



REPUBLIQUE DU BENIN

=@==@==@==@=



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=@==@==@==@=

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

=@==@==@==@=

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS

=@==@==@==@=

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de :**

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

**Option : Gestion**

**Filière : Comptabilité Audit et contrôle de Gestion**

**THEME**

**ETUDE DE LA SATISFACTION ET DES  
ATTENTES DES CLIENTS DE LA CAISSE  
NATIONALE D'EPARGNE (CNE)**

*Réalisé et présenté par :*

***KOUHOUE A. Lucien***

**&**

***DJAHOSSOU K. Luc***

*Sous la Direction de :*

**Maître de Stage**

**Mr Ismaël B. BAGNAN**

**Chef d'agence CNE**

**Maître mémoire**

**Dr Aimé AZON TOGODO**

**Enseignant chercheur à la  
FASEG/UAC**

**ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015**

**DEDICACE**

**JE DEDIE CE TRAVAIL**

**A**

- Ma Mère Mme **OTIO Yawa** paix à son âme ;
- Mon Père Mr **DJAHOSSOU Essoun** qui, à travers sa rigueur et sa détermination a permis la réussite de ce travail ;
- Tous mes **Frères** et **Sœurs** qui n'ont cessé de manifester leur amour et leur soutien pour la concrétisation de ce travail.

***DJAHOSSOU K. Luc***

**JE DEDIE CE TRAVAIL**

**A**

- Ma Mère Mme **HOUÉHA Kéchimè** pour ses conseils et ses soutiens financiers ;
- Mon Père Mr **KOUHOUE Mahouchi**;
- Tous mes **Frères** et **Sœurs** qui ne cessent jamais de penser à moi

***KOUHOUE A. Lucien***

**REMERCIEMENT**

A travers quelques lignes nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude à tous ceux ou celles qui, de loin ou de près, matériellement ou moralement, avec compétence ou dévouement, ont participé à l'aboutissement de ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement :

- ❖ Mr le Dr **TOGODO AZON Aimé** notre maitre de mémoire pour sa patience ses observations et ses conseils à notre égard
- ❖ Mr le doctorant **GNANHO Marc** qui a beaucoup œuvré pour la réussite de ce travail
- ❖ **ISMAËL BAGNAN**, le chef centre des opérations de la CNE ;
- ❖ Mme **TOHO Annick**, le chef section d'exploitation commerciale et calcul des intérêts et à tous ses collaborateurs et notre tuteur de stage pour leur volonté de voir ce travail bien fait et leur disponibilité malgré toutes leurs occupations
- ❖ Mr **GUIDJIME Daniel** pour son soutien.
- ❖ **KOUHOUE Gnomnoui**, **KOUHOUE Midodji**, **KONON Kouèssivi**, **SEGBEDJI Joseph**, **SOGNON Désiré** pour leur soutien à l'aboutissement de ce travail.
- ❖ Mr **Djahossou Essoun Bernard** pour son soutien moral et financier.

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

- AOF** : Afrique Occidentale Française  
**BHB** : Banque de l'Habitat du Benin  
**CCP** : Centre des chèques postaux  
**CED** : Caisse d'Epargne du Dahomey  
**CNE** : Caisse Nationale d'Epargne  
**CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale  
**DG** : Direction Générale  
**DSC** : Déclarations de Service aux Citoyens  
**DSFP** : Direction des Services Financiers Postaux  
**EO** : Epargne Ordinaire  
**ER** : Epargne Retraite  
**ET** : Epargne Tontine  
**FNR** : Fonds National de Retraite  
**LPB** : La Poste du Bénin  
**MSC** : Mesure de la Satisfaction de la Clientèle  
**OPT** : Office des Postes et Communications  
**PEL** : Plan Epargne Logement  
**SASC** : Section Administration et Suivi des comptes  
**SA** : Sociétés Anonyme  
**SCGA** : Sections Contentieux et Gestion des archives  
**SECBP** : Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste  
**SSCCI** : Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts  
**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1 : Tableaux récapitulatif des conditions d'accès au produit d'Epargne Ordinaire.....	7
Tableau N°2 : Récapitulatif des clauses et leur code.....	17
Tableau N°3 : Présentation de la population mère.....	41
Tableau n°4 : Présentation du tableau d'échantillonnage.....	41
Tableau n°5 : Taux et prêt offert par la CNE.....	46
Tableau n° 6 : Tableau de prestation de service.....	47
Tableau n°7 : croisement entre les qualités et le degré de satisfaction des clients.....	48
Tableau n° 8 : Influence des conditions de travail sur l'attachement du personnel à sa mission.....	49
Tableau n°9 Causes liées aux plaintes des conditions de travail (Q7).....	50
Tableau n°10 : Test d'indépendance de Pearson.....	52
Tableau n°11 : Test de corrélation de Kendall.....	53

**LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES**

Figure N°1 : Paradigme de confirmation des attentes.....	26
Figure N°2 : Caractéristique de formation du jugement d'un client.....	30
Figure N°3 : Les trois phases qui conduisent à la formation de la satisfaction d'un client .....	31
Figure N°4 : Interaction client/Entreprise relativement aux différents types de qualités.....	32
Figure N°5 : Processus d'évaluation de la qualité du service par la méthode de SERVQUAL.....	37
Graphique N°1 : Graphique correspondant à l'influence des conditions de travail sur l'attachement du personnel à sa mission.....	50
Graphique N°2 : Graphique correspondant aux Causes liées aux plaintes des conditions de travail.....	51

**RESUME**

La CNE, opérationnelle, fonctionne aujourd'hui comme une société et jouit d'une parfaite autonomie de gestion. Elle a pour vision de construire une structure nationale qui propose des services financiers et qui se fera remarquer de par son efficacité à travers le dynamisme de son personnel et la qualité de ses prestations.

En effet, notre parcours à la CNE nous a permis d'identifier les problèmes qui handicapent cette société en matière de gestion de sa clientèle. Ainsi nous avons constaté les problèmes tels que l'insatisfaction des clients et les conséquences de l'absence d'innovation. Voilà autant de problème qui ont poussé notre réflexion sur le thème : « Analyse de la satisfaction des clients et son impact sur l'activité financière de la CNE ».

C'est dans le souci d'apporter notre contribution à l'amélioration de ce problème que nous nous sommes fixés des objectifs qui nous ont permis de formuler des hypothèses à notre étude. Après vérification de nos hypothèses à base des données de nos enquêtes, nous avons identifié les vraies causes de l'insatisfaction des clients que sont : absence d'innovation et le recrutement de personnes non qualifiées. A ces problèmes, nous avons élaboré des solutions, des conditions de mise en œuvre et des suggestions.

SOMMAIRE

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENT.....	iii
SIGLES ET ABREVIATION.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE : 1. CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, DEROULEMENT DU STAGE ET PROBLEMATIQUE.....	3
CHAPITRE : 2 REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
CHAPITRE : 3 CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	56
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	56

**INTRODUCTION**

Le développement des activités économiques et la lutte contre la pauvreté constituent une véritable préoccupation pour les pays en voie de développement et particulièrement en Afrique. En effet la mobilisation de l'épargne est essentielle pour le progrès économiques et la lutte contre la pauvreté dans Ces pays en voie de développement.

La caisse nationale d'épargne est une caisse créée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1960, elle a en charge la collecte de l'épargne du public, épargne qu'elle fructifie en servant des intérêts au public. Seule institution ayant survécu à la crise financière de 1980, elle a su mobiliser une épargne considérable notamment grâce à la densité de son réseau de collecte d'épargne à travers les bureaux de poste et agences qui quadrillent l'étendue du territoire. Elle bénéficie donc en raison de son ancienneté et de son origine étatique d'une parfaite notoriété auprès du publique.

De nos jours le secteur de collecte d'épargne est hautement concurrentiel avec la coexistence d'une multitude de banques et d'institution de micro finance qui, en plus des produits d'épargne et de placement bien rémunérés, proposent de nombreuses formules de crédit qui intègrent les besoins de leurs clients. L'avantage commercial dont bénéficie la CNE est donc menacé.

Ainsi la nécessité d'ouverture à la concurrence et les exigences de l'environnement s'imposent à elle, pour être performante afin de jouir d'une bonne image vis-à-vis des tiers et de ses différents partenaires.

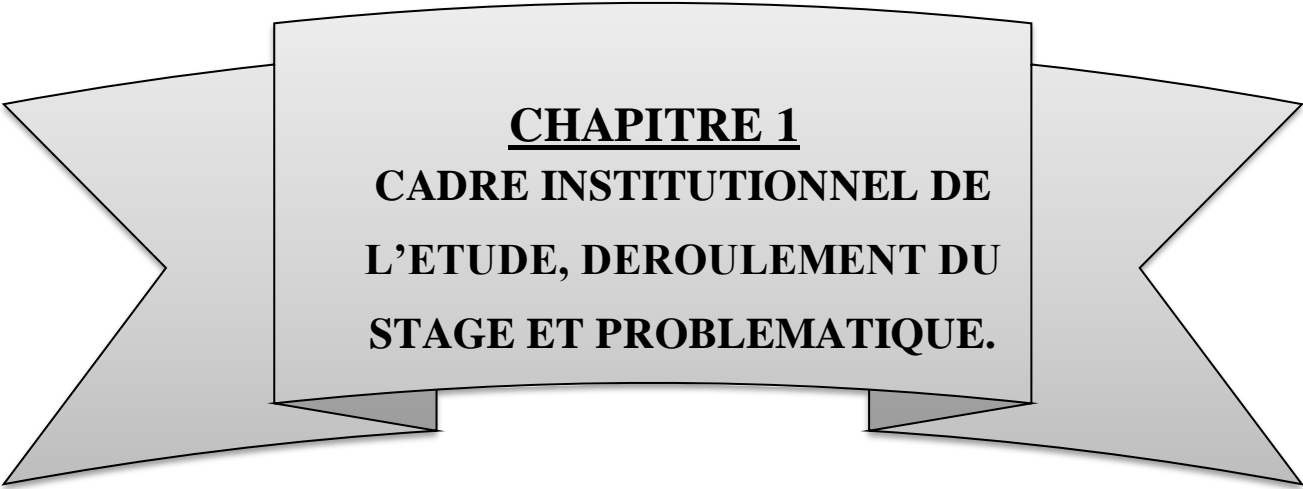
En effet la direction chargé de prise de décision au sein de la dite entreprise est indispensable et doit jouer un rôle dans l'amélioration de sa situation commerciale.

Dans l'environnement économique actuel, seules les entreprises compétitives, performantes et productives de valeur peuvent exister.

Dans la perspective d'une étude susceptible d'éviter à la CNE une contreperformance de parfaire son image et sa notoriété, notre travail de recherche s'est articulé autour du thème « **Etude de la satisfaction et des attentes des clients de la CNE** ».

Dans le but de bien mener notre recherche, notre étude s'articule autour de trois axes :

- le premier traite le processus d'élaboration de la problématique et présente les séquences de sa résolution ;
- le deuxième se focalise sur le cadre théorique et empirique puis la méthodologie de l'étude ;
- et le dernier est consacré à l'analyse des données qui permettra de procéder à la vérification des hypothèses et de pouvoir envisager des solutions aux problèmes spécifiques identifiés ainsi que leur condition de mise en œuvre.



**CHAPITRE 1**  
**CADRE INSTITUTIONNEL DE**  
**L'ETUDE, DEROULEMENT DU**  
**STAGE ET PROBLEMATIQUE.**

Ce chapitre permet d'élaborer le cadre institutionnel de l'étude, le déroulement du stage, état des lieux des problèmes et problématique.

### **Section 1 : Présentation de la CNE**

La présentation de la CNE permet de mettre en exergue son historique, ses missions, ses moyens et sa structure organisationnelle

#### **Paragraphe 1 : Historique, missions et activités**

##### **Historique**

La Caisse Nationale D'épargne (CNE) a été implantée en Afrique Occidentale Française (AOF) par l'arrêté du 30 Septembre 1922.

Le même arrêté a consacré la création de la Caisse d'Epargne de Dakar. Cette dernière était la Direction Générale de toutes les Caisses d'Epargne des autres pays de l'AOF.

La vague d'accessions à l'indépendance dans l'espace AOF a permis à chaque pays membre de se doter de sa caisse d'épargne. C'est donc ainsi que fut créée le 1<sup>er</sup> Janvier 1960 par la loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959 la Caisse d'Epargne du Dahomey (CED).

Grâce à l'avènement de la Révolution de la CED survenue le 30 Décembre 1975 cette caisse change de dénomination et devient la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin (CNE).

Du fait de cette loi organique n°59-40 du 31 Décembre 1959 la CNE est désormais dotée aussi bien de l'autonomie financière que de la personnalité civile, elle est donc classée comme étant un établissement à statut spécial par le Conseil des Ministres des autorités de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Elle est administrativement incorporée à l'ex Office des Postes et Télécommunications (OPT), jouissant ainsi de ses infrastructures et de son personnel.

Cependant, en 1990 la loi n°90-018 du 27 Juillet 1990 portant réglementation des activités bancaires au Bénin permit à la commission bancaire de faire injonction à la CNE de se conformer aux règlements bancaires en quittant la tutelle de l'ex OPT avant le 30 Juin 1994 au risque de perdre son statut d'établissement financier.

La CNE, n'ayant pu se conformer aux nouvelles réglementations et ce, malgré l'avertissement de la Commission Bancaire et du délai de six mois qui lui a été accordé, le gouvernement Béninois a finalement opté pour un statut de caisse d'épargne postale par le décret n°95-197 du 11 juillet 1995 portant intégration de la CNE à l'OPT.

En 2004, avec la scission de l'ex-OPT en deux sociétés, on assiste à la création de Bénin Télécom SA et de La Poste du Bénin SA (LPB) selon les décrets N°2004-260 du 5 mai 2004 et N°2004-365 du 28 juin 2004.

Cette scission de l'OPT a fait perdre à la CNE son autonomie financière mais elle conserve sa personnalité civile. Elle est désormais une entité rattachée à La POSTE du BENIN- S.A.

Aujourd'hui, selon la décision N°103/LPB/DG du 29 juillet 2009 portant organisation des services centraux de LPB-SA, la CNE est un service financier de la Poste placée sous l'autorité de la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP).

### **1.2) Missions**

Le centre de la Caisse d'Epargne du Bénin dans le cadre de l'exercice de ses activités, s'occupe principalement de la réception et de la fructification des fonds à elle confiés par sa clientèle assurant ainsi la mobilisation de l'épargne.

La mission de la CNE consiste donc à assurer, avec une garantie de sécurité, de fiabilité, de rapidité et d'accessibilité au plus grand nombre, des services de collecte de l'épargne à travers une entreprise financièrement équilibrée, reconnue pour la qualité de ses prestations et de sa capacité d'adaptation à l'ensemble de sa clientèle, notamment les opérateurs économiques et les ménages.

Grâce aux fonds collectés, la CNE réalise des projets qui lui permettent d'offrir des intérêts à sa clientèle décourageant par la même occasion la thésaurisation tout en favorisant le développement économique et social.

### **1.3 Activités**

La Caisse Nationale d'Epargne (CNE) a été créée dans le but de mobiliser et de rentabiliser les fonds recueillis auprès du public. Pour ce faire, elle propose quatre différents types de produits à sa clientèle :

- ✓ Epargne Ordinaire
- ✓ Epargne Tontine

- ✓ Epargne Retraite
- ✓ Plan Epargne Logement (PEL)

### **1.3.1) L'épargne ordinaire**

C'est une épargne à vue matérialisée par l'utilisation d'un livret. Le client peut faire des versements dans son compte en vue de constituer une épargne consistante et aussi solliciter des opérations de remboursement en cas de besoin urgent. L'épargne ordinaire est segmentée en trois :

- ◆ Epargne bienvenue bébé pour les enfants de 0 à 5 ans
- ◆ Epargne junior 6ans à 18 ans
- ◆ Epargne senior pour les majeurs

Le taux de rémunération est de 3.5% net d'impôt. Pour l'épargne bienvenue bébé et junior ils bénéficient d'un point sur le taux d'intérêt s'il n'y a pas de retrait jusqu'à la fin des tranches d'âge.

L'ouverture du compte se fait de façon instantanée avec un minimum de 5000FCFA et une pièce d'identité. Pour l'épargne bébé et junior il faut joindre les copies d'extrait de naissance des enfants.

L'intérêt de ce produit épargne pour le client se situe au niveau de la liquidité, la rémunération et la sécurité des fonds.

Le tableau N°1 ci-dessous permet d'avoir un aperçu sur les conditions d'accès au produit Epargne Ordinaire :

**Tableau N°1: Tableau récapitulatif des conditions d'accès au produit Epargne Ordinaire**

<b>Rubriques</b>	<b>Personnes éligibles et tranches d'âge</b>	<b>Montant minimum</b>	<b>Pièces à fournir</b>
<b>Epargne ordinaire « Bienvenue bébé »</b>	Enfants âgés de : 01 jour à 05 ans	5500FCFA	-Un extrait d'acte de naissance -Une pièce d'identité du parent ou du tuteur ou donateur -Une fiche de demande de livret n°2 (Annexe 2) dûment remplie par le client.
<b>L'épargne ordinaire « Junior »</b>	Personnes physiques âgées de : 06 ans à 18 ans	5500FCFA	Idem que pour l'épargne « Bienvenu bébé »
<b>L'épargne ordinaire « Senior »</b>	-Personnes physiques âgées de plus de 18ans -Personnes morales	5500FCFA	-Une pièce d'identité -Un acte constitutif pour les associations et ONG -Une fiche de demande de livret n°1 dûment remplie par le client, pour les personnes physiques et une fiche de demande de livret n°3 pour les personnes morales. (Annexe1 et 3)

Source : Section administration et suivi des comptes (2014)

### **L'épargne tontine**

L'épargne tontine est un produit de la CNE qui a été lancé en 1994 et qui consiste en la mise en place de cotisations périodiques (journalières, hebdomadaires, et mensuelles) qui permettent aux clients de se constituer un capital en vue de la réalisation d'un projet ou d'un investissement à court terme. La durée minimale du contrat de l'épargne tontine est de 12mois et aucun remboursement partiel n'est autorisé avant le terme de ce contrat. Le taux d'intérêt est de 3,5% net d'impôt et ce produit est offert à toutes les personnes physiques y compris les mineurs sous l'administration légale de leur parent ou tuteur.

Une pénalité de 5000 francs CFA est appliquée aux clients désireux de se faire rembourser avant la durée minimale prévue.

Les conditions de souscription sont les suivantes :

- ❖ Un montant minimum de 5500 francs CFA ;
- ❖ Une pièce d'identité ;
- ❖ Deux photos facultatives ;
- ❖ Une fiche de tontine dûment remplie par le client ;

L'intérêt du produit épargne tontine pour le client se situe au niveau de la sécurité et la rémunération des dépôts pour le client contrairement aux tontines traditionnelles, de l'inexistence de frais de gestion à la fin de la tontine et de la disponibilité des fonds à la fin de la tontine.

### **L'épargne retraite**

C'est un produit d'épargne et de prévoyance sociale. En effet l'épargne retraite est conçue pour permettre aux clients de mobiliser une épargne pendant qu'ils sont en activité afin de mieux préparer leur retraite (les vieux jours).

Il faut en effet souligner que, le plus souvent, les agents qui cotisent à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité sociale) ou au FNR (Fonds National de Retraite) pour leur retraite éprouvent des difficultés lors de leur admission à la retraite parce que le plus souvent leurs livrets de pension ne sont pas souvent prêts à temps. Alors la CNE vous propose son produit épargne retraite pour pallier ces difficultés.

La durée contractuelle de l'épargne retraite est de 5 à 25 ans.

Pendant la durée contractuelle le client s'engage alors à effectuer des versements périodiques d'au moins 5000 FCFA. Les modes de versement sont les suivants : en espèces, par prélèvement automatique, par prélèvement à la source, par virement bancaire ou par mandat. La périodicité est de deux ordres : par mois ou par trimestre.

Les retraits partiels sont prévus seulement après au moins 24 mois de cotisations régulières. Il n'y a pas de support livret mais le client reçoit régulièrement des relevés trimestriels afin d'avoir la situation de ses cotisations. L'ouverture du compte se fait avec un minimum de 5000FCFA.

En effet l'intérêt pour le client se situe au niveau du taux d'intérêt substantiel, de la sécurité des fonds, de l'augmentation de ressources à la retraite et par conséquent d'une retraite paisible et longue.

### **Le Plan Epargne Logement-Poste (PEL-Poste)**

Il s'agit d'un partenariat avec la Banque de l'Habitat du Bénin. Le Plan Epargne Logement de la Poste est un contrat d'épargne qui a pour objet de favoriser l'épargne des particuliers afin de leur permettre de bénéficier à l'échéance du contrat d'épargne d'un prêt immobilier à taux réduit à la Banque de l'Habitat du Bénin, partenaire de la Poste du Bénin SA. Le PEL-POSTE est donc le nouveau produit d'épargne que la Poste du Bénin SA propose à ses clients pour les accompagner dans leur volonté de satisfaire l'un des besoins fondamentaux de l'homme, "se loger".

Il est fondamentalement différent de l'épargne ordinaire du fait qu'il apporte une valeur ajoutée en liant à la période d'épargne préalable la possibilité d'obtention d'un crédit immobilier. Cette période varie de 2 à 6 ans.

Au terme de l'échéance, le souscripteur obtiendra un prêt immobilier remboursable jusqu'à quinze (15) ans.

#### **a- Caractéristiques**

##### **❖ Liquidité**

Le PEL-POSTE n'est pas un contrat d'épargne liquide. C'est un compte bloqué pendant toute la durée contractuelle.

##### **❖ Durée**

Elle est de 3 ordres : un contrat de 24, de 48 et de 72 mois. Cette durée peut être prorogée par voie d'avenant signé entre les parties (au plus tard 24 mois) avant l'échéance du contrat initial.

##### **❖ Montant**

Le montant minimum est de 25.000 Francs CFA pour l'ouverture d'un PEL avec un versement périodique minimum de 10.000 Francs et un montant maximum de 25.000.000 Francs pour l'épargne ordinaire des personnes physiques.

##### **❖ Détenteur.**

Toute personne physique capable majeure peut souscrire au PEL-POSTE mais une personne ne peut être titulaire que d'un seul compte PEL-POSTE.

❖ **Bénéficiaire.**

Toute personne qui a rempli les conditions de la période d'épargne préalable est habilitée à demander un prêt immobilier. Le montant du prêt est fonction de l'épargne constituée, des revenus du client et du coût estimatif du projet immobilier.

❖ **Modalité et mode de versement.**

Un versement périodique (Quinzaine, mois ou trimestre) régulier de 10.000 francs est obligatoire. Le souscripteur est libre d'effectuer des versements exceptionnels ou des versements par anticipation. Seuls les versements exceptionnels effectués pendant les 24 premiers mois de souscription sont pris en compte pour la détermination du montant du prêt. Les versements sont effectués en espèces, par mandats, par chèques certifiés, par prélèvement à la source au CCP, par prélèvement sur salaire, par transaction Money-Express, par mise à disposition et par virement interne ou interbancaire.

❖ **Rémunération des dépôts**

Les dépôts effectués dans le cadre du PEL-POSTE sont rémunérés actuellement au taux de 3,75% d'intérêt net d'impôt. Le taux est fixé de la manière suivante : taux administré par la BCEAO + 0,25%, soit  $3,5\% + 0,25\% = 3,75\%*$ .

❖ **Fiscalités Valeur ajoutée.**

Les intérêts servis sur les dépôts sont exonérés d'impôt.

À l'échéance de la phase épargne, le PEL-POSTE donne droit à un prêt immobilier à taux réduit à la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), partenaire de La Poste du Bénin SA.

**b- Conditions de souscription du PEL-POSTE**

**Souscription**

Le client (personne physique capable et majeure) qui désire souscrire au plan Épargne Logement de la Poste doit :

- ◆ produire une pièce d'identité (en cours de validité) : carte nationale d'identité ou passeport
- ◆ produire deux photos d'identité
- ◆ produire un certificat de résidence
- ◆ effectuer un premier versement de montant minimum 25.000 francs.
- ◆ accepter de faire des versements périodiques d'au moins 10.000 francs

- ◆ accepter les clauses du contrat.

C'est un produit innovant qui permet de bénéficier des crédits immobiliers à des taux réduits Et d'obtenir un prêt immobilier à des conditions avantageuses. Il assure également un placement sécurisé.

Il est pratiqué deux types de prêts : des prêts sociaux et des prêts ordinaires.

Pour bénéficier des prêts sociaux, le client doit remplir trois conditions

- ◆ Etre à son premier logement
- ◆ Avoir revenu mensuel au plus égal à 250.000FCFA
- ◆ Le coût du projet immobilier au plus égal à 12.000.000FCFA.

Le taux d'intérêt applicable au prêt varie comme suit :

**Prêt après 24 mois de cotisations régulières :**

- ◆ Prêts sociaux : 7,5%
- ◆ Prêts ordinaires : 9,5%

**Prêt après 48 mois de cotisations régulières**

- ◆ Prêts sociaux : 7%
- ◆ Prêts ordinaires : 9%

**Prêt après 72 mois de cotisations régulières**

- ◆ Prêts sociaux : 6,5%
- ◆ Prêts ordinaires : 8,5%

**NB : Le taux de rémunération des Produits CNE est exonéré d'impôt**

**Paragraphe 2 : Organisation et moyens d'actions de la CNE**

### **2.1 Organisation**

Suivant la décision N°0066/LPB/DG du 30 Juin 2005, l'organigramme de la Poste du Bénin SA se présente comme suit : (Confère Annexe N°1)

**Organes décisionnels**

**a. Le Conseil d'Administration de La Poste du Bénin SA**

Il administre la CNE à partir du moment où celle-ci est sous la tutelle de la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP). Il est composé du représentant du Ministre de la Communication et des Technologies Nouvelles, du représentant du Ministre de l'Economie et des Finances, du représentant du Ministre d'Etat chargé de la planification et du développement, du représentant du personnel de La Poste du Bénin SA, du représentant des usagers, du représentant de l'Inspection Générale d'Etat, de la personnalité compétente dans le domaine de la poste. Son rôle est d'approuver par délibération :

- ✓ L'étude prévisionnelle sur les perspectives de la société pour l'exercice suivant ;
- ✓ Le projet de budget des recettes et dépenses de la société ;
- ✓ Les comptes rendus annuels des opérations de la CNE et du service des chèques postaux.
- ✓ Les membres du conseil d'administration se réunissent chaque dernier trimestre de l'année.

**b. La Direction Générale de La Poste du Bénin**

La Direction Générale est placée sous l'autorité du Directeur Général. Ce dernier assure la gestion technique, administrative, commerciale et financière de la société « La Poste du Bénin SA » dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de la planification, de la politique des budgets et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Elle dispose d'un secrétaire particulier, des conseils techniques, d'un chef département des affaires juridiques, d'un chef division relations publiques et protocole, et d'un Directeur Général adjoint, suppléant de droit du Directeur Général.

**c. La Direction des Services Financiers Postaux**

La Direction des Services Financiers Postaux est l'une des Directions de «La Poste du Bénin SA ».

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur des Services Financiers Postaux est chargé d'une part, de la promotion et de la vente des produits et services financiers et d'autre part, de l'organisation et du fonctionnement des centres financiers postaux. A ce titre, il assure les

missions ci-après : l'organisation, l'exploitation et la promotion des services financiers, des transferts de fonds ; l'élaboration et le suivi de la réglementation applicable aux chèques postaux et à la CNE.

La DSFP a sous son autorité les agences de la CNE. Le Directeur est assisté par un (e) secrétaire qui est chargé (e) d'assurer l'organisation des activités du secrétariat, la supervision et le contrôle de dactylographie et de transmission des correspondances et des messages (fax, télex ...)

Les différentes divisions de la DSFP sont au nombre de trois (3) :

- ❖ Le Centre de la Caisse Nationale d'Epargne
- ❖ La Division des Opérations Financières
- ❖ Le Centre des Chèques Postaux (CCP)

### **2.1.1 Organes Opérationnels**

Le centre de la Caisse Nationale d'Epargne comporte quatre (04) sections que sont :

#### **a. La section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)**

La SECBP est chargée de la coordination, du contrôle et du traitement des bordereaux de versement et de remboursement , de la gestion des avis de crédit et de débit , du traitement informatique des données comptables des comptes clients , de l'arrêté de la comptabilité mensuelle et de sa transmission au centre de comptabilité des bureaux , de l'établissement des relevés de compte clients , de la tenue des statistiques de tous les produits.

#### **b. La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC)**

Elle a pour rôle de procéder au transfert des comptes , de renouveler les livrets dont les pages d'opération sont terminées et les livrets perdus , de localiser les comptes : c'est-à-dire de procéder à la domiciliation des comptes dans un bureau de poste après ouverture , de rectifier les noms (pour les femmes mariées qui désirent changer leur nom) , de procéder aux remboursements intégraux, au changement de clause pour les enfants mineurs ayant atteint la majorité , de procéder à la gestion des archives des documents administratifs et comptables, de procéder au traitement informatique des données administratives des clients.

**c. La Section Contentieux et de Gestion des Archives (SCGA)**

Elle est chargée de gérer les malversations, de procéder au traitement des livrets perdus, de procéder au traitement des comptes d'instances, de la gestion des archives, d'effectuer des opérations de régularisations, du traitement des comptes prescrits, de la mise à jour des fiches 98M, des PEC (prise en compte erronée), de procéder à la correction des erreurs de report ; de procéder à l'instruction des litiges et contentieux ;

**d. Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SCCI)**

Cette section a deux attributions celle du calcul des intérêts et celle de la gestion de la Clientèle :

L'attribution Capitalisation des intérêts est chargée de l'inscription sur les livrets des intérêts acquis et du traitement des remboursements intégraux tous produits confondus.

Quant à l'attribution Service à la clientèle, elle est chargée d'organiser la promotion des différents produits tout en fournissant aux clients des informations utiles pour leur orientation dans le choix des produits. Aussi, facilite-t-elle le dénuement des litiges en contentieux, en accord avec les sections et tient compte du suivi de la commercialisation et de l'appui à la gestion de tous les nouveaux produits. Cette section a en son sein un service chargé des comptes expatriés et qui assure le traitement des livrets des béninois résidant à l'étranger et gère les opérations de remboursements et de versements de ces derniers.

Outre ces quatre (4) sections à travers lesquelles le Centre de la Caisse Nationale d'Epargne rend ses services on a :

**e. Les agences de la Caisse Nationale d'Epargne**

Elles constituent les points de vente spécialisés des produits de la CNE et on ne compte qu'une (01) seule agence actuellement : l'agence A à Cadjehoun.

Elle est chargée des opérations d'ouverture de comptes, des opérations de versement et de remboursement, de l'arrêté de la comptabilité journalière et mensuelle, de l'organisation des guichets et de la qualité des services offerts.

**2.2 Moyens d'actions**

Il s'agit ici pour nous d'évoquer les différents facteurs de production dont s'est dotée la CNE en tant qu'établissement public d'épargne et de prévoyance. A cet effet, nous avons les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

**2.2.1) Les ressources humaines**

Il s'agit ici du facteur travail essentiellement constitué par le personnel de la CNE qui est recruté par «La Poste du Bénin SA ». La Direction de la CNE comporte de nos jours une vingtaine d'agents. Cet effectif est renforcé par la présence au sein de l'institution de quelques agents occasionnels et des stagiaires. D'autres agents comme les receveurs des bureaux de poste et leurs collaborateurs qui travaillent dans le cadre des activités de la CNE relèvent de l'autorité du Directeur de la Production.

**2.2.2) Les ressources matérielles**

La CNE possède d'infrastructures installées dans tous les départements du Bénin.

**2.2.3) Les ressources financières**

Les ressources financières de la CNE proviennent des taxes sur remboursement précoce, des taxes sur les livrets dépôts nets des clients. Perdus ou détériorés, des pénalités sur rupture de contrat en ce qui concerne les produits d'épargne retraite et tontine et enfin des intérêts des placements.

**Section2 : Déroulement du stage, état des lieux des problèmes et problématique**

.Dans cette section il est question de présenter les expériences acquises ainsi que l'état des lieux.

**Paragraphe1 : Expériences acquises**

Le stage que nous avons effectué à la Direction des Services Financiers Postaux (DSFP) plus précisément à la Caisse Nationale d'Epargne du Bénin (CNE) dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle nous a permis d'une part de joindre la pratique à la théorie puis d'autre part de mieux cerner la complémentarité qui existe entre les différentes sections de la CNE.

Notre stage s'est donc déroulé à l'agence CNE de Cadjèhoun et principalement dans quatre (04) sections à savoir : la Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCI), la Section Administration et Suivi des Comptes (SASC), la Section Contentieux et Gestion des Archives (SCGA), la Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de Poste (SECBP)

### **1.1) La Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCD)**

Les tâches que nous avons effectuées lors de notre passage dans cette section concernent le calcul des intérêts, la gestion des dossiers des béninois vivants à l'étranger mais également la technique de l'approche-accroche de la clientèle à laquelle nous avons été initiés.

Le calcul des intérêts sur les livrets consiste à inscrire les intérêts sur tous les livrets parvenus à la CNE pour diverses raisons telles que le calcul d'intérêt, la localisation, le transfert, le renouvellement, le remboursement intégral, le changement de clause et la rectification de compte. Il existe deux formes de calcul d'intérêt : les intérêts manuels, ils sont traités à l'aide des données obtenues sur la fiche 98M (c'est une fiche sur laquelle sont enregistrées toutes les opérations effectuées avant le 1er octobre 1994 date à laquelle le système informatique a été mis en place ; **annexe 9**) ; les intérêts informatisés, ils se calculent de façon automatique à l'ordinateur.

Par ailleurs, le service expatrié assure le traitement des livrets des clients béninois résidants à l'étranger. Dans ce service nous avons effectué les tâches suivantes : le remplissage des bulletins de remboursements et de versements, la constatation de ceux-ci dans leurs livrets respectifs, l'enregistrement de ces opérations dans les registres prévus à cet effet, la notification des opérations de versement aux titulaires des comptes en précisant l'état exact de leur compte (Avoir avant l'opération, le montant versé, puis le solde du compte), l'élaboration des statistiques trimestrielles des opérations de versements et de remboursements, la mise à jour des bordereaux journaliers de remboursements et de versements.

### **1.2) La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC)**

Cette section assure le traitement informatique des données administratives des comptes, le traitement de l'épargne tontine et de l'épargne retraite, la résiliation de contrat, la clôture des comptes.

Dans cette section nous avons eu à effectuer les travaux suivants :

#### **1.2.1) La localisation et le transfert de compte**

La localisation est le lieu de domiciliation que choisit le client pour effectuer ses opérations après ouverture de son compte. Quant au transfert il consiste à changer le bureau de localisation du compte.

Dès la réception du livret à la SASC, une mise à jour s'effectue sur le compte du client tout en prenant soin de modifier le bureau de domiciliation du compte demandé par le client (cas du transfert) ou d'inscrire le bureau de localisation choisi sur le livret (cas de la localisation) ; ces différentes modifications s'effectuent dans le livret, sur la fiche 1 ter et sur la demande d'ouverture. Après, le livret est transmis au service à la clientèle et capitalisation des intérêts pour le calcul d'intérêts avant d'être remis au client.

### **1.2.2 Le Changement de clause :**

Il s'agit des comptes ouverts à des enfants devenus majeurs ou des comptes ouverts par des donateurs. Pour ce faire, un spécimen de signature légalisé du donateur est nécessaire et ensuite joint à la demande d'ouverture qui porte désormais la nouvelle clause. Il existe plusieurs clauses récapitulées dans le tableau suivant :

**Tableau N°2 : Récapitulatif des clauses et leur code**

<b>Eléments</b>	<b>Codes</b>
Néant	1
Fille Majeure	2
Non assistée de son mari	3
Mineur (e) sous l'administration légale de son père	4
Mineur (e) sous l'administration légale de sa mère	5
Mineur (e) sous tutelle	6
Versement direct	7
Assistée de son mari	8
Statut déposé	9

**Source** : Section Contentieux et Gestion des Archives

### **Les autorisations de remboursement**

Le remboursement peut être partiel (entériné par le cachet N°01) ou intégral (entériné par le cachet N°02) pour les différents produits d'épargne. Le remboursement intégral peut être pour cause de volonté ou de décès. En cas de décès les ayants-droits doivent fournir : l'acte ou le certificat de décès du titulaire, le procès-verbal du conseil de famille homologué au tribunal, le certificat de non-opposition délivré par le tribunal, le spécimen de signature légalisée

(annexe 7) de l'administrateur des biens, la formule N°15 CNE de demande de remboursement intégral ;le livret d'épargne.

Les remboursements intégraux nécessitent l'établissement d'une fiche de rappel signifiant la clôture du compte et remplaçant la demande d'ouverture au niveau des archives.

Les remboursements précoces sont pénalisés par la Taxe sur Remboursement Précoce (TRP) : de 2500 Francs CFA pour l'épargne ordinaire, de 5000 Francs CFA pour l'épargne tontine, de 10% des sommes cotisées pour l'épargne retraite.

### **Le renouvellement des livrets**

Le renouvellement concerne les livrets terminés, perdus ou détériorés. Pour chaque renouvellement, le calcul des intérêts est effectué par le service à la clientèle et capitalisation des intérêts.

Les livrets terminés et renouvelés conservent leurs numéros et localisation tandis que les livrets perdus perdent les leurs et se voient attribuer un nouveau numéro. Ainsi une fiche de rappel est établie en remplacement de la demande d'ouverture du livret perdu.

### **Les rectifications de nom**

Lorsque le client estime que l'ordre des prénoms n'est pas respecté pour le compte ouvert pour tiers une rectification s'impose. Les noms et prénoms mal orthographiés connaissent aussi le même sort. La rectification se fait à base du certificat d'individualité et de la fiche rectificative. Elle se note sur la première page du livret, sur la fiche 1ter et la demande d'ouverture.

### **1.3 La Section Contentieux et Gestion des Archives (SCGA)**

Au niveau de cette section on a procédé aux régularisations des comptes, au traitement des malversations et des livrets perdus.

Les régularisations consistent à rectifier les discordances constatées entre les données du livret et celles de la fiche 98 M ou sur l'ordinateur.

Pour rectifier ces erreurs on procède au pointage des opérations figurant au livret et à l'écran, soit en recourant au bordereau d'opération. La procédure de traitement des livrets perdus est la suivante : le signalement de la perte du livret par le client, le remplissage du formulaire de déclaration de perte par le client,

la transmission de cette déclaration à la SASC qui se charge du remplacement du dossier du client par la déclaration, le traitement et le suivi du dossier par la SCGA en vue de la clôture du compte perdu et de l'ouverture d'un nouveau compte puis enfin le virement des fonds sur ce nouveau compte.

#### **1.4 La Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de la Poste (SECBP)**

Notre passage dans cette section a permis d'effectuer le traitement des bordereaux de versement et de remboursement. Ces bordereaux subissent une codification qui consiste à pointer chaque opération sur le bordereau, à vérifier la date de l'opération et à lui attribuer un code suivant la nomenclature établie par les services postaux.

Ils sont ensuite acheminés vers la salle informatique pour la saisie. Un état appelé Pré bord est édité en fin de journée et pointé le lendemain afin de relever et de corriger les erreurs éventuelles survenues pendant les codifications et la saisie. Après pointage, les opérations sont imputées sur les comptes des clients. Les bordereaux provenant des bureaux informatisés sont appelés listings. Toutes les opérations effectuées sont directement imputées au compte des clients. Après pointage, les listings sont envoyés à la salle informatique pour les régularisations éventuelles. Les opérations effectuées hors bureau local (non informatisé) donnent lieu à l'établissement des avis de crédit pour les versements et des avis de débit pour les remboursements.

Ces avis consignés sur un état d'avis de débit ou de crédit sont envoyés aux receveurs des bureaux de poste non informatisés où ses comptes sont localisés pour la mise à jour de la fiche 1 ter (**annexe 8**).

Pour permettre l'arrêté de la comptabilité mensuelle, la SECBP reçoit des receveurs de chaque bureau de poste des états 38 (état récapitulatif détaillé des opérations de versement par décade) et des états 39 (état récapitulatif détaillé des opérations de remboursement) qui permettent de faire un rapprochement avec le carnet 33 (état informatique sur lequel figurent toutes les opérations effectuées par bureau de poste et par mois).

### **Paragraphe 2 : Synthèse des observations et problématique de la recherche**

#### **A. Synthèse des observations**

Il a été constaté lors du stage que la CNE dispose d'atouts majeurs pouvant contribuer à sa mission de collecte et de rentabilisation des fonds que lui confie la clientèle. Il s'agit de la simplicité des produits d'ouverture de compte, du caractère complet des pièces et formalités exigées aux usagers lors de l'ouverture des comptes, de la longue expérience dans la

mobilisation de l'épargne, du respect scrupuleux de la procédure d'ouverture des comptes aux clients, de l'exonération des impôts pour les intérêts acquis, de la vérification de la régularité sur des pièces des opérations comptables. A côté de ceux-ci, existent aussi des difficultés qui l'affaiblissent d'être compétitive sur le marché concurrentiel. Au nombre de celles-ci on peut citer l'accueil peu satisfaisant des clients, l'insuffisance du nombre de personnel, la longue file d'attente aux guichets, le délai de traitement des livrets trop long, la non informatisation de certains bureaux de postes, problème de connexion à l'internet constaté par moment, la vétusté et le non fonctionnement du matériel de travail existant, la lenteur dans l'imputation des opérations, les difficultés liées aux opérations de remboursement hors bureau local, la connexion informatique inexistante entre les bureaux de poste informatisé, la prépondérance des comptes inactifs.

### **B. Problématique**

Dès l'accession à l'indépendance les pays en voie de développement se sont lancés dans un vaste programme de développement. Ainsi la mobilisation des ressources financières devient donc une nécessité pour atteindre cet objectif de développement. La CNE Benin qui existait déjà depuis janvier 1960 ayant pour objectif principal la collecte de l'épargne du public a de ce fait contribué d'avantage la mobilisation de ces ressources financières. Pour améliorer sa performance, la CNE a multiplié (intensifié) ses bureaux de poste dans chaque département du Benin alors qu'elle n'a pas les moyens nécessaires pour les équiper. Elle est donc confrontée à d'énormes difficultés pour la satisfaction de ces clients. Parmi ces difficultés on peut citer : les difficultés de satisfaction de la clientèle, l'absence de médiation (La non publication) des produits de la CNE et la faible informatisation du réseau de collecte de l'épargne.

En plus de ces difficultés viennent s'ajouter la concurrence rude provenant des banques ; des institutions de micro finance ou des acteurs informels du système financier moderne ou traditionnel, et le changement du comportement de la clientèle qui aime s'endetter pour dépenser au lieu d'épargner avant de dépenser. De tout ce qui précède il revient de poser la question de savoir : **Comment peut-on améliorer la satisfaction et les attentes des clients de la CNE ?**

De cette question, il ressort les questions de recherches ci-après :

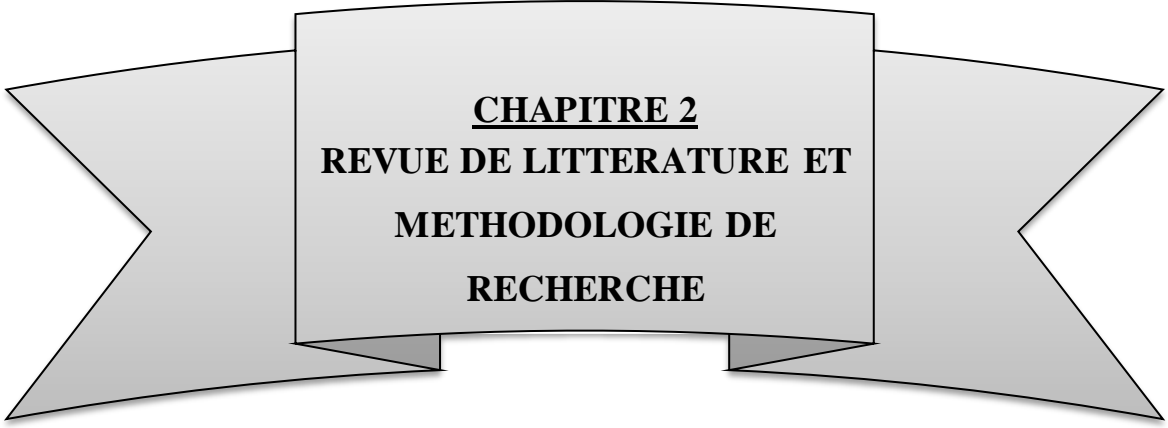
- Les clients sont-ils satisfaits des services rendus par la CNE ?

- Les produits de la CNE répondent-ils aux attentes des clients ?
- Quelle est la perception de la qualité des services rendus ?

Ces questions exigent des analyses rigoureuses et cohérentes avec des outils et méthodes statistiques permanents pour leurs approches de solutions.

Ces donc face à toute une série de constat, de questionnement et dans le souci d'apporter des éléments de réponses que le thème « **Etude de la satisfaction et des attentes des clients de la CNE** » semble être le moyen pour permettre aux responsables d'améliorer la satisfaction et des attentes des clients de la CNE.

C'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque. D'autre part, administrer, c'est gouverner, diriger, ordonner ou organiser. Le terme gestion concerne donc l'ensemble de procédure effectuer pour résoudre un problème ou réaliser un projet. La gestion est également la direction ou l'administration d'une entreprise ou d'une affaire. La gestion est une fonction exercée par un professionnel pour le compte d'une institution financière ou d'un organisme spécialisé. La gestion peut avoir pour finalité l'investissement de capitaux, la maîtrise des risques ou la valorisation d'un patrimoine. Elle s'applique aux actifs et passifs de l'institution financière et également pour le compte de sa clientèle. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant.



**CHAPITRE 2**  
**REVUE DE LITTERATURE ET**  
**METHODOLOGIE DE**  
**RECHERCHE**

Ce chapitre permet de faire référence aux différents auteurs ayant abordé le thème dans le même sens et la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche.

### **Section1 LA REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

#### **Paragraphe 1 : Définition des concepts.**

Dans cette rubrique, avant d'aborder les aspects théoriques et les résultats empiriques qui existent sur la problématique, nous prendrons soin de clarifier quelques concepts sur le thème.

#### **Gestion :**

Du latin gestio, le concept de gestion se réfère à l'action et à l'effet de gérer ou d'administré. Gérer, c'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque. D'autre part, administrer, c'est gouverner, diriger, ordonner ou organiser. Le terme gestion concerne donc l'ensemble de procédure effectuer pour résoudre un problème ou réaliser un projet. La gestion est également la direction ou l'administration d'une entreprise ou d'une affaire. La gestion est une fonction exercée par un professionnel pour le compte d'une institution financière ou d'un organisme spécialisé. La gestion peut avoir pour finalité l'investissement de capitaux, la maîtrise des risques ou la valorisation d'un patrimoine. Elle s'applique aux actifs et passifs de l'institution financière et également pour le compte de sa clientèle. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public.

Plusieurs auteurs ont également défini de différentes manières le concept de gestion

Perry G. et Franklin S. (1985), définissent la gestion comme : « étant un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi et à la mise en œuvre d'autres ressources »

Abordant dans le même sens Lauzer P. et Teller R. (1989) affirment que gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui lui ont été assigné dans le cadre d'une politique concertée, par les responsables, en mettant en œuvre les ressources qui leur sont confiées.

Simeray J. P. (1974), vient conforter les deux autres dans leur position en affirmant que : « gérer c'est conduire vers un objectif et d'abord le choisir. La finalité de l'entreprise

étant économique, L'art de gouvernement sera appelé : gestion. Son rôle sera d'assurer sa prospérité, c'est-à-dire l'expansion dans la rentabilité ».

D'après MEYER J. (1969), l'action de gestion apparaît comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés. Cette action est intermédiaire entre l'action de direction qui a pouvoir sur les objectifs et sur les moyens et l'action d'exécution qui n'a pouvoir ni sur les objectifs ni sur les moyens. De toutes ces définitions nous retiendrons que la gestion est un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés. Ainsi pour assurer une bonne gestion, tout dirigeant doit accorder une place importante à l'évolution de sa situation financière.

### **Épargne :**

L'épargne est la partie du revenu qui pendant une période donnée n'est pas dépensée et peut être conservée sous forme liquide ou être réinvestie dans le circuit économique sous la forme d'un placement ou d'un investissement<sup>1</sup>. La relation entre l'épargne, l'investissement et le taux d'intérêt constitue l'un des fondements de la théorie macroéconomique. L'écart entre l'épargne et l'investissement détermine la balance commerciale. Ainsi, dans une petite économie ouverte comme le Bénin, une politique budgétaire expansionniste réduit considérablement l'épargne nationale. Le pays encourt donc un déficit commercial et importe davantage de biens et services qu'il n'y exporte. Il doit emprunter, en termes nets, sur les marchés financiers internationaux. Par contre, une expansion budgétaire étrangère réduit l'investissement, l'épargne étant inchangée, ceci provoque un excédent commercial.

L'épargne présente des avantages qui s'effacent cependant face à de nombreux et graves problèmes.

### **Satisfaction de la clientèle**

Cette partie présente quelques éléments essentiels de la notion de satisfaction. Il y est notamment question de sa définition, de certaines distinctions avec des concepts similaires et de son processus de formation.

#### **a) définition de la satisfaction**

Soulignons d'emblée qu'il n'existe pas de consensus sur la définition, les antécédents et

la mesure de la satisfaction. Évidemment, cela ne facilite pas la tâche d'un organisme qui désire évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle. Néanmoins, il est possible de dégager quelques éléments théoriques qui ont acquis une certaine notoriété au cours des années.

Présentons tout d'abord *quelques définitions de la satisfaction* :

« La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. »  
(Sylvie Llosa, 1997)

« La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation. »

« La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis [qui] résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »  
(France Qualité Publique, 2004)

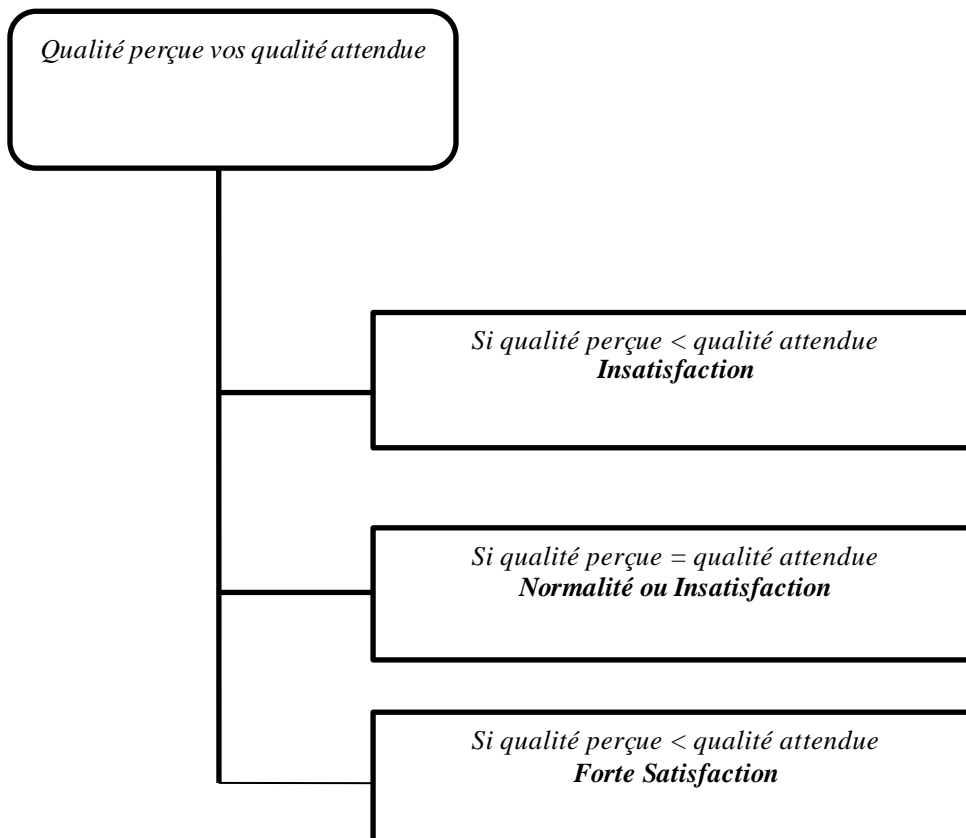
« La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation. »  
(Yves Evrard, 1993)

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes. Comme l'explique le spécialiste en marketing Benoît Gauthier, il s'agit d'un sentiment subjectif qui ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service, et qui n'existe pas dans l'absolu, mais seulement sur une base comparative. Retenons donc que la satisfaction repose sur trois principales notions :

□ *Comparaison*                      □ *Attentes*                      □ *Perceptions*

### **b) le paradigme de la confirmation des attentes**

La recherche sur la mesure de la satisfaction s'est essentiellement structurée autour du paradigme de la confirmation des **attentes**. Ce dernier conceptualise la satisfaction à partir des trois notions que sont la comparaison, les attentes et les perceptions. Selon ce modèle, lorsque la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, il en résulte de l'insatisfaction. Au contraire, quand la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, le client ressent une forte satisfaction. Enfin, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le client éprouve une simple satisfaction (ce sentiment se situe dans une zone de normalité). Le paradigme de la confirmation des attentes est schématisé dans la figure suivante :



*Figure 1 : Paradigme de confirmation des attentes*

Source: Daniel Ray, *op. cit*, p. 31.

Paragraphe2 : La revue théorique et empirique de l'étude

#### **A- La revue théorique de l'étude**

La décision d'épargner résulte donc en premier lieu d'un arbitrage entre consommation et épargne.

Comment les ménages choisissent-ils entre les deux ?

#### **L'épargne selon les classiques**

L'épargne des ménages a été, dès l'origine, au cœur de la pensée économique. Pour les auteurs classiques, l'acte d'épargne et celui de consommation sont dissociés. Pour Adam Smith comme pour David Ricardo, les profits des entrepreneurs sont essentiellement

réinvestis dans l'accumulation du capital, tandis que les salaires suffisent tout juste à donner aux ouvriers « les moyens de subsister et de perpétuer leur espèce sans accroissement ni diminution » (D. Ricardo, *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817). Le niveau d'épargne dépend donc finalement des profits réalisés par les entrepreneurs et détermine le taux de croissance de l'économie. Pour Smith, il n'y a pas de limite à cette croissance : l'accumulation du capital permet d'augmenter la production par la division du travail, et ainsi de vendre sur des marchés plus larges, tout en réinvestissant les profits pour entretenir un cercle vertueux de croissance économique. Même si, à la même époque, Thomas Robert Malthus envisageait déjà la possibilité d'un excès d'épargne, Ricardo considérait que seuls des excès sectoriels étaient possibles, et qu'ils se corrigeaient d'eux-mêmes car les secteurs faisant l'objet d'une accumulation de capital excessive engendraient des profits insuffisants [...]

### **L'épargne selon les keynésiens**

Pour Keynes, les ménages dépensent leur revenu courant pour consommer et l'épargne est un résidu. De ce fait, il ne distingue pas de motif d'épargne particulier.

Dans les sociétés contemporaines, l'épargne est une composante centrale de la vie économique. Elle est l'objet d'intenses débats publics de politique économique. Autrefois considérée comme l'expression d'une vertu, l'épargne est devenue, depuis les travaux de John Maynard Keynes, suspecte de ralentir la croissance lorsqu'elle est trop abondante. Mais, au-delà de son niveau général, de nombreuses actions ciblées de la puissance publique visent à l'orienter vers des emplois utiles à la collectivité.

### **Les déterminants de l'épargne**

La question des déterminants acheminant l'épargne fait apparaître une différence fondamentale entre l'approche néoclassique et l'approche keynésienne des comportements économiques. Alors que pour les économistes néoclassiques, l'épargne est déterminée par le taux d'intérêt réel, pour Keynes et pour les économistes qui s'en réclament, l'épargne dépend uniquement du revenu, le taux d'intérêt ne déterminant que la forme de l'épargne (soit de l'épargne thésaurisée soit de l'épargne financière).

L'approche keynésienne du comportement d'épargne est tout autre : c'est ici la consommation qui précède l'épargne. Le niveau d'épargne est un résidu qui est déterminé non pas par le taux d'intérêt mais par le niveau de revenu de l'agent. Celui-ci consomme d'abord et attribue le reste de son revenu (celui qui n'a pas été consommé) à l'épargne ou à la thésaurisation en fonction du taux d'intérêt  $i$ . Si le taux d'intérêt  $i$  est élevé, alors l'individu est amené à réduire sa préférence pour la liquidité et augmenter sa préférence pour l'épargne. Par contre si le taux d'intérêt est faible, il penchera en faveur de la liquidité qui peut être utilisée à des fins de consommation, de précaution, voire de la thésaurisation.

Il résulte du désir d'émulation sociale - selon l'effet de démonstration illustré par l'économiste Duesenberry que le montant d'épargne réalisé par une personne est influencé non seulement par le niveau absolu de son revenu, mais aussi par le rapport de son revenu au niveau supérieur de revenu des autres personnes avec lesquelles il vit : Au contact de biens supérieurs ou de niveaux plus élevés de consommation, de nouveaux désirs de consommation apparaissent chez les individus qui les conduisent à forcer leur consommation et par voie de conséquence à réduire leur effort d'épargne.

Selon Keynes (1930), l'épargne est déterminée par le niveau de revenu des agents économique. Alors que les classiques pensent que l'épargne n'est qu'une consommation future (on épargne pendant un temps pour mieux consommer ensuite), Keynes attribue d'autres motifs à l'épargne : faire une réserve de monnaie pour les dépenses imprévues ; prévoir ses besoins futurs (préparer sa retraite) ; conserver une certaine somme pour investir ensuite ; percevoir des revenus par les dividendes ou les intérêts (on accroît le stock de capital) ; transmettre un capital aux descendants ; avoir une capacité d'action qui ne dépende pas que des revenus.

Dans le cadre des entreprises, Keynes montre que d'autres motifs peuvent les inciter les entreprises à épargner : l'autofinancement, et donc l'investissement, volonté de gagner en crédibilité avec des fonds plus importants, etc.

Les économistes ont particulièrement du mal à expliquer le comportement d'épargne, car ses déterminants sont multiples. Ils vont du niveau de revenu aux inégalités, en passant par l'inflation, les taux d'intérêt et bien d'autres choses encore. De la même façon, il n'est pas facile de savoir si l'épargne est favorable ou non à la croissance.

### **Les déterminants de l'épargne dans les pays en développement**

Dans les pays en développement comme le Bénin, outre les déterminants macro-économiques tels que le revenu, le taux d'intérêt et l'investissement, on distingue les facteurs sociodémographiques qui sont : le sexe, la situation matrimoniale, le type de ménage, la taille du ménage, la profession, les dépenses de consommation et le niveau d'instruction.

Dans ces pays, l'épargne est très sensible par rapport à la théorie des modèles macro-économiques développée dans les différents courants de la pensée économique.

Face à cette multitude d'apports sur l'épargne selon la théorie de la pensée économique, il urge de déterminer comment se forme le jugement des agents économiques qui épargne auprès des établissements financiers comme la CNE.

Constatant que la notion de satisfaction, telle que vue à partir du paradigme de la confirmation des attentes, a été ébranlée par plusieurs auteurs au cours des dernières années.

#### **Comment se forme le jugement d'un client ?**

La littérature reconnaît généralement l'existence de trois caractéristiques fondamentales de la satisfaction. Elle est subjective ; c'est-à-dire qu'elle dépend de la perception du client. Elle est relative ; c'est-à-dire qu'elle dépend des attentes du client. Enfin, elle est évolutive ; c'est-à-dire qu'elle varie dans le temps. Ces trois importantes caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un produit ou un service. Le jugement d'un client ne repose donc pas sur des bases absolues, mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de service, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent. La figure qui suit illustre les caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client

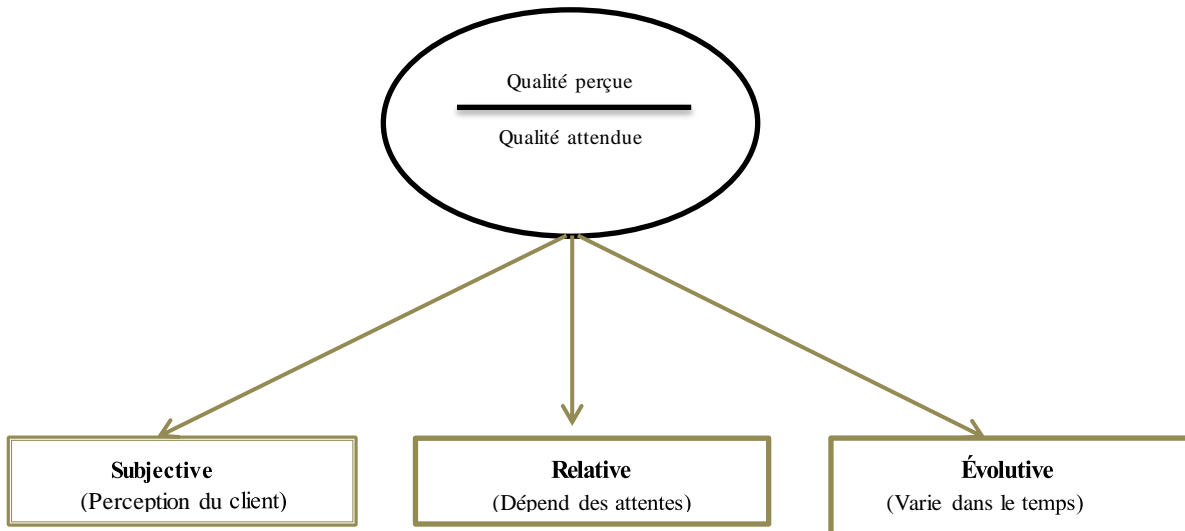


Figure 2 : Caractéristiques de la formation du jugement d'un client

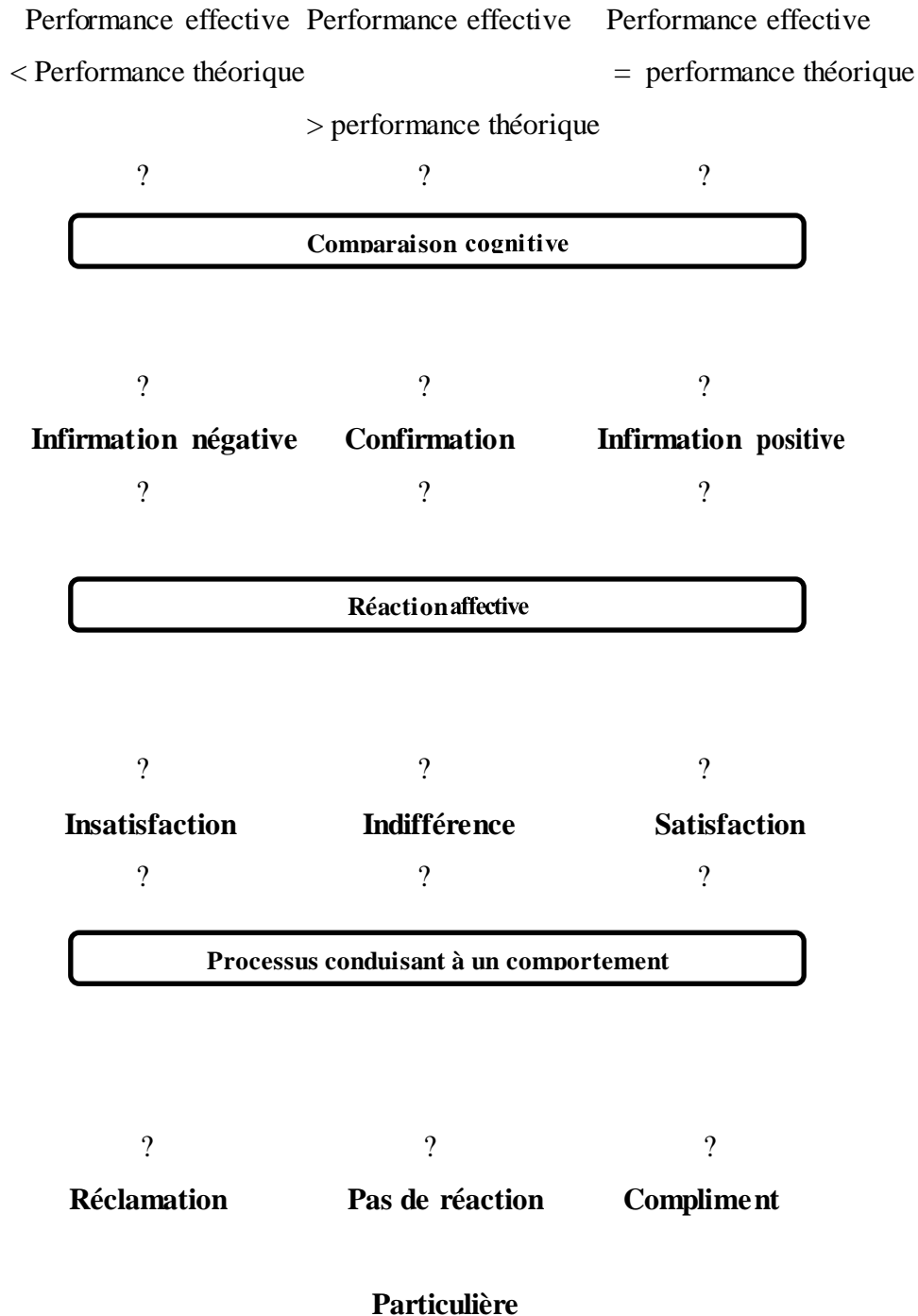
**La satisfaction est évolutive**  
(Varie dans le temps)

Plusieurs auteurs ont décortiqué la relation entre la satisfaction et son évolution dans le temps. Sylvie Llosa (1997) explique que la satisfaction est « une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service ». Matzler (1997) ajoute que le sentiment de satisfaction n'est possible qu'immédiatement après l'expérience de consommation (tout de suite après le processus de confirmation des attentes), sinon, il ne s'agit pas de la satisfaction, mais d'un construit plus invariant : l'attitude. Peterson et Wilson (1992) notent que le degré de satisfaction est à son summum juste après l'achat, diminuant graduellement au cours du temps. Llosa (1996) souligne aussi que la qualité perçue influence l'évaluation de la satisfaction tout comme la satisfaction peut influencer la perception de la qualité. Llosa donne l'exemple d'une marque d'entreprise qui influence la satisfaction du client et vice versa (cité dans Boris Bartikowski, 1999, p.12). Satisfaction et qualité entretiennent donc une relation bilatérale et non pas seulement unilatérale.

**Comment se manifeste la satisfaction ?**

Il est possible d'étudier la satisfaction selon des perspectives fort différentes. L'une d'elle consiste à l'envisager d'un point de vue comportemental. C'est le cas du théoricien Heribert Gierl (1995) qui s'est attaché à comprendre l'interaction entre le paradigme de la confirmation des attentes, la réaction affective et le comportement du client. Gierl identifie trois phases principales du processus qui conduit à la formation de la satisfaction. Lorsque la performance effective est inférieure à la performance théorique, la comparaison cognitive mène à une infirmation négative qui provoque une réaction affective d'insatisfaction pouvant résulter en un comportement de

plainte (ou réclamation). Lorsque la performance effective est égale à la performance théorique, la comparaison cognitive mène à une confirmation qui provoque une réaction affective d'indifférence qui ne devrait engendrer aucune réaction ou comportement particulier. Enfin, lorsque la performance effective est supérieure à la performance théorique, la comparaison cognitive mène à une infirmation positive qui provoque une réaction affective de satisfaction pouvant résulter en un compliment. La figure suivante schématise le propos de Gierl (1995) :



**Figure 3 : Les trois phases qui conduisent à la formation de la satisfaction**

Ce modèle est intéressant en ce sens qu'il permet de visualiser et d'expliquer le cheminement du comportement d'un client, le processus qui mène à la satisfaction, à l'insatisfaction ou à l'indifférence. C'est un aspect qui ne devrait en aucun cas être occulté lors d'une opération de MSC.

### Une distinction fondamentale : satisfaction et qualité

Au cours des années, les chercheurs se sont beaucoup (et surtout) intéressés au concept de qualité perçue qui est l'un des concepts voisins de la satisfaction. Ces deux notions sont occasionnellement confondues dans la littérature.

La qualité perçue doit être vue comme « la qualité telle que la perçoit le client et non la qualité objectivement déterminée par des experts ». La qualité perçue résulte de l'évaluation du client lorsqu'il utilise un service. Notons que cette évaluation précède et détermine la satisfaction. La satisfaction est donc consécutive à l'expérience de service et succède à l'évaluation de la qualité. Le chercheur français Daniel Ray (2001) explique l'interaction entre un client et une entreprise relativement aux différents types de qualité. Voyons un schéma adapté de son ouvrage *Mesurer et développer la satisfaction clients* :

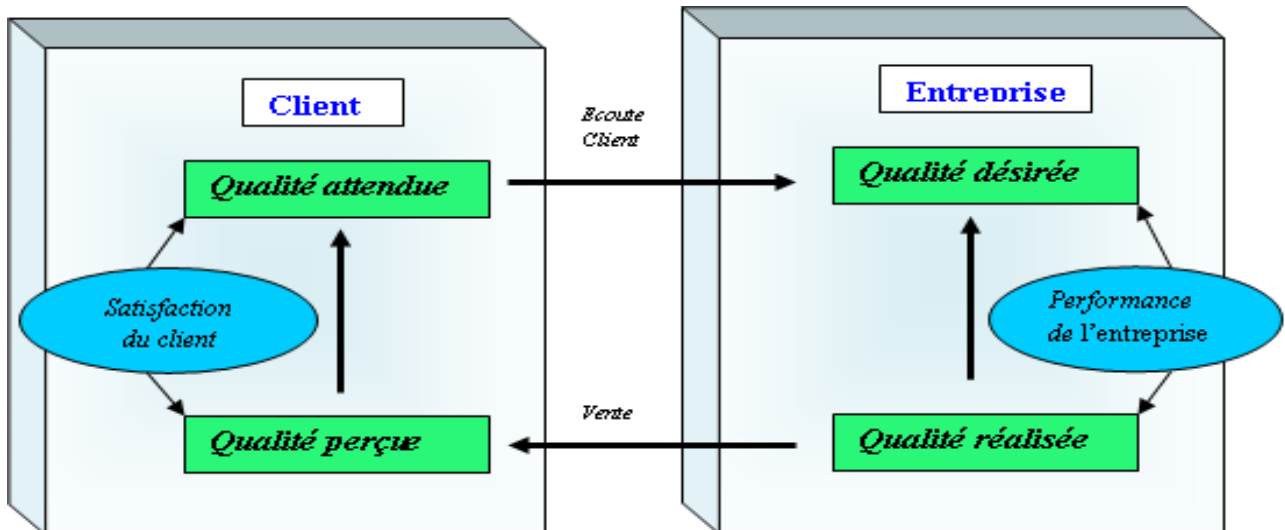


Figure 4 : Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité

Source : Daniel Ray (2001)

À l'origine, le client possède des attentes - qualité attendue - que l'entreprise écoute et interprète - qualité désirée - (i.e. ce qu'elle vise à l'issue de ses processus internes pour pouvoir répondre aux attentes du client). Ensuite, l'entreprise tente de répondre à cette

demande en transformant cette qualité désirée en qualité réalisée. Dans une troisième étape, celle-ci est transmise (communiquée), un processus qui permet au client de construire sa perception de la qualité perçue. Enfin, la qualité perçue est comparée avec les attentes, générant ainsi le sentiment de satisfaction du client. Ce schéma nous permet de distinguer deux types d'indicateurs souvent confondus : les indicateurs de qualité interne et la mesure de la satisfaction du client. Les premiers visent à mesurer la performance de l'entreprise (adéquation entre qualité réalisée et qualité désirée) alors que la MSC évalue le décalage entre la qualité attendue et celle perçue (bloc de gauche dans la figure 4). Dans le cas d'un service, c'est l'ensemble du processus qui est concerné.

Cette figure permet, en outre, de constater la mince frontière conceptuelle qui existe entre la qualité, la qualité perçue et la satisfaction globale, ce qui n'est pas sans répercussion sur la diversité terminologique rencontrée dans la recherche. Comme nous le verrons dans les différents travaux portant sur les dimensions du service à la clientèle, certains auteurs utilisent l'expression « dimensions de la qualité » alors que d'autres parlent de « dimensions de la satisfaction ». Nous y reviendrons ultérieurement.

Soulignons que certains chercheurs considèrent que la qualité perçue influence la satisfaction (dans la chaîne causale, elle se situerait avant), tandis que d'autres croient plutôt que la satisfaction est un antécédent de la qualité perçue. Le point de vue adopté par les auteurs peut avoir des répercussions sur la terminologie utilisée ainsi que sur les modèles théoriques qui en résultent. Dans le cadre de ce travail, pour des raisons liées à la simplification pédagogique, nous n'aborderons pas davantage ce thème qui dépasse les objectifs de notre mandat.

### **Les dimensions de la satisfaction et les modèles classique d'évaluation**

Comme nous l'avons évoqué en introduction de ce mémoire, il est légitime et même nécessaire pour un organisme de connaître l'opinion de sa clientèle sur ses services. Mais sur quels critères repose une telle évaluation ? Il faut tout d'abord connaître ce qui doit être mesuré (i.e. repérer les services offerts par l'organisme). Cette étape mène à l'identification de ce que les spécialistes ont coutume d'appeler les éléments du service. Ce sont eux qui seront évalués par les clients lors des sondages. Afin de faciliter l'analyse des résultats, les chercheurs ont tendance à regrouper ces éléments sous des thèmes plus généraux qu'on nomme « dimensions ». Plusieurs travaux se sont appliqués à reconnaître les dimensions auxquelles les entreprises devraient donner

priorité. Cette partie du document discute de cet aspect ainsi que des outils d'évaluation reconnus dans le domaine de la MSC.

## **I- LES DIMENSIONS**

### **1- Notion de « dimension »**

Les dimensions de la qualité/satisfaction sont des caractéristiques d'une expérience de service. Certains auteurs préfèrent utiliser les termes « moteurs », « déterminants », « composantes » ou « facteurs clés ». Dans le cadre de ce rapport, nous emploierons dans la mesure du possible l'expression « dimensions ». Il existe une multitude de dimensions qu'une organisation peut vouloir évaluer, par exemple la courtoisie, l'empathie, la sécurité, le coût, l'empressement, la justice, la confidentialité, le respect, l'assurance du personnel, la fiabilité des informations, l'accessibilité du service, la clarté des démarches, la simplicité du langage.

Les dimensions qui doivent être incluses dans une MSC dépendent de plusieurs critères, parmi lesquels on retrouve le type d'entreprise ou d'organisme soumis à l'évaluation (ex. public ou privé), sa taille, les services offerts par celle-ci ainsi que les objectifs fixés par ses responsables. Nonobstant ce qui vient d'être mentionné, au sein des grands organismes il existe ce qu'on appelle les déclarations de services aux citoyens (DSC). Rendue obligatoire par la *Loi sur l'administration publique*. (mai 2000), la déclaration de services aux citoyens oriente déjà en grande partie les priorités d'interventions et d'investissements des ministères et organismes gouvernementaux. La DSC de chacun des organismes est donc également un critère important qui contribuera à déterminer les dimensions à inclure dans une étude sur la satisfaction.

### **2- Distinction entre les « dimensions de la qualité » et les « dimensions de la satisfaction »**

Dans la littérature portant sur la satisfaction de la clientèle, certains auteurs utilisent la formule « dimensions de la qualité » alors que d'autres préfèrent parler de « dimensions de la satisfaction ». Bien que plusieurs analystes aient observé cette disparité terminologique, aucun d'eux n'en explique la cause. Dans le cadre de cette recension, nous avons noté que ces deux expressions réfèrent à une réalité semblable sur le plan de la pratique, malgré quelques différences d'ordre conceptuel. Rappelons que la première partie de ce rapport établit une distinction entre qualité et satisfaction.

## **II- LES MODÈLES ET LEURS DIMENSIONS**

Il existe une variété de travaux et de modèles qui visent à identifier les plus importantes dimensions de la satisfaction. Les chercheurs distinguent deux principales écoles de pensées dans ce domaine : la nordique (*Nordic Perspective*) et l'américaine (*American Perspective*). L'école nordique (ex. Grönroos, 1982;1984) s'appuie sur la structure du service, sur ces diverses composantes afin de mesurer la qualité pour chacune d'elle. Christian Grönroos, par exemple, perçoit la qualité du service de manière bidimensionnelle. La dimension fonctionnelle est relative au processus de livraison du service, à la façon dont l'expérience se déroule (elle est le comment). La dimension technique a trait au résultat du processus de livraison du service (elle est le quoi). L'école américaine (ex. Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) conçoit plutôt la qualité du service en terme de caractéristiques qui sont directement liées aux services offerts (p. ex. fiabilité, empressement, empathie, assurance et valeurs matérielles). Bien que les chercheurs s'entendent généralement sur le fait que la qualité du service est multidimensionnelle, les questions de la quantité et du contenu des dimensions demeurent des objets de débats. Voici quelques exemples de la diversité des dimensions identifiées dans la littérature :

- Grönroos (1982 et 1984)

- 1- Dimension technique : elle a trait au résultat du processus de livraison du service (elle est le quoi)
- 2- Dimension fonctionnelle : elle est relative au processus de livraison du service, à la façon dont l'expérience se déroule (elle est le comment).

- Lehtinen *et al.* (1982)

- 1- Physical quality : aspects physiques d'un service
- 2- Corporate quality : l'image, le profil de l'entreprise
- 3- Interactive qualité : interactions entre le personnel et les clients mais aussi les interactions entre les clients

- Eiglier et Langeard (1987)

- 1- L'output : le résultat du service
- 2- Les éléments de la *servuction* : les éléments du système physique qui sont en contact avec le client (matériel, personnel et autres clients)
- 3- Le processus : l'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service

- Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988)

- 1- Valeurs matérielles: Aspect des installations, de l'équipement, du personnel et des matériaux de communication
- 2- Fiabilité : Capacité d'assurer le service promis d'une manière exacte et digne de confiance
- 3- Empressement : Volonté d'aider des clients et de fournir le service rapide
- 4- Empathie : La société fournit le soin et l'attention individualisée à ses clients
- 5- Assurance : La connaissance et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité de donner confiance

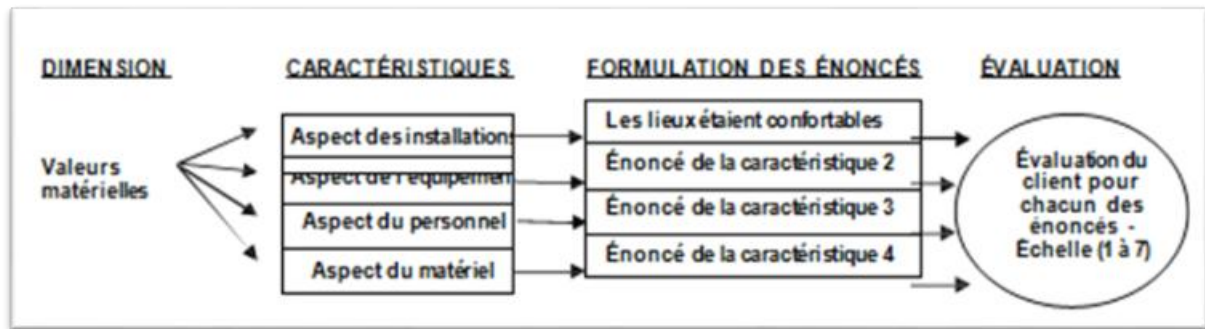
- **SERVQUAL**

SERVQUAL est une méthode destinée à mesurer la « qualité de service » dans les entreprises ; elle est surtout utilisée dans le secteur privé. Elle implique de conduire une enquête par échantillonnage des clients, de sorte que leurs besoins perçus de service soient compris. Cette méthode qui a été élaborée à la fin des années 1980 par les chercheurs Parasuraman, Leonard Berry et Valarie Zeithaml, constitue le point de départ de la majorité des travaux qui portent sur la satisfaction et la qualité du service. Leur travail est basé sur le paradigme de la confirmation des attentes, vu en première partie. Le principe de SERVQUAL est relativement simple et comporte trois principales composantes :

- 1) *Évaluation de ce qu'un excellent service devrait comporter ;*
- 2) *Mesure de la performance d'un fournisseur de services individuels sur les aspects choisis ;*
- 3) *Évaluation de l'importance relative des dimensions sur la satisfaction globale*

Le processus menant à l'évaluation est relativement simple. Le travail de Parasuraman *et al.* identifie un nombre restreint de dimensions de la qualité du service qui sont divisées en plusieurs caractéristiques, à leur tour transformées en énoncés. Celles-ci sont ensuite évaluées (par le client) sur une échelle d'appréciation qui comporte généralement 7 points (1 = totalement en désaccord à 7 = parfaitement d'accord). L'échantillon est formé d'un certain nombre de clients ayant utilisé le service à évaluer et répondant aux critères de la population visée. Le résultat de cette démarche permet

d'identifier les points forts et les priorités d'amélioration sur le plan de la qualité du service. L'exemple suivant permet de visualiser le processus d'ensemble dans le cas de la dimension « valeurs matérielles ».



**Figure 5 : Processus d'évaluation de la qualité du service par la méthode SERVQUAL**

**Source** : Parasuraman, Leonard Berry et Valarie Zeithaml (1980)

Le même processus doit être appliqué aux autres dimensions. Parasuraman *et al.* identifient 5 principales dimensions :

- Valeurs matérielles (Aspect des installations, de l'équipement, du personnel et des matériaux de communication)
- Fiabilité (Capacité d'assurer le service promis d'une manière exacte et digne de confiance)
- Empressement (Volonté d'aider des clients et de fournir le service rapide)
- Empathie (La société fournit le soin et l'attention individualisée à ses clients)
- Assurance (La connaissance et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité de donner confiance)

En général, les études qui utilisent SERVQUAL observent que la fiabilité est la dimension la plus importante, suivie de l'empressement, l'assurance, l'empathie et les « valeurs matérielles ».

Les critiques adressées au modèle SERVQUAL sont de plusieurs ordres. Certains analystes ont souligné que la composition des dimensions laisse généralement une impression vague (i.e. certaines caractéristiques d'une dimension X auraient tout aussi bien pu être classées dans une dimension Y). D'autres chercheurs critiquent l'utilisation du paradigme de la confirmation des attentes comme base théorique. Certains

questionnent la validité convergente et discriminante, l'utilisation de différents scores et l'utilisation de formulations négatives parmi les questions. D'autres ont souligné l'absence d'une dimension « redressement » (i.e. comment un organisme gère le

rétablissement d'une situation problématique). Plusieurs modèles ont subséquemment ajouté cette dimension à leur liste.

Par ailleurs, un consensus semble s'établir à l'effet que les dimensions et les caractéristiques proposées par SERVQUAL ne sont pas adaptées à tous les contextes. Dans ce contexte, Boris Bartikowski souligne : « Nous concluons alors que la dimensionnalité de la qualité d'un service reste encore l'un des thèmes vivement discutés dans la littérature des services. » En conséquence, c'est le caractère généralisable qui est remis en doute. La dimension « valeurs matérielles » est la seule à être suffisamment claire.

### **B- La revue empirique de l'étude :**

Toute entreprise a pour objectif principal la rentabilité de ses activités. Ainsi, la CNE vise la rentabilité de ses produits en particulier celle du produit épargne ordinaire qui fournit la majeure partie de ses recettes. Cependant cet objectif ne sera pleinement atteint que si la CNE parvient à mettre en place un mécanisme performant de suivi de sa clientèle. A cet effet, la CNE dispose d'une large gamme d'outils marketing pour rester en contact permanent avec sa clientèle.

Lorsqu'une entreprise prend connaissance des nouvelles caractéristiques et besoins d'un client, il se passe deux choses : l'entreprise apprend et le client renseigne (Don Peper et Martha Rogers, 1998). Selon ces auteurs, une véritable fidélité naît de l'interaction de ces deux activités. Le client devient fidèle lorsqu'il se rend compte que l'effort qu'il fait pour renseigner l'entreprise est récompensé par l'obtention d'un produit ou d'un service plus satisfaisant pour lui.

Demander constamment à vos clients ce qu'ils attendent de vous, ce que vous pouvez faire pour eux et comment vous pouvez le faire mieux. Les clients peuvent toujours trouver un autre produit moins cher, n'importe quand. Vous devez toujours rappeler à vos clients les avantages qu'ils ont à traiter avec vous Dru Scott (1991).

Les clients qui se plaignent se sentent lésés. Ils estiment aussi que leur situation est la plus importante du monde. Comprenez ces sentiments et traitez vos clients en conséquence. Des clients insatisfaits diront à leurs amis qu'ils ne sont pas contents de la façon dont vous travaillez. Si vous résolvez leurs problèmes, 50 à 75 % de ces mêmes clients reviendront faire des affaires avec vous Richard Gerson(1994).

Il ressort des professeurs Philip Kotler, Delphine Manceau et Bernard Dubois (2003) des stratégies de fidélisation et de rentabilisation de la clientèle. Les entreprises mettent en place des programmes destinés à fidéliser leur clientèle. L'objectif est de choyer le cœur de cible en le traitant de façon, privilégiée, soit à travers des programmes de fidélisation, soit à travers des clubs.

Selon le Professeur Michael Porter(1985), il est possible de satisfaire et de fidéliser la clientèle grâce à la notion de chaîne de valeur qui consiste en la décortication des activités de l'entreprise autour de 9 pôles qui sont à la fois les centres de coût et les centres de valeur.

Theodore Levitt(1985) a dressé la liste de certaines attitudes positives susceptibles d'affecter les relations avec le client. Il s'agit de prendre l'initiative d'appeler les clients, émettre des suggestions, utiliser un langage simple et être explicite, remercier le client, se mettre dans la peau du client, aller au-devant des problèmes, reconnaître s'être trompé. L'auteur a également souligné certaines attitudes négatives telles que se contenter de répondre aux appels, se justifier, utiliser un langage d'expert, laisser l'incompréhension s'amplifier, attendre que les problèmes surviennent, déplacer la responsabilité ou rejeter les fautes sur autrui.

La revue spécialisée Colloquy (2009) définit les programmes de fidélisation de la clientèle comme un moyen d'identifier, de maintenir, et d'accroître l'activité des meilleurs clients à travers des relations de long terme inter actives et créatrices de valeurs. Le marketing de fidélisation concrétise ainsi l'équilibre de Pareto (2008) qui stipule que 20% des clients assurent 80% du chiffre d'affaire.

## **Section2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET INTERET DU SUJET**

### **Paragraphe1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de notre étude est d'évaluer la satisfaction et des attentes des clients de la CNE afin d'adopter de nouvelles stratégies pour une gestion efficace des comptes clients. Ceci permet d'éviter l'abandon des comptes. Pour réaliser notre étude, nous avons recensé des informations concernant les différents types de compte, les clients et certains agents de la CNE. Après avoir présenté la nature et la méthode de collecte des données utilisées, nous exposerons la méthodologie d'analyse des données recueillies.

## **Nature et méthode de collecte des données**

### **Nature des données**

Afin de mener à bien notre travail nous avons réalisé une étude qualitative. Cette étude a pour objet d'expliquer en profondeur le comportement et notamment les attitudes, les motivations et certains aspects implicites des variables. Elles portent généralement sur les échantillons restreints d'individus. Les méthodes utilisées sont souvent fondées sur les techniques de psychologie appliquées. L'on note dans cette étude que c'est la profondeur des interviews qui assure la représentativité de l'échantillon. Nous avons aussi choisi comme technique d'investigation des entretiens directs et des observations afin de savoir plus sur les actions menées par l'institution dans le cadre de l'amélioration de la gestion des comptes clients par l'amélioration de la prestation de service.

L'objectif de l'enquête est de collecter les informations auprès de la population cible retenue. Ceci permettra de vérifier les hypothèses précédemment émises dans notre recherche.

### **1.2- Méthode de collecte des données**

La méthode de l'étude part de la collecte des données à travers un questionnaire et un guide d'entretien. Ces informations collectées ont fait l'objet de traitement et d'analyse. Pour que l'approche empirique soit efficace, elle a besoin d'un certain nombre d'outils parmi lesquels nous avons : la population cible à partir de laquelle on retient un échantillon représentatif à qui le questionnaire est adressé. Cette méthodologie nous paraît adaptée à cette étude car elle permet de partir de l'aspect expérimental de la recherche pour aboutir à des conclusions conséquentes.

#### **1- La population cible**

Dans le cadre de notre étude, la population cible est considérée de l'ensemble des clients de la Caisse Nationale d'Epargne. Cette population présente un effectif de (10.000) clients environ; mais ne pouvant pas les interroger tous, nous avons procédé à un échantillonnage qui consiste à choisir 15 clients dans chacune des 5 agences les plus peuplées. Elle se présente en catégories socioprofessionnelles comme suit :

**Tableau n°3** : Présentation de la population mère

<b>CATEGORIE</b>	<b>EFFECTIF</b>
Agence de Cadjèhoun	2500
Agence de Jéricho	2000
Agence principale	2200
Agence de Sainte Rita	1900
Agence de Cotonou PK3	1400
<b>TOTAL</b>	<b>10000</b>

*Source* : travaux du terrain (2014)

## **2- Echantillonnage**

C'est le processus qui consiste à la sélection des individus composant l'échantillon. De la population mère et pour raisons de proximité et de temps, nous avons porté nos études sur la cinq grandes agences qui se présente comme suit :

**Tableau n°4** : Présentation du tableau d'échantillonnage

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Effectif population</b>	<b>Effectif échantillon</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Agence de Cadjèhoun	2500	20	0,8%
Agence de Jéricho	2000	20	1%
Agence principale	2200	20	0,9%
Agence de Sainte Rita	1900	20	1,1%
Agence de Cotonou PK3	1400	20	1,4%
<b>Total</b>	<b>10.000</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Source* : réalisé par nous-mêmes

## **TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

### **Techniques de collecte des données**

C'est l'ensemble des moyens nécessaires qui est mis en œuvre de façon systématique pour mener à bon port les recherches sur un sujet bien déterminé. Dans le cadre du présent travail, les techniques suivant ont été retenues : l'entretien (étude qualitative), l'étude documentaire, l'étude quantitative.

**a- L'entretien**

Il se conçoit comme la situation autour de laquelle un chercheur (l'enquêteur) essaie d'obtenir d'un sujet (l'enquêté) des informations détenues par ce dernier.

Ces informations sont soit une connaissance, une expérience, la satisfaction d'une attente, soit la manifestation d'une option. L'entretien nous a été utile dans un premier temps pour la recherche des difficultés auxquelles sont confrontés les clients face à leurs attentes et la qualité de service qui leur est rendu. Elle nous a été également utile lors de la vérification de nos hypothèses auprès de certaines personnes ressources.

**b- L'étude documentaire**

Elle consiste à recueillir des informations à partir des sources internes et externes de l'entreprise. En d'autres termes, elle permet de vérifier avant toute enquête si l'information existe et de faire aussi le point sur la connaissance du problème, en préalable à l'enquête qui sera réalisée et ceci afin d'éviter les doubles emplois.

Pour réaliser cette étude, nous avons eu à recueillir le maximum d'informations à travers les différents mémoires et ouvrages qui ont été identifiés et exploités et puis avons eu à faire des recherches dans les bibliothèques de notre Faculté et dans les autres écoles de formation en management. L'internet a aussi été d'une grande utilité en ce sens qu'il a contribué à la mobilisation des informations nécessaire au développement du thème. Il faut également souligner que les responsables des sections qui nous ont servi du lieu de stage nous ont autorisés l'accès à certains documents relatifs à l'histoire à la mode d'organisation. Ces documentations ont été une grande inspiration pour établir la problématique de notre étude, réaliser la revue de littérature.

**c- L'étude quantitative**

Dans le but de recueillir l'avis des clients de la CNE pour apprécier leur degré de satisfaction nous avons réalisé un sondage à l'aide d'un questionnaire.

(cf. l'annexe N°3)

**1- Outil de collecte de données**

**a- Le questionnaire**

Le questionnaire de notre étude est constitué par une liste de questions relatives à l'objet de l'étude et destiné à l'échantillon. Les différentes questions ont pour but, soit de

recevoir les informations sur des faits et des actions, soit de renseigner sur le sujet interrogé, sur des intentions ou de manière générale sur ces opinions ou croyances. (cf. annexe N°3)

**b- Le guide d'entretien**

Il se présente comme une identification d'une série de thèmes ou sous-thème relatifs au sujet d'étude et destiné à canaliser et à mieux orienté l'entretien. Ainsi, un guide d'entretien a été conçu dans le cadre de ce travail. (Cf. annexe N°2)

**Techniques de dépouillements et outils d'analyse des données**

Le dépouillement de l'enquête a été fait manuellement à partir de la méthode de tri à plat. Les données ainsi regroupées ont été traitées grâce au **logiciel Excel et SPSS 19**.

**Objectifs et hypothèses de l'étude**

**Objectifs**

L'objectif général du présent travail est d'améliorer la part de marché de la Caisse Nationale d'Epargne.

Pour atteindre l'objectif général, les objectifs spécifiques ci-dessous semblent être appropriés.

- Identifier la cause de la non-satisfaction de la clientèle
- Identifier la mauvaise qualité des produits offerts par la CNE à sa clientèle.

**Hypothèses**

Les hypothèses suivantes sont formulées dans le but d'atteindre les objectifs précédemment énumérés.

**Hypothèse N°1**: la confirmation des attentes explique la satisfaction des clients de la CNE.

**Hypothèse N°2**: la perception de la qualité des services explique la satisfaction des clients.

**Paragraphe 2 : Intérêt du sujet**

L'intérêt général du sujet est d'amener la CNE à **améliorer la satisfaction et les attentes des clients de la CNE** en s'adonnant à des nouvelles innovations afin de s'adapter au goût de sa clientèle.



**CHAPITRE 3**  
**CADRE EMPIRIQUE DE**  
**L'ETUDE**

Ce chapitre est consacré à l'analyse empirique des données, aux approches de solution et enfin des suggestions pour une contribution à l'amélioration de la faible implication organisationnelle du personnel de la CNE.

**Section 1 : Présentation et analyse des résultats des enquêtes**

Il est question dans cette section de présenter et analyser les résultats de nos enquêtes sur la problématique.

**Paragraphe 1 : présentation et analyse des résultats selon l'hypothèse N°1**

Il s'agit dans cette rubrique de choisir un seuil pour la validation de la première hypothèse ; le seuil de validation étant un indicateur quantitatif qui sert de référence pour la vérification d'une hypothèse.

**1.1- Présentation des différents types de prêt offert par la CNE.**

La caisse nationale d'épargne CNE a pour mission la mobilisation de l'épargne publique. En vue de rentabiliser ses ressources financières, il faut signaler toutefois que la CNE effectue aussi des prêts à ses clients. Dans cette rubrique, nous allons présenter avec les taux, les différents types de prêts offerts par la CNE à ses clients.

**Tableau n°5 : Taux et prêt offert par la CNE**

Prêt après 24 mois de cotisations régulières	Taux	Prêt après 48 mois de cotisations régulières	Taux	Prêt après 72 mois de cotisations régulières	Taux
Prêts sociaux	7,5%	Prêts sociaux	7%	Prêts sociaux	6,5%
Prêts ordinaires	9,5%	Prêts ordinaires	9%	Prêts ordinaires	8,5%

Diagramme des taux

Diagramme des taux

Diagramme des taux

*Source : Réalisé par nous-mêmes*

### 1.2- Appréciation des différentes prestations de service de la CNE

La Caisse Nationale d'Épargne est sur un certain point en situation de concurrence pure et parfaite avec ces homologues et surtout les banques qui ne cessent d'innover en matière de prestation de service. Le tableau ci-dessous présente quelques types de prestation offerts par les institutions financières et la part de la CNE.

**Tableau n° 6 : Tableau de prestation de service**

<b>Quelques prestations de service</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Nature du service et des attitudes</b>
Transaction électronique	0%	100%	Bon
Distributeurs instantanés	0%	100%	Bon
Transfert d'argent	0%	100%	Bon
Opération hors guichet ou Agence	0%	100%	Bon
Prendre l'initiative d'appeler les clients ;	23%	77%	Bon
Emettre des suggestions ;	40%	60%	Bon
Utiliser un langage simple et être explicite ;	35%	65%	Bon
Remercier le client ;	75%	25%	Bon
Se mettre dans la peau du client ;	70%	30%	Bon
Aller au-devant des problèmes ;	15%	85%	Bon
Se justifier	80%	20%	Mauvais
Utiliser un langage d'expert ;	34%	66%	Mauvais
Laisser l'incompréhension s'amplifier ;	70%	30%	Mauvais
Déplacer la responsabilité ou rejeter les fautes sur autrui.	85%	15%	Mauvais

*Source : réalisé par nous-mêmes*

### **1.3- Mesure de la satisfaction des clients à la CNE**

Dans la littérature portant sur la satisfaction de la clientèle, certains auteurs utilisent la formule « dimensions de la qualité » alors que d'autres préfèrent parler de « dimensions de la satisfaction ». Bien que plusieurs analystes aient observé cette disparité terminologique, aucun d'eux n'en explique la cause. Dans le cadre de cette recension, nous avons noté que ces deux expressions réfèrent à une réalité semblable sur le plan de la pratique, malgré quelques différences d'ordre conceptuel. Rappelons que la première partie de ce rapport établit une distinction entre qualité et satisfaction. Le tableau ci-dessous présente le croisement entre certaines qualités et degré de satisfaction des clients à la CNE.

**Tableau n°7** : croisement entre les qualités et le degré de satisfaction des clients.

<b>Tableau croisé Degré de satisfaction * Dimension de la qualité</b>					
Effectif					
		<b>Degré de satisfaction</b>			<b>Total</b>
		Insatisfactio n	Normalité ou Satisfaction	Forte satisfaction	
<b>Dimensions de la qualité</b>	Opération hors agence	33	7	7	<b>47</b>
	la fiabilité des informations	4	5	1	<b>10</b>
	la sécurité	0	3	0	<b>3</b>
	Transaction électronique et distributeur instantané	11	0	0	<b>11</b>
	l'empressement	1	0	0	<b>1</b>
	la justice	1	0	0	<b>1</b>
	la confidentialité	5	0	3	<b>8</b>
	le respect	0	1	5	<b>6</b>
	l'assurance du personnel	3	0	0	<b>3</b>
	l'empathie	2	0	0	<b>2</b>
	l'accessibilité du service	2	1	0	<b>3</b>
la clarté des démarches	1	1	3	<b>5</b>	
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	

*Source : réalisé par nous-mêmes*

L'analyse des résultats du tableau montre que sur les 100 clients enquêtés, 70,21% des clients contre 29,78% sur 100% sont insatisfaits de l'absence des opérations hors guichet de l'agence. 40% des clients contre 60% sur 100% sont insatisfaits de la fiabilité des informations alors

que 83,33% des clients contre 16,67% sur 100% sont satisfaits quant au respect des clients. Par ailleurs, 100% des clients sur 100% sont insatisfait de l'absence des transactions électroniques et de distributeurs instantanés.

Le seuil de décision prendra en compte les données du questionnaire. Compte tenu du fait que les causes pouvant être à la base des plaintes sont celles liées aux différentes prestations de service, alors seules les causes qui auront réuni **25%** des avis seront retenues comme les causes réelles du problème posé.

**Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats selon l'hypothèse N°2**

Il s'agit dans cette rubrique de choisir un seuil pour la validation de la seconde hypothèse ; le seuil de validation étant un indicateur quantitatif qui sert de référence pour la vérification d'une hypothèse.

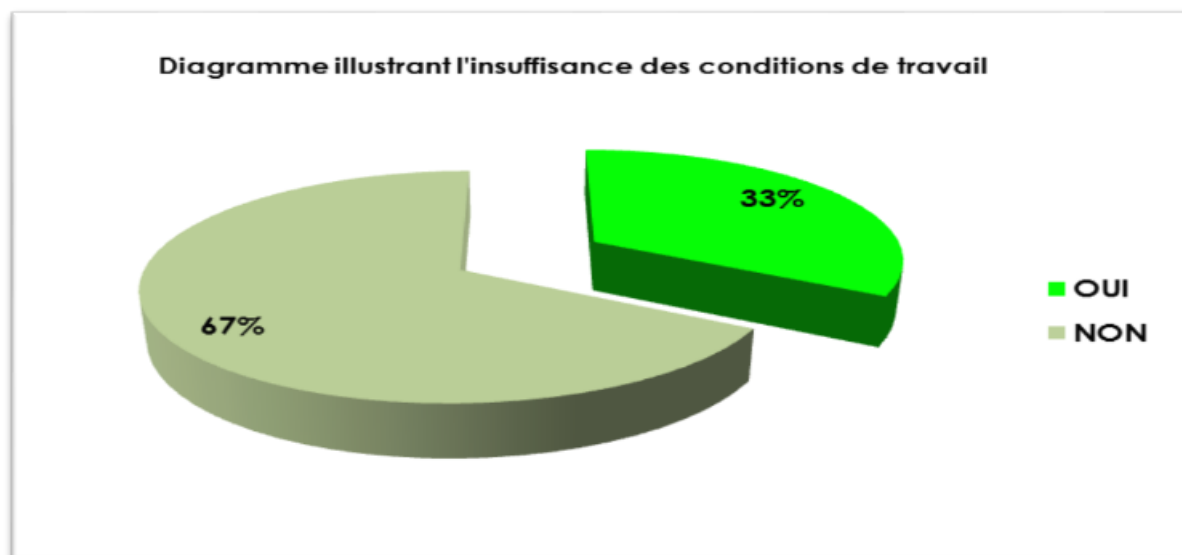
**A- Evaluation des conditions de travail des agents de la CNE**

**Tableau n° 8 : Influence des conditions de travail sur l'attachement du personnel à sa mission**

REPOSES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
OUI	33	33%
NON	67	67%
TOTAL	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Source : Résultat de notre enquête 2015**

**Graphique n°1 :** Graphique correspondant aux données du tableau n°8



*Source : Réalisé par nous-mêmes*

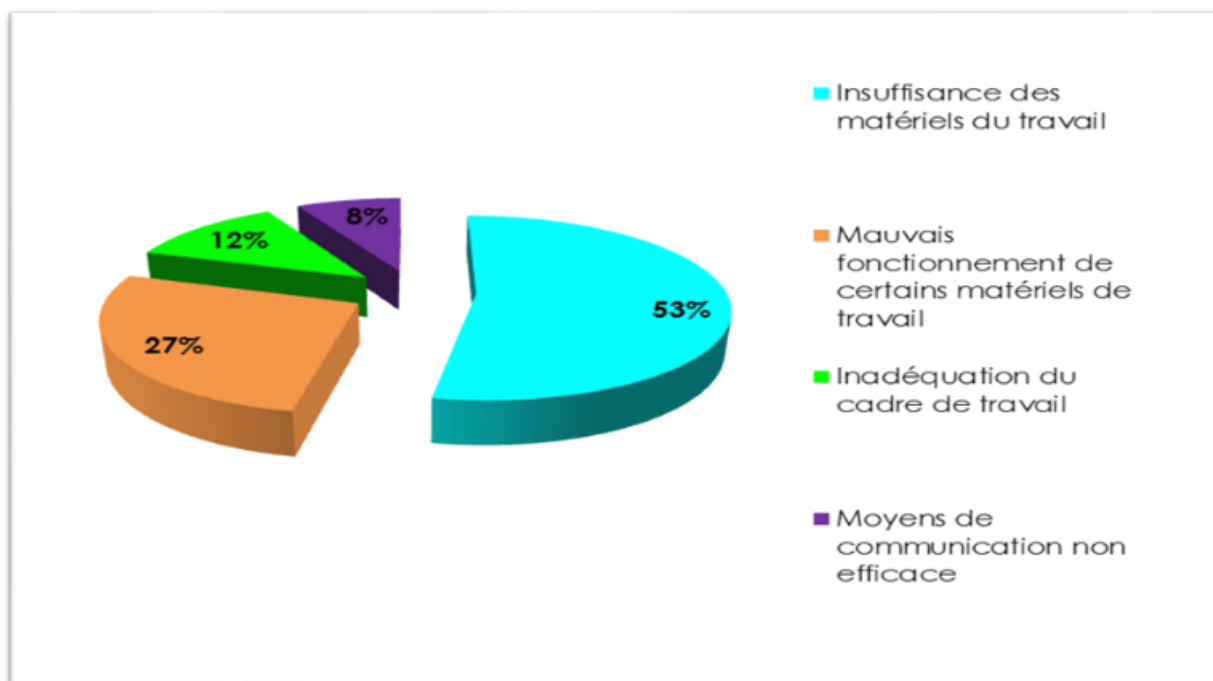
L'analyse des résultats du graphique nous montre que les conditions de travail influencent l'attachement du personnel à leur mission car **67%** des enquêtés affirme ce phénomène alors que **33%** seulement trouvent le contraire. Cette situation nous amène à dire que l'attachement du personnel aux missions est fonction des conditions de travail.

**Tableau n°9** Causes liées aux plaintes des conditions de travail (Q7)

REPOSES	EFFECTIFS	POURCENTAGES
<b>Insuffisance des matériels du travail</b>	53	53%
<b>Mauvais fonctionnement de certains matériels de travail</b>	27	27%
<b>Inadéquation du cadre de travail</b>	12	12%
<b>Moyens de communication non efficace</b>	8	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Source : Résultat de notre enquête 2015*

**Graphique n°2** : Graphique correspondant aux données du tableau n°9



*Source : Réalisé par nous-mêmes*

Les résultats de nos enquêtes relèvent que 12% des enquêtés estiment que les plaintes liées aux conditions de travail sont dû à l'inadéquation du cadre de travail, 8% affirment que les moyens de communication sont non efficace, 27% pour mauvais fonctionnement de certains matériels de travail et 53% pour l'insuffisance des matériels de travail. Ce qui traduit que les vraies causes des plaintes liées aux conditions de travail sont l'insuffisance des matériels du travail et le mauvais fonctionnement de certains matériels car elles sont les seuls causes qui sont au-dessus du seuil de décision.

Avant de mesurer le sens et l'intensité de la liaison qui existe entre le degré de satisfaction et les qualités que doit avoir une structure pour conserver et attirer la clientèle, nous réalisons d'abord le test d'indépendance de Pearson pour vérifier l'existence de la liaison entre les deux caractères.

**Tableau n°10** : Test d'indépendance de Pearson.

<b>Tests du Khi-deux</b>			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>53,899<sup>a</sup></b>	<b>22</b>	<b>0,000</b>
Rapport de vraisemblance	55,294	22	<b>0,000</b>
Association linéaire par linéaire	3,711	1	,054
Nombre d'observations valides	100		
a. 31 cellules (86,1%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.			

*Source : Résultat de notre recherche*

**Commentaire:** Nous constatons que la probabilité critique associée à la statistique de Khi-deux est largement en-dessus du risque 5 % soit ( $P\text{-value} = 0,000 < 5 \%$ ). Nous avons donc une bonne raison de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux caractères sont indépendants.

Effectuons à présent le test de corrélation entre les deux caractères.

En résumé, sur les 100% des clients 81% enquêtés sont insatisfaits des qualités retenues mesurant la satisfaction des clients de la CNE (tableau N°7 de la page 47). Ces statistiques illustrent à peu près le degré de collaboration entre la CNE et ses clients. Nous allons réaliser à cet effet le test de corrélation selon la méthode du Tau-B de Kendall pour vérifier cette affirmation.

**Tableau n°11** : Test de corrélation de Kendall.

<b>Corrélations</b>				
			<b>Degré de satisfaction</b>	<b>Qualités</b>
<b>Tau-B de Kendall</b>	<b>Degré de satisfaction</b>	Coefficient de corrélation	1,000	<b>0,202</b>
		Sig. (bilatérale)	.	<b>0,019</b>
		N	100	100
	<b>Qualités</b>	Coefficient de corrélation	<b>0,202</b>	1,000
		Sig. (bilatérale)	<b>0,019</b>	.
		N	100	100
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				

*Source : Résultat de notre recherche*

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus montre qu'il existe une faible liaison positive entre le degré de satisfaction des clients et les dimensions de la qualité des agents de la CNE. Car le coefficient de corrélation est inférieur à 0,5 (soit  $0,202 < 0,05$ ) et la probabilité critique est inférieure à 5% (soit  $0,019 < 0,05$ ).

En résumé, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper au seuil de 5% que plus les qualités des agents de la CNE s'améliore, plus le degré de satisfaction des clients augmente mais dans de faible proportion.

Ici plusieurs causes sont à la base de la mauvaise qualité des services de la CNE. Ainsi les vraies causes qui confirment notre hypothèse sont retenues à un seuil de plus de 20% des voix.

### **B- Limite de l'étude**

En raison du temps et de l'indisponibilité de certains agents de CNE, nous n'avons pas pu distribuer beaucoup de questionnaire et avons récupérés le total de ce qu'on a pu distribuer.

### **Section 2** : Condition de validation des hypothèses et approches de solution

Dans cette section, il est question d'énoncer les éventuelles approches de solution d'une part et de préciser les conditions de mise en œuvre sans oublier de faire des suggestions d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Condition de validation des hypothèses**

Il est question dans cette partie, à la suite des différents résultats présentés et analysés ci-haut, de confirmer ou non les hypothèses de recherche émises après la revue de littérature de l'étude.

Le but de cette étude est d'analyser la satisfaction et des attentes des clients de la CNE et de proposer les solutions idoines pour éradiquer les causes liées à l'insatisfaction.

**Hypothèse H1** : «la confirmation des attentes explique la satisfaction des clients de la CNE. »

Comme l'indique l'hypothèse, il s'agit de voir si la confirmation des attentes explique la satisfaction des clients de la CNE? Pour la résolution de ce problème, nous avons fixé comme seuil de décision, toutes causes réunissant plus de 25% des avis.

*Les dimensions de la qualité à l'influence significative sur le degré de satisfaction des clients de la CNE. Par conséquent, la satisfaction d'un client à la CNE dépend des facteurs tels que : la courtoisie, la fiabilité des informations, la sécurité, le coût, l'empressement, la justice, la confidentialité, le respect, l'assurance du personnel, l'empathie, l'accessibilité du service, la clarté des démarches...*

De l'analyse des données, il ressort que plus de 50% des clients optent pour l'absence d'innovation telle que l'impossibilité d'effectuer des opérations hors guichet, absence de distributeur instantané et la non fiabilité de certaines opérations compte tenu de leur caractère manuel. Cependant, l'hypothèse **H1** qui suppose que : «la confirmation des attentes explique la satisfaction des clients de la CNE.» est acceptée.

**Hypothèse H2** : «la perception de la qualité des services explique la satisfaction des clients.»

Cette hypothèse de l'étude suggère que la perception de la qualité des services influence négativement l'activité financière de la CNE. Il s'agit de voir dans quelle proportion le degré de satisfaction des clients dépendent des dimensions de la qualité des services de la CNE. La réponse à cette question découle des différentes analyses faites entre ces différentes variables. En effet, les résultats obtenus sur la distribution des individus permettent de supposer l'existence d'un lien entre ces variables. Cette affirmation est enfin vérifiée par le test d'indépendance de Khi-deux et le test du Tau-b de Kendall. L'analyse des résultats montre

que les deux caractères sont dépendants. C'est-à-dire que les dimensions de la qualité des services a une influence significative sur le degré de satisfaction des clients de la CNE. Par ailleurs, le test du Tau-b de Kendall nous permet d'affirmer sans risque de nous tromper au seuil de 5% que plus les qualités des services de la CNE s'améliorent, plus le degré de satisfaction des clients augmente mais dans de faible proportion. Il ressort au vu des résultats que l'hypothèse **H2** qui stipule que «la perception de la qualité des services explique la satisfaction des clients » est rejetée.

### **Limites et perspectives de recherche**

Comme toute étude empirique, cette recherche n'est pas exempte de limites. Les limites de l'étude sont essentiellement inhérentes à la taille et à la composition de l'échantillon.

Cette étude a été réalisée dans la ville de Cotonou, capitale économique du Bénin, et donc, les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés à toutes les communes au Bénin et de plus le taux de réponse était moyennement faible. Le nombre relativement petit de l'échantillon est due aux moyens matériels et du fait que certaines informations sont confidentielles. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir un échantillon de taille suffisamment élevée qui nous permettrait de blanchir certaines erreurs et d'extrapoler enfin nos résultats. La non-participation des clients retenus pour faire partir de l'échantillonnage lors du déroulement de la phase qualitative a créé les problèmes liés à la composition de notre échantillon.

En outre, cette étude se concentre uniquement sur quelques dimensions de la satisfaction et la qualité des agents de la CNE alors qu'il y a aussi de nombreuses autres variables qui influencent aussi bien la satisfaction des clients auprès d'une entreprise. En dehors des voies de recherche liées aux limites, d'autres pistes de recherches peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail.

### **Paragraphe 2 : approches de solution**

A ce niveau, nous avons constaté que l'insatisfaction de certains clients de la CNE est liée à l'absence d'innovation dans le processus de création et d'opérationnalisation des comptes clients, aux mauvaises dimensions de la qualité des agents, aux conditions de travail, le non renforcement de capacités des agents, l'insuffisance et le mauvais fonctionnement de certains matériels de travail.

Ainsi pour résoudre ce problème, il faut: faire une bonne évaluation des besoins réels du personnel, revoir le système de recrutement du personnel de la CNE, revoir les conditions de travail des agents, introduire l'innovation dans l'opérationnalisation pour conquérir les banques, former les agents sur les dimensions de la satisfaction, mettre à la disposition du personnel les outils nécessaires et adéquats, évaluer l'amortissement des matériels acquis pour procéder à leur remplacement, procéder chaque année au renforcement de capacités des agents de la CNE, suivre et évaluer régulièrement les agents.

### **Section2 : Suggestions**

De tout ce qui précède, nous suggérons à CNE dans l'optique d'une forte implication organisationnelle du personnel, l'ensemble des mesures suivantes : rendre effective l'évaluation du personnel, faire la promotion de l'excellence, convoquer des réunions ou assemblées générales afin de cerner les problèmes à divers niveaux, faire des recrutements appropriés, recourir à des concours ou tests pour les vacances de poste, donner à chaque agent un cahier de charge, contrôle rigoureuse de la présence à l'heure et départ des agents, mettre en application un système de gestion participative.

**CONCLUSION**

Le stage effectué à la CNE nous a permis d'améliorer la conception des théories enseignées au cours de notre formation en gestion.

A partir d'un certains nombres de constats et observations, des atouts et des faiblesses ont été identifiés au sein de cette Société. Parmi ces insuffisances, celle qui a retenu notre attention est celle relative à l'insatisfaction des clients de la CNE. Deux questions importantes ont été alors posées :

- Qu'est-ce qui justifie l'insatisfaction des clients de la CNE ?
- Quelles sont les dimensions de la satisfaction et les contraintes liées à l'accomplissement des missions des agents de la CNE ?

Cette problématique a permis d'établir le protocole de recherche à travers la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses.

Pour mener à bien cette étude, il a été adopté une démarche méthodologique basée sur deux approches : une théorique et une autre empirique.

Après étude, il revient que les deux hypothèses retenues sont confirmées, ce qui nous a permis de formuler des approches de solution, des conditions de mise en œuvre et des suggestions.

Ainsi, au titre des suggestions nous avons proposé à la CNE de revoir sa stratégie de recrutement et d'innovation en impliquant les dimensions de la satisfaction de ses clients. Au titre des approches de solution, à notre humble avis, il urge que CNE instaure des mesures concrètes d'implication conséquentes aux objectifs fixés et des mesures de coercitions capables d'amener le personnel à être plus sérieux dans son comportement au travail.

Toutes ces approches de solution et suggestions ne pourraient être effectives que si comme conditions préalables, il y a une volonté politique des dirigeants de cette institution de faire d'elle une entreprise de demain. Egalement, une part revient au personnel de prendre conscience des enjeux actuels relativement à l'environnement concurrentiel de leur entreprise, en s'efforçant donc à donner le meilleur de lui-même au travail.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Ange C .Maculer et Pedro Santos (2013) « *Gestion de la relation clients a la CNE* » *Licence professionnelle en Management International*.

Boris Bartikowski, 1999 « Cité », p.12

D.Ricardo, 1817 *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Google scholar

FANOUC. David Roger (2014) « la qualité de l'international : un enjeu stratégique de compétitivité pour l'entreprise de services (cas d'ORABANK BENIN) » Haute Ecole du Commerce Internationale (HERCI).

Leboeuf, M. (1989) *comment séduire de nouveaux clients et les garder pour la vie*, *Business man /First, Pari*

*Le petit Larousse (1995) illustre Dictionnaire de langue français, Pari, Edition LAROUSSE.*

Manama R. (1998) « *Problématique de la mobilisation de l'épargne par les intermédiaires financiers* », *mémoire FASEG, UK, Mbanza Ngungu.*

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1985) , “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, n°4, pp 41-50

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988) , “SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality ”, *Journal of Retailing*. Vol. 64, pp 12-40

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L (1994)., “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp 111-124.

Philip Kotler, Delphine Manceau et Bernard Dubois (2003) « *Marketing Management* » 11<sup>e</sup> Edition.

Theodore Levitt(1985) « *L'imagination au service du marketing* ».

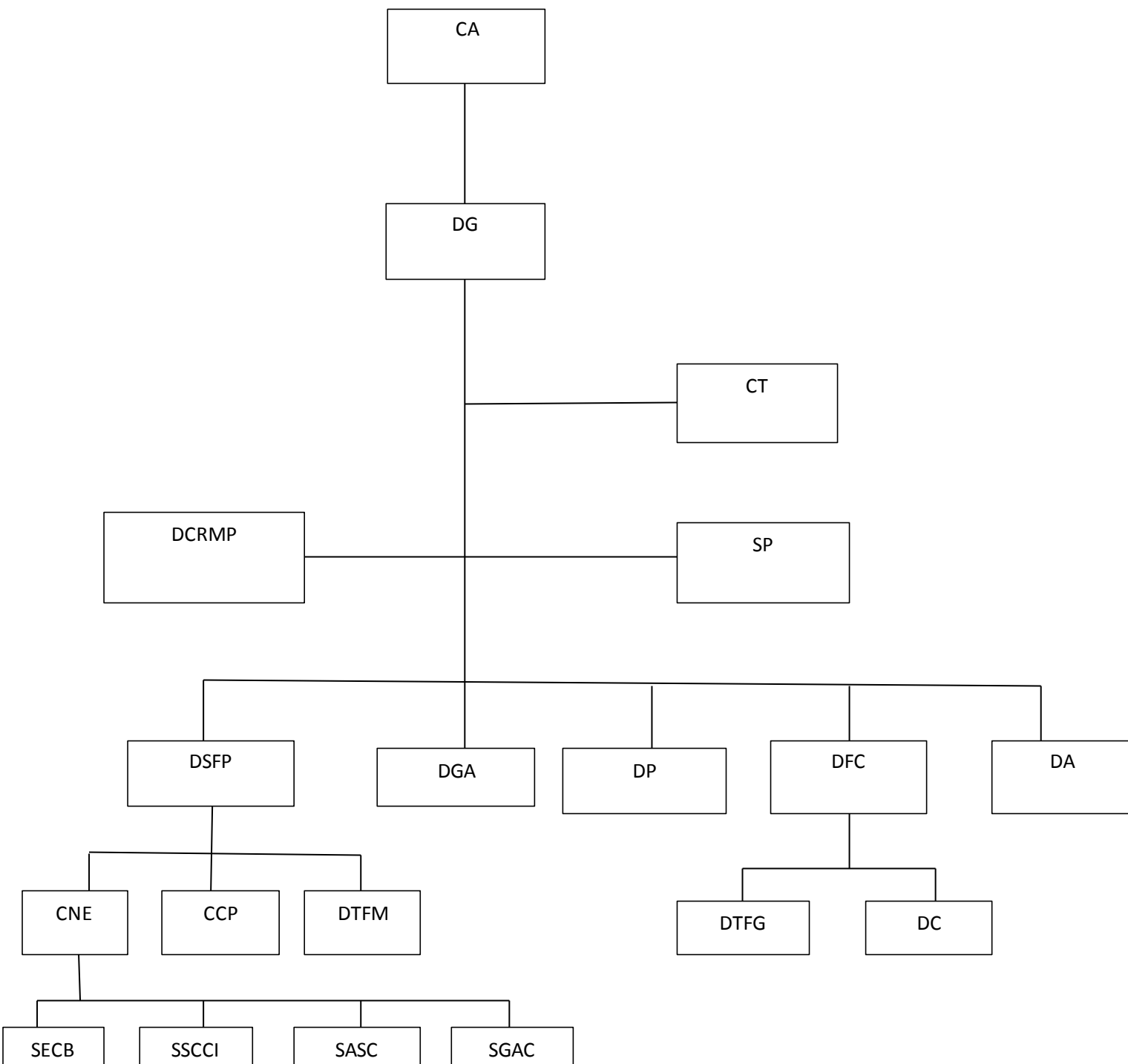
**TABLE DES MATIERES**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENT .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>VII</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1.....</b>	<b>3</b>
CE CHAPITRE PERMET D'ELABORER LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, LE DEROULEMENT DU STAGE, ETAT DES LIEUX DES PROBLEMES ET PROBLEMATIQUE.....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CNE .....	4
<i>Paragraphe1 : Historique, missions et activités.....</i>	4
Historique.....	4
1.2) Missions .....	5
1.3 Activités .....	5
1.3.1) L'épargne ordinaire.....	6
L'épargne tontine.....	7
L'épargne retraite .....	8
Le Plan Epargne Logement-Poste (PEL-Poste).....	9
<i>Paragraphe 2 : Organisation et moyens d'actions de la CNE .....</i>	11
2.1 Organisation .....	11
2.2 Moyens d'actions .....	14
2.2.1) Les ressources humaines .....	15
2.2.2) Les ressources matérielles .....	15
2.2.3) Les ressources financières .....	15
SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE, ETAT DES LIEUX DES PROBLEMES ET PROBLEMATIQUE .....	15
<i>Paragraphe1 : Expériences acquises .....</i>	15
1.1) La Section Service à la Clientèle et Capitalisation des Intérêts (SSCCI) .....	16
1.2) La Section Administration et Suivi des Comptes (SASC) .....	16
1.2.1) La localisation et le transfert de compte .....	16
1.2.2) Le Changement de clause : .....	17
Les autorisations de remboursement .....	17
Le renouvellement des livrets .....	18
Les rectifications de nom .....	18
1.3 La Section Contentieux et Gestion des Archives (SCGA) .....	18
1.4 La Section Exploitation et Comptabilité des Bureaux de la Poste (SECBP) .....	19
<i>Paragraphe2 : Synthèse des observations et problématique de la recherche .....</i>	19
<b>CHAPITRE 2.....</b>	<b>22</b>
CE CHAPITRE PERMET DE FAIRE REFERENCE AUX DIFFERENTS AUTEURS AYANT ABORDE LE THEME DANS LE MEME SENS ET LA METHODOLOGIE UTILISEE DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE. ....	23
SECTION1 LA REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	23
<i>Paragraphe 1 : Définition des concepts.....</i>	23

<i>Paragraphe2 : La revue théorique et empirique de l'étude.....</i>	<i>26</i>
II- LES MODÈLES ET LEURS DIMENSIONS.....	35
SECTION2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET INTERET DU SUJET .....	39
<i>Paragraphe1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</i>	<i>39</i>
<i>Nature et méthode de collecte des données.....</i>	<i>40</i>
Nature des données .....	40
1.2- Méthode de collecte des données .....	40
TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	41
Techniques de collecte des données.....	41
Techniques de dépouillements et outils d'analyse des données .....	43
<i>Objectifs et hypothèses de l'étude.....</i>	<i>43</i>
Objectifs.....	43
<i>Paragraphe 2 : Intérêt du sujet.....</i>	<i>43</i>
<b>CHAPITRE 3.....</b>	<b>44</b>
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE .....	44
<i>Section 1 : Présentation et analyse des résultats des enquêtes.....</i>	<i>45</i>
<i>Paragraphe 1 : présentation et analyse des résultats selon l'hypothèse N°1.....</i>	<i>45</i>
<i>Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats selon l'hypothèse N°2.....</i>	<i>49</i>
Paragraphe 1 : Condition de validation des hypothèses.....	54
Paragraphe 2 : approches de solution .....	55
<i>Section2 : Suggestions.....</i>	<i>56</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXE N°1.....</b>	<b>A</b>

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DE LA POSTE DU BENIN SA



Source : CNE

**ANNEXE N°2**

**QUESTIONNAIRE 1**

(A l'endroit des clients)

Madame/Monsieur

Nous sommes étudiants stagiaires à la CNE et réalisons actuellement une enquête de satisfaction de la clientèle. Votre franche collaboration nous permettra d'améliorer les prestations de la CNE.

**1- Comment avez-vous connu la CNE ?**

TV  Radio  Internet  Presse

Bouche à oreille  Autres

**2- Parmi les produits suivants connaissez-vous ?**

Epargne Ordinaire  Epargne Tontine  Epargne Retraite

PEL Poste

**3- A quel type de produit avez-vous souscrit ?**

Epargne Ordinaire  Epargne Tontine  Epargne Retraite

PEL Poste

**4- Combien de temps passez-vous au guichet avant d'effectuer votre opération ?**

5 mn  10mn  15mn  20mn

Autre

**5- Comment trouvez-vous la qualité des services offerts par la CNE ?**

Accueil : Très bon  Bon  Acceptable  Mauvais

Très mauvais

Délai de traitement des livrets : Court  Long

Cadre de l'institution : satisfait  peu satisfait

**6- Pensez-vous que la CNE s'efforce à vous satisfaire ?**

Oui  Non

**7- Pour quelles raisons avez-vous choisi la CNE parmi tant d'autres structures de collecte d'épargne ?**

Sécurité de l'épargne  Taux d'intérêt  Structure étatique

Autres

**8- Que suggérez-vous à la CNE pour mieux vous satisfaire ?**

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

.....  
.....

**9- Catégorie socio-professionnelle**

Commerçant       Fonctionnaire       Artisan       Autres

**10- Sexe**

M       F

Nom :

Prénom :

Merci

**NB : Veuillez cocher les cases correspondantes**

**QUESTIONNAIRE2**

(A l'endroit du personnel)

Madame / Monsieur

Dans le cadre de nos recherches pour la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, et portant sur la problématique d'étude de la satisfaction et des attentes des clients de la CNE, nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur certains aspect relatifs à notre thème.

Vous voudriez bien nous aider en nous accordant quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à ces questions :

**1- Selon vous qu'est qui explique la baisse du chiffre d'affaire ?**

## Etude de la satisfaction et des attentes des clients de la CNE

---

La mauvaise organisation technique et commerciale

Concurrence rude

Autres

### 2- Selon vous qu'est-ce qui peut être à l'origine de la satisfaction de la clientèle ?

Accueil : Bon  Très bon  Mauvais  Très mauvais

### 3- Qu'est-ce que les clients attendent de la CNE ?

Produits : Bon  Mauvais

Qualité : Bonne  Mauvaise

Service : Bon  Mauvais

**NB : Veuillez cocher les cases correspondantes**

## ANNEXE N°3

### GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Eléments de mesure de la performance commerciale de la CNE
- 2- Eléments influençant l'accroissement du CA
- 3- Raisons de la fuite de la clientèle
- 4- Dispositions à mettre en place pour mieux satisfaire la clientèle de la CNE
- 5- Amélioration de la force de vente de la CNE

## ANNEXE N°4 : Résultat de l'enquête

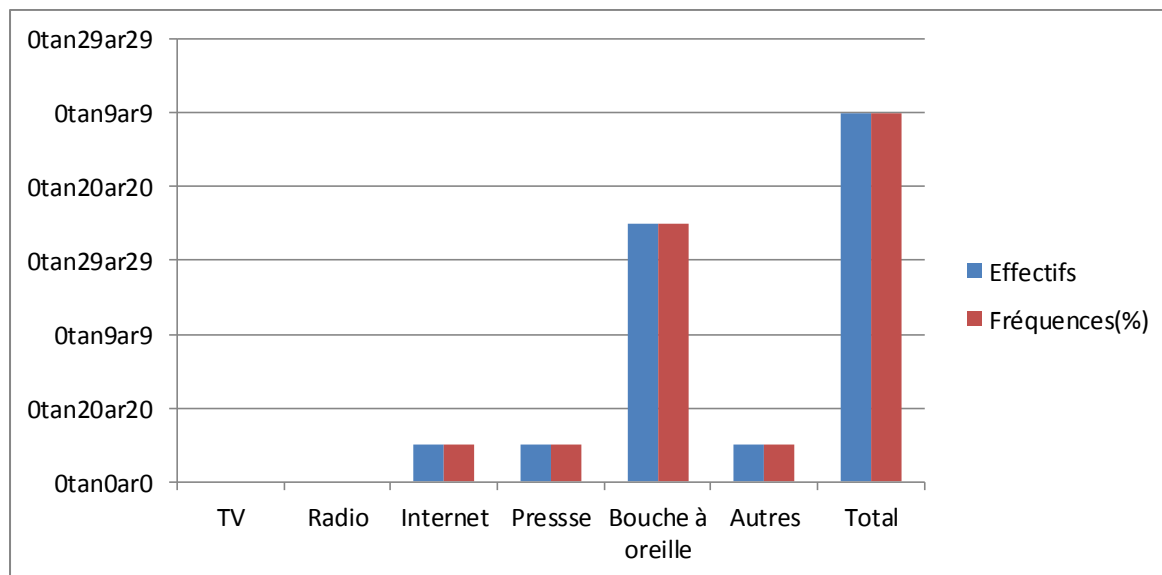
**1) Comment avez-vous connu la CNE ?**

TableauN°1 : Répartition des enquêtés suivant les différents canaux d'information

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
TV	0	0
Radio	0	0
Internet	10	10
Presse	10	10
Bouche à oreille	70	70
Autres	10	10
Total	100	100

**Source : Résultat de l'enquête (Mai 2015)**

FigureN°1 Répartition des enquêtés suivant les différents canaux d'information



Commentaire :

Il ressort de ce graphique que sur les 100 personnes interrogées, personne n'a connu la CNE à travers la TV, la Radio ; 70% l'ont connu grâce aux informations de bouche à l'oreille ; 10% grâce à l'internet ; 10% grâce à la presse ; 10% par d'autres moyens.

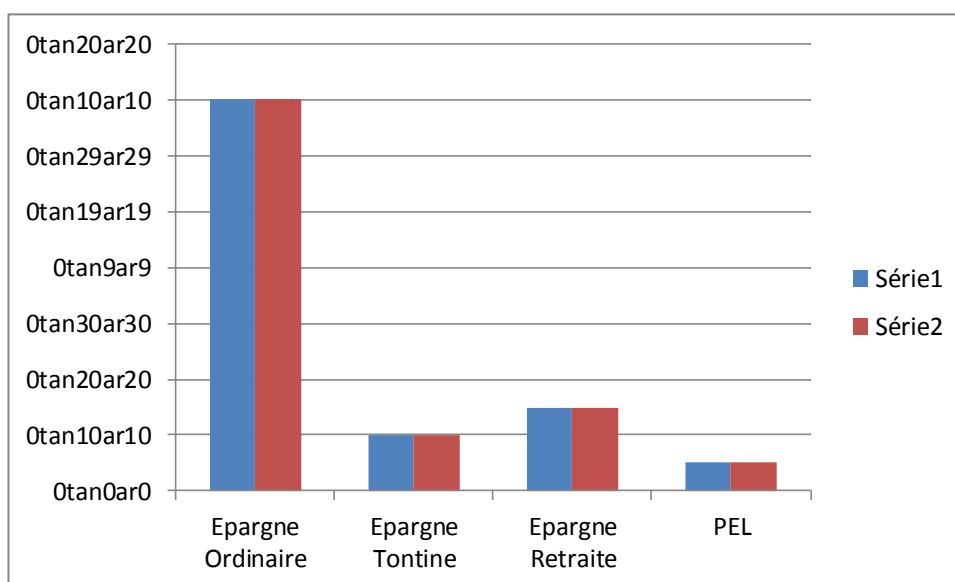
2) Parmi les produits suivants lesquels connaissez-vous ?

TableauN°2 : Répartition des enquêtés suivant les différents produits de la CNE

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Epargne Ordinaire	70	70
Epargne Tontine	10	10
Epargne Retraite	15	15
PEL	05	05
Total	100	100

Source : Résultat de l'enquête (Mai 2015)

FigureN°2 : Répartition des enquêtés suivant les différents produits de la CNE



Commentaire :

- 70% des enquêtés connaissent l'Epargne Ordinaire
- 10% des enquêtés connaissent l'Epargne Tontine
- 15% des enquêtés connaissent l'Epargne Retraite
- 5% des enquêtés connaissent PEL

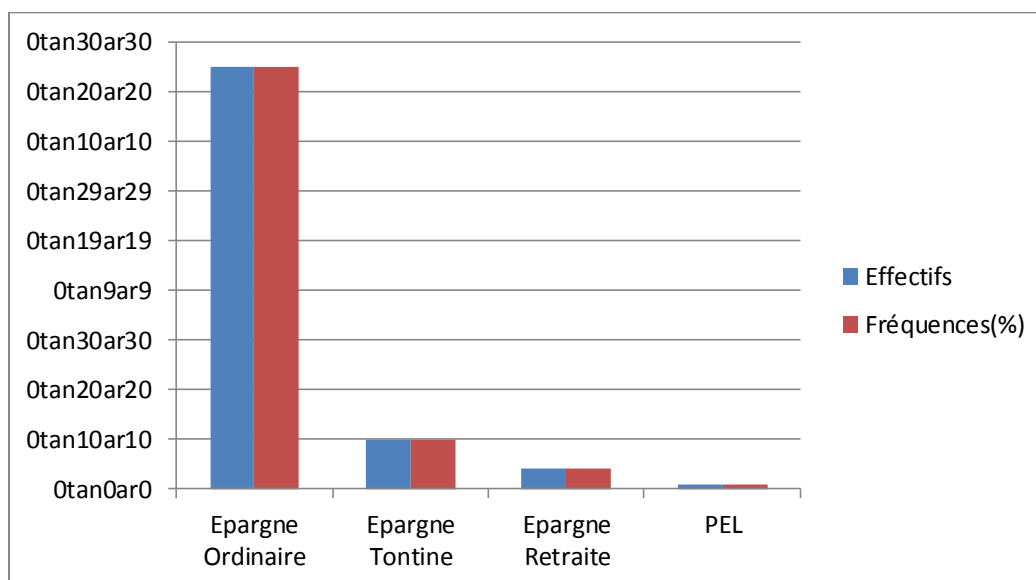
3) A quels types de produits avez-vous souscrit ?

TableauN°3 Répartition des enquêtés suivant les différents produits de la CNE

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Epargne Ordinaire	85	85
Epargne Tontine	10	10
Epargne Retraite	04	4
PEL	01	1
Total	100	100

*Source : Résultat de l'enquête (Mai 2015)*

FigureN°3 : Répartition des enquêtés suivant les différents produits de la CNE



Commentaire :

- 85% des enquêtés font l'Epargne Ordinaire
- 10% des enquêtés font l'Epargne Tontine
- 4% des enquêtés font l'Epargne Retraite
- 1% des enquêtés font PEL

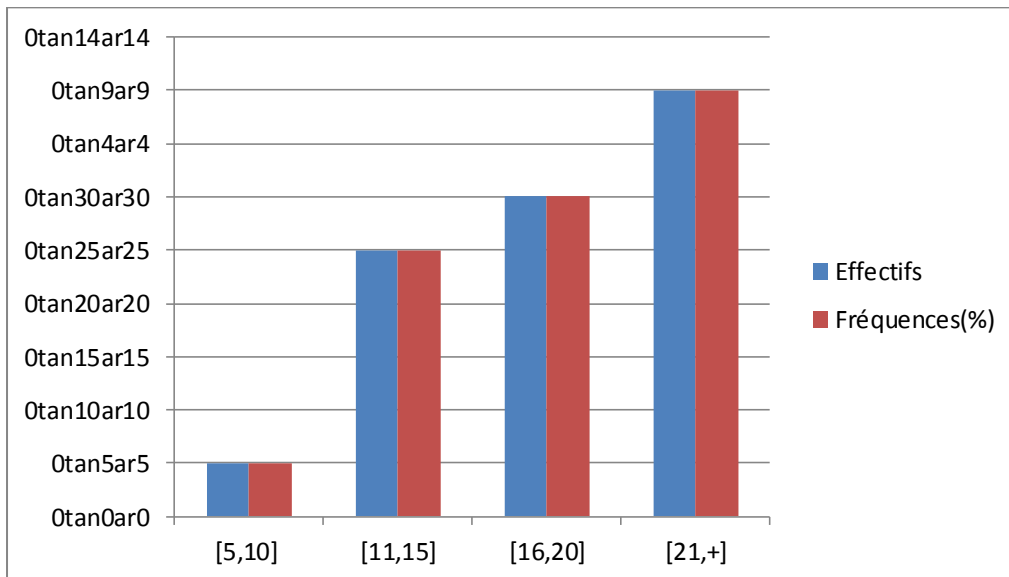
4) Combien de temps passez-vous au guichet avant d'effectuer votre opération ?

Tableau N°4 Répartition des enquêtés par rapport aux temps passés aux guichets

Eléments (minutes)	Effectifs	Fréquences(%)
[5,10]	05	5
[11,15]	25	25
[16,20]	30	30
[21,+]	40	40
Total	100	100

*Source : Résultat de l'enquête (Mai 2015)*

Figure N°4 : Répartition des enquêtés par rapport aux temps passés aux guichets



Commentaire :

- 5% Des personnes interrogées passent cinq à dix minutes aux guichets
- 25% Des personnes interrogées passent onze à quinze minutes aux guichets
- 30% Des personnes interrogées passent seize à vingt minutes aux guichets

## Etude de la satisfaction et des attentes des clients de la CNE

- 40% Des personnes interrogées passent plus de vingt-un minutes aux guichets

### 5) Comment trouvez-vous la qualité du service offert par la CNE ?

Pour cette question les différents signes d'appréciation sont les suivants

- a- Très bon
- b- Bon
- c- Acceptable
- d- Mauvais
- i- Peu satisfaisant
- e- Très mauvais
- f- Court
- g- Long
- h- Satisfaisant

Tableau N°5 : Degré d'appréciation des services

Signe d'appréciation Caractéristiques (variables)	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Accueil	0	5	20	50	25	0	0	0	0
Délai de traitement des livrets	0	0	0	0		30	70	0	0
Cadre de l'institution	0	0	0	0	0	0	0	24	76

Source : Résultat de nos enquêtes (Mai 2015)

#### Commentaire :

- 5% des enquêtés trouvent que la qualité du service offert est bonne
- 20% des enquêtés trouvent que la qualité du service offert est acceptable
- 50% des enquêtés trouvent que la qualité du service offert est mauvaise
- 25% des enquêtés trouvent que la qualité du service offert est très mauvaise
- 30% des enquêtés trouvent que le délai de traitement des livrets est court
- 70% des enquêtés trouvent que le délai de traitement des livrets est long
- 24% des enquêtés ont jugé le cadre de l'institution satisfait
- 76% des enquêtés ont jugé le cadre de l'institution peu satisfait

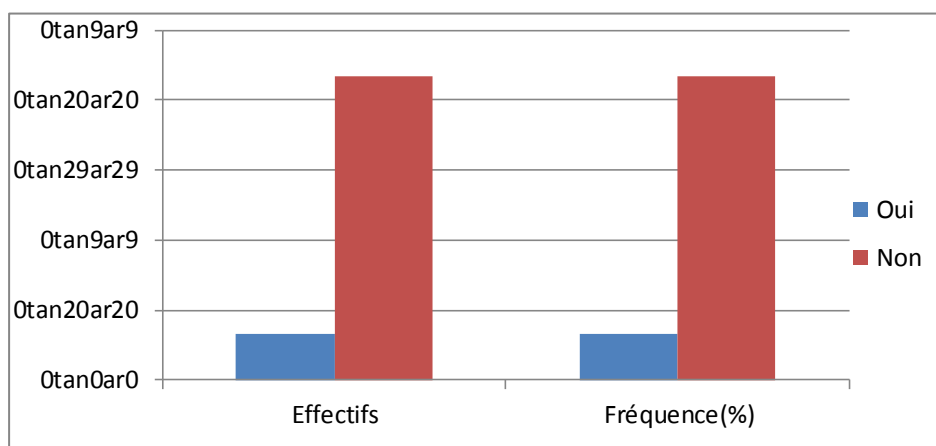
6) Pensez-vous que la CNE s'efforce à vous satisfaire ?

Tableau N°6 Répartition des enquêtés suivant la satisfaction.

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Oui	13	13
Non	87	87
Total	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes (Mai 2015)

Figure N°6 Répartition des enquêtés suivant la satisfaction



Commentaire :

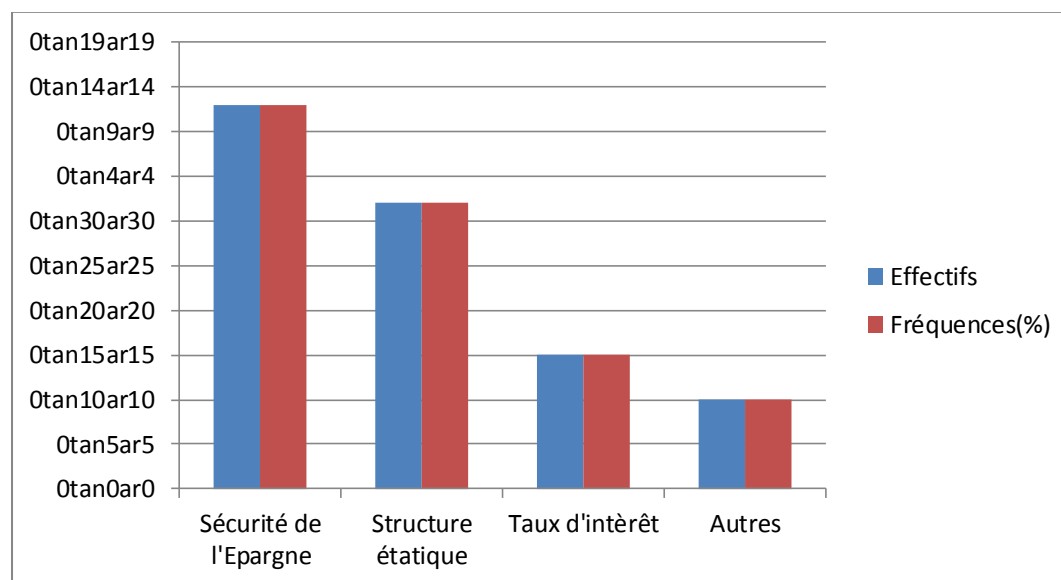
- 13% des enquêtés sont satisfaits des produits de la CNE
- 87% des enquêtés ne sont pas satisfaits des produits de la CNE

7) Pour quelles raisons avez-vous choisi la CNE parmi tant d'autres structures de collecte d'épargne ?

Tableau N°7 Répartition des enquêté suivant le choix de la CNE

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Sécurité de l'Epargne	43	43
Structure étatique	32	32
Taux d'intérêt	15	15
Autres	10	10
Total	100	100

Figure N°7 Répartition des enquêté suivant le choix de la CNE



Commentaire :

- 43% des enquêté ont choisi la CNE à cause de la sécurité de l'épargne
- 32% des enquêté ont choisi la CNE à cause de la structure étatique
- 15% des enquêté ont choisi la CNE à cause du taux d'intérêt
- 10% des enquêté ont choisi la CNE pour d'autres raisons

**8) Que suggérez-vous à la CNE pour mieux vous satisfaire**

La plupart des personnes interrogées suggèrent de :

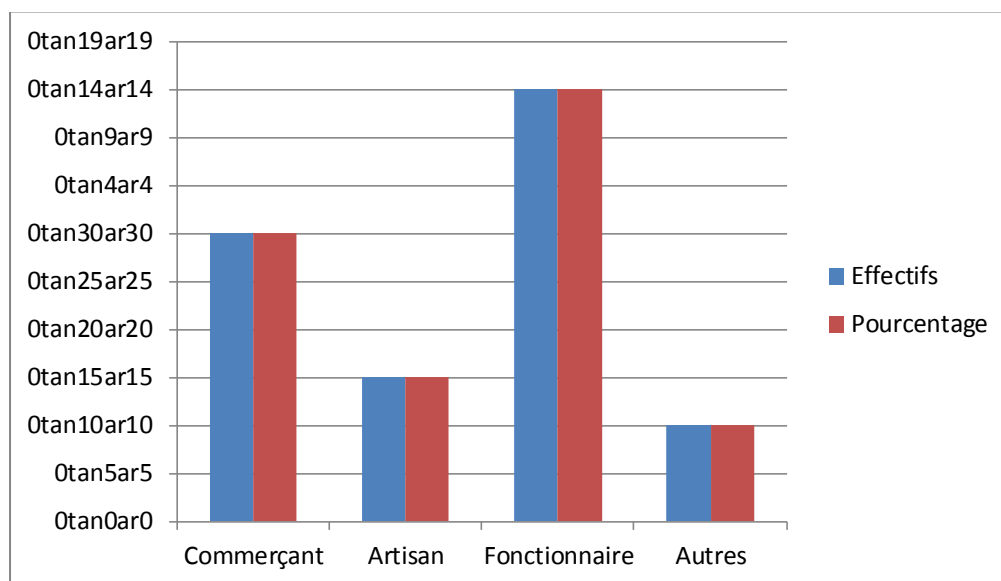
- revoir le taux d'intérêt ;
- aider les clients à l'approche des rentrés et des fêtes ;
- augmenter le personnel dans les autres agences autre que l'agence centrale ;
- revoir l'accueil dans les agences de la CNE ;
- offrir à chaque instant des cadeaux aux clients afin de les encourager ;
- faire confiance aux nouveaux clients ;
- réduire le délai de traitement des livrets.

**9) Catégorie socio-professionnelle**

Tableau N°9 : Répartition des clients selon leur catégorie socio-professionnelle

Clients enquêtés	Effectifs	Pourcentage
Commerçant	30	30
Artisan	15	15
Fonctionnaire	45	45
Autres	10	10
Total	100	100

Figure N°9 : Répartition des clients selon leur catégorie socio-professionnelle



Commentaire :

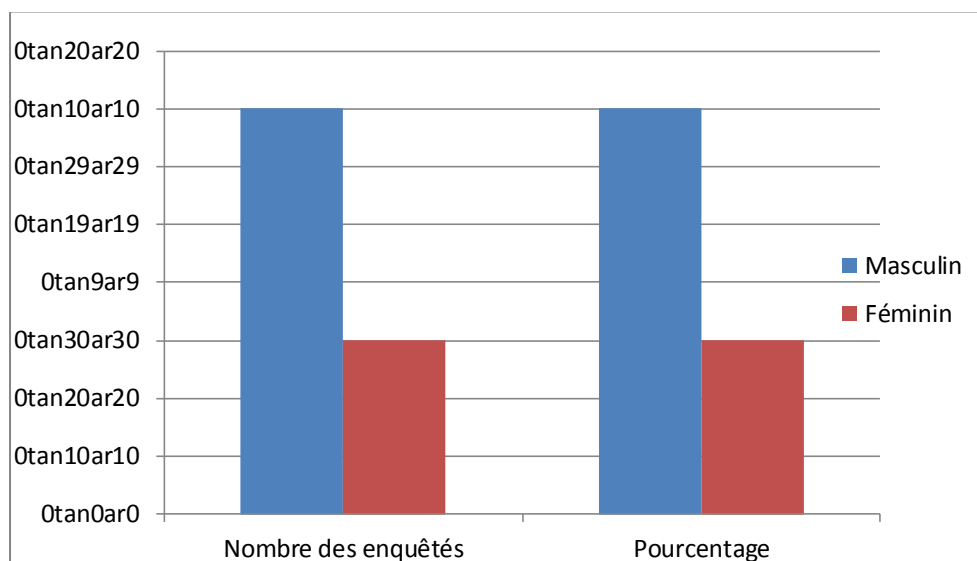
- 30% des enquêtés sont des commerçants ;
- 15% des enquêtés sont des artisans
- 45% des enquêtés sont des fonctionnaires
- 10% des enquêtés exercent d'autres activités

### 10) Sexe

Tableaux N° 10 Répartition des enquêtes selon leur sexe

Sexe	Nombre des enquêtés	Pourcentage
Masculin	70	70
Féminin	30	30
Total	100	100

Figure N°10 : Répartition des enquêtes selon leur sexe



Commentaire :

A cette question nous constatons que 70% des personnes interrogées sont de sexe masculin et 30% de sexe féminin.