



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*_*_*

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

*_*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

*_*_*_*_*_*_*_*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)**

*_*_*_*_*_*_*_*

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION: Science de Gestion

FILIERE: Finance Banque Assurance

**LA GESTION DES COMPTES CLIENTS DANS LES
BANQUES : CAS DE LA BOA-BENIN**

Réalisé et Présenté par :

Luc C. GNACADJA

&

Justin D. SOVEGNON

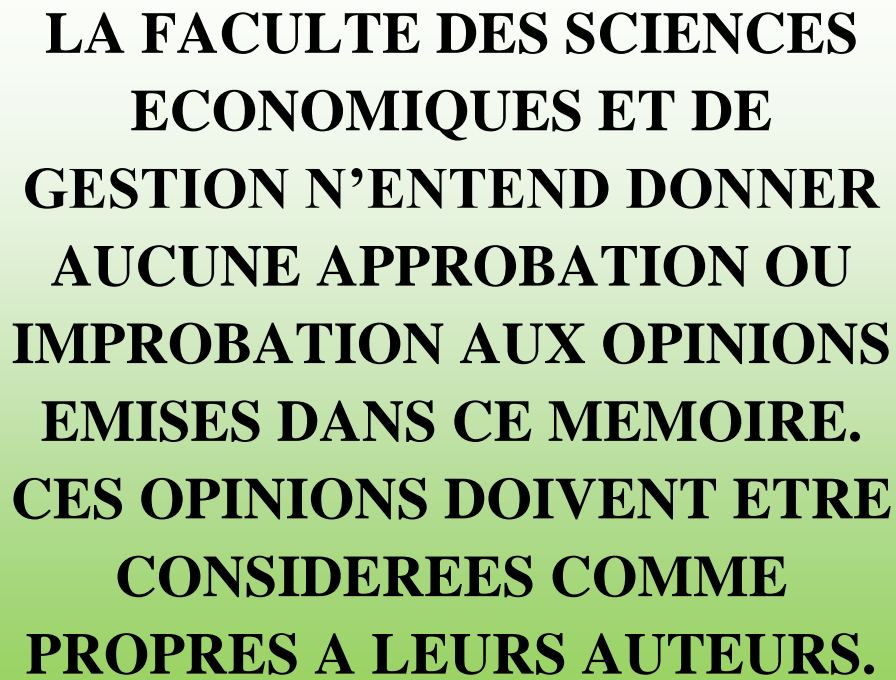
Maître de stage :

**M. Stanislas FAFOUMI
Directeur de l'agence**

Maître de mémoire :

**Prof Denis ACCLASSATO
Enseignant à la FASEG**

AVERTISSEMENT



**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION OU
IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACE 1

Je dédie cette œuvre à :

- *Mon père Paul GNACADJA.*
- *Ma mère Florence BOSSA.*

Luc Cossi GNACADJA

DEDICACE 2

Je dédie cette œuvre à :

- *Mon grand frère Paul Kouassi AMOUSSOU et ma mère Manehou Saih AGBALAVI ;*
- *Toute ma famille.*

Justin Dossou SOVEGNON

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit :

- *Du **Président** et des **membres de jury** pour avoir consacré leur temps pour apprécier ce travail ;*
- *Du Professeur **Denis ACCLASSATO** qui, malgré son agenda très chargé, n'a ménagé aucun effort pour la réalisation de ce travail ;*
- *Monsieur **Modeste SENOU** pour sa disponibilité, ses conseils tout au long de la rédaction du mémoire ;*
- *Monsieur **Stanislas FAFOUMI** pour avoir accepté de parrainer ce travail et pour sa disponibilité ;*
- *Madame **Grace SOUSSIA**, pour ses conseils et son soutien ;*
- *L'administration et le corps professoral de la **FASEG** qui ont contribué à notre formation ;*
- *A tout le personnel de la **BOA-BENIN** pour tout leur soutien ;*
- *A nos oncles pour leurs soutiens incessants ;*
- *A nos familles respectives pour leur soutien ;*
- *A tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail, trouvez ici l'expression de nos profondes gratitude.*

Luc C. GNACADJA et Justin D. SOVEGNON

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC : Agence Centrale

AFH : Africain Financial Holding

AIB : African Investment Bank

BA : Banque Atlantique

BCB : Banque Commerciale du Bénin

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BDB : Banque Béninoise pour le Développement

BGFI : Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement

BIBE : Banque Internationale du Bénin

BIO : Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement

BMCE : Banque Marocaine du Commerce Extérieur

BOA: Bank Of Africa

BOAD: Banque Ouest Africain de Développement

BRS: Banque Régionale de Solidarité

BRVM: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

BSIC: Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement

CA: Conseil d'Administration

CAF : Centre d'Affaires

CC : Chargé de Clientèle

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DB : Diamond Bank

EBB : Ecobank Bénin

FBB : Financial Bank Bénin

FMO : Société Financière Néerlandaise pour le Développement

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PROPARCO : Promotion et Participation pour la Coopération

RCCM : Régistre du Commerce et du Crédit Mobilier

SFI : Société Financière Internationale

SGBB : Société Générale des Banques Bénin

UBA : United Bank for Africa

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1 : Satisfaction des clients</u>	37
<u>Tableau n°2 : Traitement des dossiers clients</u>	38
<u>Tableau n°3 : Réclamation par rapport aux prestations de la BOA-BENIN</u>	40
<u>Tableau n°4 : Solution données aux réclamations</u>	40
1- Résultat relatif au problème spécifique n°2	41
<u>Tableau n°5 : Connaissance du gestionnaire de compte par le client</u>	41
<u>Tableau n°6 : Information des nouvelles offres de la banque par le gestionnaire</u>	41
<u>Tableau n°7 : Insuffisance des agents</u>	42
<u>Tableau n°8 : Manque de motivation des agents</u>	42
<u>Tableau n°9 : Segmentation des clients</u>	42

ANNEXES

<u>ANNEXES</u>	49
<u>Annexe 1 : FICHE SIGNALETIQUE</u>	50
<u>Annexe 2 : Tableau de cycle de vie de la clientèle</u>	52
<u>ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN</u>	54
<u>ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE</u>	55
<u>TABLE DES MATIERES</u>	57

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</u>	3
<u>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BOA-BENIN</u>	3
<u>SECTION 2 : Travaux effectués au cours du stage</u>	10
<u>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</u>	22
<u>SECTION 1 : CADRE THEORIQUE</u>	22
<u>SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE</u>	31
<u>CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET SYNTHESE</u>	35
<u>Section 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses</u>	35
<u>Section 2 : Suggestions et condition de mise en œuvre de solutions</u>	44
<u>CONCLUSION</u>	46

RESUME

Dans un système bancaire, la concurrence pose un problème de gestion efficiente et efficace de la relation client. L'objectif de notre étude est de contribuer à la mise en place d'une bonne politique de gestion des comptes clients afin d'améliorer la satisfaction des clients face aux services offerts par la BOA-BENIN. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé la méthode de collecte de données par l'approche quantitative et l'approche qualitative. Les principaux résultats auxquels nous avons abouti stipulent que 65% des clients sont peu satisfaits faces aux services que la banque leur offres. De même, la gestion peu efficace des comptes de la clientèle résulte de la grandeur des exigences des clients à travers l'offre de la concurrence. De ce fait, nous proposons à la BOA-BENIN de recruter plus de personnels, de donner plus d'informations aux clients sur les services offerts, d'améliorer la qualité de ses services surtout au niveau de la monétique.

Mot clés : la relation gestion client; la satisfaction; la clientèle

INTRODUCTION

Le secteur économique est en générale financé par les banques qui offrent à leur clientèle des services et produits bancaires en vue de satisfaire les besoins de celle-ci. Dans les années mille neuf cent quatre dix, les pays ouest africains, notamment ceux membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ont opéré de profondes mutations du système bancaire régional qui a connu de graves difficultés au cours de la précédente décennie.

Le Bénin, pays membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain a inscrit dans son système bancaire les réformes intervenues dans le cadre de l'union. Le système bancaire ouest africain a connu son essor dès la réforme de la politique de la monnaie et du crédit dans l'union intervenue en 1974. Sa mise en œuvre au Bénin a coïncidé avec l'avènement des institutions bancaire nationales. La banque pour préserver son leadership doit s'intéresser à la gestion de sa clientèle. Selon LEVITT (1983) la clientèle est l'élément actif le plus important d'une entreprise d'où la nécessité de bien connaitre le comportement des clients afin de répondre à leurs attentes pour pouvoir développer l'un des éléments fondamentaux du marketing relationnel qu'est l'écoute.

Les problèmes liés à la gestion de la clientèle tels que la qualité de certains services, le manque de diffusion d'information clé à la clientèle, les longues files d'attente des clients pour avoir satisfaction face à certaines opérations sont pertinents. Ainsi une bonne gestion de la clientèle à travers un service de qualité s'avère nécessaire dans un environnement dynamique où le client a désormais le choix entre plusieurs banques proposant presque les mêmes produits et services. De plus, ce secteur connaît également une forte présence des établissements de micro-finance dont le nombre a augmenté considérablement ces dernières années ; ces établissements de micro-finance proposent des offres plus ou moins similaires et se caractérisent par une forte proximité avec les clients. Cette concurrence sur le marché bancaire pose à la fin la problématique de la gestion efficiente et efficace de la relation clientèle. Face à cette concurrence, il est devenu impératif aux banques de renforcer leur politique commerciale et de développer leur stratégie afin de se rapprocher d'avantage de la clientèle.

Cependant, peut-on améliorer la gestion de la clientèle sans un rapprochement de la banque envers ses clients ? C'est pour répondre à cette préoccupation que nous avons axé

notre étude sur le thème intitulé « **la gestion des comptes clients dans les banques : cas de la BOA-BENIN** »

Pour y parvenir, nous aborderons ce thème en trois chapitres. Le premier traitera du cadre institutionnel de l'étude, le second portera sur le cadre théorique et méthodologique de recherche et enfin le troisième sur l'analyse des résultats et la synthèse.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Etudier de façon fiable une structure implique nécessairement une connaissance théorique de celle-ci. On ne saurait connaître une entreprise si l'on ne remonte pas à ses racines à travers son historique, sa structure organisationnelle, ses activités et ses organes de décision.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BOA-BENIN

Cette section présentera la BOA-BENIN à travers son historique, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et les activités de la BOA-BENIN

Dans ce paragraphe, il sera question d'aborder l'historique et les objectifs de la BOA-BENIN ainsi que ses activités.

A- Historique

Au cours des années 1980, à l'instar d'autres Etats Africains, le BENIN a connu une forte crise économique qui a entraîné par la suite la création de nouvelles banques. Suite à l'échec des premières banques de la place telles que la Banque Béninoise pour le Développement (BBD), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) et la Banque Commerciale du Bénin (BCB), la BOA-BENIN a vu le jour sous l'initiative du groupe « African Financial Holding » (AFH).

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 (SA). Elle est la deuxième banque du GROUPE OF AFRICA après la BOA-Mali. Créée le 29 juin 1989, la BOA-BENIN est sous forme d'une société anonyme dont la fiche signalétique se présente comme suit : (voir annexe 1). Elle est une société anonyme dont le capital actuel est de dix milliards soixante-douze millions six cent quatre-vingt mille (10.072.680.000). Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) depuis le 17 novembre 2000 au cours de trente mille (30.000FCFA) l'action.

La BOA-BENIN exerce une activité de banque commerciale, de dépôt et de crédit. Elle a connu une forte croissance qui l'a hissé au premier rang des banques béninoises depuis 1991

selon les rapports annuels de la commission bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). 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 exige dans le respect strict des limitations prudentielles fixées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Pour améliorer sa croissance, favoriser celle de l'économie béninoise et mieux satisfaire les besoins de sa clientèle, la BOA-BENIN s'emploie à se rapprocher de ses clients par l'ouverture de plusieurs agences sur le territoire national. La BOA-BENIN fidèle à sa devise « **la force d'un groupe, la proximité d'un partenaire** », dispose aujourd'hui de quarante-quatre (44) agences dont vingt-un (21) agences régionales, un centre d'affaire et deux (2) guichets portuaires :(voir annexe 1).

Comme partenaires stratégiques de la BOA, nous pouvons citer :

- La Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ;
- Le Proparco ;
- La Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ;
- Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) ;
- Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ;
- Fonds d'Investissement AUREOS.

Les principaux concurrents de la BOA- BENIN sont : Ecobank- Bénin

(EBB) ; United Bank for Africa (UBA); Financial-Bank Bénin (FBB) ; Banque Internationale du Bénin (BIBE) ; Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) ; Banque Atlantique (BA); Banque Régionale de Solidarité (BRS) ; Diamond Bank (DB) ; African Investment Bank (AIB) ; Société Générale des Banques du Bénin (SGBB) ; Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement (BGFI).

La structure de l'actionnariat est la suivante :

- BOA WEST AFRICA36,61%
- BOA GROUP SA14,43%
- AUTRES BANK OF AFRICA.....2,07%
- ATTICA S.A0,27%
- BOAD.....2,71%
- ACTIONNAIRES PRIVES.....43,91%

B- But et mission de la BOA-BENIN

La BOA a pour objectif principal, la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle élargit la gamme de ses produits en vue de renforcer l'économie. Elle veille à la réalisation des investissements indispensables à la poursuite de sa stratégie de développement afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Au Bénin, la BOA vise la perfection de sa prestation et la réalisation du profit. Elle a pour autre objectif de réaliser la performance au quotidien en renforçant ses guichets par des distributeurs automatiques de billets, dans le but de réduire les longues files d'attente. Elle veille aussi au renforcement de sa position sur l'échiquier bancaire national par le financement des petites et moyennes entreprises, le secteur des grands travaux publics, la construction des infrastructures, etc....

C-Activités de la BOA-BENIN

Pour répondre aux exigences de la sa clientèle, la BOA-BENIN offre plusieurs gammes de produits 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'assurances, la monétique et les autres opérations.

1- 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

2- 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.

3- Les crédits

A ce niveau nous avons :

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

4- La monétique

Elle regroupe les services ou produits liés aux Distributeurs

Automatiques de Billets(DAB). Nous avons

- La carte SESAME.
- La carte SESAME+.
- La carte VISA LIBRA ;
- La carte VISA PROXIMA ;
- La carte TUCANA

5- Les services de banque à distance

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

6- 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
- Changement d'agence

Paragraphe 2 : Structure de la BOA-BENIN

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

A- Organe de décision de la BOA-BENIN

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

1- Le Conseil d'Administration(CA)

C'est l'organe suprême de la BOA-BENIN. Il est composé de douze(12) membres, qui coordonnent toutes les activités de la banque. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance et au nom de l'institution. Il délègue une partie de ses pouvoirs à la Direction Générale et au comité de crédit, et est assisté d'un bureau de sages.

2- Le Bureau des Sages

Il s'agit de l'organe consultatif et arbitrage général. Il est instauré depuis l'Assemblée Générale(AG) du 1^{er} mars 1991 conformément aux statuts de la banque et est composé de six(6) membres. Le bureau des sages exerce à côtés du Conseil d'Administration une mission de conseil pour les questions relevant de la banque.

3- La Direction Générale

Nommé sur proposition du Conseil d'Administration, le Directeur Général(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 trois(3) Directeurs Généraux Adjoints. Il peut être révoqué par le Conseil d'Administration à tout moment. L'actuel Directeur Général de la BOA-BENIN est Monsieur AMOUSSOU FAUSTIN.

4- Les directions et départements techniques

Comme l'indique son organigramme (annexe) depuis Mai 2014, la BOA-BENIN est dirigée par un Directeur Général(DG) qui est assisté par trois(3) pôles dirigés chacun par un Directeur Général Adjoint(DGA) : Pôle Exploitation, Pôle Support, Pôle Finance et Risque.

Pôle Exploitation

Il coordonne les activités de la direction du Centre d’Affaires, de la Direction Retaille Commercial et Réseau (à laquelle sont rattachées les Zone 1, Zone 2, Zone 3, l’Agence Centrale, l’Agence Elite, le département monétique et transferts rapide), de la Direction de la Clientèle Institutionnelle, de la Direction de la Gestion Préventive des Risques, de la Direction Marketing et Communication, de la Direction de l’Animation Commerciale.

Pôle Support

Il coordonne les activités de la production bancaire (sont rattachés les services des Opérations domestiques, des Opérations internationales, de la Gestion Administrative des Crédits et le service Assurance), le département Organisation, le département Informatique et Télécoms, le service des Ressources Humaines, le service des Moyens Généraux, le service Etudes et Statistiques.

Pôle Finances et Risques

Il regroupe la Direction financière (le département Finance, le service Contrôle Financier et le service Trésorerie), la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Risques (le Département Etudes et Analyse des crédits, le département Gestion des Risques), la Direction du Recouvrement et du Contentieux qui comprend le service précontentieux.

5- Les organes de contrôle

Les organes de contrôle sont subdivisés en deux : organes internes et organes externes.

Les organes internes de contrôle

La BOA-BENIN dispose de trois entités qui assurent son contrôle interne :

- Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité: il s’occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous les comptes clients ouverts. Il s’occupe également de la lutte contre le blanchiment d’argent, du financement du terrorisme et des affaires frauduleuses.
- Direction de l’Audit Interne: Il assure le contrôle interne de la banque par l’aide du service d’Audit Interne, le Service de vérifications Comptables et le Service du Contrôle des

risques. Il est supervisé par le comité d'Audit Interne et de risque, du Conseil d'Administration et est en collaboration avec la Direction Générale.

Les organes externes de contrôle

Le contrôle externe est assuré par la Direction de l'Inspection, les commissaires aux comptes et la Commission Bancaire.

- La Direction de l'Inspection : Elle assure la fonction de l'audit externe de la banque, rédige et met en place les procédures organisationnelles et opérationnelles de toutes les filiales du Groupe BOA. Elle est constituée des membres de différentes nationalités et coordonne les travaux des différents départements du Contrôle Général dans l'ensemble des filiales du Groupe.
- Les Commissaires aux comptes : Ils sont chargés des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ; du contrôle des comptes annuels de la banque ; du respect de la réglementation bancaire et des vérifications d'informations spécifiques prévues par la loi.
- La Commission Bancaire : Elle veille à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle se réunit au moins une fois par trimestre et est dotée d'un secrétariat permanent composé de fonctionnaire de la BCEAO, qui établit pour ses sessions des rapports et études sur le respect des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'Union.

SECTION 2 : Travaux effectués au cours du stage

Dans cette section nous allons présenter le service dans lequel nous avons effectué notre stage sans oublier les travaux que nous avons exécutés au cours du stage

Paragraphe 1 : Présentation de l'Agence BOA-Agence Centrale

La BOA-AGENCE CENTRALE est l'une des agences de la BOA-BENIN, où nous avons effectué notre stage pendant une durée de trois(3) mois.

A- Présentation de la BOA-AGENCE CENTRALE

La BOA-AGENCE CENTRALE est située dans le bâtiment de la direction générale sise à l'AVENUE JEAN PAUL II. La ressource humaine de cette agence est composée de :

- Un directeur d'agence ;
- Un responsable administratif ;
- Quatre(4) chargés de clientèle dont deux(2) chargés de clientèle particuliers et deux(2) chargés clientèle professionnels ;
- Cinq(5) agents guichets payeurs ;
- Un guichetier

Pour mieux fonctionner, elle s'est structurée à travers un organigramme précis

B- Activités

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-AGENCE CENTRALE d'autre part, elle offre une gamme diversifiée de produit à sa clientèle.

On distingue à cet effet de :

- Les opérations de caisse et de guichet ;
- Les services monétiques ;
- Les services à distance ;
- Les autres opérations.

- **Les opérations de caisse et de guichet**

Encore appelées services de caisse, elles regroupent les retraits d'espèces, les ouvertures de comptes, les versements d'espèces, les remises de chèques à l'encaissement, les virements, les transferts WESTERN UNION, le change et autres.

- Les retraits d'espèces

Dans ce cas, le client vient retirer au besoin de l'argent préalablement déposé auprès de l'institution. Les retraits de fonds se font au moyen d'un formulaire appelé fiche de retrait sur laquelle est mentionnée les informations suivantes : le nom du titulaire du compte, le numéro de compte à débiter, le montant en chiffre et en lettre, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature. Au verso de la fiche, le client mentionne la nature et de la pièce qui a servi à

faire l'opération, ainsi que son numéro de téléphone précédé de la mention « pour acquit, Cotonou...suivi de la date ».

Pour les opérations de retrait, l'agent de guichet vérifie la conformité de la signature que ce soit sur le compte épargne ou retrait au moyens d'un chèque. Selon qu'il s'agit d'un retrait sur chèque, quand le montant de l'opération dépasse cinq cent mille(500.000) pour le compte d'une personne physique ou un million(1.000.000) FCFA pour le compte d'une personne morale. L'agent de guichet fait la copie de la pièce du client et envoie le chèque chez le responsable administratif ou chez le chargé de clientèle qui appelle le titulaire du compte pour avis et avoir sa confirmation pour paiement du chèque avant de valider l'opération.

➤ Les ouvertures de compte

Selon la catégorie du client, on distingue les ouvertures de comptes épargne et les ouvertures de comptes courant.

- **Les ouvertures des comptes épargnes**

Les conditions d'ouverture de compte épargne sont les suivantes :

- Disposer d'une pièce d'identité en cours de validité ;
- Disposer d'une attestation de résidence portant le nom du client ;
- Disposer d'une facture d'électricité ou d'eau ou quittance de téléphone ou loyer en conformité avec l'attestation de résidence ;
- Disposer de deux photos d'identité ;
- Disposer d'une adresse postale même si elle est couverte ;
- Disposer d'un dépôt minimum initial de cinq mille(5.000) FCFA.

En cas d'ouverture de compte épargne pour les mineurs, les pièces à compléter sont :

- Un acte de naissance et deux photos d'identité de l'enfant.
- Deux photos d'identité du mandataire et une fiche de procuration délivrée par la BOA

Le mandataire sera l'un des parents géniteurs de l'enfant.

Les retraits sur ce compte nécessitent obligatoirement le déplacement du client vers les guichets de n'importe quelle agence BOA-BENIN. Ce type de compte génère d'intérêt à son titulaire.

- **Les ouvertures de comptes courant**

Dans ce cas, on distingue les comptes chèques aux particuliers et les comptes chèques aux entreprises. Comme son nom l'indique, ce type de compte ne fonctionne que grâce à un chéquier.

En ce qui concerne les comptes chèques aux particuliers, les conditions d'ouverture du compte courant.

- Le titulaire doit avoir à l'ouverture au moins 21ans ;
- Le dépôt minimum initial est de 15000 FCFA.

Ce type de compte ne génère pas d'intérêt. Il peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 1500 FCFA HT.

Pour les comptes chèques aux entreprises, on distingue deux sortes de formalités à savoir : les conditions générales et les conditions particulières.

➤ **Les conditions générales**

Nous avons :

- Le registre de commerce (original + photocopie légalisée) ;
- La publication au journal d'annonces légales ;
- La lettre de convention de compte (disponible à la banque) ;

- La pièce d'identité de chaque signataire ;
- Un justificatif de domicile de chaque signataire.
- **Les conditions particulières**
- Pour les conditions particulières, le dépôt initial minimal est de 500.000 FCFA pour les artisans et de 1.000.000 FCFA pour les commerçants. Notons que ce dépôt initial est susceptible de modification.

- Pour les sociétés les statuts précisant la composition du Conseil d'Administration et les pouvoirs des dirigeants exige le dépôt minimum initial de 1.000.000FCFA.

- Pour les mutuelles et associations, les statuts et le règlement intérieur, le procès-verbal de l'assemblée générale, le récépissé d'enregistrement de l'association (original + photocopie), la publication au journal officiel, il faut un dépôt minimum initial de 25.000FCFA.

Ce type de compte ne génère pas d'intérêts créditeurs, ce compte peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 7.500FCFA HT par mois pour les entreprises commerciales et de 5.500FCFA HT le mois pour les établissements. Le titulaire du compte a droit à un chéquier (carnet de chèque) dont il fait usage pour mouvementer son compte.

➤ Les versements d'espèces

Ce sont des opérations de dépôt de fonds auprès de la banque, elles se font au moyen d'une fiche appelée fiche de versement sur laquelle sont mentionnés l'intitulé du compte, le numéro de compte à créditer, le nom du donneur d'ordre, le billettage de la monnaie, le total du versement, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du déposant.

➤ Les virements

Il s'agit des virements ponctuels et les virements internes.

➤ Le western-union et le change

Le western-union est une opération de transfert d'argent. Pour ce qui concerne les opérations de change, il s'agit d'échange de devise

➤ 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 SESAME, la carte TUCANA, la carte VISA PROXIMA et la carte VISA LIBRA.

La carte SESAME

La carte SESAME est une carte électronique qui est reliée à un compte bancaire qui donne la possibilité au client d'effectuer des opérations de retraits, de consulter son solde, d'obtenir un mini relevé sur son compte à partir des DAB

La carte TUCANA

La carte TUCANA est une carte électronique qui n'est pas reliée à un compte bancaire qui donne la possibilité au client d'effectuer des opérations d'achat en ligne.

Les cartes VISA PROXIMA et LIBRA

Les cartes VISA PROXIMA et LIBRA sont des cartes électroniques reliées à un compte bancaire qui donne la possibilité à son titulaire d'effectuer des opérations de retrait de son compte bancaire même étant à l'étranger.

➤ Les services à distance

Ils regroupent les services de la banque à distance et les produits d'assurance. Le B-SMS (SMS BANKING) est un service qui permet aux clients de recevoir par SMS les informations concernant leur compte bancaire. Les conditions d'accès 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 coût de 500FCFA par mois ;
- Pour les comptes chèques le nombre est de 10 SMS au maximum par mois pour un cout de 1.000FCFA ;
- Pour les entreprises, il faut 40 SMS par mois pour un cout de 3.000FCFA par mois ;

Le B-PHONE (PHONE BANKING) est un service de la banque qui permet aux clients d'avoir accès aux informations sur leur compte 24h /24h, 7j/7j. 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 un internet Banking.

➤ Les produits d'assurance

Il s'agit du produit nommé BOA PROTECTION dont le coût de l'abonnement est de 3.000FCFA HT.

➤ Les autres opérations

La BOA accorde deux catégories de crédits à sa clientèle : le crédit aux particuliers et le crédit aux entreprises.

Le crédit aux particuliers

➤ Crédits de consommation : bénéficie de ce crédit tout salarié du secteur public ou privé et les retraités jouissant d'une pension régulière. Le bénéficiaire de ce crédit doit disposer d'un revenu permanent régulièrement domicilié sur son compte chèque. Le crédit est lancé à un taux maximal de 13% pour une durée de remboursement de 83 mois.

➤ Crédit scolarité : ici les conditions d'accès aux crédits sont les mêmes à la seule différence qu'ici le taux maximal fixé à 10,5% pour une durée de remboursement maximale de 10 mois. Ce crédit permet aux clients d'assurer l'avenir de leurs enfants.

➤ Crédit première installation : il est destiné aux jeunes promus dans une profession libérale. Pour bénéficier de ce crédit, il faut avoir un compte courant ouvert dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'exercice d'une profession libérale, adresser à la banque une demande comportant le montant des investissements, les revenus estimés et le plan de financement. Le crédit est octroyé selon les besoin et la capacité de remboursement du client. Il est limité à 80% du montant de l'investissement. Le taux est de 11,50% pour une durée de remboursement de 48 mois.

➤ Crédit automobile : accordé à tous ceux qui ont besoin de moyens de déplacement, de sécuriser leur moyens de déplacement, d'offrir un cadeau de prestige à leur proche ou de protéger l'environnement. La condition est de disposer d'un compte dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'existence de revenus mensuels permanents supérieurs à 400.000FCFA. On tient compte des capacités de remboursement du client. Le crédit accordé est de 25.000.000FCFA avec un taux de 9,75% HT pour une durée de remboursement de 48 mois.

➤ Crédit événement : il permet de financer les événements circonstanciels heureux ou malheureux comme le mariage, le baptême, le pèlerinage, les vacances, les obsèques.... Pour bénéficier du crédit événement, il faut disposer de revenus permanents et régulièrement domicilié à la BOA. Le montant du prêt est au maximum 4 fois égal au montant du salaire ou

de pension ou la moyenne mensuelle de l'épargne des six derniers mois, son taux est de 10% HT par an pour une durée maximale de remboursement de 10 mois.

➤ Crédit rechargeable : avec le crédit rechargeable, vous pouvez réemprunter le montant initial de votre prêt et bénéficier de la différence utilisable immédiatement, bénéficier d'une mise en place rapide d'un premier crédit à un taux très avantageux et sur une durée plus longue pouvant atteindre 83 mois.

Le crédit aux entreprises

C'est le concours accordé aux entreprises par la BOA, on distingue :

➤ Le crédit documentaire : il est lettre de crédit, c'est un engagement irrévocable pris par la banque pour le compte de l'acheteur ou pour son propre compte de payer au bénéficiaire les valeurs des documents sous réserve que les termes et conditions du crédit soient respectées.

➤ Le découvert : c'est une véritable ligne de crédit négociée avec la banque pour financer tout ou une partie du besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

➤ Les facilités de caisse : ce sont les avances de très courtes durées qui aident le client à faire face à ses découverts qui dépassent leurs possibilités de trésorerie, mais qui seront remboursés sur les rentrées normales de l'entreprise dans les jours qui suivent.

➤ Le crédit campagne : il permet à la BOA de fournir des fonds pour faciliter les approvisionnements et couvrir les frais de fabrication. C'est un crédit accordé par la banque à une entreprise exclusivement dans le cadre de la commercialisation des produits agricoles.

➤ Le crédit relais : il permet aux entreprises de couvrir rapidement une fraction plus ou moins importante de son apport d'autofinancement selon le cas.

Le Pack Salarial

C'est un produit de la BOA qui est à sa phase de croissance, c'est un regroupement de plusieurs autres produits de la BOA à savoir :

- + Un compte chèque avec son chéquier ;
- + Un compte épargne ;
- + Un découvert automatique ;
- + Une carte SESAME ;
- + B-SMS/B-PHONE ;
- + Assurance

Le coût de ces opérations est de 2600FCFA par mois.

Le Pack Fonxionaria

Un produit de la BOA qui regroupe 10 autres produits, destiné aux fonctionnaires. Les produits sont :

- + Un compte chèque avec son chéquier
- + Une carte bancaire SESAME+
- + Un découvert automatique

Une réserve d'argent équivalent à un mois de salaire, remboursable en 10 mois

- + Un Plan Epargne Ambition permettant de bénéficier, à l'issue d'une période d'épargne, d'un prêt pouvant atteindre jusqu'à 2 fois le montant épargné
- + Un abonnement à B-SMS pour recevoir les informations bancaires
- + Un accès à B-PHONE pour le suivi de vos comptes
- + 3 assurances : perte/vol chéquier et carte ; décès/invalidité lié au découvert et réserve d'argent.

Le cout de ce pack est de 2600 par mois.

➤ Edition de relevé

Les opérations d'édition de relevé se font à la demande du client. C'est l'édition d'un relevé mentionnant toutes les opérations liées au mouvement du compte durant une période donnée. Les conditions tarifaires sont applicables et ne sont pas les mêmes quand il s'agit des clients particuliers ou des clients entreprises.

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et taches exécutées

A- Déroulement du stage

Notre stage s'est déroulé dans les locaux de la BOA-AGENCE CENTRALE. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la BOA-AGENCE CENTRALE est composée de onze(11) personnels qui ont 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 tenus de fournir des informations justes et d'orienter si possible le client vers un responsable qualifié pour acquérir des informations précises.

➤ Le responsable de l'Agence

Le chef de l'agence est le premier responsable, il est le représentant de l'agence auprès de la Direction Générale. Il coordonne et contrôle toutes les activités au sein de l'agence.

➤ Le responsable Administratif

Il joue le rôle d'adjoint du directeur d'agence et faire office chef de caisse. Il est le superviseur des opérations à savoir :

- Les opérations de caisse ;

- La gestion des dossiers de crédits particuliers ;
- La gestion des DAB ;
- La validation des ordres de virement, des remises à l'encaissement et autres opérations du guichet ; etc.

➤ Le chargé de clientèle

Les fonctions du chargé de clientèle peuvent être classées en quatre points :

- Rôle de conseiller clientèle ;
- Rôle d'agent commercial et de vendeur ;
- Gestionnaire de risque ;
- Intermédiaire entre la banque et le client.

➤ Les guichets payeurs

Au nombre de cinq, ils sont chargés d'assurer la satisfaction des clients en matière de dépôt, de retraits de fonds, d'effectuer des opérations internationales et toutes les opérations de guichets. Ils sont chargés de vérifier la conformité de la signature sur la fiche remplie par le client lorsqu'il s'agit de retrait par le titulaire lui-même. Les opérations de change y sont aussi effectuées.

➤ Le guichet

Occupé par les signataires, les opérations de guichet sont les suivantes :

- L'accueil et l'orientation des clients consistant à les recevoir, à expliquer les produits de la banque et à donner une suite à leur requête ;
- La position des comptes qui est de communiquer au client le solde de son compte, qu'il soit débiteur ou créancier ;
- Le remplissage des fiches d'ouverture de compte, des dossiers de crédit scolaire, demande de chèques et de carte SESAME, de remise de chèque, de changement d'agence, de domiciliation de salaire ou de la pension, de relevé de compte, ordre de virement, d'opération de western, de change aux clients.

B- Tâches accomplies

Durant notre stage, nous avons intervenus au niveau de plusieurs services notamment le service clientèle, le service des opérations.

Au sein du service clientèle, nous avons exécuté les tâches suivantes :

➤ **Ouverture de compte épargne et de compte courant** : pour l'ouverture de compte, le client fournit les pièces nécessaires pour le type de compte à ouvrir ; il remplit la convention correspondante au type de compte et deux (02) spécimens de signature. Un numéro lui est ensuite attribué. Les informations relatives aux clients sont consignées dans un registre d'ouverture de compte puis enregistrées dans le système informatique « **IGOR** ». Le client effectue le dépôt initial à la caisse. Le dossier du client après vérification et visa du chargé de comptes, est transmis pour approbation en vue d'être exporté avant l'archivage.

En dehors des comptes épargnes et courants, le client déjà titulaire de compte à la BOA-BENIN peut par ailleurs, se faire ouvrir un compte à terme.

➤ **Demande de chéquier** : le titulaire de compte courant à la BOA-BENIN peut faire la demande de carnet de chèque dès qu'il en ressent le besoin. Il remplit alors le formulaire de « Demande de chèque » et dépose au service clientèle qui estampille puis indique à ce client la date deux à trois semaines au maximum à laquelle il peut repasser pour le retrait de son chéquier.

➤ **Retrait de chéquier** : Dès que le client qui ayant préalablement formulé une demande de chéquier se présente pour le retrait, le service clientèle enlève et fait signer par celui-ci l'accusé de réception contenu dans ledit chéquier. Après une bonne vérification de signature (c'est-à-dire la conformité de la signature obtenue à celle que comporte le spécimen de signature d'ouverture de compte), le chéquier est remis au client. Cette opération de retrait de chéquier est mentionnée dans le registre de retrait de chéquier pour être ensuite visée par l'agent clientèle. Enfin, la demande de chéquier est jointe à l'accusé de réception signé et le tout est classé aux archives. Mais durant notre séjour nous avons constaté que les clients ne rentrent pas en possession de ce moyen de paiement comme prévu et manifestent leur mécontentement. Aussi cet état de chose fait que l'agence recourt trop à l'usage des chèques de guichets et des ordres de paiements.

➤ **Remise de chèque** : Les chèques émis ou endossés à l'ordre du client sont remis à sa banque pour encaissement ; s'il s'agit d'un chèque BOA- BENIN, le client acquitte le chèque tandis que pour les chèques hors place le client remplit et dépose le bordereau de remise auquel il joint le chèque pour compensation avant paiement. Le bordereau de remise doit comporter le nom du tireur, le nom du tiré, le numéro et l'intitulé du compte à créditer, le montant du chèque, le nom et l'adresse du bénéficiaire puis sa signature. Après vérification

des diverses mentions, le chargé de compte ou le guichetier appose son visa sur le bordereau. L'avant dernier du bordereau est remis au client à titre de reçu.

➤ **Commande et livraison de carte SESAME :** Pour les nouveaux clients, à l'ouverture de compte, une demande de carte sésame est remplie et signée par le client après présentation de celle-ci. Le retrait se fait deux à trois semaines plus tard. En ce qui concerne les anciens, ils se présentent pour le retrait de leurs cartes dont le renouvellement se fait automatiquement lorsque l'ancienne est expirée. Mais, il n'est pas rare de constater que certains clients n'arrivent pas à retirer leurs cartes par manque d'information, d'où l'envoi de plusieurs cartes à la destruction.

C- Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées au manque d'information. Les documents de la BOA sont peu accessibles aux stagiaires. Notons aussi l'inaccessibilité au système d'exploitation informatique de la banque.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

DE RECHERCHE

Ce chapitre sera consacré à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses de recherche ; il sera aussi question de faire le point de la revue de littérature.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Dans cette section, on abordera la problématique, l'intérêt de l'étude et les objectifs.

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses

A- Problématique et intérêt de l'étude

1-Problématique

Le développement économique de toute nation dépend du bon fonctionnement des politiques mises en place dont le souci est de générer la valeur ajoutée. Parmi ces structures, existent les institutions financières bancaires qui jouent un rôle primordial au sein de l'économie. Que cela soit dans les pays du tiers monde comme dans les pays développés, aucune transaction financière ne peut être exécutée efficacement sans l'intervention des banques parce qu'elles disposent des moyens de sécurisation de patrimoine.

Autrefois la banque était réservée uniquement qu'aux personnes nanties, seule cette classe d'individu avait la possibilité d'avoir un compte à la banque car les conditions d'obtention d'un compte bancaire étaient trop élevées pour permettre à une classe prolétaire d'avoir un compte. A partir de la moitié du 20^{ième} siècle, les principales modifications ayant affectées ce secteur ont permis l'expansion de sa clientèle, suite à cela la possession d'un compte bancaire s'est peu à peu généralisée à l'ensemble de la population dans la plupart des pays industrialisés et s'est totalement généralisée au 21^{ième} siècle à l'ensemble de la population.

La BOA-BENIN est l'une des grandes institutions bancaires de la sous-région qui participe au développement économique et social du Bénin. Elle a deux types de clientèle à savoir les clients particuliers et les clients professionnels.

Dans le souci de satisfaire sa clientèle, elle leur offre plusieurs services parmi lesquels nous comptons le service caisse et le service crédits ; à cela s'ajoute plusieurs produits complémentaires liés aux comptes bancaires telles que les cartes de retrait aux distributeurs. Malgré toutes ces innovations, certains indicateurs nous prouvent que même si des progrès ont été réalisés il reste des efforts à faire. À titre indicatif, les longues files d'attente au guichet pour effectuer des opérations telles que les retraits d'espèces, les virements, les transferts, la consultation d'avoir en compte, l'impression de relevé de compte sont entre autres les nombreuses opérations que l'on peut effectuer au niveau des distributeurs mais plusieurs clients par manque d'information viennent toujours faire des rangs au sein des agences. Il faut noter aussi que 100% des opérations de versement s'effectue uniquement à la caisse ; ce qui implique une longue file d'attente dans les banques. Le manque de personnel explique aussi les longues files d'attentes observées au niveau des chargés de clientèle et au niveau des caisses. En effet, la plupart des agences regorgent en générale un(1) chargé de clientèle et deux(2) guichetiers payeurs (caissiers).

Selon Monnier et Mahier-Lefrançois (2008), l'une des missions du banquier est de développer son portefeuille client. Pour cela, la relation avec sa clientèle doit s'inscrire dans la durée. Le premier entretien mené avec un client a pour but de faire connaissance, de le découvrir et d'instaurer une relation de confiance. Plus tard, le banquier se doit de rester à l'écoute des événements survenant dans la vie de son client (mariage, naissance, licenciement, promotion...) pour être en phase avec les besoins et projets de ce dernier ; anticiper les incidences de ces événements sur la composition du patrimoine du client et gérer l'éventuel risque du client de cette nouvelle situation. Et tout ceci permettra au banquier d'apporter une satisfaction effective à son client durant son cycle de vie.

Durant notre période de stage à l'agence centrale de la BOA-BENIN, nous avons constaté plusieurs problèmes dont la résolution permettra à la banque l'amélioration de la gestion des comptes de sa clientèle.

Pour répondre aux questions de gestions des comptes client. La BOA met en œuvres des procédures de la relation client devant lui permettre d'améliorer la gestion des comptes de sa clientèle. Malgré ces procédures mises en place, nous constatons toujours des insatisfactions de la clientèle. La question centrale est celui-ci :

Les procédures de satisfaction de la gestion des comptes clients sont-elles efficaces ? Les questions de recherche qui en découlent sont les suivantes :

Quelle est le niveau de satisfactions des clients ? La relation gestionnaire-client est-elle efficace ?

Ainsi dans le but de contribuer à l'amélioration de la gestion des comptes de la clientèle de la banque, nous avons orienté nos recherches sur le choix et l'étude du thème : « **la gestion des comptes clients dans les banques : cas de la BOA-BENIN** »

2- Intérêt de l'étude

L'étude du thème « la gestion des comptes clients dans les banques : cas de la BOA-BENIN » nous permettra d'exposer et d'analyser les différentes méthodes utilisées par la BOA-BENIN pour la gestion des comptes de sa clientèle :

Les méthodes actuelles permettent-elles à la BOA-BENIN de mieux gérer les comptes de sa clientèle ?

Aussi, la présente étude est également motivée dans le souci de contribuer à la mise en place d'une bonne politique de gestion des comptes afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle.

A- Objectifs

L'objectif général de notre mémoire est d'améliorer la gestion des comptes clients à la BOA-BENIN.

Pour atteindre notre objectif général, les objectifs spécifiques ci-après seront poursuivis :

- Analyser le niveau de satisfaction des clients
- Définir de nouvelles stratégies pour la gestion performante de la relation gestionnaire-client.

B- Hypothèses

Hypothèse n°1 : Les clients sont peu satisfaits face aux services offerts par la banque.

Hypothèse n°2 : La gestion peu efficace des comptes de la clientèle résulte d'une asymétrie d'information.

Paragraphe 2 : Revue de littérature

A-Clarification des notions

1- Le compte bancaire

Un compte bancaire est un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client.

L'ouverture d'un compte doit être présidée d'une vérification par le banquier, de l'identité et de la capacité de la personne sollicitant cette ouverture.

Pour faire fonctionner son compte, le client peut effectuer toutes sortes d'opérations et notamment des opérations en espèces.

Jean-Marc Béguin et al. (2008), dans une étude sur les techniques bancaires estiment que la convention de compte des particuliers reprend les engagements de la banque et du client, et notamment : autorisation et révision de l'équipement du client, information sur la tarification et les conditions de leur réexamen et possibilité offerte au client de clore le compte sans frais en cas de « modification substantielle de ses conditions de compte » ; possibilité qui lui est offerte de s'opposer au traitement commercial des données recueillies, information sur les possibilités de médiation.

2- La clientèle

Les clients sont la raison d'être des entreprises ; sans eux, elles ne peuvent se développer et prospérer.

Selon LEVITT(1983), la clientèle est un élément actif le plus important d'une entreprise, d'où la nécessité de bien connaître le comportement des clients afin de répondre à leurs attentes pour pouvoir développer l'un des éléments fondamentaux du marketing relationnel qu'est l'écoute. En somme, il faut être à leur écoute pour mieux les satisfaire. Claude DEMEURE(2005), affirme que la clientèle est la partie intégrante de l'environnement du marché si on la considère dans son ensemble. Les tendances d'achat, l'évolution des modes de paiement ; des besoins et des motivations d'achat, le changement d'habitude d'achat sont autant de facteurs qui donnent à la clientèle toute son importance dans l'environnement de l'entreprise.

OLIVIER et MARICOURT(2006), pensent que le marché a toujours raison et que le véritable patron de l'entreprise est le client. Pour eux, l'intérêt de l'entreprise passe d'abord par

l'intérêt du client. La réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à gagner et conserver la confiance et la fidélité de sa clientèle.

En définitive, le client est plus qu'un roi. Il est devenu un employeur, car c'est lui qui paie en réalité le salaire de tous les employés d'une entreprise.

De nos jours, toutes les entreprises se veulent orienter vers le client. Il faut noter que la banque dispose de deux types de clients, à savoir les particuliers et les professionnels (les entreprises).

3- Le particulier

Un particulier est une personne caractérisée par un état civil, un patrimoine composé de l'ensemble des biens et éventuellement des dettes. Est considéré comme particulier la personne physique qui en dehors de toutes activités professionnelles répond aux caractéristiques juridiques ci-dessus exposées ; ainsi le salarié, le retraité, l'étudiant, la personne sans activité sont des particuliers.

Le commerçant, l'artisan ou le médecin, même s'il s'agit de personne physique ne sont pas des particuliers.

Les besoins et les attentes des particuliers

Le particulier attend d'abord de sa banque qu'elle réponde à ses besoins de base :

- Le service de caisse répond à la préoccupation liée à la sécurité
- La mise à disposition de moyens de paiement, en particulier chèque et carte bancaires, assure l'indispensable commodité recherchée.
- La conception de produit d'épargne, à vue ou à terme, bancaire ou non bancaire, tient compte des diverses motivations des épargnants.
- Les formules de crédit ouvrent un large champ de solutions aux besoins de financement.

4- Les professionnels (les entreprises)

On peut définir une entreprise comme une unité qui produit des biens et services en vue de les vendre afin de couvrir ses charges et de dégager un profit.

Nous distinguons plusieurs types d'entreprises à savoir les sociétés, les associations, les professions libérales, les entreprises agricoles, les entreprises artisanales.

L'ouverture d'un compte professionnel demande des renseignements beaucoup plus nombreux qu'un simple particulier ; en effet, les modalités de constitution sont plus complexes et le compte d'une entreprise sera souvent le support d'opération de crédit d'où un risque plus important pour le banquier.

5- La segmentation des clientèles

Selon Monnier et Mahier-Lefrançois (2008), une banque a un portefeuille des clients très différents les uns des autres : le particulier, l'association, les sociétés, les entreprises agricoles, les entreprises artisanales, les professions libérales, d'où la nécessité de segmenter la clientèle. La première segmentation bancaire sépare les particuliers et les professionnels-entreprises. Cependant, certains réseaux considèrent que les artisans, les commerçants, les agriculteurs, les professions libérales constituent une clientèle intermédiaire.

La segmentation est une technique qui permet de diviser une population hétérogène en groupe aussi homogènes que possibles afin d'appliquer des stratégies spécifiques à chaque segment. Deux profils de client ne peuvent pas être identiques à 100% mais peuvent former un groupe homogène. Chaque groupe doit donc se démarquer clairement des autres groupes.

Segmenter permet d'identifier des familles homogènes dont l'approche et le traitement répondent aux attentes et possibilités réelles des clients ainsi qu'aux impératifs de rentabilité de la banque.

Les buts de la segmentation sont :

- Réussir la gestion de la relation clientèle (GRC) de l'établissement bancaire ;
- Mettre au point une offre de produits et services adapté à chaque segment de clients ;
- Optimiser le dispositif commercial ;
- Définir une politique commerciale appropriée ;
- Détecter les opportunités et menaces plus rapidement sur un segment.

6- La relation gestion client

Pour améliorer la gestion de la relation clientèle, les banques furent aidées par l'apparition à partir des années 1980 de moyens informatiques de gestion de la clientèle. Ceux-ci sont considérablement enrichis au cours des deux dernières décennies, notamment avec l'introduction du Customer Relationship Management (CRM) dans les années 1990. La

CRM est un ensemble d'outils et techniques permettant de gérer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client.

Enjeux de la CRM

La segmentation est l'un des enjeux de la CRM. Elle permet de catégoriser ses clients afin de leur proposer des produits et services adaptés à leur besoin selon l'âge, leur catégorie socio-professionnelle mais aussi, leur fidélité et leur rentabilité.

Cette segmentation est aussi un moyen de redéfinir sa stratégie vis-à-vis des clients :

- Reconquête : transformer des anciens clients de l'entreprise en clients actifs.
- Abandon : délaisser une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.
- Fidélisation : intensifier et pérenniser une relation commerciale.
- Rationalisation : améliorer la rentabilité des clients réguliers mais peu lucratifs via une réduction de tous coûts liés à ces clients (coûts commerciaux, coûts industriels...)

Objectifs de la CRM

La mise en place d'une CRM permet d'intégrer le client dans son organisation, de connaître ses interlocuteurs afin de leur fournir une relation personnalisée et optimiser le contact client tout au long du cycle de vente. L'objectif principal de la CRM est d'améliorer la relation avec les clients en jouant sur deux leviers :

- Satisfaction du client
- Capitalisation des connaissances sur la clientèle.

7- La banque

La banque est un organisme financier qui concentre des moyens de paiement, assure la distribution de crédit, le change et l'émission des billets de banque (DOLLAZ, 2004). Généralement, cette dernière fonction est assurée par une seule banque dans une région ou une dans une nation : la banque centrale ou la banque d'émission.

L'article 1^{er} de la loi française du 13 juin relatif à la réglementation bancaire, reprise par les textes de l'UMOA actuellement UEMOA définit les banques comme suit : « sont

considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations d'escomptes, en opérations de crédits ou en opérations financières »

Dans sa fonction traditionnelle d'octroi de crédits et de collecte de dépôts, la banque prête à moyen-long terme et emprunte à court terme. Elle ne se contente pas seulement d'une épargne préformée mais crée aussi par le crédit, un dépôt bancaire au profit de l'emprunteur.

Il existe trois types de banques : les banques commerciales, les banques d'investissement et les banques centrales. La banque centrale est la banque de premier rang qui en plus de ses fonctions d'émission de la monnaie, assure l'exécution de la politique monétaire en régulant la liquidité de l'économie. La banque d'investissement assure le financement des investissements, des projets de développement, l'intégration et la coopération. La banque commerciale quant à elle, a pour métier de base l'intermédiation financière entre prêteurs et emprunteurs.

B- Connaissance antérieures

Ce paragraphe expose brièvement le point des travaux antérieurs dans le domaine de notre étude.

La notion de satisfaction de la clientèle n'est pas nouvelle, plusieurs chercheurs et auteurs ont mené leur réflexion sur la satisfaction de la clientèle.

LENDREVIE et al. (2006) définissent la satisfaction comme le sentiment de plaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation. 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 préalables.

Pour KOTLER et al. (2008), la satisfaction peut être définie comme l'expression 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 les attentes et les performances perçues du produit/service. Il ajoute en disant que la satisfaction n'est pas une fin en soi, elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélisation. Un client satisfait reste en général fidèle à son fournisseur. Cependant la relation entre satisfaction et fidélité n'est linéaire, en cas de déception le client peut abandonner son fournisseur.

Selon le rapport du centre d'expertise des grands organismes (canada) effectué par LALOUX(2009), on distingue cinq déterminants de la satisfaction de la clientèle à savoir : **la**

rapidité, la courtoisie et le confort, le traitement équitable, la connaissance et la compétence, le résultat.

S'agissant de la définition du concept de la gestion de la relation client (GRC) ; Zablah et al, (2004), soulignent que ce concept peut avoir différentes significations, plus précisément cinq approches :

- La GRC est un processus ;
- La GRC est une stratégie ;
- La GRC est une philosophie ;
- La GRC est une capacité ;
- La GRC est une technologie.

La gestion de la relation client implique l'utilisation continue de l'information sur les clients actuels et potentiels afin d'anticiper et de répondre à leurs besoins. Avec l'utilisation efficace de ces technologies, les entreprises peuvent offrir à leurs clients une variété de produits, des prix plus bas, et un service personnalisé, en même temps. Afin de commercialiser de manière plus efficace des produits à la clientèle individuelle, les entreprises recueillent des informations provenant de sources internes et externes, et l'utilisent pour fournir une vue unifiée de la clientèle dans l'objectif de la cibler plus efficacement et répondre à ses attentes. Par conséquent, la gestion efficace des informations et des connaissances est essentielle et critique dans le système de gestion de la relation client. Lorsqu'elles sont correctement utilisées, les technologies de l'information et de communication peuvent contribuer à fidéliser les clients par une meilleure connaissance de la gestion de la clientèle et le renforcement des relations.

N'gola (2007) propose différentes voies d'amélioration de l'efficacité de la GRC dans la banque, il s'agit de :

- Mesurer l'évolution des parts de client dans le temps ;
- Mieux prendre en considération les concurrents (offres, tarifs, etc...) dans le management quotidien de la relation client ;
- Manager les incidents critiques plutôt que gérer quelques réclamations.

Dans le même ordre d'idées Badoc (2004) souligne que le système actuel de gestion de la relation client a besoin d'être achevé et bien souvent amélioré.

Les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins. Elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

D'autres facteurs interviennent dans une moindre mesure dans ce succès, il s'agit de la disponibilité des moyens financiers, du changement de l'organisation de la banque, du conseil personnalisé aux clients, de l'incitation des clients à l'utilisation des guichets automatiques et des canaux distants pour les opérations courantes

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Cette section comporte la technique de recherche que nous avons utilisé pour notre étude et les tests de vérification de nos hypothèses.

Paragraphe 1 : Technique de recherche

Pour mener bien la présente étude, nous adopterons une méthodologie basée sur une enquête de terrain en vue de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses de notre travail.

A- Population d'étude et échantillonnage

1- Population d'étude

Pour avoir des informations nous permettant de développer le thème, il est nécessaire de nous adresser à la population cible.

La population mère d'une étude est l'ensemble des individus sur lesquels porte l'étude. Notre étude sera constituée d'une population formée principalement par les clients et le personnel des agences.

Dans l'impossibilité d'interroger tous les clients et personnels, nous avons jugé bon de procéder à l'échantillonnage.

- L'échantillonnage

L'échantillonnage est un sous ensemble constitué d'unités de sondage. Il dérive nécessairement de la population mère. L'approche quantitative est composée de deux méthodes d'échantillonnage probabiliste et non probabiliste. Nous n'avons pas pu obtenir une liste complète des clients de la BOA-BENIN ainsi nous avons recouru à la méthode non

probabiliste et plus précisément la méthode par non convenance. Les clients questionnés ont donc été choisis sans précaution particulière.

L'accès à tous les clients étant complexe compte tenu du temps qui nous est imparti pour la rédaction de notre mémoire, 100 clients seront retenus pour être interrogés. Le questionnaire annexé à la fin du document leur sera administré. L'administration sera faite dans l'enceinte de la banque et aussi hors d'elle. Des 100 clients, 85 ont été interrogé car ayant un compte à la BOA-BENIN.

A- Collecte des données

La collecte des données est une phase au cours de laquelle l'enquêteur fait appel à des méthodes et techniques de collecte pour recueillir des informations.

1- Méthode de collecte des données

Pour collecter les données dans tout écrit scientifique, deux approches sont utilisés. Il s'agit de l'approche qualitative et de l'approche quantitative.

L'approche qualitative est toute étude qui permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations, les comportements et les freins de l'individu et d'explorer son subconscient. L'approche quantitative quant à elle s'appuie principalement sur les méthodes statistiques et à partir d'un échantillon représentatif d'une population donné.

Dans le cadre de notre étude nous avons opté pour la méthode de collecte des données par l'approche quantitative et l'approche qualitative.

2- Technique de collecte des données

Il existe plusieurs techniques de collecte des données. Parmi ces techniques nous avons utilisé :

- Recherche documentaire ;
- Entretien ;
- Questionnaire.

➤ **Recherche documentaire**

La recherche documentaire a été la source fondamentale à laquelle nous avons recouru pour la réalisation de cette recherche. En effet, nous avons utilisé les données secondaires prioritaires pour apprécier la gestion des comptes par la banque. Ainsi, nous avons consulté quelques documents spécifiques de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG). Ces informations ont été d'ailleurs complétées par d'autres informations recueillies sur des Sites Internet.

➤ **L'entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif est une étude qualitative qui met face à face l'enquêté et l'enquêteur pour une discussion libre sans contrainte. Nous nous sommes donc rapprochés des acteurs impliqués dans la gestion des comptes de la structure pour avoir plus d'explications et de précision des conditions dans lesquels banquiers et client amorcent leur collaboration. Pour la conduite de cet entretien, nous avons réalisé un guide d'entretien qui est présenté en annexe

➤ **Le questionnaire**

C'est un ensemble de question visant à recueillir les informations recherchées. Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un questionnaire écrit visant à recueillir auprès des enquêtés des informations utiles afin de mieux apprécier leur niveau de satisfaction face aux services offertes par la banque.

Le questionnaire (cf. annexe). Il sera construit à partir des informations issues des entretiens, des informations relatives aux objectifs de l'étude et hypothèse formulées.

A- Analyse des données

Les données recueillies ont été dépouillées manuellement puis traitées grâce aux logiciels Word et Excel. Nous en avons fait ensuite une analyse quantitative et qualitative. Le traitement des données quantitatives a permis d'obtenir des résultats que nous avons consignés dans des tableaux. L'analyse qualitative quant à elle a permis de faire la synthèse des opinions des clients.

B- Stratégie de validation des hypothèses

La stratégie de vérification de nos hypothèses consiste essentiellement à comparer des fréquences relatives calculées à partir des données de l'enquête réalisée dans le cadre de la présente étude. De même, elle sert à confirmer les résultats par substance des entretiens avec le personnel. A cet effet, nous recourons à des règles de décisions pour confirmer ou infirmer nos différentes hypothèses.

1- validation de l'hypothèse 1

Pour vérifier la première hypothèse qui présume que **les clients sont peu satisfaits face aux services offerts par la banque**, nous allons nous intéresser aux réponses des enquêtes par rapport aux questions 1; 2; 3 et 4 du questionnaire annexé au présent document.

Règle de décision

L'hypothèse sera confirmée si la modalité « non » obtient la fréquence relative la plus élevée.

2- validation de l'hypothèse 2

Pour valider la deuxième hypothèse : **la gestion peu efficace des comptes de la clientèle résulte de la grandeur des exigences des clients à travers l'offre de la concurrence**, nous allons nous intéresser aux réponses des enquêtés par rapport aux questions 5, 6, 7, 8 et 9 du questionnaire annexé au document.

Règle de décision

L'hypothèse sera confirmée si les modalités « non » des questions 5 et 6 et les modalités « oui » des questions 7, 8 et 9 obtiennent simultanément les fréquences relative les plus élevées.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET SYNTHÈSE

Ce chapitre nous permet d'analyser les résultats afin de vérifier les hypothèses et d'apporter des solutions pouvant améliorer la gestion des comptes

Section 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Ici, nous présentons l'analyse des résultats en premier lieu et ensuite nous aborderons la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Analyse des résultats de l'entretien et de l'enquête

Dans ce paragraphe, nous présenterons les résultats de l'entretien et de l'enquête.

A- Résultats de l'entretien

La BOA-BENIN offre plusieurs services à sa clientèle. Nous distinguons les services de caisse qui se font généralement dans toutes les agences BOA-BENIN, les services avec l'étranger, les crédits, la monétique et d'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 accreditifs ;
- 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 SESAME.
- La carte SESAME+.
- 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 attestions 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
- Changement d'agence

Nombreuse sont les réclamations faites par les clients, elles portent généralement sur les opérations non abouties au DAB, sur la durée de l'établissement des cartes SESAME et de leur mises en service. Le renouvellement des cartes SESAME qui est automatique prend parfois du temps. Certaines réclamations portent aussi sur la durée dans le traitement des dossiers de crédits.

Les opérations non abouties des DAB sont dues aux cartes expirées, coupure de l'électricité, non reconnaissance de la carte, panne de connexion, mauvaise sélection de coupure, non-respect des instructions du DAB.

Les relations entre les clients professionnels et les gestionnaires de compte sont plus mieux entretenus car ceux-ci doivent être bien suivis dans l'exercice de leur activité car leur demande de crédits est élevée. Cependant, la majorité des clients particuliers ignorent leur gestionnaire de compte. La lenteur dans plusieurs services est aussi due au manque de personnel.

A- Résultat des enquêtes

1- Résultat relatif au problème spécifique N°1

Tableau n°1 : Satisfaction des clients

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	35	41%
Non	45	53%
Sans réponse	05	06%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : Il ressort de cette enquête que 41% des enquêtés sont satisfaits des prestations de la BOA-BENIN par contre 53% ne sont pas satisfaits de leurs prestations. La non satisfaction des clients face aux prestations de la BOA-BENIN s'explique par plusieurs facteurs. La monétique est un facteur premier, malgré toutes les innovations de la BOA-

BENIN dans ce service; elle présente beaucoup d'insuffisance d'une part l'obtention des cartes sésame qui doit être délivrée dans un délai de trois semaines met parfois un mois ou deux mois, une fois délivrée sa mise en service dure deux jours au plus mais elle fait souvent une semaine. D'autre part les dysfonctionnements des distributeurs automatiques de billets font que les clients observent des opérations n'ont abouti lors du retrait aux distributeurs mais constatent un débit au niveau de leur avoir en compte. Les services B-WEB, B-SMS, B-PHONE ne sont pas actualisé malgré que les clients souscrivent à ces services à l'ouverture de compte.

Tableau n°2 : Traitement des dossiers clients

Modalités	Effectifs	Fréquence
Oui	26	31%
Non	58	68%
Sans réponse	01	01%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : 31% des enquêtés affirme que leurs dossiers sont bien traités à la BOA-BENIN mais 58% des enquêtés affirme le contraire. Ce résultat montre que beaucoup reste à faire dans le traitement des dossiers, les dossiers de crédits, la durée d'obtention du crédit, le suivi du dossier et également le taux d'intérêt un peu élevé pour les clients sont les problèmes liés à cette étude. Il faut noter un peu de lenteur dans l'ouverture des comptes professionnels qui une fois analysée en agence doit remonter à l'agence centrale pour une étude effective avant l'ouverture définitive qui prend parfois du temps ; il y'a aussi une lenteur dans le traitement des dossiers d'ordres de virement, de demande de transfert à l'étranger.

Tableau n°3 : Réclamation par rapport aux prestations de la BOA-BENIN

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	65	76%
Non	15	18%
Sans réponse	05	6%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : Plus de $\frac{3}{4}$ des enquêtés ont déjà fait des réclamations par rapport aux prestations de la BOA-BENIN soit une fréquence de 76% pour 18% des enquêtés qui n'ont pas fait de réclamations. La majorité des réclamations porte sur les retraits aux distributeurs automatiques. Les opérations qui n'aboutissent pas mais débitent le compte du client. Les réclamations portent aussi sur les longues files d'attente dans les agences pour effectuer une opération à la caisse.

Tableau n°4 : Solution données aux réclamations

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	17	20%
Non	63	74%
Sans réponse	05	6%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : 20% des enquêtés sont satisfaits des solutions que la BOA-BENIN leur donne contre 74% des enquêtés non satisfaits. La BOA-BENIN dans le souci de satisfaire ses clients prête une oreille attentive face aux réclamations de ceux-ci et tente de leur apporter des solutions. Cependant malgré toutes les réformes faites par la BOA-BENIN force est de constater que nombreux sont les clients qui ne sont pas satisfaits des solutions que la banque leur donne car ils rencontrent toujours les mêmes difficultés.

1- Résultat relatif au problème spécifique n°2

Tableau n°5 : Connaissance du gestionnaire de compte par le client

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	17	20%
Non	60	71%
Sans réponse	8	09%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : Il ressort de notre enquête que 20% des clients enquêtés connaissent leur gestionnaire de compte par contre 71% des enquêtés ignorent qui est leur gestionnaire de compte. La majorité des clients qui ne connaissent par leur gestionnaire de compte sont les clients particuliers, ce qui montre un manque de relation entre le gestionnaire et le client après l'ouverture du compte

Tableau n°6 : Information des nouvelles offres de la banque par le gestionnaire

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	05	29%
Non	12	71%
Sans réponse	00	00%
Total	17	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : 29% de ceux qui connaissent leur gestionnaire de compte affirme constamment être informé des nouvelles offres de la banque par leur gestionnaire de compte, cependant 71% de ceux qui connaissent leur gestionnaire de compte ne sont pas informés des offres de la banque par leur gestionnaire de compte. Suite à la question n°5, cela justifie une insuffisance dans la gestion de la relation client.

Tableau n°7 : Insuffisance des agents

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	72	85%
Non	13	15%
Sans réponse	00	00%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : la majorité des clients soit 85% trouve que le manque de performance en matière de gestion des comptes est dû à l'insuffisance de personnel à la BOA-BENIN, tandis que 15% pense le contraire. Le manque d'agent est une cause de manque de performance dans la gestion des comptes car certaines agences se retrouvent avec deux caissiers voir un caissier souvent, ce qui provoque les longues files d'attente dans les agences. Il faut noter aussi l'insuffisance de chargé de clientèle dans les agences pour satisfaire les clients.

Tableau n°8 : Manque de motivation des agents

Modalités	Effectif	Fréquence
Oui	44	52%
Non	39	46%
Sans réponse	02	02%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : 52% de nos enquêtés pense que le manque de performance en matière de gestion de comptes est dû à la non motivation des agents, pour 46% le manque de performance en matière de gestion des comptes est dû à d'autres facteurs. Les clients trouvent que les agents ne sont pas motivés puis que ceux-ci prennent assez de temps pour effectuer une opération qui nécessite peu de temps.

Tableau n°9 : Segmentation des clients

Modalités	Effectif	Fréquences
Oui	45	53%
Non	36	42%

Sans réponse	04	5%
Total	85	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, 2015

Commentaire : Il ressort de notre enquête que 53% des enquêtés pensent que la non segmentation des clients est un facteur de manque de performance en matière de gestion des comptes par contre 42% pensent le contraire. La segmentation est une technique qui permet de diviser une population hétérogène en groupes aussi homogènes que possible afin d'appliquer des stratégies spécifiques à chaque segment. Segmenter les clients permettra de mieux étudier le client, connaître mieux ces attentes afin de satisfaire ses besoins. Il est plus facile d'étudier un groupe que toute une population.

Paragraphe 2 : Validation des hypothèses

A- Hypothèse 1

Selon les résultats de notre enquête, 53% ne sont pas satisfaits des prestations de la BOA-BENIN, 68% trouve que leurs dossiers ne sont pas bien traités et 74% ne sont pas satisfaits des solutions que la BOA-BENIN leur donne suite à leurs réclamations; après analyse de ces résultats cela montre que malgré les efforts de la BOA-BENIN, les clients sont peu satisfaits face aux services qu'elle leur offre. On déduit que notre hypothèse est confirmée.

B- Hypothèse 2

L'analyse des résultats a permis de relever que 71% des enquêtés ne connaissent pas leur gestionnaire de compte, 71% de ceux qui connaissent leur gestionnaire de compte ne sont pas informés des nouvelles offres de la banque par ceux-ci, 85% des enquêtés trouvent que l'insuffisance d'agent est une cause de manque de performance en matière de gestion des comptes, 52% des enquêtés affirment que le manque de motivation des agents est aussi une cause de manque de performance en matière de gestion des comptes, 53% des enquêtés estiment que la non segmentation des clients est un facteur de manque de performance en matière de gestion des comptes. Après ces analyses, nous sommes arrivés à la conclusion que la gestion peu efficace des comptes de la clientèle résulte de la grandeur des exigences des clients à travers l'offre de la concurrence. Ceci confirme l'hypothèse n°2.

Section 2 : Suggestions et condition de mise en œuvre de solutions

Ici nous allons suggérer des solutions et ensuite les conditions de leurs mises en œuvre

Paragraphe 1 : Suggestions

Pour améliorer la gestion des comptes de la clientèle à la BOA-BENIN. Nous formulons quelques suggestions dans le présent paragraphe.

- ✓ La dotation des agences de services annexes pouvant traiter les opérations au niveau des agences sans faire recours à la direction ;
- ✓ L'activation systématique des cartes SESAME dès leur élaboration ;
- ✓ La mise en place d'une équipe de maintenance performante chargée de veiller au bon fonctionnement des DAB et de leur réparation en cas de panne ;
- ✓ Faire la promotion des DAB afin de permettre aux clients d'utiliser les DAB ;
- ✓ La mise à disposition des clients des informations suffisantes sur les différents frais et commissions qui sont débités à leur compte ;
- ✓ L'amélioration des systèmes B-SMS, B-WEB ;
- ✓ L'amélioration du traitement des dossiers et des réclamations des clients ;
- ✓ Le recrutement de plus de guichetier payeur et de chargé de clientèle pour éviter les longues files d'attente ;
- ✓ Le recrutement d'agents commerciaux pour décharger le seul chargé de clientèle, pour assurer une bonne stratégie d'information et de communication à la clientèle ;
- ✓ Faire une sensibilisation sur les opérations possibles aux distributeurs automatiques de billets pour éviter les longues files d'attente dans les agences pour ces opérations ;
- ✓ Entretenir une relation continue avec le client après l'ouverture de compte.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Les dirigeants de la BOA-BENIN doivent organiser des journées portes ouvertes pour expliquer les services qu'ils offrent à leur clientèle ; parler aussi du service monétique afin d'instruire les clients à l'utilisation des distributeurs automatiques de billets ainsi que des opérations effectuables aux distributeurs et de la manière d'opérer afin d'éviter des opérations non abouties.

Les gestionnaires de comptes doivent sensibiliser les clients à l'ouverture de comptes en leur expliquant les différents services que la banque leurs offres et les différentes tarifications des services.

Le personnel de la banque doit traiter avec rapidité et efficacité les différents dossiers des clients, améliorer son service de caisse pour éviter les longues files d'attente au sein de la banque. Pour pallier aussi à ces longues files d'attentes, les dirigeants doivent recruter de nouveau personnel surtout les guichetiers payeurs. Les dirigeants doivent créer d'autres agences et installer certains distributeurs automatiques de billets au niveau des ministères, des campus universitaires, des plages, des pharmacies, aéroports.

Les dirigeants doivent adopter une politique de motivation du personnel en octroyant des primes de motivation aux agents et leur permettre aussi de prendre des congés car la fatigue agit sur l'efficacité du travail. Adopter aussi une bonne politique de gestion de la relation client à long terme afin de mieux connaitre sa clientèle et mieux la satisfaire.

CONCLUSION

L'atteinte d'un niveau consistant des objectifs de développement financier et économique passe par la mise en place d'un système financier et économique digne de ce nom. La banque étant au cœur d'un système financier, elle doit être dotée des services dont la qualité doit être irréprochable. Toute banque se doit l'obligation d'un résultat qu'est la rentabilité afin d'améliorer la qualité de ses services et sa gestion, également de pouvoir faire face à la concurrence sur les marchés bancaires.

La BOA-BENIN malgré toutes ses réformes entrepris, tous les efforts consentis pour la gestion des comptes de sa clientèle ; l'étude a révélé l'existence de quelques difficultés dans la gestion des comptes dont notamment celles liées à la satisfaction des clients, la célérité des opérations et à la relation entre le client et son gestionnaire de compte.

Dans la rédaction du mémoire sur le thème « **la gestion des comptes clients dans les banques : cas de la BOA-BENIN** » nous nous sommes attelés à faire la présentation de ladite structure, ensuite nous avons fait notre bilan de stage, puis enfin nous avons exposé les pratiques de la gestion de la clientèle en passant par les analyses pour déboucher sur les suggestions en vue d'améliorer la gestion faite à la BOA-BENIN. Une bonne gestion implique beaucoup de facteurs. Pour atteindre leurs objectifs, les dirigeants de la banque doivent nécessairement se rapprocher d'avantage de la clientèle, rester à leur écoute afin de mieux déceler leurs attentes et les satisfaire.

Aussi restons-nous persuader que comme toute œuvre humaine n'est pas exempt d'insuffisance et d'imperfection ; c'est pourquoi nous resterons ouvertes à toutes les bonnes volontés qui voudront par leurs critiques objectives et constructives apporter leur contribution à l'amélioration de ce travail.

Références Bibliographiques

- ADJAHOUNGBETA J. et GBETIN R. (2012), « Gestion du portefeuille clients à la BOA-BENIN ».
- AGASSOUNON R. et VODOUNNON M. (2012), «Gestion de la clientèle privée à la BOA-BENIN : cas de l'agence de Zogbo ».
- ALSINET A. et BURRET J. (2001), « Mesure et gestion de la satisfaction dans le milieu bancaire ».
- APLOGAN M. (2010), « Contribution à l'amélioration de la relation client » Mémoire Licence, Marketing et communication.
- AUBER F. (2011), « La gestion de la relation client ».
- BADOUC M. (2004) « Rénover le marketing bancaire », BANQUE stratégie, n°216-juin.
- BERNARD A. et BEGUIN J.M. (2008), « L'essentiel des techniques bancaires » Edition Eyrolles.
- BERNET-ROLLANDE L. (2008), « Principe de technique bancaire » 25^{ème} Edition-Dunod.
- DEMEURE C. (2008), «Aide-Mémoire Marketing », 6^{ème} Edition-DALLOZ.
- GAYE A., THIAM P., DIOP A., NDIAYE F., NGOM D. (2010), « Enquête de satisfaction auprès des Usagers des Services Bancaires (ESUB) ».
- GLOUKOVIEZOFF G. (2013), « Les banques face à leurs clients » publié dans la vie des idées.fr.
- GLOUKOVIEZOFF G. et LAZARUS J. (2005), « la relation bancaire avec la clientèle des particuliers », revue de la littérature-volet1 : la relation de service dans la banque, collection des rapports, Mission Recherche.
- Guide Bancaire de l'UEMOA, 2003.
- HAKIRI W. « Etude satisfaction vis-à-vis des crédits bancaires : Quelles recommandations et quelles lacunes ? » FASEG TUNIS.
- KOTLER P. et DUBOIS B. (2006), «Marketing Management », 12^{ème} Edition- Dunod.
- LALOUX G. (2009), « Management de la Maintenance selon l'Iso 9001 » Edition Afnor.
- LENDREVIE J. et LEVY J. (2006), «Mercato », 8^{ème} Edition-Dunod.
- LEVITT (1983), « Réflexion sur le management », Edition Dunod, New-York.

- MONNIER P. et Mahier-Lefrançois S. (2008), « les techniques bancaires », Edition Dunod.
- N'GOLA G. (2007), « vers une nouvelle génération de CRM. Décision marketing, n°45 Janvier-Mars.
- OLIVIER A. et MARICOURT R. (2006), « Pratique du marketing », EDICEF, Paris
- Zablah A. , Bellenger D. , Johnston W. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, P.475-489.

ANNEXES

Annexe 1 : FICHE SIGNALÉTIQUE

RAISON SOCIAL : BANK OF AFRICA

SIGLE : BOA-BENIN

FORME JURIDIQUE : Société Anonyme à conseil d'administration

NATIONALITE : Béninoise

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : 29 juin à Cotonou

N° D'IMMATRICULATION AU RCCM : 15053B

CODE BANCAIRE AU BENIN : B0061F

CODE SWIFT : AFRI BJ BJ

N° D'AUTORISATION D'EXERCICE : 219/MF/DGM/DMC/MTC/ du 13 octobre 1989

ADRESSE DU SIEGE SOCIAL : Avenue Jean-Paul II

Tel : (229) 21 31 32 28

Fax : (229) 21 31 21 17

Email : information@boabenin.com

Site : www.boabenin.com

DATE D'OUVERTURE EFFECTIVE : 15 janvier 1990

Les 44 agences de la BOA-BENIN

- Vingt-une agences régionales à savoir :

- 1- L'agence d'Abomey-Calavi ;
- 2- L'agence d'Allada ;
- 3- L'agence d'Azovè ;
- 4- L'agence de Cocotomey ;
- 5- L'agence de Comé ;
- 6- L'agence de Dassa-Zoumé ;
- 7- L'agence de Djougou ;
- 8- L'agence de Godomey Togoudo ;
- 9- L'agence d'Hilacondji ;
- 10- L'agence de Kandi ;
- 11- L'agence de Lokossa ;
- 12- L'agence de Natitingou ;
- 13- L'agence de Ouando ;
- 14- L'agence de Parakou 1 ;
- 15- L'agence de Parakou 2 ;
- 16- L'agence de Parakou 3-KPEBIE ;
- 17- L'agence de Pobè ;
- 18- L'agence de Porto-Novo ;
- 19- L'agence de Savalou ;
- 20- L'agence de Sèmè Kraké ;
- 21- L'agence de Bohicon.

Vingt-trois agences de Cotonou à savoir :

- 1- L'agence d'Akpakpa ;
- 2- L'agence de Cadjèhoun ;

- 3- L'agence Centrale ;
- 4- L'agence des Cocotiers ;
- 5- L'agence Elite ;
- 6- L'agence de l'Etoile rouge ;
- 7- L'agence de Ganhi ;
- 8- L'agence de Saint-Michel ;
- 9- L'agence de Missèbo ;
- 10- L'agence de Sainte Rita ;
- 11- L'agence de Sègbéya ;
- 12- L'agence du Stade de l'Amitié ;
- 13- L'agence de Zogbo ;
- 14- L'agence de Zongo ;
- 15- L'agence de Sodjatimè ;
- 16- L'agence d'Aidjèdo ;
- 17- L'agence de Fridjrossè ;
- 18- L'agence de Gbèdjromédé ;
- 19- L'agence du Centre d'Affaire ;
- 20- L'agence de PK7 ;
- 21- L'agence de PK10 ;
- 22- SEGUB Siège ;
- 23- SEGUB Port ;

Annexe 2 : Tableau de cycle de vie de la clientèle

Tranche d'âge du client	Besoins et projets du client
0-11 ans	<p>Le jeune a peu de besoin à cet âge. Néanmoins, son entourage familial exprime des besoins :</p> <ul style="list-style-type: none">• Construction d'une épargne disponible,• Construction d'une épargne bloquée pour les études...

12-15ans	L'adolescent exprime un besoin d'autonomie et constitution d'épargne. Il découvre la relation bancaire. L'entourage familial anticipe un besoin de financement futur (études, permis...).
16-17ans	Le jeune gère son compte de dépôt à vue. Il recherche une autonomie bancaire. Il consomme ; il épargne.
18-25ans	Le jeune veut être considéré comme un client à part entière. Il est autonome. Il a des besoins de consommation (études, première installation, auto, préparation d'un achat immobilier futur...). Il a besoin d'être aidé dans ses projets et conseillé.
26-40ans	Le client a toujours besoin d'être accompagné dans ses projets. Il éprouve plusieurs besoins : <ul style="list-style-type: none"> • Constituer une famille et la protéger, • Consommer, • Devenir propriétaire de sa résidence principale, • Assurer l'avenir de ses enfants, • Se constituer un capital (épargne disponible, retraite...).
41-55ans	Le client a besoin de : <ul style="list-style-type: none"> • Se constituer un patrimoine, • Consommer, • Préparer ou continuer à préparer sa retraite, • Financer les études des enfants, • Se sentir protégé, • Défisicaliser selon ses revenus et son imposition.
56-65ans	Le client éprouve le besoin de : <ul style="list-style-type: none"> • Profiter de sa retraite, • Compléter ses revenus, • Préparer la transmission de son patrimoine, • Aider ses proches dans leurs projets.
+ 65ans	Le client souhaite : <ul style="list-style-type: none"> • Profiter et assurer « ses vieux jours », • Aider ses proches, • Transmettre son patrimoine.

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

En vue de mieux comprendre vos impressions sur le thème « LA GESTION DES COMPTES CLIENTS DANS LES BANQUES : CAS DE LA BOA-BENIN », nous vous remercions de bien vouloir collaborer à la réalisation de cette étude en nous accordant un entretien sur les éléments suivants :

1- Parler nous des services que la BOA-BENIN offre à sa clientèle

.....
.....
.....
.....
.....

2- Enumérer nous les réclamations effectuées par les clients de la BOA-BENIN.

.....
.....
.....
.....
.....

3- Dites-nous un peu les raisons.

.....
.....
.....
.....
.....

4- Est-ce-que la plupart des employés de la BOA-BENIN sont-ils motivés.

.....
.....
.....

5- Quelles relations entretenez-vous avec les clients des comptes que vous gérez ?

.....
.....
.....

6- Est-ce qu'on peut dire qu'il a d'insuffisance de personnel à la BOA-BENIN ?

.....
.....
.....

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE

Chers clients,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence en Banque, Finance Assurance (BFA), nous venons très respectueusement solliciter votre aide pour des renseignements ayant rapport à la gestion des comptes clients. Nous vous remercions d'avance pour votre courtoisie.

Preliminaire

Etes –vous client de la BOA-BENIN ?

Oui

Non

Quel type de client être-vous ?

Client particulier

Client professionnel

Quel genre de compte avez-vous ?

Compte courant

Compte épargne

1- Etes-vous satisfait des prestations de la BOA-BENIN ?

Oui

Non

Sans réponse

2- Vos dossiers sont-ils bien traités à la BOA-BENIN ?

Oui

Non

Sans réponse

3- Vous est-il arrivé de faire des réclamations par rapport aux prestations de la BOA-BENIN

Oui Non Sans réponse

4- Si oui êtes-vous satisfait des solutions que la BOA-BENIN vous donne ?

Oui Non Sans réponse

5- Connaissez-vous le gestionnaire de votre compte ?

Oui Non Sans réponse

6- Si oui, êtes-vous informé des nouvelles offres de la banque par votre gestionnaire ?

Oui Non Sans réponse

7- L'insuffisance des agents est-elle une cause de manque de performance en matière de gestion des comptes ?

Oui Non Sans réponse

8- La non motivation des agents peut-elle expliquer la manque de performance en matière de gestion des comptes ?

Oui Non Sans réponse

9- La non segmentation des clients est-elle un facteur de manque de performance en matière de gestion des comptes ?

Oui Non Sans réponse

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BOA-BENIN	3
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et les activités de la BOA-BENIN.....	3
A- Historique.....	3
B- But et mission de la BOA-BENIN	5
C-Activités de la BOA-BENIN	5
1- Les services de caisses.....	5
2- Les services étrangers	5
3- Les crédits.....	6
4- La monétique	6
5- Les services de banque à distance	6
6- Les autres opérations	6
Paragraphe 2 : Structure de la BOA-BENIN	7
A- Organe de décision de la BOA-BENIN	7
1- Le Conseil d'Administration(CA).....	7
2- Le Bureau des Sages.....	7
3- La Direction Générale.....	8
4- Les directions et départements techniques.....	8
5- Les organes de contrôle	9
SECTION 2 : Travaux effectués au cours du stage	10
Paragraphe 1 : Présentation de l'Agence BOA-Agence Centrale	10
B- Activités.....	11

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et tâches exécutées	18
A- Déroulement du stage	18
B- Tâches accomplies	19
C- Les difficultés rencontrées	21
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	22
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE.....	22
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses	22
A- Problématique et intérêt de l'étude	22
1-Problématique.....	22
A- Objectifs	24
B- Hypothèses.....	24
Paragraphe 2 : Revue de littérature	25
A-Clarification des notions	25
1- Le compte bancaire.....	25
2- La clientèle	25
3- Le particulier.....	26
4- Les professionnels (les entreprises)	26
5- La segmentation des clientèles	27
6- La relation gestion client	27
7- La banque	28
B- Connaissance antérieures	29
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	31
Paragraphe 1 : Technique de recherche	31
A- Population d'étude et échantillonnage	31
1- Population d'étude.....	31
A- Collecte des données	32
1- Méthode de collecte des données	32
2- Technique de collecte des données	32
A- Analyse des données.....	33
B- Stratégie de validation des hypothèses	34
1- validation de l'hypothèse 1	34
2- validation de l'hypothèse 2	34
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET SYNTHÈSE	35
Section 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	35

Paragraphe 1 : Analyse des résultats de l'entretien et de l'enquête	35
A- Résultats de l'entretien.....	35
A- Résultat des enquêtes.....	37
1- Résultat relatif au problème spécifique N°1	37
Paragraphe 2 : Validation des hypothèses	43
A- Hypothèse 1	43
B- Hypothèse 2	43
Section 2 : Suggestions et condition de mise en œuvre de solutions.....	44
Paragraphe 1 : Suggestions	44
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	44
CONCLUSION	46
Références Bibliographiques.....	47