assez dramatique, la question centrale de notre recherche est: **Comment sont gérées les files d'attente à la BOA Bénin ?**

Les Réponses à cette interrogation nous amène aux questions de recherche que voici:

- Quelles sont les causes des files d'attentes ?
- Il y a-t-il des dispositifs de gestion des files d'attentes ?
- Ces dispositifs donne t-ils de satisfaction aux usagers ?

### **1.2 Intérêt de la recherche et les objectifs**

#### **1.2.1 Intérêt de la recherche**

Les raisons qui sous-tendent notre étude sont multiples. En effet, cette étude vise à susciter un vif intérêt chez les autorités monétaires et financières en mettant à leur disposition un outil susceptible dans les prises de décision en ce qui concerne l'accélération du service. Elle aidera également les responsables de la BOA-BENIN à mieux orienter leur politique en vue de réduire les coûts liés aux files d'attente. En ce qui concerne les clients de la BOA-BENIN, ça leur permet de réduire le coût associé à l'attente. Les conclusions issues de cette étude permettront aux banques en général de mener de nouvelle recherche dans le but de mieux satisfaire les clients. Et tout ceci pour assurer la proximité, la permanence du service tant souhaitée pour réduire les longues files d'attentes.

#### **1.2.2 Les objectifs de la recherche**

Les objectifs poursuivis dans ce travail de recherche sont repartis en deux volets à savoir l'objectif général et les objectifs spécifiques

##### **-Objectif général**

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'efficacité du système de gestion des files d'attentes à la BOA.

Pour atteindre cet objectif général, trois objectifs spécifiques sont définis. Et donc, il s'est agi de :

##### **-Objectifs spécifiques**

- **Objectif spécifique 1** : Identifier les causes des files d'attentes.
- **Objectif spécifique 2** : Identifier les dispositifs de gestion des files d'attentes.
- **Objectif spécifique 3** : Evaluer la satisfaction des usagers.

### **Paragraphe 2 : Revue de la littérature et Hypothèses de recherche**

Dans le cadre de notre travail, il est nécessaire de recenser les travaux antérieurs avec les repères théoriques qui sont proche de notre thème d'étude. La présente revue de littérature s'articule autour de trois points principaux que sont : la clarification de quelques concepts en rapport avec le thème de notre étude (2.1), la recension des écrits antérieurs de certains auteurs en matière de gestion de files d'attente, suivis de discussions (2.2) et enfin la déduction des hypothèses en précisant bien sur les passages de la revue qui justifient les hypothèses de recherche (1.2.3).

#### **2.1. Clarification de quelques concepts**

##### **✓ Banque**

Selon la loi n°90/018 de la 27/07/90 portant réglementation bancaire au Bénin, la banque est « une entreprise qui fait une activité professionnelle habituelle personnelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'elle emploie pour son propre compte ou pour le compte d'autre en opérations financières ». Elle est une entreprise qui fait le commerce de l'argent. En effet, elle a les prérogatives de :

- collecter les dépôts du public,
- employer ces fonds pour son propre compte,
- proposer divers produits de placements aux déposants,
- fournir des moyens de paiement et de change,
- offrir à sa clientèle des crédits et prêt,
- intervenir sur les marchés financiers pour son compte ou celui de sa clientèle et plus généralement,
- se charger de l'intermédiation financière entre agent à excédent de trésorerie et agent à déficit de trésorerie.

La banque a donc comme spécialité d'offrir toutes les prestations et assistance financières pour le développement économique. On distingue donc les banques commerciales et les banques de développement. Ce qui rend une banque plus compétitive qu'une autre réside souvent dans la qualité et la rapidité des services qu'elle met à la disposition de sa clientèle. C'est donc en vue d'un mécanisme de service plus compétitif que les banques mettent en place leur système de gestion des files d'attente.

### ✓ **Clients**

C'est l'ensemble des objets ou personnes qui arrivent dans le processus, attendent s'il y a lieu, sont traités et repartent.

### ✓ **La file d'attente**

C'est l'ensemble des individus qui dans un contexte donné attendent d'être servis à l'exclusion de ceux qui sont en train de se faire servir.

### ✓ **Le système d'attente**

C'est l'ensemble des clients présents y compris celui qui est en train d'être servi. On distingue ainsi deux systèmes d'attente qui sont le système d'attente ouvert et le système d'attente fermé. Le système d'attente est ouvert lorsque le nombre de clients est illimité. Il est dit fermé lorsque le nombre de clients est limité.

### ✓ **La station**

C'est chacun des serveurs installés dans le cadre du service

### ✓ **Le service**

Selon le dictionnaire universel le service est le fait de s'acquitter de ses obligations envers un employeur.

### ✓ **Le temps de service**

C'est le temps séparant le moment où un client commence à être servi, du moment où il finit d'être servi.

### ✓ **Le temps d'attente**

Le temps pendant lequel un client est obligé d'attendre dans la file avant de se faire servir.

### ✓ **Le temps psychologique d'attente**

C'est la durée d'attente pour laquelle la plupart des clients se sentiraient satisfaits d'un service.

### ✓ **Population**

Dans la théorie des files d'attente, on appelle « population » la source de clients potentiels.

Il y a deux situations possibles. Dans le premier cas, la population est infinie, c'est-à-dire que le nombre potentiel de clients est infiniment grand en tout temps. C'est le cas des clients des supermarchés, des banques, des restaurants, des cinémas, des centres d'appels, etc. De plus, les clients proviennent de toutes les régions possibles. Dans la deuxième situation, la population est finie, ce qui signifie que le nombre de clients potentiels est limité. Un bon exemple est le nombre de machines, d'avions, etc., en réparation dans le centre de maintenance d'une entreprise. L'entreprise en question possède un nombre fini de machines, d'avions, etc. Voici d'autres situations semblables : une infirmière ayant la charge de 10

patients, un employé de banque chargé de remplir et de vider 4 guichets automatiques, une secrétaire qui s'occupe de 5 représentants, un contrôleur de la navigation aérienne qui dirige l'atterrissage ou le décollage de 5 avions, etc.

### ✓ **Les instants d'arrivées**

C'est l'instant où les clients arrivent dans la file. Les intervalles entre ces instants sont appelés inter arrivées.

### ✓ **Le phénomène d'attente**

On dit qu'il y a phénomène d'attente chaque fois qu'un certain nombre d'unités qu'on peut appeler clients se présente d'une manière aléatoire afin de recevoir un service d'une durée aléatoire, de la part d'autres unités qu'on peut appeler stations.

Le problème vient du fait que les arrivées des clients ont lieu à intervalles aléatoires plutôt qu'à intervalles fixes. De plus, certaines commandes requièrent un temps de traitement plus long. En d'autres termes, les processus d'arrivée et de service ont un degré de variabilité élevé. Par conséquent, le système est soit temporairement congestionné, ce qui crée des files d'attente, soit vide, parce qu'aucun client ne se présente. Donc, si le système n'est pas congestionné d'un point de vue macro, il l'est d'un point de vue micro. Par ailleurs, en cas de variabilité minimale ou inexistante (arrivée selon les rendez-vous et temps de service constant), aucune file d'attente ne se forme. Les files d'attente résultent de la variabilité des tendances d'arrivée et de service. Elles se forment parce que le degré élevé de variation dans les intervalles entre les arrivées et dans les temps de service cause des congestions temporaires.

### ✓ **Positionnement de postes**

Les postes peuvent être positionnés en série ou en parallèle. Positionner les postes en série, c'est faire passer les clients selon l'ordre d'arrivée par plusieurs serveurs qui donnent des services différents et auprès de qui le client doit passer obligatoirement pour être servi. Dans le cas d'un positionnement en parallèle, on distingue plusieurs files et plusieurs prestataires qui offrent le même service et le client se met dans la file de son choix.

Les systèmes de files d'attente fonctionnent avec serveur unique ou serveurs multiples (plusieurs serveurs travaillant en équipe constituent un serveur unique, par exemple une équipe chirurgicale). Les exemples de systèmes de files d'attente avec serveur unique sont nombreux : les petits magasins avec une seule caisse, tels que les dépanneurs, certains cinémas, certains lave-autos et établissements de restauration rapide avec guichet unique. Les systèmes à multiples serveurs sont les banques, les billetteries d'aéroports, les garages et les stations-service. ( )

### ✓ **Organisation du travail**

C'est l'existence d'une planification des activités et d'un système de tri.

### ✓ **Rongeurs de temps**

C'est l'ensemble des événements qui entraînent des pertes de temps de travail. Nous pouvons ainsi citer : les visiteurs, les réunions pendant les heures de service, les nombreux appels téléphoniques, lecteurs de roman, les causeries, les déplacements... etc.

## **2.2 Synthèse des travaux antérieurs et formulation des hypothèses**

La synthèse des travaux antérieurs sur la file d'attente est présentée suivants les points ci-après : la généralité sur les files d'attente, la gestion du phénomène, le mécanisme de service. Après cette synthèse, les hypothèses de recherche qui sont des réponses anticipées aux différentes questions de recherche sont déduites de la revue de littérature.

### **2.2.1 Généralités sur les files d'attentes**

D'une manière générale les files d'attentes se forment lorsque les clients arrivent d'une manière aléatoire pour se faire servir dans les banques. Généralement les clients voient dans l'attente une activité sans valeur ajoutée et s'ils attendent trop longtemps, ils associent cette perte de temps à une mauvaise qualité de service. La théorie des files d'attente est une théorie mathématique relevant du domaine des probabilités, qui étudie les solutions optimales de gestion des files d'attente, ou queues. Elle peut s'appliquer à différentes situations : gestion des avions au décollage, ou à l'atterrissage, attente des clients et des administrés aux guichets, ou bien encore stockage des programmes informatiques avant leur traitement. Les travaux de recherche de Erlang (1917) ; sur la gestion des réseaux téléphoniques, étudie notamment les systèmes d'arrivée dans une queue, les différentes priorités de chaque nouvel arrivant, ainsi que la modélisation statistique des temps d'exécution. La file d'attente obéit à une règle qui est fixée arbitrairement et qui s'impose au client. Celui qui serait tenté de l'oublier se voit rapidement rappelé à l'ordre par un sonore « faites la queue comme tout le monde ».

Les clients arrivent de manière aléatoire, font la queue selon cette règle recevoir de la part des stations un service qui est lui-même d'une durée aléatoire, dont la loi peut de même être ajustée par une statistique connue. Ils peuvent constituer plusieurs files séparées (une par station), ou une file unique.

Les caractéristiques d'un phénomène d'attente sont d'une façon générale :

### ✓ **Loi des arrivées : Les arrivées peuvent être dépendantes ou indépendantes.**

Mais dans de nombreux cas elles sont indépendantes et suivent une loi de poisson.

- ✓ Loi de service : Les temps de service sont des grandeurs aléatoires qui peuvent suivre la loi exponentielle ou non. Mais le plus souvent ils sont représentés par une loi exponentielle négative selon laquelle pendant que le serveur sert un client il existe une probabilité constante que le service se termine au même moment.
- ✓ Le nombre de stations : Il est d'une importance capitale dans la gestion des files d'attente. En effet, l'organisateur du système devra trouver le nombre optimum de stations à installer de sorte que le coût total du système d'attente, c'est-à-dire le coût d'attente des clients plus le coût de fonctionnement des stations soit minimum.

La réduction du processus d'attente passe par la réduction des variances du processus. En effet, la gestion du phénomène de files d'attente peut dépendre du positionnement des postes de travail, de l'intensité du trafic, de l'organisation du travail et de l'existence des rongeurs de temps. Ces différents facteurs sont représentés par le schéma ci-après :

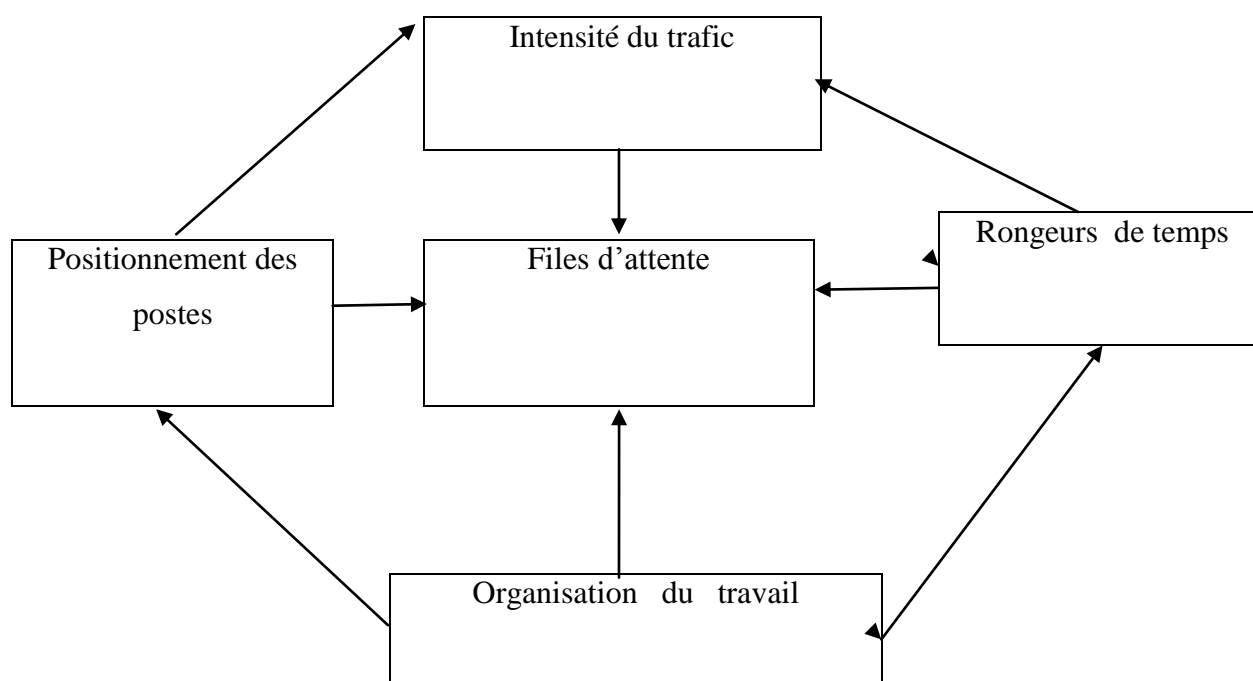


Figure 1: les différents facteurs qui influencent la gestion des files d'attente.

**Source** : SENOUWA, F.A. et DJOBO, C. (2003)

Ainsi, Nassar B. ; et al. (2003): ont étudié les files d'attente à la Maternité Lagune et au Centre de Santé Maternelle et Infantile de Cotonou. L'objectif a été d'étudier la gestion des

files d'attente dans ces deux formations sanitaires. Les techniques de collecte employées ont été : L'observation, l'entretien individuel, l'enquête par questionnaire et l'exploitation des documents. Au terme de leur étude, les conclusions suivantes ont été tirées : les files d'attente sont quasi-permanentes dans les deux formations sanitaires. Les facteurs qui déterminent les files d'attente sont surtout organisationnels ou liés au manager ou aux personnels. De même, ils arrivent à conclure aussi que les files d'attente entraînent des coûts d'opportunités pouvant être excessifs et des coûts psychologiques.

Pour Kassanga Nongo, (1997) dans sa recherche sur les files d'attente, rapporte que l'existence des files d'attente dans ces formations est l'expression d'une mauvaise gestion du travail. Il affirme également qu'une longue file d'attente peut conduire au retard dans la mise en charge des patients, occasionner des complications et parfois des décès des patients.

Quant à Aïzansi, M. et al. (2002), affirment que pour réduire les files d'attente dans l'enceinte de la BOA-Bénin, il faut rendre les caisses existantes non opérationnelles fonctionnelles, réviser le système informatique, et organiser une intense campagne publicitaire de l'utilisation de la carte sésame.

Pour résoudre les problèmes d'attente au restaurant universitaire d'Abomey-Calavi, Zougan, E. et al. (1998), dans leurs recherches suggèrent de déterminer le nombre de serveurs qui permet à la fois de libérer les clients en attente avant l'ouverture du restaurant et ceux qui arrivent après l'ouverture dans un délai raisonnable. La résolution du problème peut passer par une meilleure organisation interne des services et un équipement moderne.

Adjou Moumouni, B. (1997) : a rappelé le rôle de la recherche opérationnelle comme un ensemble de technique de gestion. Il pense que si l'on veut résoudre les problème que pose les files d'attentes dans nos consultations, il nous faudrait noter dans une unité de temps donné, le nombre de clients qui arrivent(t) et le nombre de clients servis(s) dans la même unité de temps en vue d'établir le rapport le rapport :  $r = t / s$  ; il faut veiller à ce que ce rapport soit comprise entre 0,5 et 0,8 ; ainsi il n'y aura pas de queue bien longue dans le service.

Makoudote M. et al, (2003) : après avoir analysé la gestion des files d'attentes dans deux établissements sanitaires confessionnels, les hôpitaux de saint Luc et Bethesda, sont parvenus aux conclusions suivantes :

-Le temps moyen des arrivées est inférieur au temps moyen des services dans les deux formations sanitaires.

-La file d'attente est bien maîtrisée dans 87,5% des postes aux niveaux des services enquêtés dans les deux formations sanitaires, l'intensité de trafic varie entre 0,44 à 0,95.

-Il n'existe pas de relation évidente entre l'heure du démarrage des arrivées, les rongeurs de temps et l'intensité de trafic dans les deux formations.

### 2.2.2 Description du mécanisme de service et la gestion faite du phénomène

Les opérations de la clientèle à la banque sont variées et peuvent interpeller divers services de la banque, le DA, le RA, le CC ou le service caisse. Le service qui fait l'objet de notre étude est la caisse, c'est-à-dire les opérations de guichet qui sont constituées de décaissement et d'encaissement de fonds. La BOA-BENIN a mis en place un système de retrait ou de versement aux guichets. Ce dispositif consiste à ce que le client vienne dans l'une des agences de la BOA pour effectuer ses opérations. La règle utilisée est celle du First In, First Out (Fi Fo) c'est-à-dire premier venu premier servi. En effet, lorsque les clients arrivent ils prennent le ticket d'ordre d'arrivée et s'asseyent dans le hall en formant un seul rang. L'agence ne dispose que de trois guichets pour le service des clients. Etant donné que le nombre d'unités en cours de service devant les guichets est supérieur au nombre de guichets, il se forme alors une file d'attente où chaque client doit passer devant un guichet lorsque son tour arrive. Les clients n'ont aucune priorité ni préférence pour un guichet particulier et tout nouveau client choisit la file la plus courte, systématiquement. Les guichets fonctionnent de 8h00 à 17h15. Une fois que le client est déjà dans la file d'attente avant 17h15 mn il est contraint d'être servi. Le schéma suivant matérialise ce mécanisme

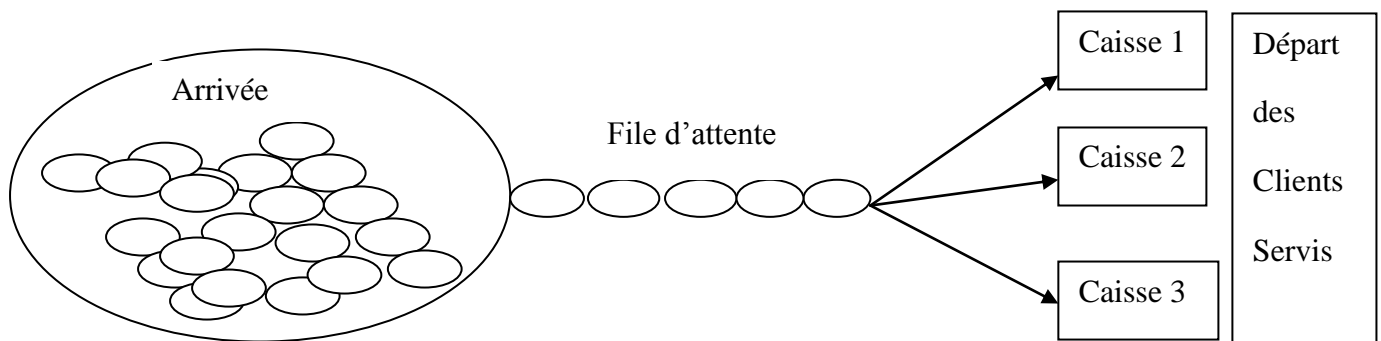


Figure 2: Matérialisation du phénomène d'attente

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Notons par ailleurs que le temps de service des guichets (08h00 à 17h15) à l'agence de Togoudo inclut les heures de pause des caissiers qui commencent à partir de treize heures.

Pendant ce temps (12h à 15h généralement), il y a au plus deux caisses qui fonctionnent dans l'agence.

Quant à la gestion faite du phénomène ; vu que les clients se plaignent de la mauvaise gestion de la clientèle, les dirigeants de cette société ne sont pas restés indifférents à leur plainte. Pour mieux gérer ses files d'attente devant les guichets, en l'occurrence à Togoudo et Calavi, ces dirigeants ont mis en place certains dispositifs parmi lesquels on peut citer :

- La distribution des tickets d'ordre d'arrivée (Qmatic),
  - Les distributeurs automatiques de billets (DAB),
  - Un écran géant qui permet de détendre un temps soit peu les clients et de maîtriser la queue
- Ce sont les quelques outils dont dispose l'entreprise pour gérer sa file d'attente. Ce qui nous intéresse ici, c'est de voir si cette gestion est vraiment efficace pour régler au maximum le problème de queue au guichet.

Après avoir présenté les quelques écrits antérieurs, il est souhaitable de déduire nos différentes hypothèses de recherche tout en rappelant les passages de la revue de littérature qui justifient ces hypothèses.

### **2.2.3 Hypothèses de recherche**

Une hypothèse est définie comme une série de réponses anticipées aux questions de recherche.

Les hypothèses de recherche ci-dessous nous permettrons, d'atteindre les objectifs que nous, nous sommes fixés.

**H1** : La file d'attente est due à la période.

Pour Kassanga Nongo, (1997) dans sa recherche sur les files d'attente, rapporte que l'existence des files d'attente dans ces formations est l'expression d'une mauvaise gestion du travail. Il affirme également qu'une longue file d'attente peut conduire au retard dans la mise en charge des patients, occasionner des complications et parfois des décès des patients.

Quant à Aïzansi, M. et al. (2002), affirment que pour réduire les files d'attente dans l'enceinte de la BOA-Bénin, il faut rendre les caisses existantes non opérationnelles fonctionnelles, réviser le système informatique, et organiser une intense campagne publicitaire de l'utilisation de la carte sésame. Et donc l'hypothèse

**H2** : Les DAB diminuent les files d'attentes.

**H3** : La satisfaction des usagers dépend du fonctionnement régulier des DAB.

### **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans une démarche scientifique, la méthodologie importe pour l'acceptation des résultats. Il est question de bases scientifiques sur lesquelles se fondent notre recherche, des techniques de collecte des données, de traitement et d'analyse des résultats.

En effet, rappelons que pour la méthodologie adoptée nous avons utilisé pour la collecte des données et l'analyse des données l'approche quantitative. Suivant cette approche, la recherche documentaire, l'observation et le questionnaire sont utilisés pour collecter les données (2.1). Selon l'approche quantitative, la méthode descriptive (moyenne, fréquence) est utilisée pour l'analyse des données (2.2).

#### **Paragraphe 1 : Technique et Outils de collecte des données**

La collecte des données est faite en trois étapes : la première phase est focalisée sur l'observation. Les informations recueillies à cette étape nous permettront d'élaborer un guide d'entretien qui est utilisé au cours de la deuxième phase pour collecter des informations auprès des personnes ressources. Enfin, la troisième phase consiste à administrer un questionnaire que nous avons élaboré en nous basant sur nos hypothèses de recherche et sur les informations recueillies lors des phases précédentes.

##### **1.1 Observation**

L'observation est l'action d'examiner avec soin. C'est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines en science de gestion. Cette observation a été faite pour étudier l'arrivée des clients dans la file, de savoir le temps passer avant d'être servi et la qualité du service offert pour mieux dégager les problématiques. Comme méthodes d'observation, nous nous sommes basés sur une grille d'observation et un journal de terrain.

La grille d'observation nous a permis de collecter les informations nécessaires pour l'élaboration des tableaux. Le journal de terrain quant à lui, nous a donné l'occasion de décrire le mécanisme de service de l'agence et la gestion faite du phénomène de file d'attente d'une part et de noter les avis des clients sur le service de la banque.

##### **1.2 Entretien**

L'entretien est une interaction essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondants. Dans le cadre de la présente étude, nous allons nous entretenir avec des personnes ressources au nombre desquelles le chef d'agence de la BOA Togoudo et de la BOA-CALAVI. Tout ceci nous permet d'approfondir nos connaissances sur le sujet de recherche.

### **1.3 Questionnaire**

C'est un outil de recherche pour les sciences humaines et sociales. Il permet d'obtenir à partir des questions posées à un échantillon représentatif de la population mère des informations. Les questions ont été formulées de manière à permettre de tester nos hypothèses de recherche. Le questionnaire est la demande faite pour obtenir un renseignement. Ce questionnaire est adressé auprès de quelques clients

#### **1.3.1 Echantillonnage**

La population mère regroupe ici l'ensemble des clients de la BOA - Benin .Vu l'impossibilité d'identifié a priori les utilisateurs de carte bancaires nous avons opté pour la méthode de convenance. Il s'agit d'interroger tout client choisit au hasard au niveau de l'agence de la BOA –Togoudo et ayant accepté de répondre à nos questions. Toutefois nous veillerons assez que la même personne ne soit interrogée doublement. Selon les statistiques disponibles, environ 7104 personnes ont ouvert leurs comptes au niveau de cette agence depuis sa création.

Pour des raisons de non disponibilité des données et par souci de simplification, nous considérons ce chiffre comme un indicateur de l'effectif total de la clientèle de ladite agence. En raison de la grande de la population mère, nous avons retenu un échantillon de deux cent soixante- quinze (275) individus soit un de sondage de 3,87%.

## **Paragraphe 2 : Technique et Outils de traitement et d'analyse des données**

### **2.1 Techniques de traitement et d'analyse des données**

Les traitements des données est fait à l'aide des logiciels Microsoft Excel 2007 après dépouillement manuel du questionnaire, les résultats chiffrés issus des traitements sont compilés les tableaux et illustrer par les graphiques.

Quant aux analyses des données, nous avons deux approches d'analyse de donnée à savoir l'analyse de données par approche qualitative (analyse de contenu) et analyse de donnée par approche quantitative (descriptive et explicative). En ce qui concerne notre étude, l'approche quantitative de type descriptif est utilisée.

### **2.2 Conditions de validation des hypothèses**

Afin de vérifier la validité de nos hypothèses, nous avons utilisé les outils suivants :

#### **Vérification de l'hypothèse 1 :**

Pour vérifier la première hypothèse qui présume que la file d'attente est dû à la période, nous allons nous intéresser aux données du tableau 1.

#### **La règle de décision**

L'hypothèse est confirmée si  $Eff_1 < Eff_2$  avec ( $Eff_1$ ) le nombre de clients reçu du huit (08) au vingt un (21) de chaque mois et ( $Eff_2$ ) le nombre de clients reçu du vingt-deux (22) au sept (07) du mois suivant. Les résultats obtenus sont regroupés dans le tableau 1

#### **Vérification de l'hypothèse 2 :**

Pour vérifier la deuxième hypothèse qui stipule que les " DAB diminuent les files d'attentes", nous allons nous intéresser aux données du tableau 2.

#### **Règle de décision**

L'hypothèse sera confirmée si le nombre de client obtenu en période du dysfonctionnement des DAB est supérieur à celui obtenu en période du fonctionnement des DAB.

#### **Vérification de l'hypothèse 3 :**

Pour vérifier l'hypothèse 3 selon laquelle la satisfaction des usagers dépend du fonctionnement régulier des DAB, nous allons nous baser sur les résultats de la question n°3 de la fiche d'enquête distribuée aux clients. Nous avons calculé dans le tableau 3 le pourcentage de ceux qui s'estiment satisfaits, ceux qui s'estiment peu satisfaits et ceux qui ne le sont pas.

### **Règle de décision**

Cette hypothèse sera vérifiée si la majorité est satisfaite de la qualité du service.

## **CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE**

Ce chapitre est consacré à l'histoire des files d'attentes, à la présentation et à l'analyse des données (**section1**). La synthèse des résultats, tests des hypothèses et les approches de solutions (**section2**).

### **SECTION 1 : HISTOIRE DES FILES D'ATTENTES, PRESENTATION ET**

#### **ANALYSE DES DONNEES**

L'histoire des files d'attentes présentées dans le premier paragraphe puis la présentation et analyses des données faites dans le deuxième paragraphe constituent les grands axes de cette section.

#### **Paragraphe 1 : Histoire des files d'attentes**

Il y a plusieurs choses dans la vie pour lesquelles cela vaut la peine d'attendre, mais pas très longtemps. Mme Bonnes Manières limiterait, par exemple, le temps passé par les vendeurs à discuter avant de prendre une commande ou le temps pris par un mari qui a quitté sa femme pour se rendre compte de sa terrible erreur. Quoi qu'il en soit, l'attente et le travail sont devenus des passe-temps populaires. Un spécialiste de l'analyse de l'attente a déterminé qu'une personne adulte passait au minimum le dixième de son temps à attendre. On attend les autobus, les ascenseurs, dans les banques, les magasins, les cinémas, les stations d'essence, les tribunaux, pour l'obtention du permis de conduire, chez le dentiste, etc. On pourrait passer toute sa vie à subir ce genre d'attente classique.

Cependant, il y a d'autres types d'attente : l'attente intermédiaire, comme attendre que la pluie cesse ou, encore, l'attente plus fébrile, comme attendre que votre bateau rentre à bon port. Il fut un temps où toute l'Amérique attendait d'être découverte dans un supermarché par un cinéaste et, aujourd'hui, chacun attend qu'une caméra de télévision arrive pour lui demander de donner son avis au monde entier. C'est l'attente classique, l'attente à court terme, qui intéresse Mme Bonnes Manières. Si vous voulez en savoir plus sur les autres types d'attente, vous n'avez qu'à... attendre ! Il est tout à fait correct, malgré le fait que très peu de gens le comprennent, de refuser d'attendre au téléphone. Quand on demande à Mme Bonnes Manières de patienter quelques minutes au téléphone, elle réplique souvent par la négative. Malheureusement, la personne au bout du fil l'a déjà mise automatiquement en attente, car elle n'a pas attendu la réponse de Mme Bonnes Manières.

On devrait toujours refuser d'attendre pour un service inefficace et qui prend un temps infini. Au restaurant, on devrait être capable de vous donner le temps d'attente et de ne pas vous laisser attendre, excepté pour servir les clients arrivés avant vous. En effet, c'est inconvenant de refuser d'attendre en annonçant que nos besoins ont une primauté sur ceux des autres. Mme Bonnes Manières ne peut concevoir aucune situation d'attente ordinaire où une personne pourrait légitimement passer avant les autres. « Laissez-moi passer, s'il vous plaît, je suis enceinte, j'ai des douleurs, je pense que je vais accoucher ! » Peut-être, mais que faites-vous donc dans un magasin au moment des soldes ? La seule manière polie d'attendre est d'emporter avec soi du travail ou de quoi se divertir. Toute personne inoccupée dans une file d'attente est, par définition, un maniaque qui peut se déchaîner à tout moment. Un bon roman de Jane Austen a pu préserver l'esprit naturellement tranquille de Mme Bonnes Manières. Selon elle, même le fait d'engager la discussion pour passer le temps peut être dangereux. C'est tout simplement une honte de voir deux personnes qui attendent en train de discuter tranquillement. Par définition, ce sont des comploteurs potentiels. Pour conclure et en attendant, relaxez-vous en écoutant de la musique Pourquoi pas Georges Moustaki ? « Passe, passe le temps, il n'y en a plus pour très longtemps. Pendant que j'attendais... » (Judith M. 1980)<sup>1</sup>

## **Paragraphe 2 : Présentation et analyses des données**

### **2.1 Présentation et analyses des données selon l'hypothèse1**

Pour mieux apprécier l'importance des files d'attente observées au niveau des guichets de l'agence, nous avons initié une collecte d'informations devant aboutir à la détermination des différents paramètres caractéristiques de ces files.

Une étude statistique des arrivées a été faite. Elle a consisté à faire le décompte par intervalle de temps du nombre de clients arrivés dans la file. Les observations faites au cours de la période allant du 22 Janvier au 21 Avril 2015 sont récapitulées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Judith Martin (1980), « Gestion des opérations : les files d'attentes » ; Chapitre 19 ; p-692

**Tableau 1: la Fréquentation intensive des clients dans la structure d'accueil**

<b>Périodes</b>	<b>Nombre de clients arrivés et servis dans la période</b>	<b>Nombre moyen de clients journalier</b>
Du 22 janvier au 07 février	4200	247
Du 08 Février au 21 Février	3049	217
Du 22 février au 07 Mars	3813	272
Du 08 Mars au 21 Mars	3144	224
Du 22 Mars au 07 Avril	4165	245
Du 08 Avril au 22 Avril	3505	233

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau 1 présente le nombre de client arrivés dans les périodes : 22 Janvier au 07 Février ; 08 Février au 21 Février, 22 Février au 07 Mars ; 08 Mars au 21 Mars ; 22 Mars au 07 Avril; 08 Avril au 22 Avril ; de même que le nombre moyen de client journalier dans ces même période. L'analyse de ce tableau montre que le nombre de client arrivés dans l'attente du 22 au 07 de chaque mois (4200 ; 3813 ; 4165) est plus élevé que le nombre de client arrivé dans l'attente 08 au 21 du chaque mois (3049 ; 3144 ; 3505). Nous pouvons dire que la période du 22 au 07 de chaque mois correspond à la période d'affluence à la Banque et celle du 08 au 21 de chaque mois correspond à la période de non affluence. Ceci s'explique par le virement des salaires des fonctionnaires, car la plupart de ces derniers prennent leurs salaires par l'intermédiaire de la BOA- BENIN.

## 2.2 Présentation et analyses des données selon l'hypothese2

**Tableau 2: Jours du dysfonctionnement du DAB**

Jours	Nombre de client arrivés
Jeudi 02 Avril 2015	606
Vendredi 16 Mai 2015	422

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau 2 nous permet d'analyser l'affluence des clients au jour du dysfonctionnement du DAB, il ressort que le jeudi 02 Avril 2015 le nombre de client arrivé est de 606 et le vendredi 16 Mai 2015 le nombre de client est de 422. Remarquons que le Jeudi 02 correspond à un jour d'affluence à la Banque et le vendredi 16 correspond à un jour de non affluence (tableau 1) ; donc le nombre de client arrivé le jeudi 02 est supérieur au nombre de client arrivé le vendredi 16 ( $606 > 422$ ).

Ce tableau nous permet de dire que le nombre de client qui n'arrive pas à faire l'opération au niveau de DAB le jour du dysfonctionnement de ce dernier viennent amplifier la file d'attente dans le hall.

## 2.3 Présentation et analyses des données selon l'hypothese3

**Tableau 3: L'avis des clients sur la qualité du service des DAB**

Réponses	Effectifs	Pourcentage %
Pas satisfait	97	32,33
Peu satisfait	186	62
Satisfait	17	5,67
Total	300	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau 3 présente le degré de satisfaction des clients de l'agence de BOA de Togoudo. D'après l'analyse de ce tableau nous constatons que le nombre de client qui ne sont pas satisfait est de 97 soit un pourcentage de 32,33% ; le nombre de client qui sont peu satisfait est de 186 soit un pourcentage de 62% et le nombre de client qui sont satisfait est de 17 soit un pourcentage de 5,67%, ceci est dû au problème de connexion ou de panne. Cette situation est illustrée par la figure 1

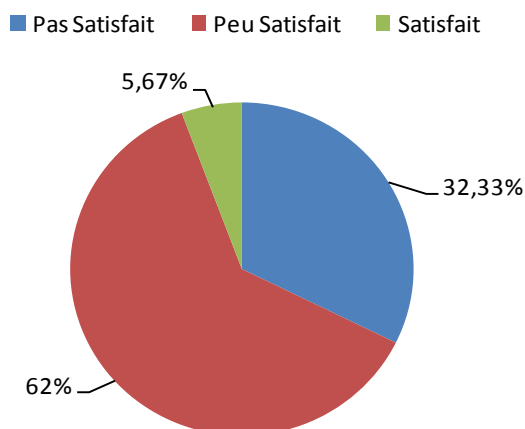


Figure 3: Degré de satisfaction des clients de l'agence de BOA de Togoudo au cours de la période de stage

Tableau 4: Causes des files d'attentes à l'agence de BOA de Togoudo

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
Insuffisance des caisses d'opérations	42	0,42
Manque de personnel de front office	25	0,25
Insuffisance d'agence	15	0,15
Dysfonctionnement des DAB	18	0,18
Total	100	1

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau 4 présente les différentes causes des files selon les clients de l'agence de BOA de Togoudo. Les différentes causes mentionnées par les clients sont : insuffisance des caisses d'opérations, manque de personnel de front office, insuffisance d'agence et le dysfonctionnement des (DAB). L'analyse du tableau montre que l'insuffisance des caisses d'opérations constitue selon les clients la cause majeure des files d'attentes (42 %), suivi du manque de personnel de front (25 %) alors que l'insuffisance d'agence constitue la cause mineure des files d'attente (15 %) dans l'agence de BOA de Togoudo.

**Tableau 5: Temps moyen d'attente des clients dans la file**

N° de Client	Heure d'arrivé	Heure de départ	Temps moyen d'attente
01	08h13	09h39	01h26
02	08h15	09h55	01h40
03	08h16	10h02	01h46
04	08h23	10h39	02h16
05	08h31	10h38	02h07
06	08h40	11h30	02h50
07	08h47	12h12	03h25
08	09h29	14h42	05h13
09	11h46	15h46	04h00
10	12h38	18h33	05h55

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de l'observation du 07/04/15 (Calavi)

Le tableau 5 présente le temps moyen d'attente que chaque client passe dans la file avant d'être servi. Après une étude, il ressort de ce tableau que le temps moyen d'attente des clients varie de 1h 26 à 5h 55 ce qui nous permet de dire que les clients passent plus de temps d'attente dans le rang tel qu'ils n'en souhaitent. Au regard de ceci, on pourrait donc dire que la BAO Bénin aurait plus de client à son actif si on pourrait améliorer le temps d'attente des clients. Ceci est d'autant plus vrai que le souhait en général des clients est de mieux sécuriser leur bien et d'être servir rapidement en toute quiétude, mais cette longue attente porte non seulement entorse sur les affaires des clients car étant servir avec retard, mais aussi sur leur propre sécurité à l'interne car il faut l'avoué, nos banques manque de nombre important d'agent de sécurités.

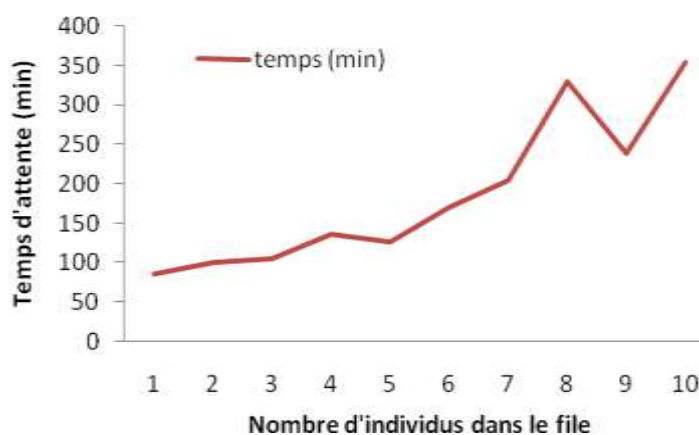


Figure 4: Durée d'attente dans la file en fonction de sa longueur

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le graphique2 nous permet de dire que le temps d'attente des clients dans le hall augmente au fur et à mesure que le nombre de client dans la file d'attente augmente. Ce qui veut dire qu'il y a manque de caisse pour permettre un service plus rapide, d'où l'accumulation des clients.

**Tableau 6 : présentation des résultats de la question 6**

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
08h-10h	25	22,72%
10h-12h		
12h-14h	46	41,81%
14h-16h	39	35,45%
16h-17h15 min		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau6 nous nous présente le nombre d'observation sur chaque modalité. D'après l'analyse de ce tableau nous constatons que la fréquence du nombre d'observation entre 08h-10h est de 22,72% ; celle de 12h-14h est de 41,81% et celle de 14h-16h est de 35,45% ; on constate également que dans l'intervalle 12h-14h la fréquence est plus élevée.

**Tableau 7 : Confirmation des résultats obtenus au niveau du tableau 6**

N° de Client	Heure d'arrivé	Heure de départ	Temps moyen d'attente
01	08h39	09h06	27min
02	08h44	09h24	40min
03	09h44	10h40	56min
04	12h21	14h02	01h41min
05	14h11	16h13	02h03
06	15h40	17h47	02h07
07	16h43	18h13	01h30min

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (2015)

Le tableau 7 nous permet de dire que dans l'intervalle 12h21 à 15h40 le temps moyen d'attentes est plus élevé que dans l'intervalle 08h39 à 09h44.

## **SECTION2 : INTERPRETATION, TEST DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

Cette section s'articule en deux points. Le premier est consacré à l'interprétation et au test des hypothèses et le second prend en compte les approches de solutions

### **Paragraphe 1 : Interprétation, synthèse des résultats et test des hypothèses**

#### **1.1 Interprétation, synthèse des résultats et test de l'hypothèse1**

Le tableau1 nous permet de dire d'une part que dans l'intervalle du vingt-deux Janvier au sept Février, vingt-deux Février au sept Mars, vingt-deux Mars au sept Avril ; temps correspondant aux périodes d'affluences, nous avons obtenu respectivement le nombre de client suivant : 4200 ; 3813 ; 4165 (Soit  $Eff_1$  effectif total de client arrivé dans cette période)  $Eff_1 = 12178$  et d'autre part il nous permet de dire que dans l'intervalle du huit Février au-vingt-et-un Février, huit Mars au vingt- et- un Mars, huit Avril au-vingt-un Avril ; temps correspondant au période non affluence, nous avons obtenu respectivement le nombre de client suivant : 3049 ; 3144 ; 3505. Soit  $Eff_2$  effectif total de client arrivé dans cette période ( $Eff_2= 9698$ ).

La comparaison de ces deux effectif montre que  $Eff_1 > Eff_2$  .Cela confirme l'hypothèse 1 selon laquelle « la gestion des files d'attentes est due à la période»

#### **1.2 Interprétation, synthèse des résultats et test de l'hypothèse2**

La comparaison des données du tableau 2 au nombre moyen de client journalier nous permet de dire que le nombre de client obtenu au jour du dysfonctionnement des DAB excède celui obtenu au jour du fonctionnement des DAB ( $506 > 245$ ). L'hypothèse N°2 « les DAB diminuent les files d'attente » est alors vérifiée.

#### **1.3 Interprétation, synthèse des résultats et test de l'hypothèse3**

Ce tableau nous montre que 32,33% des clients ne sont pas satisfaits de la qualité du service

offerte par le DAB, 62% en sont peu satisfaits et 5,67% sont satisfaits : seulement 5,67% des clients sont satisfait du service des DAB. Alors l'hypothèse n°3 « la satisfaction des clients dépend du fonctionnement régulier des DAB » n'est pas vérifiée.

### **Quelques raisons pour les différentes satisfactions mentionnées par les clients**

Parmi les clients ayant fréquenté le DAB; 32,33% de personnes ont mentionnés 'pas satisfait' car la connexion a échoué lors de leur opération et ils n'ont pas pu retirer de l'argent. 62% de personne ont mentionnés 'peu satisfait' car la plupart de ces personnes ne maîtrisent pas bien l'utilisation des cartes de retrait au niveau des DAB et ils prennent du temps avant d'opérer, d'autre sont obligés d'entrer dans le hall et se rapprocher vers la responsable administrative pour certain renseignement avant de se retourner vers le DAB ou vers la maison. 5,67% de personnes ont mentionnés 'satisfait' car il maîtrise bien la procédure du DAB et la connexion est bien fonctionnel.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions**

### **2.1 Recommandations**

Les divers entretiens que nous avons eus avec le personnel nous ont permis de faire ressortir quelques facteurs qui influencent la gestion des files d'attente dans cette agence. En effet, les longues queues observées aux guichets proviennent généralement du fait que les clients viennent d'une manière aléatoire pour se présenter aux guichets, du manque de moyen pour recruter de nouveau personnel. Elles proviennent également des pannes fréquentes observées au niveau de leur système informatique et aussi des problèmes de connexion qui se posent aux guichets. Aussi, l'organisation du travail n'a pas véritablement permis de régler les phénomènes d'attente. Le même phénomène se constate ailleurs dans la plupart des agences de la BOA et peut être avec des effets variables. Aujourd'hui, on peut se poser la question de savoir s'il n'y a pas des éléments autres que les facteurs sur-cités qui influencent la gestion des files d'attente observées ? Les queues observées ne proviennent-elles pas aussi du dynamisme des acteurs de chaque agence ?

La BOA est une société anonyme qui, à travers l'organisation de la gestion de sa clientèle, a donné la preuve de sa raison d'être. Elle ferait mieux si toutes les dispositions étaient prises pour éviter les quelques ratés constatés. L'occasion nous est donnée pour présenter quelques suggestions qui constituent des conseils que nous prodiguons à l'endroit non seulement de la BOA mais aussi des clients.

➤ **A l'endroit de la BOA**

Pour résoudre le problème de la file d'attente nous proposons à celle-ci de :

- Assurer une bonne gestion des rongeurs de temps
- Informer les clients de la durée de l'attente. Ce point est particulièrement important lorsque l'attente risque d'être longue.
- Expliquez aux clients pourquoi l'attente est anormalement longue, et ce que vous êtes en train de faire pour y remédier.
- Éloigner les employés visibles qui ne sont pas concernés par le service. Il n'y a rien de plus frustrant pour une personne qui attend en file que de voir un employé occupé à faire autre chose que de venir répondre aux clients qui attendent.
- Segmenter la clientèle. Si un groupe de clients peut être servi rapidement, créez une file d'attente spéciale pour ne pas les faire attendre plus que nécessaire.
- Former et sensibiliser le personnel à la gentillesse. En plus du sourire quotidien et de l'accueil chaleureux, et même personnalisé, le personnel doit être capable d'affronter les situations difficiles et de réagir de manière à détendre l'atmosphère lorsque les clients s'impatientent.
- Multiplier les DAB et veillez à leur bon fonctionnement.
- Encourager l'utilisation des cartes bancaires
- S'engager dans des projets de mobile banking, un outil d'inclusion financière qui s'inscrit dans le contexte plus large de « banque sans agence ». Le mobile banking exploite le succès incontestable de la téléphonie mobile pour faciliter l'identification et l'enregistrement des transactions réduisant ainsi également les risques. Il est accessible à tous ( par besoin de savoir lire, simplement utiliser un téléphone portable) et pratique en particulier dans les zones rurales.

➤ **A l'endroit des clients**

-Exiger aux clients de se présenter aux guichets avec le montant bien ordonné

-Eviter aux clients à ce qu'ils prennent le ticket pour aller se promener et revenir après le dépassement de leur numéro d'ordre d'arrivée.

## **2.2 Conditions de mise en œuvre**

Pour pouvoir appliquer de façon correcte ces recommandations et atteindre les objectifs fixés, la BOA doit multiplier les caisses au niveau des agences, recruter énormément des personnes,

et multiplier l'installation des DAB là où il n'y a pas d'agence précisément près des commissariats, ministères, campus universitaire, ambassades, plages, restaurants, et complexes hôteliers, doit veiller au fonctionnement des DAB vingt-quatre heures sur vingt-quatre heures, doit tout faire pour installer les GAB comme dans les pays développés. En plus la BOA doit prioriser les billets neufs au niveau des DAB pour palier un temps soit peu aux erreurs mécaniques.

Il faudra aussi souligner que l'instauration du service Mobile banking à la BOA-Bénin favorise et simplifie l'accès aux services financiers, surtout des personnes aux revenus modestes et des populations rurales, même si l'évolution de ce service dépend du soutien des politiques.

# CONCLUSION

## CONCLUSION

Les clients constituent le poumon pour toute entreprise offrant des biens et/ou services pour le marché. Ils apparaissent comme un élément très important dans la survie de l'entreprise. Une entreprise est bien gérée lorsque ses produits sont bien conçus, fréquemment adaptés aux besoins de la clientèle et que ses équipements et méthodes sont sans cesse perfectionnés.

A l'heure actuelle où la concurrence est de plus en plus rude, aucune entreprise ne peut subsister si elle ne dispose de méthodes efficaces pouvant lui permettre d'offrir un produit ou service exempt de tout défaut, afin d'attirer la clientèle.

En effet, à la BOA, beaucoup reste à faire dans ce domaine. Nous venons d'examiner dans cette entreprise, en particulier dans l'agence TOGOUDO et CALAVI, l'un des facteurs à maîtriser, dans le cadre de la satisfaction de la clientèle : la gestion des files d'attente. Au terme de notre étude, les conclusions suivantes ont été tirées.

Le nombre de client dans l'attente du période d'affluence est supérieur au nombre de client dans l'attente du période non affluence, et le nombre de client ayant été satisfait par le service du DAB est très peu.

Au vu de ces conclusions, il ressort que l'état actuel de la gestion des files d'attente à la BOA ne répond pas totalement aux attentes des clients impatientes de vite effectuer leurs opérations. Il va falloir que la BOA revoie les paramètres entrant en ligne de compte pour une meilleure gestion des files d'attente ; car sa bonne maîtrise accroît la fidélité de la clientèle et le rendement de l'entreprise. Il reste à savoir si le problème lié à la file d'attente pourra être définitivement réglé ?

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adjou Moumouni, B. (1979): « Résoudre le problème que posent les files d'attente » oms/cfsp. Lomé.

Adjou Moumouni, B. (1997) : « Former quelqu'un, atelier de réflexion sur la formation en gestion des programmes de planification familiale, prévention de saïd et santé de reproduction, Dakar, Sénégal.

Aïzansi, M et al. (2002) : « Gestion des files d'attente en vue de la satisfaction de la clientèle boa- bénin ». Mémoire de fin de cycle I ex INE-FASEG.

Dossou A. (2010) « Etude de gestion des files d'attentes à la SBEE », Mémoire de Maitrise FASEG-UAC

Kassanga nongo, (1997): « Etude de gestion du temps de travail par le personnel de santé des formations sanitaires d'Abomey-Calavi ». Mémoire de Maitrise FASEG-UAC

Makoudote. M et al. (2003) « Analyse du phénomène des files d'attente dans les hôpitaux de Luc et Bethesda » Mémoire de Maitrise FASEG-UAC.

Nassar B. et al. (2003) : « Etude des files d'attente à la maternité lagune et au centre de santé maternelle et infantile de Cotonou » mémoire de Maitrise FASEG-UAC.

Senouwa, F. A. Et al (2003) : « Etude des phénomènes de files d'attente dans une centrale d'achats : cas de la CAME ». Mémoire de maîtrise FASEG-UAC

Zougan, E. et al. (1997) : « Etude des phénomènes d'attente : cas du restaurant universitaire d'Abomey-Calavi ». Mémoire de Maîtrise FASJEP, (UNB).

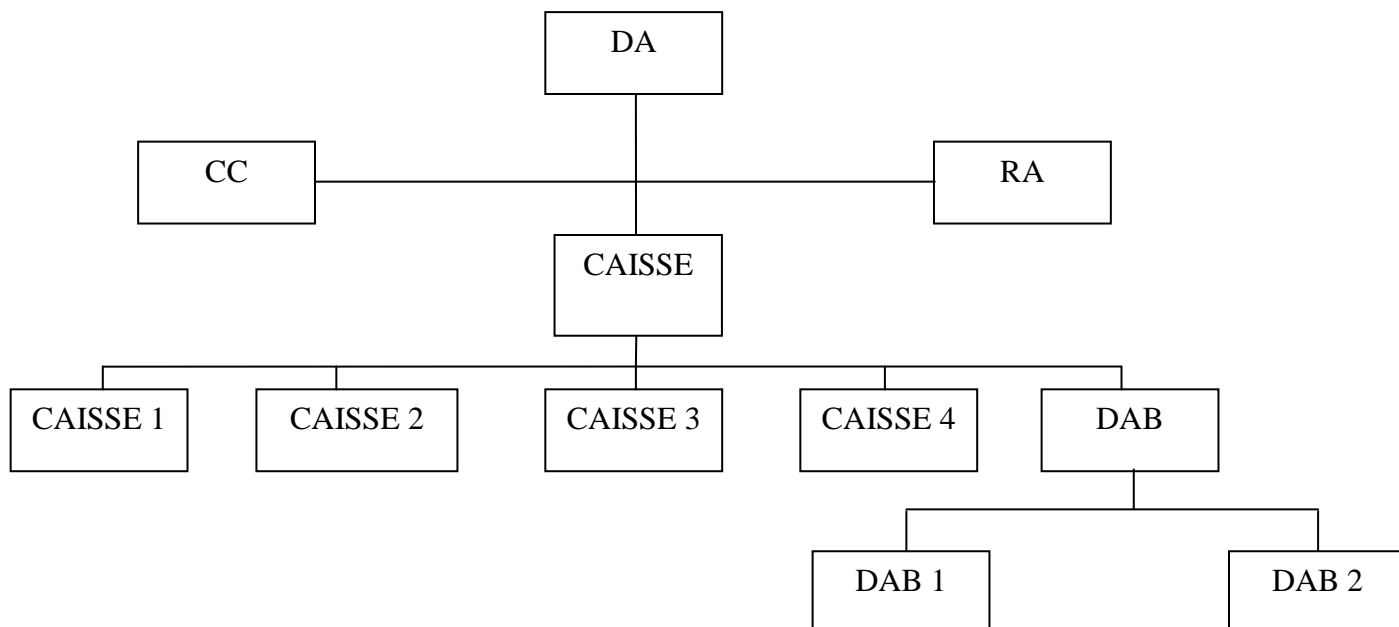
## SITE INTERNET

[http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/gestion\\_operation\\_2765104263/Gestion\\_des\\_operations\\_](http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/gestion_operation_2765104263/Gestion_des_operations_)

# ANNEXES

**Annexe 1 : Organigramme de la BOA - Bénin**

**Annexe 2 : Organigramme de l'agence BOA Calavi**



**Annexe 3 : Questionnaires de recherche**

**Chers clients,**

Dans le cadre de nos travaux de recherche pour la rédaction de mémoire de licence en Finance Banque et Assurance, nous venons très respectueusement par ce questionnaire recueillir vos appréciation / avis sur les files d'attentes à la BOA-BENIN. Nous nous remercions d'avance pour votre disponibilité.

**QUESTIONNAIRE**

**1-Etes – vous un client régulier à la BOA-Bénin ?**

Oui

Non

**2-A quel moment constatez- vous la file d'attente ?**

1ere quinzaine du mois

2eme quinzaine du mois

**3- Quelle est la qualité perçue du service offert par les DAB ?**

Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4-selon-vous quelles sont les causes des files d'attentes dans les Banques ?**

-Manque de compétence

-Insuffisance de caisse d'opération

-Manque de personnel de front office

-Insuffisance d'agence

-Dysfonctionnement des DAB

-Lancement de nouveau produit

**5-parmi les dispositifs cités ci-dessous les quels peuvent réduire la file d'attente ?**

-Création des nouvelles agences.

-Multiplication des DAB.

-Multiplication des caisses d'opération.

-Recrutement de personnel du front office

-Formation des agents de front office.

Tous nos remerciements pour le temps accordé et pour votre participation.

**NB : VEILLEZ COCHER LES CASES CORRESPONDANTES A VOTRE REPONSE.**

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
RESUME/ Summary.....	v
LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
SOMMAIRE .....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	3
SECTION 1: PRÉSENTATION DE LA BANK OF AFRICA (BOA-BENIN).....	3
<b>Paragraphe 1 : historique, objectif et structure organisationnelle de la BOA- BENIN ...</b>	<b>3</b>
1- Historique.....	3
2- Objectifs.....	4
3-Structure organisationnelle de la BOA Bénin.....	4
Paragraphe 2:: activités, environnements, ressources de financement déficit de la BOA.....	7
1- Activités.....	7
2- Environnements de la BOA Bénin.....	9
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	10
Paragraphe1: Présentation de la BOA Togoudo.....	10
1- Ressources humaines de la BOPA Togoudo.....	10
Ressources financières et matériels.....	13
Paragraphe 2: Travaux effectués et difficultés rencontrées.....	13
1- Travaux effectués.....	13
2- Difficultés rencontrées.....	15
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	16
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	16
<b>Paragraphe 1 : Problématique, intérêt et objectifs de la recherche .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Problématique.....</b>	<b>16</b>

<b>1.2 Intérêt de la recherche et les objectifs</b> .....	18
<b>1.2.1 Intérêt de la recherche</b> .....	18
<b>Paragraphe 2 : Revue de la littérature et Hypothèses de recherche</b> .....	19
<b>2.1. Clarification de quelques concepts</b> .....	19
2.2- synthèse des travaux antérieurs et formulation des hypothèses.....	22
<b>2.2.1 Généralités sur les files d'attentes</b> .....	22
2.2.2- Description du mécanisme de service et la gestion faite du phénomène.....	25
2-2-3. Hypothèse de recherche.....	26
Section 2: Méthodologie de recherche.....	27
<b>Paragraphe 1 : Technique et Outils de collecte des données</b> .....	27
<b>Observation</b> .....	27
<b>1.2 Entretien</b> .....	27
<b>1.3.1 Echantillonnage</b> .....	28
<b>Paragraphe 2 : Technique et Outils de traitement et d'analyse des données</b> .....	28
<b>2.2 Conditions de validation des hypothèses</b> .....	29
<b>Vérification de l'hypothèse 1 :</b> .....	29
<b>La règle de décision</b> .....	29
<b>Vérification de l'hypothèse 2 :</b> .....	29
<b>Règle de décision</b> .....	29
<b>Vérification de l'hypothèse 3 :</b> .....	29
CHAPITRE 3: CADRE EMPIRIQUE.....	31
SECTION 1 : HISTOIRE DES FILES D'ATTENTES, PRESENTATION ET .....	31
ANALYSE DES DONNEES .....	31
<b>Paragraphe 1 : Histoire des files d'attentes</b> .....	31
<b>Paragraphe 2 : Présentation et analyses des données</b> .....	32
<b>2.1 Présentation et analyses des données selon l'hypothèse1</b> .....	32
2.2- Présentation et analyse des données selon l'hypothèse 2.....	34
2-3- Présentation et analyse des données selon l'hypothèse 3.....	34
Section 2: Interprétation, testes des hypothèses et approches de solutions.....	38
Paragraphe 1: Interprétation: synthèse des résultats et testes des hypothèses.....	38
1-1- Interprétation synthèse des résultats et tests de l'hypothèse 1.....	38

1-2- Interprétation: synthèse de résultats et thèse de l'hypothèse 2.....	38
1-3- Interprétation synthèse des résultats et test de l'hypothèse 3.....	38
Paragraphe 2 : Approches de solutions .....	39
2-1- Recommandation.....	39
2-2- Condition de mise en œuvre .....	40
CONCLUSION.....	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	45
<b>Annexe 1 : Organigramme de la BOA - Bénin .....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 2 : Organigramme de l'agence BOA Calavi .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 3 : Questionnaires de recherche .....</b>	<b>49</b>
TABLE DES MATIERES .....	51