

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (ENEAM)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER**

Option : Gestion

Filière : Commerce

Spécialité : Marketing et Communication d'Entreprise

Promotion 2008-2010

**Contribution à l'optimisation de la fidélisation
de la clientèle des IMF: cas de PADME**

KOUDOKPODE Célestin

Sous la Direction de :

Maître de stage

Mr Alphonse O. GBESSEMEHLAN

Assistant Chef Service Crédit PADME

Directrice de mémoire

Mme Martine LEFORESTIER

Enseignante à l'UAC/ENEAM

Avril 2011

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

A mes parents et beaux parents, mes repères ;

*A mon épouse Symponia Houénaffa et mes
enfants : voici un modeste exemple à suivre et à
dépasser.*

Célestin KOUDOKPODE

REMERCIEMENTS

Au moment où nous achevons la rédaction de ce mémoire, nous tenons à témoigner notre reconnaissance à plusieurs personnes pour leur remarquable contribution.

Ainsi, nous adressons nos sincères remerciements à tout le corps professoral de l'ENEAM à qui nous devons cette précieuse formation.

Aux dirigeants du PADME, pour avoir offert le cadre de l'étude.

Nous exprimons notre profonde gratitude à l'endroit de notre Directrice de Mémoire, Madame Martine LEFORESTIER pour sa disponibilité, sa rigueur scientifique, sa passion pour la recherche et le travail bien fait.

Monsieur René AZOKLI, ex Directeur Général de PADME, pour nous avoir inculqué la culture de l'excellence, de l'objectivité et l'engagement à aimer et épouser la vérité en toute circonstance. Il demeure pour nous un exemple, un symbole, une référence spirituelle, morale et professionnelle.

Monsieur GBESSEMEHLAN Alphonse, notre maître de stage, pour son encadrement et son implication personnelle dans la réussite de ce travail.

Monsieur André OTCHOFFA, Chef Service Gestion des Risques du PADME pour son humilité, son leadership et sa spontanéité à nous fournir le soutien matériel indispensable à la réalisation de ce travail.

Que tous nos amis et collègues d'infortune notamment Madame ODELOUI SEGLA Jocelyne trouvent ici l'expression de notre estime et de l'inaltérable amitié qui nous lie.

Nous remercions également très sincèrement les membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail en dépit de leurs multiples occupations.

A chacun et à tous, nous disons chaleureusement merci. Vos encouragements dans les moments difficiles furent pour nous d'une aide inestimable.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AB	:	Agent de Bureau
AFNOR	:	Association Française de la Normalisation
AG	:	Assemblée Générale
AV	:	Agent vérificateur
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BE	:	Bureau Exécutif
BID	:	Banque Islamique de Développement
BTS	:	Brevet de Technicien Supérieur
CB	:	Chef Bureau
CGAP	:	Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres
CNAB	:	Confédération Nationale des Artisans du Bénin
CODIR	:	Comité de Direction
CP	:	Chargé de Prêt
CQP	:	Certificat de Qualification Professionnelle
CUC	:	Contrôle d'Utilisation du Crédit
DG	:	Directeur Général
DSSMF	:	Direction de Surveillance du Secteur de la Microfinance au Bénin
FAAR	:	Financement des Activités Agricoles en milieu Rural
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FECECAM	:	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel
FMI	:	Fonds Monétaire International
INSAE	:	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
ISO	:	International Standart Organization (Organisation internationale de normalisation)
MCPP	:	Microcrédit aux Plus Pauvres
MFE	:	Ministère des Finances et de l'Economie
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PADME	:	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-entreprises
PARMEC	:	Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PAS	:	Programme d'Ajustement Structurel
SFD	:	Système de Financement Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titre	Pages
Tableau n°1	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	18
Tableau n°2	Synthèse des approches génériques par problème	25
Tableau n°3	Tableau de bord sur l'étude de la: « Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME »	34
Tableau n°4	évolution des pertes de clients et des gains de nouveaux clients par trimestre en 2010.	43
Tableau n°5	Appréciation de la qualité des services du PADME	52
Tableau n°6	Raisons justificatives de la plainte des clients par rapport à la qualité des services	52
Tableau n°7	Motifs qualité insuffisante déterminant la désertion des clients	52
Tableau n°8	raisons justificatives de la plainte des clients par rapport aux conditions financières des crédits du PADME	52
Tableau n°9	Raisons relatives aux conditions financières ayant motivé la désertion des clients	53
Tableau n°10	Raisons justificatives du traitement inefficace des réclamations des clients	53
Tableau n°11	Raisons relatives au traitement inefficace des réclamations des clients ayant motivé la désertion des clients	53
Tableau n°12	Synthèse des entrevues avec les agents du PADME	54
Tableau n°13	Tableau de synthèse de l'étude sur : « Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME »	71

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphiques	Titre	Pages
Graphique n°1	Motifs du traitement inefficace des réclamations -clients	58
Graphique n°2	Appréciation générale sur la qualité des services du PADME	59
Graphique n°3	Motifs de plaintes liées à la qualité des services	59

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Micro-finance	<i>Ce sont les dispositifs permettant la fourniture d'un ensemble de produits financiers (Microcrédits, épargnes, micro assurance, transfert de fonds ...) à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.</i>
institution de microfinance (IMF)	<i>une organisation qui offre des services financiers à des personnes à faibles revenus qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel (banques classiques).</i>
Microcrédits	<i>Ce sont des crédits de faible montant octroyés à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises</i>
Secteur informel	<p>Au Bénin, c'est l'ensemble des activités économiques qui se réalisent en marge de la législation pénale, sociale et fiscale; ou comme l'ensemble des activités qui échappent à toute politique économique et sociale, et donc à toute régulation de l'Etat.</p> <p>Il peut se définir également comme un ensemble d'unités économiques produisant des biens et des services en vue de créer principalement des emplois et des revenus travaillant à petite échelle, avec un faible niveau d'organisation et une faible division entre travail et capital, des relations de travail recouvrant des relations de parenté, des relations personnelles, souvent occasionnées et garanties.</p>
Désertion	<i>C'est l'ensemble des clients qui ont retiré leur fonds de garantie ou qui sont restés inactifs sur une période de 12 mois d'affilés.</i>
Fidélisation	<i>La fidélisation de la clientèle repose sur un travail d'identification, de reconnaissance et de remerciement des clients</i>

SOMMAIRE

Introduction

	Pages
Chapitre 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage	4
Section 2 : Du choix de la problématique aux séquences de résolution de la problématique spécifiée	19
Chapitre 2 : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	27
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	28
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude	42
Chapitre 3 : RESULTATS DE L'ETUDE ET DISCUSSIONS	49
Section 1 : Déroulement des enquêtes et présentations des résultats	50
Section 2 : Des approches de solutions aux conditions de mises en œuvre des suggestions	64
Conclusion	72
BIBLIOGRAPHIE	74
Annexes	
Table des matières	

AVANT PROPOS

L'école Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) a pour vocation de former en cycle I et cycle II tout apprenant désireux d'obtenir un diplôme dans les filières de gestion ou des sciences appliquées à la gestion.

Les différentes formations délivrées permettent d'acquérir les connaissances théoriques indispensables à la résolution des problèmes pratiques qui se posent dans la vie courante des entreprises.

Pour faire des étudiants formés, des produits finis aptes à être employés par des unités de production ou capables d'initier avec succès leur propre entreprise, la réglementation au Bénin en matière d'enseignement supérieur et professionnel impose à tous les étudiants admissibles d'effectuer un stage pratique au sein d'une entreprise.

Dans la structure d'accueil de stage, l'étudiant fait des observations qui l'amènent à recenser les dysfonctionnements constatés. Il choisit le ou les problème(s) relevant de son domaine de formation et en fait un sujet de réflexion auquel il propose des solutions appropriées.

En ce qui nous concerne, nous avons eu l'honneur d'être accueilli par une institution de micro-finance en l'occurrence l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME). Nous y avons rédigé le présent mémoire que nous soumettons à l'appréciation de l'auguste jury. Les critiques, les suggestions et les recommandations nous permettront de l'améliorer car il demeure un travail perfectible.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du PADME

Annexe 2 : Présentation détaillée des produits du PADME

Annexe 3 : processus d'octroi crédit

Annexe 4 : Questionnaire Clients

Annexe 5 : Guide d'entretien _agents

INTRODUCTION

La micro-finance regroupe toutes les activités qui consistent à offrir des services financiers de proximité (épargne, crédit, micro-assurance, transfert de fonds, monétique, etc.) aux personnes qui, parce que démunies, sont exclues du secteur financier classique.

C'est à la faveur de la libéralisation du secteur financier béninois suite à la conférence des forces vives de la nation de février 1990, que les systèmes de financement décentralisés vont connaître une éclosion fulgurante au Bénin. A cette époque, la seule institution de micro-finance reconnue comme telle est la FECECAM Bénin. Mais dix ans après, le Ministère des Finances et de l'Economie à travers l'ex Cellule de Micro-Finance, répertoriait 762 institutions de micro-finance (IMF) au Bénin. Elles se positionnent pour offrir des services de micro-finance et particulièrement des microcrédits essentiellement aux animateurs du secteur informel.

En effet, le secteur informel du Bénin est animé par une multitude de micro et petits entrepreneurs qui sont particulièrement dynamiques dans les secteurs du petit commerce, des petites exploitations agricoles, de la petite transformation agroalimentaire, de l'artisanat et des petits services.

Outre la floraison d'IMF, les banques classiques ont commencé à comprendre que le secteur informel, plus qu'une richesse est une mine d'or pour des économies comme celle du Bénin. Dès lors ces prestataires de services financiers se livrent une rude concurrence face à cette clientèle qui devient de plus en plus exigeante sur la qualité des services qui lui sont fournis.

L'opportunité quasi permanente dont disposent les clients des IMF de s'adresser invariablement à tel ou tel prestataire financier pour satisfaire leurs

besoins en crédits, épargnes ou autres services, alimente fortement le phénomène de la désertion.

Etant donné que la rivalité concurrentielle ne rend pas aisée la conquête de nouveaux clients, les Institutions de Micro-Finance (IMF) sont contraintes de développer des stratégies pour conserver les clients acquis. C'est une question de vie ou de mort car le principal actif d'une IMF est sa clientèle.

Au nombre des Institutions de Micro-finance confrontées au problème de la désertion (défection, sortie ou départ des clients du portefeuille) figure l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) et ceci malgré ses dix sept ans d'expérience dans le secteur.

Il semble bien que les clients qui quittent le portefeuille de l'institution ne bénéficient pas de meilleures prestations de service. Or, fournir un service de qualité, c'est être attentif à chaque client et lui démontrer dans les actes la considération qu'on lui porte. Un client bien pris en charge prendra beaucoup moins le risque de faire défection. Dans cette logique, nous nous proposons d'orienter nos réflexions autour du thème intitulé « Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF : cas de PADME »

Le développement de ce thème s'articule autour de trois chapitres :

- le premier retrace le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique de l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF,
- le deuxième aborde les objectifs de l'étude et la méthodologie de recherche.
- Quant au troisième chapitre, il expose les résultats de l'étude et les discussions.

Chapitre 1

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprise (PADME) est la structure qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage de fin de formation. Aussi, est-il nécessaire avant tout développement de découvrir l'institution à travers son histoire, ses activités et les travaux effectués.

Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage

Le cadre institutionnel de l'étude est l'Association PADME tandis que l'Agence 'A' de Cotonou, où s'est déroulé le stage pratique, en est le cadre physique.

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps, le cadre institutionnel et physique et en second lieu, nous aborderons l'état des lieux sur les activités de l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement de Micro-entreprises (PADME).

Paragraphe1 : Présentation générale du PADME

I- Historique et positionnement stratégique du PADME

A- Historique

L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement de Micro-entreprises (PADME) a pris le relais du Projet d'Appui au Développement de Micro-Entreprises "PADME" qui était une initiative sous financement de la Banque Mondiale, dans le cadre de la mise en œuvre de mesures d'accompagnement pour compenser les effets sociaux des programmes d'ajustement structurel.

Prévu à l'origine comme un mécanisme de réinsertion des déflatés des entreprises publiques, le PADME s'est ouvert rapidement à tout le marché de la micro finance.

Dans son évolution, le PADME a suivi trois principales phases à savoir :

- la phase pilote ;
- la phase de consolidation ;
- la phase d'institutionnalisation.

Ces différentes phases de l'histoire du PADME ont été marquées comme suit :

- Phase pilote du 1er septembre 1993 au 30 août 1995 : création sous forme de projet gouvernemental pour atténuer les effets sociaux du Programme d'Ajustement Structurel (PAS);
- Phase de consolidation du 1^{er} septembre 1995 au 31 octobre 1998 pour le perfectionnement du système et l'ouverture d'une agence à Porto-Novo ;
- Phase d'institutionnalisation :
 - ❖ Création le 23 décembre 1997, d'une association de type "Loi 1901" pour prendre le relais du projet PADME.
 - ❖ Reconnaissance officielle de l'Association par le Ministère de l'Intérieur, comme une association de type loi 1901.
 - ❖ Reconnaissance de l'association comme une association d'utilité publique par le décret présidentiel n° 99-250 du 18/05/1999 ;
 - ❖ Signature d'une convention le 06/09/99 entre l'Etat béninois et l'Association PADME transférant les actifs et les passifs du Projet "PADME" à l'association "PADME".
 - ❖ Signature de la Convention n°99 0002-C du 06/09/99 (dans le cadre de la loi PARMEC) avec le Ministère des Finances et de l'Economie autorisant le PADME à "effectuer les opérations de crédit et d'épargne.

B- Positionnement stratégique

Le positionnement stratégique du PADME expose la vision, la mission et les objectifs de l'Institution.

1- Vision

La vision du PADME est que l'offre, par le secteur de la micro-finance, de services financiers adaptés aux micro-entreprises et aux personnes à faibles revenus, jouera un rôle important dans le renforcement du dynamisme et l'efficacité des micro-entreprises. Cela entraînera une amélioration des conditions socio-économiques des personnes à faibles revenus au Bénin. Aussi en résultera-t-il une réduction significative et durable de la pauvreté et un renforcement de la croissance économique.

2- Mission

Le PADME se donne pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers pour les micro-entreprises et toutes les personnes à faible revenu.

3- Les objectifs généraux

Les principaux objectifs du PADME sont de :

- ✓ Promouvoir la croissance, le développement et la diversification du secteur des micro-entreprises au Bénin. Plus précisément, il s'agit d'accroître l'efficacité et la rentabilité des micro-entreprises déjà existantes de manière à assurer leur passage dans le secteur formel et de consolider les emplois créés dans le secteur des micro-entreprises,
- ✓ Apporter des appuis en services de micro-finance aux particuliers, surtout ceux à faible revenu, pour satisfaire une variété de besoins financiers.

II- Contexte organisationnel et fonctionnel

A- Contexte organisationnel

L'organigramme actuel du PADME comprend les principaux organes de l'association à savoir: l'Assemblée Générale composée de neuf (09) membres, le Bureau Exécutif (BE) composé de 5 membres et la Direction Générale.

1- L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'organe suprême et regroupe tous les membres. Elle se réunit ordinairement une fois par an pour entre autres:

- définir l'orientation et la politique générale de l'Association,
- élire les membres du Bureau Exécutif aux différents postes ;
- examiner et approuver le programme d'activités présenté par le Bureau exécutif de l'Association ;
- statuer sur les rapports d'activités transmis par le Bureau Exécutif, et le rapport du Commissaire aux comptes de l'Association ;
- examiner et voter le budget présenté par le Bureau Exécutif.

2- Le Bureau Exécutif (BE)

Il est élu par l'Assemblée Générale parmi ses membres à jour de leurs cotisations. Le représentant de l'Etat ainsi que le représentant du Personnel ne sont pas éligibles au Bureau Exécutif. Il est composé de cinq membres. Organe d'administration de l'Association, il se réunit ordinairement une fois par trimestre. Ses principales attributions sont entre autres de :

- Veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'Association ;
- Examiner le programme d'activité et le budget présentés par le Directeur général ;
- Recruter le Directeur Général ;

- Choisir le commissaire aux comptes de l'Association ;

3- La Direction Générale

Salarié de l'Association, le Directeur Général en assure la gestion courante. A ce titre il assure la gestion des ressources humaines, techniques et financières de l'Association. Suivant l'organigramme actuellement en vigueur, le Directeur Général a sous ses ordres le Directeur Général Adjoint qui coordonne les activités de tous les Chef Service.

Une vue schématique de cet organigramme est présentée en **annexe N°1**

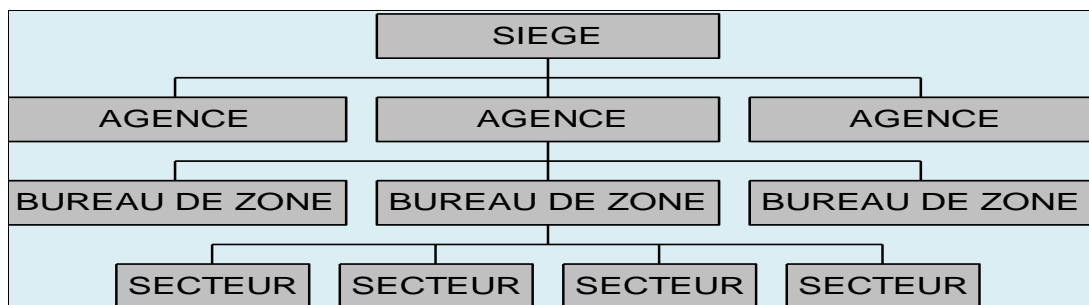
B- Fonctionnement du PADME

Dans son fonctionnement, la Direction Générale s'appuie sur divers organes techniques pour l'orientation et la coordination des activités au sein du réseau du PADME. Ces organes sont : le Comité de Direction (CODIR), le Comité de Crédit, le Comité d'achat, le Comité de contentieux, le Comité d'Audit et Comité de Gestion des Risques.

Le dernier élément qui assure le bon fonctionnement de l'institution est le réseau qui porte les activités de toute l'organisation. En effet, les activités du PADME ont pour cadre le siège de l'organisation, les agences régionales et les bureaux de zone découpés en secteurs.

Ce réseau se présente comme l'indique la figure n°1 ci-dessous :

Figure n°1 : Le réseau du PADME



Source : Document de présentation 2010 du PADME.

Paragraphe2 : Observations sur les activités de PADME 'Agence 'A' de Cotonou

L'agence 'A' de Cotonou, notre cadre de stage, est située au quartier Suru-Léré dans la ville de Cotonou. Nous ferons l'état des lieux de cette agence sous forme de restitution des mécanismes de fonctionnement des activités principales et connexes qui s'y déroulent. Ainsi, les constats seront faits au regard des activités liées :

- ❖ à la gestion des crédits et,
- ❖ aux cellules techniques et autres centres au sein de l'agence.

I- Etat des lieux sur la gestion des crédits au sein des bureaux de zone.

La gestion de crédits est l'ensemble des actions consistant à étudier les demandes de prêts, à en assurer la mise en place aux promoteurs et à veiller au remboursement des financements consentis.

Nos observations sur la gestion des crédits se feront à travers les produits offerts et leur mise en place aux promoteurs.

A- Aperçu sur les produits offerts

Nos observations nous permettent de relever que la clientèle du PADME est constituée des micro-entrepreneurs, des particuliers (salariés du secteur public ou privé), des ONG de micro-finance ou à volet micro-finance. PADME offre à cette clientèle plusieurs variantes de prêts qui sont regroupés en sept grands types selon leur objet. On les répertorie comme suit:

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1- Les prêts pour activités génératrice de revenus | 3- Le Prêt immobilier |
| 2- Le Crédit Relais : prêt aux ONG locales de micro-finance ou à volet micro-finance | 4- Le prêt à la consommation |
| | 5- Le Micro crédit CQP Artisanat |
| | 6- Le Micro crédit FAAR |
| | 7- Le Micro crédit BID |

La présentation détaillée de ces produits se trouve en **annexe N°2**. On note donc que PADME offre à sa clientèle **une gamme très variée de produits** couvrant les besoins en financement des différentes couches sociales de la population.

B- Observations sur les activités de mise en place des crédits

La mise en place de ces crédits aux clients obéit à un processus en plusieurs étapes comme présenté en **annexe N°3**. Nous nous intéressons aux activités exécutées lors de ces différentes étapes.

Au niveau des bureaux de zone de l'agence, plusieurs activités sont menées. On répertorie essentiellement : l'accueil et appui aux clients, l'organisation des séances d'animation, les entretiens avec les clients, le comité de crédit, le contrôle et le déboursement des crédits

1- Accueil et appui aux clients

L'offre de service démarre par la prise de contact du client potentiel ou du client actuel avec l'agent de Bureau, première fenêtre ouverte du PADME sur son public cible. Le niveau d'étude de l'agent de bureaux est le BTS en gestion. Entre autres tâches, il accueille les clients, assure les séances d'animations, etc. Il est relevé que **les moyens organisationnels** (meubles, matériels d'animation, ...) **et informationnels** (dépliants, affiches sur produits), **à leur disposition sont désuets, voire inappropriés.**

2- Organisation des séances d'animation

Une séance d'information appelée "animation" est organisée quotidiennement dans chaque bureau du PADME pour expliquer aux clients potentiels, les conditions et les procédures d'obtention des crédits.

Cette séance, animée par le chef bureau ou l'agent de bureau, se déroule dans la langue locale la plus parlée du milieu. Cette séance vise essentiellement à :

- Aider ces clients potentiels à pouvoir bien formuler leur besoin en crédit et leurs attentes,
- Amener les participants à jauger leur propre aptitude à devenir client du PADME.

La séance permet finalement au PADME d'engager une relation durable d'affaires avec les participants potentiellement bons et d'encourager les moins qualifiés à combler leurs carences pour pouvoir être admis dans le système.

Ainsi, on constate d'une part **un accès ouvert aux services non financiers** (information, sensibilisation, formation) à tous les promoteurs, et ceci sans frais, d'autre part, on note à ce niveau **une plainte des prospects non qualifiés pour accéder aux services financiers constitués des différents crédits disponibles.**

3- Entretiens avec les clients dans les bureaux

A la suite des séances d'animation, les clients potentiels qui y ont pris part, ainsi que les clients actuels qui en sont dispensés, sont orientés vers les Chargés de Prêts (CP) pour le démarrage de l'instruction de leur dossier. Après le CP, le client est reçu par l'agent vérificateur (AV) qui collecte à son tour un certain nombre d'informations préliminaire sur le client et sa résidence. Pour la poursuite du montage du dossier, le CP et l'AV descendent séparément sur le terrain, le premier sur le lieu d'activité du client et le second à son domicile pour vérifier et compléter les premières informations déjà recueillies au bureau. **Il apparaît l'existence d'un mécanisme visant la sélection de bons promoteurs porteurs de projets bancables.**

4- Tenue de comité de crédit

Au terme de l'instruction du dossier, le client sollicite un montant donné et le CP, sur la base de ses évaluations, propose de son côté un montant inférieur ou égal à celui sollicité par le client. En fonction du montant proposé par le CP, le dossier du client passera soit au comité de crédit de Bureau, soit au comité de crédit d'Agence ou encore au comité de crédit du siège ;

Ces différents degrés d'approbation des dossiers font apparaître l'existence d'un mécanisme formel de gestion des risques relatifs à l'activité de la finance, (notamment les risques de crédit, les risques de marché et les risques opérationnels). Mais on y note **une lourdeur dans l'approbation des dossiers.**

Le comité de crédit peut accepter, rejeter ou suspendre un dossier après analyse. La décision est annoncée au client par l'Agent de Bureau (AB). Si le dossier est approuvé par le comité, l'AB communique au client le montant qu'on lui a accordé. A ce niveau, on remarque en général que certains clients, surtout ceux en renouvellement, sont déçus. **Il en résulte un mécontentement de la clientèle suite à l'annonce du montant accordé.**

5- Contrôle et déboursement des crédits.

Une fois la constitution des dossiers terminée, l'AB les finalise et les soumet au contrôle du CP puis du chef Bureau.

Passé ce premier niveau, les dossiers sont acheminés à l'agence par l'agent de liaison. Pour le deuxième niveau de contrôle, les dossiers en déboursement passeront par d'autres étapes qui prennent en compte les cellules techniques de l'agence et les autres centres d'activité au sein de l'agence (l'atelier de déboursement, le service à la clientèle et le suivi des clients). Les étapes du deuxième niveau de contrôle sont restituées dans les lignes qui suivent ci-dessous.

II- Etat des lieux sur les activités des cellules techniques et autres centres au sein de l'agence.

A- Observations sur les activités des services techniques

Les observations seront faites sur la cellule administrative et juridique, la cellule informatique, la comptabilité d'agence et sur les autres centres d'activité de l'agence.

1- Au niveau de la cellule administrative et juridique

La cellule administrative et juridique a pour tâches essentielles :

- l'acquisition et la gestion des moyens généraux ;
- la finalisation des dossiers de crédits provenant des différents bureaux de zone ;
- la participation à la gestion administrative de l'agence.

Plusieurs dysfonctionnements ont été relevés dans cette cellule administrative. En effet, c'est elle qui gère les stocks d'imprimés, de formulaires, de fournitures de bureau, de carburant d'alimentation du groupe électrogène, etc. Malheureusement, les **fréquentes ruptures de stocks** de fournitures que cette cellule enregistre ne permettent pas de servir à temps les bureaux.

Pour ce qui concerne l'entretien général des locaux et des petites réparations, nous avons constaté que les peintures des murs sont décrépies, certaines persiennes et grilles de fenêtres sont poussiéreuses, des serrures de portes sont défectueuses, etc. Cet état de chose est dû aux **défaillances dans le contrôle de l'entretien général des locaux et les petites réparations.**

Enfin, dans la chaîne d'approbation des dossiers de crédits, il incombe à cette cellule de faire toutes les vérifications nécessaires sur les différentes étapes franchies par les dossiers des clients. Cependant, on note que le chef d'agence **rejette beaucoup de dossiers pour reprise du contrôle et bonne finalisation.**

Lorsque le contrôle est concluant, cette entité transmet les dossiers à la cellule informatique de l'agence.

2- Au niveau de la cellule informatique

La cellule informatique de l'agence assure entre autres, la saisie des données et procède à l'édition des états relatifs au crédit. Il ressort que la gestion opérationnelle du PADME est basée sur **l'existence d'une plate-forme technologique qui automatise le traitement d'un grand volume d'informations**. Cependant, malgré cet atout technologique, **les bureaux de zone ne sont pas encore en réseau**. Ce qui entraîne un traitement manuel des données au niveau de ces entités décentralisées de l'agence.

Après la saisie des données et les vérifications nécessaires sur le client, l'informaticien transmet les dossiers au comptable d'agence.

3- Au niveau de la comptabilité

Le comptable effectue la gestion de la trésorerie et tient la comptabilité de l'agence.

Quelques dysfonctionnements sont relevés notamment au niveau de la gestion de la trésorerie. En effet, nous constatons que le jour de déboursement, certains clients, initialement invités au guichet d'un bureau donné, sont envoyés vers d'autres bureaux après avoir passé des heures d'attente pour le déblocage des fonds. Ces désagréments, qui irritent les clients concernés, traduisent **une affectation inappropriée des fonds de crédits entre les bureaux de zone de l'agence**.

4- Au niveau des autres centres d'activité au sein de l'agence

Les autres centres d'activités regroupent : le contrôle final des dossiers, les ateliers de déboursement, le service à la clientèle et le suivi post déboursement des clients.

a- Sur le contrôle final des dossiers

Le contrôle final est assuré par le chef d'agence. Mais au terme du processus de mise en place du prêt, bien que bénéficiant du financement, **des clients se plaignent du long délai de déblocage du crédit.**

Les ateliers de déboursement constituent l'ultime phase qui précède la remise des fonds aux clients.

b- Sur les ateliers de déboursement

Cet atelier apporte une réponse appréciable aux carences de gestion, souvent responsables de la mort (la faillite) des micro-entreprises. Elle diminue les risques d'échec dans le secteur des micro-entreprises, non seulement grâce à l'enseignement et aux conseils pratiques prodigués, mais aussi grâce à l'émulation suscitée par le témoignage des anciens clients. On en déduit que **les services non financiers du PADME participent au renforcement des capacités des promoteurs.**

c- Sur le service à la clientèle

Le service à la clientèle laisse à désirer. Beaucoup de clients venant faire les opérations (demande de renouvellement de crédits, remboursement au guichet ...) **se plaignent des conditions financières des produits, de la qualité du service à la clientèle et du traitement inefficace de leurs réclamations.**

d- Sur le suivi des clients

Les procédures du PADME imposent aux chargés de prêt d'effectuer le Contrôle d'Utilisation du Crédit (CUC). On note ainsi que **le Contrôle d'Utilisation du Crédit (CUC) est bien effectué au niveau de cette agence.**

Il est à observer aussi que le niveau de qualification professionnelle des agents du PADME et les mécanismes sous-tendant la mise en place des crédits visent une plus grande satisfaction des clients. Cependant, on note **une absence de normes explicites d'appréciation de la qualité des services.**

III- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit à présent de faire le point des atouts et des problèmes de PADME.

A- Inventaires des atouts (forces et /ou opportunités)

- 1- une gamme très variée de produits offerts à une diversité de clients ;
- 2- un accès ouvert aux services non financiers (information, sensibilisation, formation) à tous les promoteurs ;
- 3- l'existence d'un mécanisme visant la sélection de bons promoteurs porteurs de projets bancables ;
- 4- l'existence d'un mécanisme formel de gestion des risques ;
- 5- l'existence d'une plate-forme technologique qui automatise le traitement d'un grand volume d'informations ;
- 6- les services non financiers du PADME participent au renforcement des capacités des promoteurs ;
- 7- le Contrôle d'Utilisation du Crédit est bien effectué au niveau de cette agence.

B- Inventaires des problèmes (faiblesses et/ou menaces)

- 1- Moyens organisationnels et informationnels désuets, voire inappropriés ;
- 2- Plaintes des prospects non qualifiés pour accéder aux services financiers ;
- 3- Lourdeur dans l'approbation des dossiers suivant le processus de mise en place des crédits ;
- 4- Mécontentement des clients suite à l'annonce du montant accordé ;
- 5- Ruptures fréquentes des stocks de fournitures (des imprimés, formulaires, fournitures de bureaux, etc) ;
- 6- Défaillances dans le contrôle de l'entretien général des locaux et les petites réparations ;
- 7- Rejet de beaucoup de dossiers pour reprise du contrôle;
- 8- Non connexion des Bureaux en réseau informatique ;
- 9- Affectation inappropriée des fonds de crédits entre les bureaux de zone de l'agence ;
- 10- Plaintes des clients relatives au long délai de déblocage des crédits ;
- 11- Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits ;
- 12- Traitement inefficace des réclamations-clients ;
- 13- Plaintes des clients par rapport à la qualité des services.

C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Tous les problèmes issus de l'état des lieux sont regroupés dans le tableau n°1 ci-dessous dans le but de déterminer les problématiques possibles susceptibles de faire objet d'un sujet de réflexion.

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

#	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion administrative et financière du PADME	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillances dans le contrôle de l'entretien général des locaux et les petites réparations ; - Affectation inappropriée des fonds de crédits entre les bureaux de zone de l'agence; 	La gestion non efficace de l'administration et des finances	Problématique de la gestion efficace de l'administration et des finances du PADME
2	Gestion des ressources matérielles et humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens organisationnels et informationnels désuets, voire inappropriés ; - Rupture fréquente des stocks de fournitures (des imprimés, formulaires, fournitures de bureaux etc) ; - Non connexion des Bureaux de zone en réseau informatique. 	Gestion non efficace des ressources matérielles et humaines	Problématique de la gestion efficace des ressources matérielles et humaines
3	Gestion du processus d'octroi de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Plaintes des prospects non qualifiés pour accéder aux services financiers; - Lourdeur dans l'approbation des dossiers suivant le processus de mise en place des crédits; - Mécontentement des clients suite à l'annonce du montant accordé - Rejet de beaucoup de dossiers pour reprise du contrôle et bonne finalisation. - Plaintes relatives au long délai de déblocage des crédits 	Gestion non optimale du processus d'octroi de crédit	Problématique de la gestion optimale du processus d'octroi de crédit.
4	Gestion de la fidélisation de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits; - Traitement inefficace des réclamations clients; - Plaintes des clients par rapport à la qualité des services. 	Gestion non optimale de la fidélisation de la clientèle	Problématique de la gestion optimale de la fidélisation de la clientèle du PADME

Source : Résultat de l'état des lieux.

Section 2 : Du choix de la problématique aux séquences de résolution de la problématique spécifiée

Dans la présente section, nous allons d'abord opérer le choix et procéder à la spécification de la problématique, ensuite, nous dégagerons la vision globale de résolution de la problématique retenue.

Paragraphe 1 : problématique de l'étude : Choix et spécification

Nous allons d'abord procéder au choix de la problématique et à sa justification et ensuite, aborder la spécification de la problématique retenue.

I- Choix de la problématique et justification

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux sont regroupés par centre d'intérêt dans le tableau N°1, lequel fait ressortir quatre problématiques, toutes aussi intéressantes les unes que les autres. Il s'agit de la :

- Problématique de la gestion efficace de l'administration et des finances du PADME (Problématique N°1)
- Problématique de la gestion efficace des ressources matérielles et humaines (Problématique N°2)
- Problématique de la gestion optimale du processus d'octroi de crédit (Problématique N°3)
- Problématique de la gestion optimale de la fidélisation de la clientèle (Problématique N°4)

La problématique N°1 revêt une importance capitale pour toute institution évoluant dans un environnement concurrentiel et engagée vers une performance soutenue. En effet, aucun manager sérieux ne saurait banaliser ni la fonction administrative, ni celle financière de son unité de production encore moins omettre de se préoccuper de l'efficacité de leur gestion.

Cependant, ne disposant pas des compétences et qualifications requises pour traiter d'un sujet relatif à cette problématique, nous ne pouvons pas la retenir.

Pour ce qui concerne la problématique N°2 qui a trait à la gestion des ressources matérielles et humaines, l'intérêt d'une telle thématique n'est plus à démontrer. En effet, la réalisation de l'objet social d'une entreprise passe inéluctablement par la combinaison de trois grandes ressources au nombre desquelles se trouvent celles dites humaines et matérielles auxquelles vient s'ajouter la ressource financière. Il est donc évident qu'on ne peut pas concevoir une entreprise sans des hommes et des matériels appropriés à la concrétisation de l'objet social. Aborder une telle problématique requiert également des compétences avérées et une maîtrise certaine des outils de management y relatifs. Ces éléments nous faisant défaut, il nous paraît plus prudent d'abandonner cette 2^{ème} problématique nonobstant tout son intérêt.

S'agissant de la problématique N°3 relative à la gestion optimale du processus d'octroi de crédit, nous ne la retiendrons pas car les problèmes spécifiques portés par cette 3^{ème} problématique trouveront solution dans le traitement de la problématique N°4.

En effet, la gestion optimale du processus d'octroi de crédit amène l'entreprise à conquérir des clients, à les satisfaire et à les fidéliser. Elle suppose également que toutes les plaintes exprimées par les clients par rapport aux produits intrinsèques et aux services sont traitées efficacement et que les réclamations bénéficient d'une suite dans les meilleurs délais. Ces différents aspects se retrouvent dans la problématique N°4.

Il ressort de ce qui précède que nous avons porté notre choix sur la problématique de la gestion optimale de la fidélisation de la clientèle. Les raisons qui motivent ce choix sont :

- ❖ Le secteur financier décentralisé du Bénin est animé par une multitude d'institutions de formes et de tailles variées qui se livrent une concurrence très acharnée ;
- ❖ Un aperçu sur l'offre de crédits disponibles sur le marché montre que les principaux acteurs proposent à la clientèle des produits quasi identiques à des conditions tout aussi similaires. Cet aspect tend à rendre le client indifférent quant au choix de telle ou telle IMF pour la satisfaction de ses besoins en produits de crédits,
- ❖ Le passage en revue des synthèses d'information du PADME révèle que les départs des clients du portefeuille de cette agence sont passés de 308 clients au premier trimestre 2011 à 314 à fin avril (1^{er} mois du deuxième trimestre 2011) sans compter ceux qui ont soldé leur prêt sans en renouveler. Selon la définition de cette IMF, sont considérés comme déserteurs, les clients qui ont retiré leur fonds de garantie ou qui sont restés inactifs pendant douze mois d'affilé sans solliciter le renouvellement de leur crédit.
- ❖ Enfin, ayant fait une formation en gestion commerciale spécialité Marketing et communication d'entreprise, nous pensons nous appuyer sur les outils à notre disposition pour apporter au PADME une contribution dans le traitement du sujet porté par notre problématique.

La problématique retenue s'articule autour du problème général de la gestion non optimale de la fidélisation de la clientèle du PADME et les problèmes spécifiques suivants :

- **Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits;**
- **Traitement inefficace des réclamations clients;**
- **Plaintes des clients par rapport à la qualité des services.**

C'est en effet, engagé dans la résolution des problèmes spécifiques rattachés à celui d'ordre général de la problématique retenue que nous avons décidé de

réfléchir sur le thème intitulé : « **Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME** »

II- Spécification de la problématique retenue

Le PADME exerce ses activités sur un marché fortement concurrentiel caractérisé par une offre de produits de crédits très peu différenciée. Les clients prenant conscience de leur force, comparent les conditions financières des produits offerts, deviennent de plus en plus exigeants par rapport à la qualité des services qui leur sont délivrés et sont davantage attentifs aux suites données à leurs réclamations. Ainsi, revêtant leurs attributs royaux, ils expriment leur droit “de vie et de mort” sur le PADME à travers le phénomène de la désertion qui prend de l'ampleur.

Dans un tel climat, PADME doit se montrer proactif et très regardant sur les facteurs internes liés à ses produits et à son système et qui sont des sources de la désertion des clients. Pour maintenir et renforcer sa position concurrentielle, l'institution doit alors conquérir et fidéliser une clientèle rentable qui achète, renouvelle ses achats et se multiplie : c'est la fidélisation. Nous pensons que réussir à fidéliser sa clientèle sur un marché aussi concurrentiel que celui du secteur de la micro-finance passe par :

- un engagement à améliorer les conditions financières des produits,
- un traitement efficace des réclamations-clients,
- une offre de services de qualité irréprochable.

Paragraphe 2 : vision globale et séquences de résolution de la problématique spécifiée.

I- Vision globale de résolution de la problématique

Nous consacrons ce passage à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique retenue. Cette vision sera exposée au prime abord par rapport au problème général et en second lieu, au regard des problèmes spécifiques relevés.

Ensuite, nous établirons une synthèse des approches génériques identifiées pour enfin décliner les différentes séquences de résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Le problème général que nous avons identifié est la gestion non optimale de la fidélisation de la clientèle. L'existence d'un tel problème impose à toute entreprise en situation concurrentielle la nécessité d'élaborer de bons produits délivrés avec des services de qualité irréprochable, le tout répondant parfaitement aux attentes des clients. Cela suppose que tout le personnel a conscience que la ressource la plus importante de l'institution est son portefeuille clients car sa survie en dépend.

Il apparaît évident que l'approche générique liée au problème général est celle de l'optimisation de la fidélisation de la clientèle. Au cœur de cette approche se trouve l'orientation client. Sa présentation prendra appui sur les trois problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique liée au premier problème spécifique.

Le premier problème spécifique est celui relatif aux plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits. Nous pouvons dire par rapport à ce problème que c'est une perception du client qui n'appréhende pas clairement les bases des conditions financières (taux d'intérêt et les divers frais accessoires) qui lui sont appliquées pour les services dont il bénéficie. En règle générale, l'intangibilité des services ne permet pas toujours aux clients d'apprécier à sa juste valeur le prix qu'ils payent. Le manque d'informations à ce sujet suscite des plaintes et peut amener les clients à aller essayer les services des concurrents de l'entreprise.

La réflexion sur ce problème spécifique va s'appuyer sur **une approche visant la transparence des coûts et une communication efficace sur la tarification des crédits offerts.**

2- Approche générique liée au deuxième problème spécifique.

Le deuxième problème spécifique est celui relatif au traitement inefficace des réclamations des clients. L'expression des réclamations de la part des clients est l'un des moments clés de vérité entre l'entreprise et les bénéficiaires de ses produits et services. Les réclamations révèlent le degré d'adéquation des produits offerts aux attentes légitimes des clients qui payent un prix pour y accéder. C'est le fossé entre le perçu et l'attendu qui génère des réclamations.

La réflexion sur ce problème spécifique va s'appuyer sur **une approche basée sur les techniques de traitement des réclamations.**

3- Approche générique liée au troisième problème spécifique.

Le troisième problème spécifique porte sur les plaintes des clients par rapport à la qualité des services. Nous pouvons dire que c'est une préoccupation majeure dont l'importance s'explique par le fait que les produits de micro-finance relèvent de la catégorie des services par opposition aux biens tangibles. Sur un marché, lorsque les clients ont la possibilité de s'adresser à plusieurs prestataires financiers délivrant les mêmes types de produits aux conditions similaires, ils deviennent très attentifs à la qualité associée aux produits intrinsèques.

Pour réfléchir sur ce problème spécifique, nous pensons à **une approche basée sur l'instauration des mesures de la qualité des services.**

Les différentes parties de la théorie générale de la contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle sont répertoriées dans le tableau de synthèse ci-dessous.

4- Synthèse des approches génériques identifiées

Cette synthèse est répertoriée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits	une approche visant la transparence des coûts et une communication efficace sur la tarification des crédits offerts.
Traitement inefficace des réclamations-clients	une approche basée sur les techniques de traitement des réclamations
Plaintes des clients par rapport à la qualité des services.	Approche basée sur l'instauration des mesures de la qualité des services.

Source : Conçu par nous même.

Mais au regard de la thématique centrale de notre étude, nous restituerons les connaissances sur la fidélisation.

II- Séquences de résolution de la problématique

La déclinaison de la vision globale de résolution se fera sous deux angles :

- ❖ Le premier angle d'analyse s'articule autour des points suivants :
 - ✓ La fixation des objectifs de l'étude ;
 - ✓ L'identification des causes et la formulation des hypothèses ;
 - ✓ L'élaboration du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
 - ✓ La revue de littérature ;
 - ✓ La méthodologie adoptée

- ❖ Le deuxième angle prend son encre sur :
 - ✓ Le choix des outils de collecte et de traitement des données ;
 - ✓ La collecte et le traitement des données ;
 - ✓ L'analyse des données et l'établissement du diagnostic,
 - ✓ Les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre ;
 - ✓ L'élaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Une fois les séquences de résolution de la problématique exposées, nous aborderons dans le chapitre qui va suivre le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Chapitre 2

DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.

Le présent chapitre est structuré en deux sections. La première fixe le cadre théorique et méthodologie de l'étude et la seconde est consacrée aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solutions.

Section 1: Cadre théorique l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la formulation des causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

I- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude comprennent aussi bien l'objectif général que les objectifs spécifiques.

L'objectif général est de proposer les conditions d'amélioration de la fidélisation de la clientèle du PADME (Agence "A.")

Les objectifs spécifiques à réaliser par rapport aux problèmes spécifiques se déclinent comme suit :

- ❖ Contribuer à l'atténuation des plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits (**objectif spécifique N°1**) ;
- ❖ Suggérer les conditions idoines de traitement des réclamations-clients (**objectif spécifique N°2**) ;
- ❖ Envisager les conditions d'instauration d'un baromètre approprié d'appréciation de la qualité des services (**objectif spécifique N°3**).

Une fois nos objectifs fixés, nous allons procéder à l'identification des causes et à la formulation des hypothèses.

II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution, construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Les causes qui seront exposées dans les lignes qui vont suivre sont celles que nous avons supposées être à la base des différents problèmes. Elles sont présentées par ordre croissant d'importance.

A- Identification des causes et formulation des hypothèses

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

Au terme de nos observations, nous avons pu identifier les causes possibles suivantes :

- ❖ Niveau élevé du taux d'intérêt,
- ❖ Paiement des frais de pénalités pour non respect d'échéance
- ❖ Paiement des frais de dossiers d'un prêt à un autre

Depuis le démarrage de ses activités en Avril 1994, le même taux d'intérêt pratiqué par le PADME est de 2% dégressif par mois sur tous les crédits dont la durée de remboursement est fixée à 36 mois au maximum. Mieux, quand les durées de remboursement des crédits excèdent trois ans, le taux d'intérêt est réduit passant de 2% à 1,5% dégressif par mois sur le restant dû. Ainsi, malgré le renchérissement du coût des ressources, l'institution n'a pas élevé son taux d'intérêt. En conséquence, cette cause ne nous semble pas expliquer le problème spécifique N°1.

Pour la deuxième cause, nous constatons que l'institution facture dès la survenance de l'impayé, un montant fixe de trois mille (3 000) FCFA comme frais de pénalité quel que soit le montant obtenu. Ce fixe est majoré de 2% dégressif par mois sur le montant de l'échéance en retard au prorata de nombre de jours de retard avant régularisation. Cette mesure de prévention des risques d'impayé apparaît comme une incitation des clients à bien honorer les remboursements de leur crédit. La preuve est que dans ce système de pénalité, l'institution accorde un jour franc à tous les clients. Ainsi, le client qui après la date d'échéance, vient payer dès le premier jour ouvrable ne paie pas de frais de pénalité. Il apparaît donc que cette cause ne paraît pas justifier le problème N°1.

Enfin, pour la dernière cause supposée, nous observons que d'un renouvellement de crédit à un autre, le client paie les frais de dossiers dont le taux est de 1% du montant accordé. Ainsi, plus le montant accordé est élevé, plus consistants sont les frais de dossiers payés par le bénéficiaire. Par conséquent, **l'hypothèse N°1** relative au problème spécifique de son rang peut être libellée comme suit : **le paiement des frais de dossiers d'un prêt à un autre justifie les plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits.**

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de traitement inefficace des réclamations-clients

Les causes possibles que nous avons identifiées en relation avec le problème spécifique N°2 sont :

- ❖ long délai de réponses aux réclamations des clients
- ❖ mauvaise écoute des clients
- ❖ absence de registre de réclamation

Pour la première cause, nous notons que les réclamations des clients sont en générales relatives au temps mis par les chargés de prêts et les agents vérificateurs pour aller les visiter aux fins de l'évaluation et du montage de leur dossier. Nous remarquons que les chefs bureaux (CB) font le point au quotidien des dossiers en instance au niveau de chaque chargé de prêt (CP). Dès qu'un client ne reçoit pas la visite d'un CP suivant le rendez-vous obtenu, il peut appeler le CB qui fait aussitôt les vérifications nécessaires et donne une suite au client. Pour toute réclamation reçue à la Direction générale, les agences ou bureaux de zone concernés sont contactés automatiquement pour une suite appropriée à donner au plaignant. On en déduit que cette cause ne justifie pas le problème N°2.

Le dispositif mis en place par PADME est tel que tout client potentiel ou acquis dès qu'il se rend dans les points de services de l'institution, doit être reçu par l'agent de bureau, écouté et être orienté vers la personne habilitée à lui

donner satisfaction. Il s'ensuit que cette cause ne semble pas justifier le problème.

Une tournée effectuée dans les cinq bureaux de zone de notre agence d'accueil révèle l'inexistence de registres de réclamations-clients. Il n'y a pas trace de cet important outil de remonté des plaintes des clients ni dans les halls des agents de Bureaux (AB) ni au niveau des guichets de remboursements/déboursements. Il s'ensuit que beaucoup de réclamations-clients peuvent rester sans suite car, pour n'avoir pas été consignées, elles peuvent être facilement oubliées.

Au regard de cette réalité, nous émettons **l'hypothèse N°2** suivante : **l'absence de registre plaintes/suggestions justifie le traitement inefficace des réclamations-clients.**

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3 relatif aux plaintes des clients par rapport à la qualité des services.

Par rapport à notre dernier problème spécifique, nous avons identifié trois causes possibles qui sont :

- ❖ réception des clients par affinité ;
- ❖ Manque de professionnalisme des agents ;
- ❖ mauvais accueil des agents.

L'institution, du point de vue organisationnel, a prévu que les clients, dès leur arrivée, reçoivent des tickets qui indiquent leur rang d'arrivée de sorte que des bousculades ne s'observent pas et qu'aucune frustration ne naisse. Nous en déduisons que cette cause n'explique pas ce 3^{ème} problème en résolution.

Pour ce qui concerne la 2^{ème} cause, l'institution dispose d'un responsable chargé de formation qui prend systématiquement en charge chaque nouvelle

recrue qui reçoit la formation dédiée à son corps de métier. Des sessions de recyclage sont périodiquement organisées à l'endroit des agents avec des cabinets et autres centres de formation tels que Talents Plus, Consortium ALAFIA etc, au plan national. Les agents sont également envoyés dans la sous région Ouest africaine (Côte d'Ivoire, Togo, Burkina Faso, Sénégal etc) pour suivre des formations qualifiantes de renforcement de capacité. Il en résulte que les agents bénéficient de formation assez qualifiante pour faire preuve de professionnalisme. Nous en déduisons que cette cause ne justifie pas le problème.

Etant donné que l'accueil exige aussi bien des facteurs subjectifs (qui concernent les qualités de la personne qui est en contact direct avec les clients : humeur, sourire etc) que objectifs (ceux relatifs aux commodités nécessaires à offrir à celui qu'on accueille), nous estimons que selon les agents en poste et leur état d'esprit, la qualité de l'accueil peut sensiblement varier. Nous admettons donc que cette cause justifie le problème en résolution.

Ainsi, nous émettons **l'hypothèse N°3** selon laquelle : **le mauvais accueil des agents justifie les plaintes des clients par rapport à la qualité des services.**

4- Causes et hypothèses liées au problème général

Il faut rappeler que les causes et hypothèses spécifiques identifiées plus haut ne sont rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Nous n'avons pas trouvé une cause générique qui globalise toutes les causes spécifiques identifiées. En conséquence, nous n'avons pas pu formuler une cause générale assortie d'une hypothèse générale.

B- Tableau de bord de l'étude

Avant la présentation du tableau de bord, il importe d'en préciser le rôle. En effet, le tableau de bord d'une étude est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de méthodologie à adopter, de revue de littérature, de diagnostic, puis de solutions à proposer. Ce tableau est constitué par la problématique choisie, les problèmes spécifiques en résolution, les objectifs visés par l'étude, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses de l'étude.

Pour permettre d'avoir une vue d'ensemble de ce tableau de bord, nous le présentons à la page suivante.

Tableau N°3 : Tableau de bord sur l'étude de la: « Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME »

Niveau d'analyse	Problématique*	Objectifs	Causes supposées justifiées les constats	Hypothèses	
Niveau général	<p align="center"><u>Problème général</u> Gestion non optimale de la fidélisation de la clientèle</p>	<p align="center"><u>Objectif général</u> : proposer les conditions d'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF</p>	/	/	
Niveaux spécifiques	1	<p align="center"><u>Problème spécifique N°1</u> Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°1</u> Contribuer à l'atténuation des plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°1</u> Le paiement des frais de dossiers d'un prêt à un autre</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°1</u> Le paiement des frais de dossiers d'un prêt à un autre justifie les plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits</p>
	2	<p align="center"><u>Problème spécifique N°2</u> Traitement inefficace des réclamations clients</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°2</u> Suggérer les conditions idoines de traitement des réclamations clients</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°2</u> L'absence de registre plaintes/suggestions</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°2</u> L'absence de registre plaintes/suggestions justifie le traitement inefficace des réclamations clients</p>
	3	<p align="center"><u>Problème spécifique N°3</u> Plaintes des clients par rapport à la qualité des services</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N°3</u> Envisager les conditions d'instauration d'un baromètre approprié d'appréciation de la qualité des services</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N°3</u> Le mauvais accueil des agents</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N°3</u> Le mauvais accueil des agents justifie les plaintes des clients par rapport à la qualité des services</p>

* Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME

Source : Conçu par nous même.

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

La revue de littérature permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes en résolution. Le point des connaissances portera sur les quelques concepts et les thématiques identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques.

I- Exposé des contributions antérieures sur le problème général de la Gestion non optimale de la fidélisation de la clientèle

L'approche générique qui sert de socle à ce problème est relative aux méthodes de fidélisation de la clientèle. Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur cette thématique. Dans leur très grande majorité, ils sont unanimes pour reconnaître l'importance pour toute entreprise de fidéliser la clientèle de plus en plus difficile à conquérir dans ce monde des affaires caractérisé de nos jours par un environnement très concurrentiel. Après avoir défini le concept de fidélisation de la clientèle et considérant la convergence des points de vue, nous essayerons de restituer les contributions de quelques auteurs sur cette thématique.

La fidélisation est « l'action de fidéliser une clientèle ou un public ». Petit Larousse (1999). De cette définition, nous pouvons déduire la signification du mot fidélité qui est un engagement profond pour acheter ou fréquenter un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des effets marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat. Ph. KOTLER et B.DUBOIS;(2006);P 185.

A partir de 1978, la fidélité à la marque est définie comme une réponse comportementale, partielle (non aléatoire), exprimée à travers le temps, par une unité de prise de décision, par rapport à une ou plusieurs marques

alternatives et qui incluent une attitude fortement positive envers cette marque. Kapferer et Laurent, (1983).

Pour conserver ses clients, l'entreprise dispose de plusieurs outils de fidélisation tels que : les programmes d'accueil, les lettres d'information, les coupons, les programmes à points, les cartes de fidélité, les clubs, les programmes anti attrition.

S'agissant des programmes anti attrition, ils prévoient des actions à mener quand le client veut se désabonner ou fermer son compte. De plus en plus, les programmes de fidélisation sont conçus pour déclencher les actions particulières dès que les indicateurs de comportement (comme une baisse de consommation) permettent de prévoir la future infidélité des clients. Les actions peuvent prendre la forme d'un appel téléphonique, d'une offre promotionnelle, de proposition commerciale. (J. Lendrevie et al.; (2006). P 868 – 869, 875-877.

L'intérêt des politiques de fidélisation est manifeste dès lors que, selon Dawkins et Reichheld [1990], « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher qu'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation qui diminuerait le taux d'attrition de 8% et la défection des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices ».

Il est en effet prouvé par différentes études que la satisfaction client permet à l'entreprise de développer la fidélité de ses clients et que cette fidélité est une importante source de profit pour l'entreprise. Laurent HERMEL, (2001).

Pour CODJA P. et MEHINTO B. (2008), l'optimisation de la gestion de la clientèle est d'une nécessité vitale pour les institutions de Microfinance surtout dans un environnement concurrentiel. Cette optimisation passe

indubitablement par la recherche permanente de l'efficacité dans le mode de gestion de la clientèle selon SEKLOKA D. et VODOUNOU C. (2005)

II- Exposé des contributions antérieures sur le problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

Au regard de ce problème, la thématique mise en exergue est relative à la transparence des coûts et une communication efficace sur la tarification des crédits offerts en micro-finance.

Nous sommes donc en face d'une thématique à deux axes : la dimension transparence des coûts et celle liée à une communication efficace sur la tarification des produits.

A- La transparence des coûts

Cette thématique est essentiellement abordée par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP). Beaucoup de chercheurs à titre individuel ou collectif en liaison avec cette instance mondiale qu'est le CGAP ont fait des publications sur la question de la tarification des services financiers en micro-finance.

La transparence implique de fournir des informations complètes sur les différentes caractéristiques de la transaction proposée. Celle-ci peut porter sur des aspects tels que le coût des services et les conditions contractuelles. Développer les capacités nécessaires à la bonne fixation des prix fait référence à la méthode de tarification basée sur le coût, la concurrence et la valeur.

Comme mentionné par le CGAP, il est essentiel que la transparence s'applique à toutes les étapes de la relation entre l'IMF et ses clients.

Avant la vente : s'assurer que l'IMF ne fasse aucune publicité mensongère ou qui pourrait être mal comprise par les clients. Il faut aussi qu'elle s'assure que ses agents de crédit transmettent une information conforme lors de leurs activités de prospection ou de démarchage.

Lors de la vente : éviter les formulations inexactes des contrats, les présentations entraînant une mauvaise compréhension par le client pour des questions éducatives ou linguistiques, les explications orales erronées par le personnel de l'agence.

Après la vente : veiller à une grande clarté dans l'enregistrement des transactions. CGAP, (mars 2009)

B- La communication efficace sur la tarification des produits en micro-finance :

Pour communiquer de manière transparente en matière de prix, il faut insister sur les compétences en matière de communication et de marketing, pour pouvoir produire des supports de communication adaptés. D. CRACKNELL et H. MESSAN, (2005).

III- Exposé des contributions antérieures sur le problème de traitement inefficace des réclamations-clients

Cette thématique pose le problème de traitement des objections ou de réclamations des clients et par ricochet, participe de la gestion de la relation client.

La question de traitement des réclamations peut être perçue comme la nécessité pour l'entreprise, d'apporter aux clients déçus des réponses pertinentes et de mettre en place les actions indispensables qui éviteront de nouvelles insatisfactions.

En effet, le traitement des réclamations-clients est une bonne occasion d'avoir une idée sur la satisfaction de la clientèle. Les plaintes des clients doivent être traitées avec beaucoup de rigueur car elles constituent de véritables opportunités d'affaires.

« Les réclamations traitées et résolues avec promptitude provoquent une fidélité plus grande que celle qui aurait existé si le problème n'avait surgi ». M. LEBŒUF, (1989), P142.

L'entreprise doit alors à cet effet, recevoir toutes les réclamations et s'assurer que celles-ci reçoivent la plus grande attention car le client mécontent qui fait part de son insatisfaction est un client qui tient à l'entreprise. Il lui offre deux chances : celle de le retenir et celle de progresser en interne. P, DETRIE, (2000), P 258.

IV- Exposé des contributions antérieures sur le problème de plaintes des clients par rapport à la qualité des services

La thématique retenue par rapport à ce dernier problème spécifique est celle portant sur l'instauration des mesures de la qualité des services. Il faut noter également ici que beaucoup d'auteurs ont abordé très largement la question de la qualité des services. Dans le cadre de notre étude, nous ferons le point par rapport à quelques auteurs.

Mais avant tout propos, essayons de mieux cerner les contours des concepts norme/normalisation et qualité.

"La normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des

organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable". S.BRAUDO et A. BAUMANN,(1996).

La norme est l'ensemble de règles communes relatives aux caractéristiques d'un produit ou service et à son mode de fabrication et de commercialisation.

La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs. ISO 9000 (1982), La satisfaction des besoins client est le fondement même de la qualité. L'entreprise cherche au travers de sa politique qualité à fournir des produits et services qui pourront séduire ses clients et seront plus compétitifs par rapport à ceux proposés par la concurrence.

Il n'existe aucun secret mystérieux et jalousement gardé sur la qualité de service. Tout dépend de l'attitude des dirigeants placés tout en haut de l'organigramme. Si certaines entreprises sont réputées pour leur excellent service, c'est uniquement parce que leurs chefs consacrent temps, efforts et capitaux à faire suivre leurs discours d'effets. Ces dirigeants fixent des objectifs de service, mesurent la qualité atteinte et récompensent les employés méritants. Ils pratiquent le cycle de gestion du service consistant à :

- | | |
|---|---|
| 1- parler aux clients | 3- observer et mesurer la qualité de service |
| 2- déterminer les objectifs de services et les récompenses | 4- distribuer les récompenses |

Pour offrir des services de qualité et éviter la plainte des clients, il faut se doter d'un programme d'action orienté client. Ce programme est constitué de sept grands ingrédients à savoir:

- | | |
|--|---|
| 1- Traiter les clients comme des partenaires à vie, | 2- Demander à tout le personnel des idées pour améliorer le service, |
|--|---|

- 3-** Se doter d'une bonne stratégie de service,
- 4-** Sélectionner soigneusement le personnel de vente et enseigner lui activement l'art de servir le client,
- 5-** Déterminer les objectifs de qualité de service et les récompenses,
- 6-** Aller sur le terrain pour juger l'attitude des clients et des agents face au service,
- 7-** Etre toujours patient mais jamais satisfait.

M. LEBŒUF, (1989), PP 176-188

Section 2: Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie utilisée s'articule autour d'une double dimension : empirique et théorique.

Paragraphe 1 : Approche empirique

L'approche empirique est celle qui par excellence, s'appuie exclusivement sur l'observation des faits ou phénomènes en étude. Nous allons nous y référer pour indiquer la méthode d'enquête à utiliser, ainsi que celle de dépouillement des données et celle de présentation des aspects que nous comptons prioriser pour identifier les causes réelles qui sont à la base de nos problèmes spécifiques en résolution.

Les principales étapes à prendre en compte sont :

- Objectif de l'enquête ;
- Cadre de l'enquête et population mère ;
- Techniques et outils de collecte des données
- Echantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Outils statistiques de traitement des données;
- Outil de présentation et d'analyse des données

I- Objectif de l'enquête

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui sont à la base des problèmes en résolution afin de procéder à la vérification de nos hypothèses.

II- Cadre de l'enquête et population mère

Le champ de notre étude se limite à l'agence 'A' de Cotonou et les cinq bureaux de zone qui s'y sont rattachés.

La population mère est constituée des clients actifs dont ceux qui sont sur le point de retirer leur fonds de garantie pour sortir du portefeuille (clients déserteurs).

La taille de cette population de clients actifs est de 5 650 clients.

Quant aux clients déserteurs, leur effectif sur les trois derniers trimestres se présente comme suit :

Tableau N°4 : évolution des pertes de clients et des gains de nouveaux clients par trimestre en 2010.

Trimestres	1 ^{er} _ 2010	2ème_2010	3 ^{ème} _2010	4 ^{ème} _2010
Clients gagnés	319	427	156	235
Clients perdus (déserteurs)	643	592	712	437
rapport déserteur sur clients gagnés	2,0157	1.39	4,564	1,86

(Selon l'institution, est déserteur tout client ayant retiré son fonds de garantie ou qui n'a pas renouvelé son crédit sur une période d'un an au moins).

Comme le montre les chiffres du tableau, l'effectif des clients déserteurs a évolué en dents de scie d'un trimestre à un autre durant l'année 2010. Globalement, l'institution tout au long de cet exercice a perdu largement des clients plus qu'elle n'en a gagné. Cela révèle bien que l'institution ne parvient pas à bien fidéliser ses clients. Dans le même temps, on observe que l'évolution des nouveaux clients suit un rythme tel qu'il est indispensable que cette IMF développe une stratégie de conservation des clients acquis tout en continuant l'effort de conquête de nouveaux clients.

Notons que les clients déserteurs que nous prenons en compte dans la présente étude sont ceux qui, ayant pris la décision de quitter l'institution, ont déjà rempli les formalités et obtenu le rendez-vous pour le retrait de leur fonds de garantie (l'épargne obligatoire). Dans le cadre de la collecte des données, ils seront interrogés juste avant le retrait de leur épargne obligatoire.

En dehors des clients, la population mère de l'étude prend en compte les agents du PADME en service sur les sites constitutifs du cadre de l'enquête.

III- Techniques et outils de collecte des données

A- La recherche documentaire

Elle a reposé sur la consultation de divers documents relatifs au sujet de l'étude et qui en ont facilité la compréhension.

B- Les enquêtes

1- Enquête quantitative

Elle a consisté à collecter à l'aide d'un questionnaire des informations primaires auprès des clients actifs et de ceux qui sont sur le point de faire défection.

2- Enquête qualitative

Elle a permis de recueillir le point de vue des agents du PADME sur la thématique de notre étude. L'outil de collecte des informations auprès du personnel est un guide d'entretien.

IV- Echantillonnage

Suivant les normes généralement admises, pour que notre échantillon soit représentatif, il faut que sa taille soit de 10% environ de la population mère. Cependant, compte tenu des moyens financiers très limités et des contraintes de temps qui sont les nôtres, nous ne pouvons pas étendre l'enquête à une taille de 10% de la population mère.

Eu égard à ces contraintes, nous choisissons un échantillon de taille 220 individus (dont 200 clients et 20 agents du PADME).

L'échantillon a été constitué en utilisant à la fois les techniques de stratification et de choix aléatoire des individus à enquêter : choix de l'agence et des bureaux de zone et choix aléatoire des individus de l'échantillon.

L'enquête quantitative a porté sur un total de 200 clients.

Quant à l'enquête qualitative, elle a porté sur un effectif de 20 agents du PADME en service à l'agence "A" de Cotonou.

V- Spécification des données à mobiliser : centre d'intérêt du questionnaire

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes nous permettront de mieux :

- ❖ comprendre les facteurs explicatifs des plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits (**Problème spécifique n°1**)
- ❖ connaître les mobiles qui justifient le traitement inefficace des réclamations-clients (**Problème spécifique n°2**)
- ❖ appréhender les causes pouvant justifier les plaintes des clients par rapport à la qualité des services (**Problème spécifique n°3**)

VI- Outils statistiques de traitement des données

Les données statistiques ont été traitées et analysées à l'aide de MS EXCEL.

VII- Outils de présentation et d'analyse des données

Les résultats d'enquêtes seront présentés par la méthode de tri à plat accompagnée par les graphiques.

Paragraphe 2 : Approches théoriques

Nous procéderons aux choix théoriques liés aux trois problèmes spécifiques.

I- Choix théorique lié au problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

A- Présentation de la théorie

Pour réfléchir sur ce problème, nous retiendrons :

- ▶ Pour ce qui concerne la transparence, la théorie de CGAP selon laquelle il est essentiel que la transparence s'applique à toutes les étapes de la relation entre l'IMF et ses clients. **Cette approche est déjà développée dans la revue de littérature.**

- ▶ s'agissant du volet communication, nous retiendrons l'approche théorique des chercheurs D. CRACKNELL et H. MESSAN postulant que pour communiquer de manière transparente en matière de prix, il faut insister sur les compétences en matière de communication et de marketing, pour pouvoir produire des supports de communication adaptés.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

Nous retiendrons comme causes réelles, l'item qui aura le poids le plus élevé.

II- Choix théorique lié au problème de traitement inefficace des réclamations-clients

A- Présentation de la théorie

Pour réfléchir sur ce problème, nous retiendrons la théorie développée par Philippe DETRIE qui estime que l'entreprise doit recevoir toutes les réclamations et s'assurer que celles-ci reçoivent la plus grande attention car le client mécontent qui fait part de son insatisfaction est un client qui tient à l'entreprise. Il lui offre deux chances : celle de le retenir et celle de progresser en interne.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de traitement inefficace des réclamations-clients

Nous retiendrons comme causes réelles, tout item qui recueillera au moins un poids moyen par rapport à toutes les causes supposées être à la base du problème en résolution.

III- Choix théorique lié au problème de plaintes des clients par rapport à la qualité des services

A- Présentation de la théorie

Pour réfléchir sur ce problème nous allons retenir la théorie développée par Michael LEBŒUF qui énonce que pour offrir des services de qualité et éviter la plainte des clients, il faut se doter d'un programme d'action orienté client.

Lequel programme est constitué en sept points que nous avons énuméré dans la revue de littérature.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de plaintes des clients par rapport à la qualité des services

Ce problème sera résolu par la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélerait à l'origine de la plainte par rapport à la qualité de services sera retenue. Ainsi, tout item qui aura un poids non nul sera maintenu.

Chapitre 3

RESULTATS DE L'ETUDE ET DISCUSSIONS.

Section 1 : Déroulement des enquêtes et présentation des résultats

Paragraphe 1 : De la réalisation des enquêtes à la présentation globale des résultats

Nous aborderons dans un premier temps, la préparation et la réalisation des enquêtes suivies des difficultés rencontrées et des limites des données et dans un second temps de la présentation et analyses des résultats de l'enquête assorties de la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic.

I. Préparation et réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données

A- Préparation et réalisation des enquêtes

Pour les enquêtes de terrain, nous avons d'abord défini les critères de choix de notre échantillon et fixé la taille au regard de nos moyens. Pour ce qui concerne les clients qui manifestent le désir de quitter l'institution (clients en instance de désertier), nous avons pris les dispositions pour leur administrer notre questionnaire avant leur retrait du portefeuille.

La collecte des données s'est déroulée du lundi 21 février au vendredi 18 mars 2011.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement des enquêtes auprès des clients et du personnel de l'institution.

En effet, certains clients, au motif qu'ils sont très pressés, ont refusé de se soumettre au questionnaire. D'autres, surtout ceux qui sont venus retirer leur fond de garantie et qui sont donc en instance de quitter le portefeuille, ne trouvent pas opportun de nous consacrer leur temps à répondre à nos

questions. En ce qui concerne le personnel, certains agents étaient en congé durant la période d'enquête. Ceux qui étaient présents au poste, notamment les chargés de prêts et les agents vérificateurs qui passent près de 90% de leur temps sur le terrain, nous ont fait faire assez de va et vient avant de nous accorder les entrevues du fait de leur agenda très chargé.

Pour palier ces difficultés nous avons dû proroger le délai de collecte des données initialement prévu pour prendre fin le jeudi 10 mars 2011 au vendredi 18 mars 2011. Ainsi, ces difficultés n'ont affecté en rien les données recueillies.

S'agissant des limites des données recueillies lors des enquêtes quantitatives, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Certains clients de faible niveau intellectuel ou carrément analphabètes n'ont pas toujours le temps et la patience nécessaires pour bien répondre aux questions.

II. Présentation globale des résultats d'enquête

A ce niveau, il s'agit pour nous de présenter les résultats conformément au questionnaire d'enquête administré aux clients et au guide d'entretien qui a servi de fil conducteur aux discussions avec le personnel salarié du PADME.

A- Présentation globale des résultats de l'enquête quantitative

Avant la présentation des résultats, il faut souligner que tous les 200 questionnaires de l'enquête quantitative ont été exploités, soit 100% de l'échantillon.

Cette présentation est faite à l'aide de tableaux de dépouillement importés de la base de données en Excel. Cette présentation porte sur la quasi totalité des questions de l'enquête quantitative

Tableau n° 5 :A1-Comment appréciez-vous la qualité des services du PADME

Degré d'appréciation	effectifs	Fréquences relatives (en%)
Très mauvais	8	4%
Mauvais	32	16%
Passable	99	49%
Bonne	54	27%
Très bonne	7	4%
Total	200	100%

Source : Données d'enquêtes

PADME. 49% estiment que cette qualité est passable contre 31% qui la jugent au moins bonne.

Tableau n°6 :A2- Quelle (s) raison(s) justifie la plainte de la qualité des services?

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Réception des clients par affinité	6	4%
Manque de professionnalisme des agents	7	5%
Mauvais accueil des agents	115	83%
Autres à préciser: (tracasseries administratives)	11	8%
Total	139	100%

Tableau n°7 :A3- Parmi les éléments précités et relatifs à la qualité des services fournis par PADME, lequel fait partie des raisons qui vous ont le plus déterminé à quitter ou (vouloir quitter le PADME) ? (uniquement les clients sortis ou sortant)

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Réception des clients par affinité	0	0%
Manque de professionnalisme des agents	0	0%
Mauvais accueil des agents	8	53%
Autres à préciser: (repos, néant)	7	47%
Total	15	100%

Source : Données d'enquêtes

Tableau n°8 :B1- Parmi les raisons ci-dessous citées, laquelle ou lesquelles selon vous, justifie la plainte des clients par rapport aux conditions financières des crédits du PADME ?

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Taux d'intérêt	67	34%
Frais de pénalité	6	3%
Frais de dossiers	127	63%
Autres à préciser:	0	0%
Total	200	100%

Source : Données d'enquêtes

Tableau n° 9:B2- Parmi les éléments précités et relatifs aux conditions financières des crédits du PADME, lequel fait partie des raisons qui vous ont le plus déterminé à quitter ou (vouloir quitter le PADME) ? **(uniquement les clients sortis ou sortant)**

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Taux d'intérêt	0	0%
Frais de pénalité	0	0%
Frais de dossiers	12	80%
Autres à préciser: (convenance personnelle)_	3	20%
Total	15	100%

Source : Données d'enquêtes

Tableau n°10 :C1- Parmi les raisons ci-dessous citées, laquelle ou lesquelles selon vous, justifie le traitement inefficace des réclamations des clients par le PADME ?

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Long délai de réponses aux clients	21	10%
Mauvaise écoute des clients	130	65%
Absence de registre de plaintes/réclamations	49	25%
Autres à préciser: ()		0%
Total	200	100%

Source : Données d'enquêtes

Tableau n°11 :C2- Parmi les éléments précités et liés au traitement inefficace des réclamations par PADME, lequel fait partie des raisons qui vous ont le plus déterminé à quitter ou (vouloir quitter le PADME) ? **(uniquement les clients sortis ou sortant)**

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en%)
Long délai de réponses aux clients	0	0%
Mauvaise écoute des clients	7	47%
Absence de registre de plaintes/réclamations	0	0%
Autres à préciser: (__néant__)	8	53%
Total	15	100%

Source : Données d'enquêtes

B- Présentation globale des résultats de l'enquête qualitative

Tableau n°12 : Synthèse des entretiens avec les agents du PADME

Questions	Synthèse des réponses
A- Parlez-moi de votre relation avec les clients ?	Globalement nous entretenons de bonne relation de travail avec les clients. Ce n'est pas toujours facile car les clients en veulent chaque fois un peu plus.
B- Si vous deviez qualifier cette relation par un adjectif, que diriez-vous ?	Certains agents trouvent cette question difficile car disent-ils c'est comme si on leur demandait de s'apprécier. D'autres par contre pensent que cette relation peut être qualifiée de « satisfaisante », et d'autres encore la qualifient de « bonne ». Ce dernier groupe pour se justifier déclare « Nous ne sommes pas parfaits et il faut s'améliorer en permanence »
C- En quels termes les clients parlent-ils du PADME :	
C1 : pendant qu'ils sont en relation d'affaires avec l'institution ?	En règle générale, les clients parlent bien de l'institution que se soit durant leur relation d'affaires avec le PADME ou après l'arrêt de la collaboration. Nous ne sommes pas la seule institution de microfinance sur le marché. Nos clients en sont conscients et quand ils ne sont pas contents ils l'expriment pour la plupart. Certains trouvent que PADME est une « bonne institution », « bien organisée », « bien gérée comme une banque », d'autres estiment par contre que PADME est « trop exigeante », « trop calculateur en matière de risques », « méfiante par rapport à ses clients »
C2 : Au moment de quitter le portefeuille ?	Quand ils veulent nous quitter, les clients ne veulent pas se fermer les portes d'une collaboration future avec notre institution. Leur appréciation n'est pas particulièrement différente que lorsqu'ils ont un crédit en cours ou s'ils sont en renouvellement. Cela dépend des raisons qui déterminent le client à quitter l'institution. Certains clients qui sont défaillants et qui ont été rigoureusement relancés jusqu'au solde, au moment de quitter le portefeuille, trouvent que les CP ou les agents de recouvrement sont très

	<p>désagréables et que PADME n'est pas reconnaissant pour les efforts déployés par les clients pour honorer leurs engagements sur les prêts antérieurs.</p>
D- Comment percevez-vous le phénomène de la désertion des clients ?	<p>Nous vivons de plein fouet ce phénomène. Nous le ressentons car la perte des clients se ressent sur nos primes de portefeuille.</p>
E- Qu'est ce qui selon vous explique l'ampleur de cette désertion ?	<p>Il y a beaucoup d'institutions de microfinance et même des banques qui démarchent les mêmes clients avec des propositions de montants plus consistants. Certains clients partent parce qu'ils sont insatisfaits des prestations que nous fournissons, d'autres quittent parce que contraints par la conjoncture économique caractérisée surtout par la mévente. Il y a aussi des clients qui nous reprochent les faibles augmentations de crédits d'un prêt à un autre et d'autres qui déplorent la qualité de l'accueil</p>
F- Sur quels aspects de vos produits ou de votre système portent les plaintes couramment exprimées par les clients ?	<p>Par rapport aux produits, c'est le montant accordé qui est le plus décrié. Les clients sont en général insatisfaits de cet attribut. Ils jugent les montants trop faibles au regard de leurs besoins et des opportunités d'affaires qui se présentent à eux. Ensuite, il y a les frais de dossier, le taux d'intérêt, le système de pénalité qu'ils jugent doublement pénalisant. Souvent ils nous disent « en cas de retard, vous nous faites supporter les frais de pénalités et au moment de renouvellement vous tenez compte du retard pour réduire le montant à accorder tout en nous excluant de la possibilité de bénéficier un jour du prix du meilleur client ». Parfois d'autres indexent la durée de remboursement qu'ils jugent trop courte.</p> <p>Par rapport au système, les clients ne sont pas contents de la nouvelle méthodologie de crédit qu'ils trouvent trop contrayante pour les anciens clients. Par rapport à cette méthodologie, ils déplorent la multiplicité des agents intervenant dans le processus de mise en place du crédit, le fait de faire déplacer les recommandeurs vers les bureaux du PADME pour la signature des documents. Certains ne veulent plus entendre parler de l'application du rating et du test de performance, outils que nous utilisons pour augmenter ou diminuer le montant au renouvellement.</p>

<p>G- Quelles actions posez-vous pour limiter la perte des clients?</p>	<p>Si nous constatons que la raison de sortie est liée au comportement du personnel, nous n'hésitons pas à présenter les excuses aux clients. Pour ce qui concerne le montant accordé, nous essayons de bien peaufiner l'évaluation des projets pour être le plus objectifs possibles et éviter les frustrations des clients. Pour les aspects sur lesquels nous ne pouvons pas directement agir, nous sommes obligés de les faire remonter vers le chef d'agence qui les transmet au chef service crédit pour présentation au Comité de Direction qui est la seule instance habilitée à prendre les décisions touchant aux procédures.</p>
<p>H- Si on vous demandait votre avis, que proposeriez-vous pour accroître la fidélisation de la clientèle du PADME ?</p>	<p>PADME peut faire beaucoup de choses pour fidéliser et accroître la fidélisation des clients.</p> <ul style="list-style-type: none">• Etre bien à l'écoute des clients• Revoir les procédures pour déplacer le montant plafond de dix millions à au moins quinze millions,• Revoir les critères de sélection des clients fidèles qui sont primés chaque année. Il faut commencer par prendre en compte les clients qui ont eu au plus deux retards lesquels remontent à cinq ans ;• Organiser des jeux de tombola pour gratifier nos clients d'objets de valeur pour eux ;• Il faut que la Direction statue rapidement sur les plaintes liées aux procédures en essayant dans la mesure du possible d'alléger les dispositions qui sont trop rigides et sources d'insatisfaction.• Il faut bien former les agents et les motiver pour les mettre à l'aise et les rendre épanouis.• Il faut aussi améliorer le cadre de travail, les points de services en les climatisant pour que les clients se sentent bien à l'aise au moment de faire leurs opérations.• Il faut aussi lancer les nouveaux produits tels que l'épargne, le transfert d'argent car beaucoup de clients nous demandent ces nouveaux produits.

Paragraphe 2 : Analyses clés pour vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A ce niveau ci, nous nous intéressons aux questions clés directement liées à nos hypothèses de recherche

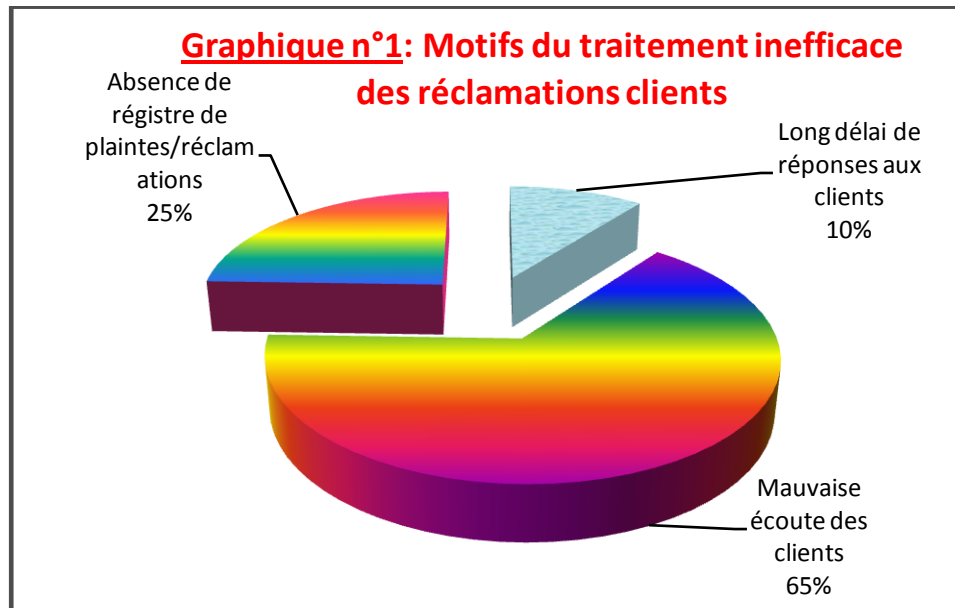
I. Analyse des résultats clés du questionnaire

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relatifs aux plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

Du tableau n°8 question B1 affiché plus haut, il apparaît que 34% des enquêtés estiment que le taux d'intérêt appliqué par l'IMF explique la plainte des clients par rapport aux conditions financières des crédits ; 3% d'entre eux pensent que ce sont plutôt les frais de pénalité tandis que 63% indexent les frais de dossiers.

De l'analyse de ces résultats, et comme l'illustre ce tableau n°8, il ressort globalement que la cause liée au problème spécifique n°1 est celle des frais de dossiers que les enquêtés jugent exorbitants. Ils estiment que ces frais de dossiers payés d'un prêt à un autre ne se justifient pas car leurs dossiers sont déjà avec le PADME. Ils ajoutent que ces frais sont si exorbitants qu'ils hésitent à venir solliciter de gros montants de crédits.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relatifs au traitement inefficace des réclamations-clients

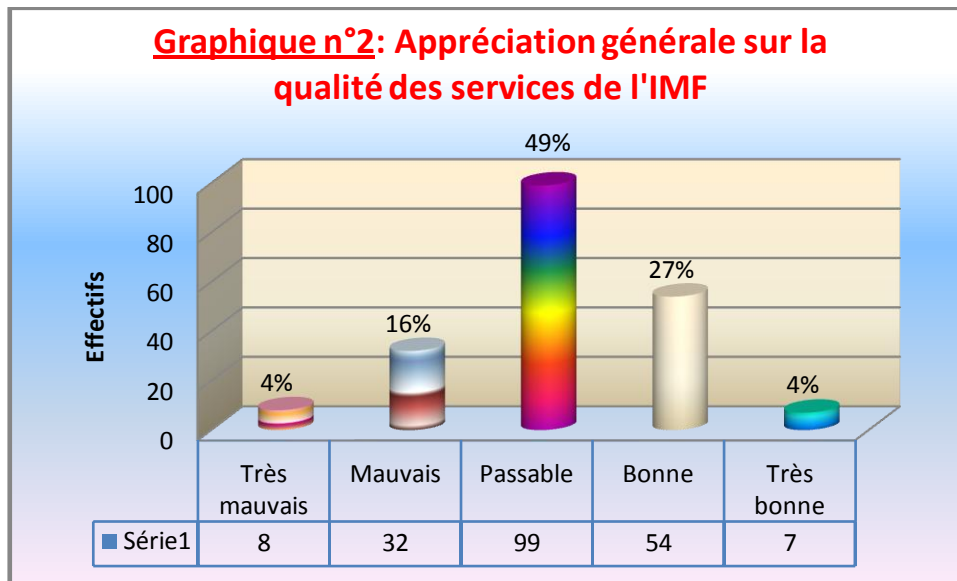


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de données d'enquêtes.

Il ressort du graphique n°1 relatif à la question C1 que 65% des enquêtés trouvent que c'est la mauvaise écoute des clients qui est la cause du traitement inefficace des réclamations-clients. L'item absence de registre plaintes/réclamations recueille 25% d'intention favorable des clients comme élément justificatif du problème alors que 10% des sondés estiment plutôt que c'est le long délai de réponses aux clients qui explique le problème.

C- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport aux plaintes des clients sur la qualité des services

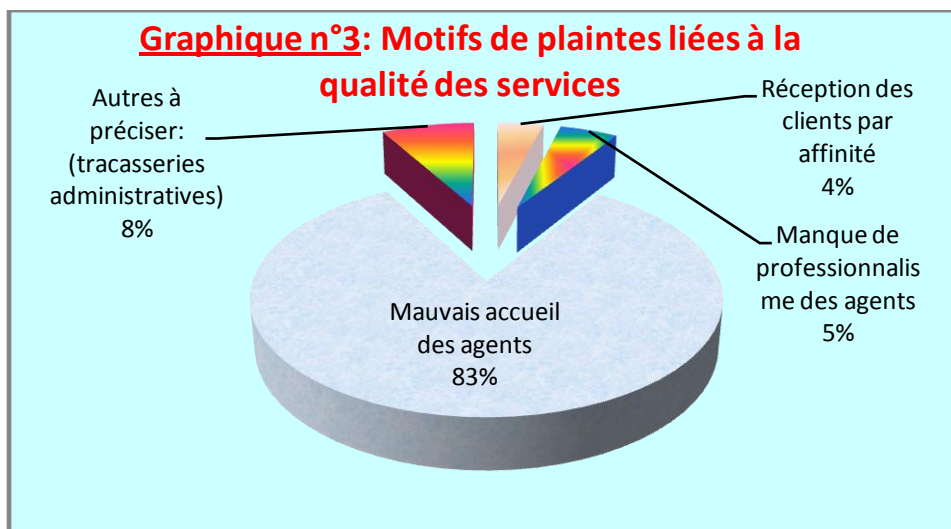
Le graphique n°2 restitue l'appréciation générale des clients sur la qualité des services offerts par PADME. 49% des enquêtés jugent passable cette qualité des prestations ; 16% déclarent que c'est mauvais ; 4% des sondés affirment qu'elle est très mauvaise. A contrario, 31% la qualifient d'au moins bonne. Le graphique n°2 qui illustre ce commentaire se trouve à la page suivante :



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de données d'enquêtes.

Partant de cette appréciation générale, les 139 enquêtés de l'échantillon qui jugent la qualité des services plus ou moins mauvaise ou passable ont indiqué les motifs qui fondent la plainte des bénéficiaires de prêt par rapport toujours au volet qualité des services fournis par le PADME.

On note ainsi que, le mauvais accueil vient en tête avec 83%, il est suivi des tracasseries administratives qui recueille 8%, vient ensuite le manque de professionnalisme (5%) et enfin la réception des usagers par affinité totalise 4% des intentions des clients sur la question. C'est ce que le graphique n°3 ci-dessous illustre.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de données d'enquêtes.

D- Résultat de l'enquête qualitative

Rappelons que l'enquête qualitative a porté sur un effectif de 20 agents sur les 50 que compte l'agence A de Cotonou au moment du déroulement de l'étude. Nous nous sommes entretenus avec les agents organisés en groupe de cinq (5) personnes.

Ces échanges ont permis au personnel de l'agence de donner leurs appréciations sur les principaux centres d'intérêt de notre recherche.

En termes de résultats, les agents appréhendent bien le phénomène de la désertion des clients dans son ampleur grandissante. Les raisons qui expliquent selon eux le phénomène intègrent bien celles avancées par les clients. On note dans leurs interventions, un engagement à faire de la fidélisation de la clientèle un défi majeur à relever et dont la permanence requiert une implication de tous. La synthèse de leur point de vue affichée plus haut dans le tableau n°12 **prouve bien que la problématique de la fidélisation de la clientèle revêt une importance capitale pour le personnel salarié tous les corps de métiers confondus.**

II. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

Il s'agit ici de vérifier les hypothèses émises et de faire la synthèse du diagnostic. Pour y parvenir, nous procéderons hypothèse par hypothèse.

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits nous nous

sommes fixés comme seuil de décision de retenir l'item qui aura le poids le plus élevé.

Il ressort de l'analyse des données les résultats suivants :

- Taux d'intérêt 34%
- Frais de pénalité 3%
- Frais de dossiers 63%

On se rend compte que l'item ayant obtenu le poids le plus élevé est celui relatif aux frais de dossiers. Il apparaît que le problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits trouve sa source dans les frais de dossiers facturés aux bénéficiaires. Ainsi, **l'hypothèse n°1 est vérifiée.**

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

La résolution du problème de traitement inefficace des réclamations-clients nous amène à retenir l'item qui aura recueilli au moins le poids moyen. Les causes supposées expliquées ce problème étant au nombre de trois et les enquêtés n'ayant pas avancé d'autres causes, le poids moyen est alors $100/3$ soit 33,33. Notre seuil de décision est de 33%.

L'analyse des données issues du dépouillement de la question de vérification de cette hypothèse nous donne :

- Le long délai de réponses aux clients 10%
- La mauvaise écoute des clients 65%
- L'absence de registre de plaintes/réclamations 25%

Il en résulte que le problème en résolution est plutôt dû à la mauvaise écoute des clients. Ainsi, la cause, supposée justifiée le problème, n'ayant obtenu que 25% d'avis favorable contre les 33% requis selon notre seuil de décision, nous en déduisons que **l'hypothèse n°2 n'est pas vérifiée.**

3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

La résolution du problème de plaintes des clients par rapport à la qualité des services nous amène à retenir comme cause tout item qui réunira un poids différent de zéro (0). Selon les résultats d'enquêtes, nous avons :

- Réception des clients par affinité 4%
- Manque de professionnalisme des agents 5%
- Mauvais accueil des agents 83%
- Autres : (tracasseries administratives) 8%

Au vu de ces données, nous constatons que toutes les causes supposées affichent un poids non nul. Par conséquent, le problème en résolution ici s'explique par toutes les causes supposées. Au-delà de ces causes, l'enquête révèle celle de la tracasserie administrative que dénoncent les clients.

Il s'ensuit que **l'hypothèse n°3 est partiellement vérifiée.**

B- Etablissement du diagnostic

1- Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

De la confirmation de l'hypothèse n°1, il ressort que le problème **de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits est dû aux frais de dossiers facturés aux bénéficiaires**

2- Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2

A partir de l'infirmité de l'hypothèse n°2, **le problème de traitement inefficace des réclamations-clients s'explique plutôt par la mauvaise écoute des clients.**

3- Eléments de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification partielle de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir que **les plaintes des clients par rapport à la qualité des services s'expliquent par le mauvais accueil des agents (83%) (cause prépondérante), les tracasseries administratives (8%), le manque de professionnalisme des agents et la réception des clients par affinité.**

Section 2 : Des approches de solutions à leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Des approches de solution

Dans le but de contribuer à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle, nous nous sommes fixé des objectifs en relation avec nos problèmes spécifiques. Les résultats de nos enquêtes de terrains nous ont permis de vérifier les hypothèses.

Nous proposons ici des solutions idoines pour l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique.

I. Approches de solutions au problème de plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû aux frais de dossiers facturés aux clients. Le taux de ces frais étant de 1% du crédit accordé, le montant en valeur s'accroît d'un cycle à un autre en proportion de l'augmentation du prêt. Cela s'explique bien car le niveau de risque s'accroît avec l'augmentation des montants de prêts. En conséquence, l'étude des dossiers auxquels s'attachent les frais, objet desdites plaintes, évolue aussi en complexité. Mais il semble bien que les clients plaignants occultent cet aspect de "étude" liée à leur demande pour ne retenir que le volet paperasse ou fiche individuelle constituée sur chaque client. Encore que là, ces fiches sont actualisées d'un prêt à un autre et cela induit bien des coûts. Le crédit étant aussi par nature un service, son caractère intangible alimente également la perception erronée sur le niveau de ces frais de dossier et la prestation de service à laquelle ils correspondent. Pour résoudre ce problème, nous suggérons au PADME de :

- ❖ corriger la mauvaise perception des clients sur les conditions financières de prêt que sont le taux d'intérêt, les frais de pénalité et surtout les frais de dossiers en éditant des supports de communication clairs et compréhensibles sur les produits et les conditions de vente et en assurant leur vulgarisation à l'endroit de la clientèle notamment auprès des segments qui se plaignent le plus.
- ❖ envisager également le changement de la dénomination « frais de dossiers » en “ frais d'étude de dossiers ” pour insister sur le fait que chaque demande de prêt fait objet d'une étude qui lui est attachée et dont la complexité prend en compte le montant de prêt accordé.
- ❖ Il faudrait que les agents de bureau, les chargés de prêts et les chefs de bureaux informent bien les clients sur ces aspects durant les séances d'information et les ateliers de déboursement.
- ❖ faire une analyse approfondie sur la structure des coûts et envisager la possibilité ou non de leur réduction, notamment les frais de dossiers, pour les montants de crédit compris entre cinq et dix millions ;
- ❖ s'approprier les différentes phases de la négociation commerciale en grande vente notamment le volet traitement des objections car l'écoute-client est très capitale pour une bonne relation avec la clientèle.

II. Approches de solutions au problème de traitement inefficace des réclamations-clients

Il ressort du diagnostic établi que c'est la mauvaise écoute des clients qui explique le problème de traitement inefficace des réclamations-clients.

La fourniture d'un service de qualité est un impératif pour toute entreprise qu'elle soit prestataire de bien tangible ou intangible. Proposer une offre sans l'accompagner d'un service de qualité amènera le client à préférer rapidement

le concurrent. Entre ce qui est prévu et promis et ce qui est réalisé et offert il y a des fossés qui engendrent des mécontentements, lesquels irritent fortement le client. Pire, ce dernier attaque l'image de la société, ce qui maintient d'actualité l'enjeu de la fidélisation des clients et de la différenciation par rapport au marché.

Pour éradiquer ce problème, nous proposons au PADME de :

- ❖ Faire prendre conscience au personnel et notamment aux agents du front office de l'importance d'une bonne découverte des besoins des clients,
- ❖ remonter les feed-back des clients vers la Direction Générale et autres centres de décisions ;
- ❖ repréciser au personnel du PADME à tous les niveaux le rôle d'un agent dans l'accueil et la satisfaction de la clientèle ;
- ❖ réagir immédiatement aux réclamations et ne pas remettre au lendemain car « qui remet à demain trouvera malheur en chemin » dit-on, et le malheur d'une entreprise peut facilement venir d'un client insatisfait qui décide de quitter l'institution en encourageant dix autres clients à faire défection comme lui ;
- ❖ Privilégier le contact direct qui est bien plus efficace qu'un courrier. Toujours préférer un rendez-vous physique et en dernier ressort, téléphonique ;
- ❖ Apporter une résolution rapide, cela va de soi, mais également apporter un plus que le client appréciera (cadeau, lettre de remerciement au plaignant pour avoir exprimé son mécontentement, accompagné d'un gadget, ...).

Nous estimons que les réclamations constituent une richesse inestimable pour l'entreprise. Aussi l'arrivée d'une nouvelle réclamation ne doit-elle pas être mal ressentie. Il est préjudiciable pour l'institution de se fixer un objectif de zéro (0)

réclamation car ce faisant le PADME se prive ainsi de la chance que lui donne le client en exprimant son mécontentement. Une nouvelle réclamation est en effet pour l'entreprise l'opportunité de:

- ✓ pouvoir reconquérir le client, le satisfaire et le fidéliser (car en jugeant l'IMF sur sa capacité à réagir, il pourra devenir un fervent ambassadeur de cette dernière) ;
- ✓ faire l'analyse du dysfonctionnement à l'origine de l'insatisfaction, de pouvoir améliorer l'organisation de l'entreprise et progresser

La Politique de Gestion des réclamations-clients doit être une politique d'écoute, d'accusé de réception, de traitement efficace des objections, de réponse apportée. Elle constitue un enjeu tactique et stratégique dans la fidélisation des clients et l'amélioration des entreprises en général et du PADME en particulier.

III. Approches de solutions au problème de plaintes des clients par rapport à la qualité des services

Nous avons déduit du diagnostic que les plaintes des clients par rapport à la qualité des services sont dues au mauvais accueil des agents (83%) (cause prépondérante), aux tracasseries administratives, au manque de professionnalisme des agents et la réception des clients par affinité.

Comme on peut s'en rendre compte, les causes qui sont à la base de ce problème représentent toutes des variables contrôlables par le PADME. Leur éradication passe par un engagement réel de l'institution à s'attaquer méthodiquement à chacune d'entre elle. Pour y parvenir, nous suggérons au PADME diverses actions :

- ❖ Sensibiliser le personnel de contact sur les méfaits de la réception des usagers par affinité. Il faudra commander et mettre à disposition de tous les bureaux de zone des tickets d'ordre qui seront remis aux clients par ordre d'arrivée.

- ❖ Le personnel doit être encouragé à faire preuve de professionnalisme dans l'exercice de ses fonctions. Mais au préalable, la formation qualifiante pour tous les agents doit être inscrite au rang des priorités de l'institution. Le responsable à la formation peut déjà organiser des sessions de recyclage pour les corps de métiers tels que les Agents de Bureau, les Chargés de Prêts, les caissiers, les Agents Vérificateurs etc.
- ❖ Par rapport au mauvais accueil, il faudra demander dans l'immédiat aux services marketing et ressources humaines de résumer le module sur l'accueil de la clientèle au PADME et de le faire éditer sous forme de plaquette intitulée "Mon guide d'accueil client" et en fournir à chaque agent,
- ❖ Il faut aussi simplifier davantage les formalités administratives. A cet effet, les agents de contact doivent systématiquement fournir aux clients dont les demandes de prêts sont acceptées, les informations claires sur la suite du processus devant conduire au déboursement des crédits
- ❖ PADME doit veiller à utiliser des mécanismes de contrôle de qualité des services perceptibles par les clients.
- ❖ Il faudrait inciter les clients à l'utilisation du call center (centre d'appel) mais également,
- ❖ initier la création de cercles de qualité dans l'institution.

Paragraphe 2 : Des conditions de mise en œuvre des solutions à la construction du tableau de synthèse de l'étude.

I. Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles mêmes les problèmes relevés comme d'un coup de baguette magique.

A- Recommandations à l'endroit des dirigeants du PADME

Nous recommandons aux dirigeants du PADME de :

- ➡ former constamment les agents aux règles de l'accueil et à la satisfaction de la clientèle ;
- ➡ Faire former le personnel, notamment les agents opérationnels, sur les techniques de négociation commerciale en grande vente,
- ➡ Réaliser périodiquement diverses études sur :
 - ✓ la désertion pour connaître les raisons de sortie des clients afin de dégager et de corriger celles sur lesquelles l'institution a un contrôle,
 - ✓ la satisfaction de la clientèle pour mesurer le degré d'adaptation des services offerts aux attentes des bénéficiaires. La finalité est de déceler à temps les fossés d'insatisfaction à éradiquer par des actions hardies. Cela est capital car dans un environnement concurrentiel, sans satisfaction on ne peut parler de fidélisation,
- ➡ Réaliser une analyse financière détaillée sur la structure des coûts du PADME,
- ➡ S'engager davantage dans la transparence des coûts et communiquer ces conditions sur des supports qui assurent une large diffusion de l'information tout en garantissant une compréhension aisée à sa cible,
- ➡ Se doter d'un référentiel interne sur le contrôle de la qualité de ses services,

B- Recommandations à l'endroit du personnel du PADME

Quand les dirigeants prennent des décisions stratégiques, il est indispensable que le personnel déployé au niveau tactique et opérationnel se les approprie dans une synergie d'action pour en faire des facteurs de performance pour l'organisation. Ainsi, outre les recommandations faites à l'endroit des dirigeants, il y a celles qui méritent d'être formulées à l'endroit du personnel. Ce dernier doit :

- ➡ Fournir des prestations de services de haute qualité aux clients,
- ➡ Avoir présent à l'esprit que le client est la raison d'être de l'institution. Chaque client est pour le PADME ce que le sang est pour l'organisme humain. Son départ est comparable à une hémorragie qu'il faut à tout prix arrêter pour éviter à l'institution l'anémie fatale qui pourrait entraîner sa disparition et tous les corolaires qui en découlent,
- ➡ Prendre une part active dans les actions de contrôle de la qualité des services offerts à la clientèle.

II. Tableau de synthèse de l'étude(TSE)

C'est le tableau récapitulatif de tout le travail fourni, de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part par la fixation des objectifs et d'autre part par l'établissement du diagnostic.

Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME

Tableau N°13 : Tableau de synthèse de l'étude sur : « Contribution à l'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME »

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Approches de solutions
Niveau général		Problème général Gestion non optimale de la la fidélisation de la clientèle	Objectif général : proposer les conditions d'optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF			
Niveaux spécifiques	01	Problème spécifique N°1 Plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits	Objectif spécifique N°1 Contribuer à l'atténuation des plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits	Causes réelles N°1 Les frais de dossiers facturés aux bénéficiaires	Diagnostic N°1 Les plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits s'expliquent par les frais de dossiers facturés aux bénéficiaires	Approche de solutions N°1 <ul style="list-style-type: none"> ❖ corriger la mauvaise perception des clients sur les conditions financières de prêt que sont le taux d'intérêt, les frais de pénalité et surtout les frais de dossiers; ❖ faire une analyse approfondie sur la structure des coûts et envisager la possibilité ou non de leur réduction notamment les frais de dossiers pour les montants de crédit compris entre cinq et dix millions ; ❖ éditer des supports de communication clairs et compréhensibles sur les produits et les conditions de vente et assurer leur vulgarisation à l'endroit de la clientèle notamment auprès des segments qui se plaignent le plus ; ❖ s'approprier les différentes phases de la négociation commerciale en grande vente notamment le volet traitement des objections ;
	02	Problème spécifique N°2 Traitement inefficace des réclamations clients	Objectif spécifique N°2 Suggérer les conditions idoines de traitement des réclamations clients	Causes réelles N°2 la mauvaise écoute des clients	Diagnostic N°2 Le traitement inefficace des réclamations clients s'explique par la mauvaise écoute des clients	Approche de solutions N°2 <ul style="list-style-type: none"> ❖ réagir immédiatement, ne pas remettre au lendemain ; ❖ Privilégier le contact direct qui est bien plus efficace qu'un courrier. Toujours préférer un rendez-vous physique et au mieux téléphonique ; ❖ Apporter une résolution rapide, cela va de soi, mais également apporter un plus que le client appréciera (cadeau, lettre de remerciement au plaignant pour avoir exprimé son mécontentement accompagné d'un gadget, ...)
	03	Problème spécifique N°3 Plaintes des clients par rapport à la qualité des services	Objectif spécifique N°3 Envisager les conditions d'instauration d'un baromètre approprié d'appréciation de la qualité des services	Causes réelles N°3 le mauvais accueil des agents (cause prépondérante), les tracasseries administratives, le manque de professionnalisme des agents et la réception des clients par affinité.	Diagnostic N°3 Les plaintes des clients par rapport à la qualité des services s'expliquent partiellement par le mauvais accueil des agents (cause prépondérante), les tracasseries administratives, le manque de professionnalisme des agents et la réception des clients par affinité.	Approche de solutions N°3 <ul style="list-style-type: none"> ❖ utiliser des mécanismes de contrôle perceptibles par les clients. ❖ inciter les clients à l'utilisation du call center (centre d'appel), ❖ initier la création de cercles de qualité dans l'institution ;

* Optimisation de la fidélisation de la clientèle des IMF: cas du PADME

Source : Conçu par nous même.

CONCLUSION

Les institutions de micro-finance font de plus en plus face à de multiples défis au nombre desquels figure en bonne place la pérennité. Celle-ci fait référence à la capacité d'inscrire ses activités dans le long terme et à celle d'assurer une offre de service durable à la clientèle. Aucune institution de micro-finance ne peut relever ce défi sans disposer d'un portefeuille de clients acquis à sa cause. De là, découle la nécessité de fidéliser la clientèle. Ainsi, rendre un client fidèle répond au souci de le rendre plus rentable. Or la fidélité du client ne se déclenche qu'au-delà d'un niveau très élevé de satisfaction. Ceci n'implique nullement l'existence d'un lien direct entre fidélisation et satisfaction.

En effet, certains clients sont satisfaits mais ne sont pas fidèles. A l'opposé, d'autres apprécient les produits et les services de l'institution, ils se fournissent régulièrement auprès d'elle, la recommandent à leur entourage. Ils correspondent au segment de clientèle que recherche le PADME car, contribuant pour une bonne part à la constitution de son fonds de commerce.

Le client est pour l'entreprise ce que le sang est pour l'organisme humain. Son départ est comparable à une hémorragie qui va anémier l'entreprise et entraîner sa disparition si elle n'est pas arrêtée.

Ainsi, l'étude sur l'optimisation de la qualité des services pour la fidélisation de la clientèle des IMF : cas de PADME est apparue comme l'une des thérapies pour réduire l'ampleur du problème à défaut de l'éradiquer totalement. Elle nous a permis d'identifier les causes et émis des hypothèses liées aux problèmes spécifiques relevés à savoir :

- Les plaintes des clients par rapport aux conditions financières des produits
- Le traitement inefficace des réclamations clients

➤ Les plaintes des clients par rapport à la qualité des services

En vue d'apporter notre contribution à la délivrance des services de qualité optimale, nous avons formulé des approches de solutions et suggéré les conditions de leurs mises en œuvre en termes de recommandations aussi bien à l'endroit des dirigeants du PADME que du personnel salarié.

Mais, il ne faut pas s'y méprendre. Les problèmes liés à la délivrance des services de qualité optimale en vue d'une fidélisation de la clientèle sont très complexes. Tous les aspects n'ont pas été traités. Par exemple, nous n'avons pas abordé le volet récompense et motivation du personnel chargé de délivrer les services de qualité pour le résultat escompté. En effet, si la Direction ne récompense pas les employés qui s'impliquent à fond pour fournir des services irréprochables, l'idéal de fidéliser les clients pour les rendre plus rentables n'aura pas de succès. Le personnel, comme la clientèle, agit dans son intérêt et non dans celui du chef d'entreprise. L'employé, pour avoir fourni un service de haute qualité aux clients, doit être récompensé par un salaire adéquat, des perspectives de promotion et un environnement qui lui donne conscience de son importance et de son prestige. Les aspects non abordés dans la présente étude et qui se trouvent bien liés à cette thématique méritent d'être traités de façon approfondie pour des solutions idoines.

Ainsi, nous n'avons pas la prétention d'avoir réalisé un travail parfait. Nous espérons vivement que d'autres apporteront leur contribution pour le bonheur des IMF en général et du PADME en particulier. Aussi, sommes-nous entièrement ouverts à toutes les suggestions, observations et critiques qui nous permettront de l'améliorer.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- DAWKINS J. et REICHHELD F.(1990) :« **Rétention des clients comme une arme concurrentielle** » Ed: *Directors and Boards*
- DETRIE, P.(2001) : « **les réclamations-clients** », Edition d'organisation, Paris,
- DUBOIS B. & KOTLER, Ph. (2006) « **Marketing et Management** », Ed : Pearson Education
- KAPFERER, J. & LAURENT, G. (1983) : « **La sensibilité aux marques : un nouveau concept pour gérer les marques** », Fondation Jours de France pour la Recherche en Publicité
- LEBOEUF M. (1989) : « **Comment séduire de nouveaux clients et les garder pour la vie** », Ed :BUSINESSMAN/FIRST
- LENDREVIE J. et al (2006), « **Mercator, Théorie et pratique du marketing** », Ed : Dunod,

Webographie:

- Braudo, S & Baumann A « dictionnaire du droit privé » © 1996-2011.
<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/norme-normatif-normative.php>, site consulté le 03 mai 2011.
- CRACKNELL, D. & MESSAN, H (2005) : « **L'art et la science de la tarification des services financiers** »,
<http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/18330/?PHPSESSID> , site consulté le 05 avril 2011.
- HERMEL, L. (2001) : « **Outils de mesure de la satisfaction client**»,
<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/vii/vii> site consulté le 15 mars 2011.

Mémoires :


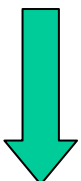


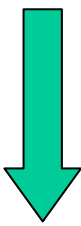
- CODJA P. et MEHINTO B. (2008) : « **optimisation de la gestion de la clientèle dans une institution de Microfinance : cas de FINADEV-DANTOKPA** » niveau master ENEAM
- SEKLOKA D. et VODOUNOU C. (2005) : « **Gestion efficace de la clientèle de l'institution de micro finance PAPME** » niveau Cycle I ENEAM



Annexes

Présentation des produits du PADME
A- Les prêts pour activités génératrice de revenus avec deux grandes variantes que sont :
1) Le Micro Crédit AGR- Individuel,
2) Le Micro Crédit AGR de caution solidaire comprenant :
a) le crédit au groupe de trois personnes,
b) le micro crédit au groupement de cinq à trente personnes,
c) le Crédit Avec Education (CAE) (de 16 à 24 membres).
B- Le Crédit Relais : prêt aux ONG locales de micro-finance ou à volet micro-finance
Il est accordé aux ONGs pour refinancer les micro-entreprises situées dans les zones rurales.
C- Le Prêt immobilier : Ce type de prêt est destiné aux micro-entrepreneurs, aux fonctionnaires du secteur public et salariés du secteur privé pour la construction ou l'aménagement de leurs maisons,
D- Le prêt à la consommation : Le prêt à la consommation est un crédit social destiné aux salariés des secteurs public et privé pour l'acquisition de tout bien d'équipement (Véhicule, moto, poste téléviseur, meubles de salon, appareils électroménagers ...)
E- Le Micro crédit CQP Artisanat : Le Micro crédit CQP Artisanat est un prêt conçu pour les jeunes diplômés du Certificat de Qualification Professionnelle de l'artisanat. Il est offert à cette cible de la population en partenariat avec SwissContact. Ce prêt sert à l'investissement et aux besoins en fonds de roulement.
Le crédit est octroyé sous deux formes à savoir :
1) Crédit CQP Caution solidaire groupe de trois (03) personnes dont deux au moins du même métier
2) Crédit CQP individuel
F- Le Micro crédit FAAR : Le micro crédit FAAR est un prêt qui a pour objet général le Financement des Activités Agricoles en Milieu Rural. Il est offert en partenariat avec le Fonds National de Micro-finance (FNM). Le financement est orienté vers trois objets spécifiques que sont :
▶ la production,
▶ la transformation, la commercialisation et le stockage
▶ l'investissement
Le crédit est octroyé sous deux formes :
1) Crédit FAAR Caution solidaire comportant deux variantes :
a) Crédit FAAR Groupe de trois (03) personnes;
b) Crédit FAAR Groupement de 5 à 30 personnes
2) Crédit FAAR individuel
G- Le Micro crédit BID : Le crédit est destiné d'une part au financement des besoins en fonds de roulement et d'investissement des micro-entrepreneurs qui mènent des activités génératrices de revenus et d'autre part au financement des besoins en consommation du ménage.
Ce prêt est octroyé sous deux formes
1) Crédit BID Caution solidaire comportant deux variantes :
a) Crédit BID Groupe de trois (03) personnes;
b) Crédit BID Groupement de 5 à 30 personnes
2) Crédit BID individuel
On note ainsi que PADME offre à sa clientèle une gamme très variée de produits couvrant les besoins en financement des différentes couches sociales de la population

Annexe n° 3: Processus d'octroi de crédit

Les étapes du processus d'octroi de crédit	Les activités liées à chaque étape
Contact avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Séance d'animation • Première rencontre entre le Chargé de Prêts et le client • Demande enregistrée sur une fiche de présentation • Remplissage de la fiche d'identification
Visite au domicile du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification du domicile et tracé du plan qui décrit comment y arriver à partir du Bureau ; • Vérification et confirmation des informations sur la situation familiale du client ; • Evaluation des garanties (les biens) qui se trouvent au domicile du client ; • Enquêtes de moralité du client parmi des voisins du domicile ; • Analyse de la volonté de remboursement du client.
Visite de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête de moralité • Fiche d'identification mise à jour • Fiche de présentation mise à jour / Evaluation économique • Préparation du comité de crédit par l'Assistant Administratif ou l'Agent de Bureau
Transmission au comité de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Passage en revue du dossier en comité • Dossier accepté / rejeté • Le client accepte / n'accepte pas la décision du comité de crédit
Préparation du déboursement / Contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement et légalisation des documents contractuels • Etablissement du bon de déboursement • Transmission à l'assistant informaticien (création des numéros pour les nouveaux clients et création des échéanciers) • Transmission à l'assistant administratif pour contrôle de conformité • Transmission à l'assistant comptable pour signature du chèque • Transmission au chef d'agence pour contrôle des montants et contre-signature du chèque
Déboursement	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission des dossiers au bureau de zone • sensibilisation du client lors de sa présentation devant le chef de bureau • Remise des chèques ou de l'espèce au client par le caissier

Source : Conçu par nous même

Annexe n°4 : Questionnaire client

Questionnaire **client** sur étude d'optimisation de la fidélisation de la clientèle

Lire à l'enquêté

Merci de participer à cette enquête que nous réalisons dans le cadre d'un travail de recherche. Notre objectif est de mieux identifier les raisons de départ de l'institution de microfinance PADME. Toutes les informations que nous vous demandons seront gardées secrètes. Votre nom n'apparaîtra à aucun moment et sera codé. Cet entretien durera au maximum 15 minutes.

A- Qualité des services offerts par PADME

A1- Comment appréciez-vous la qualité des services du PADME ?

1 très mauvaise 2 mauvaise 3 passable 4 bonne 5 très bonne

A2 : Parmi les raisons ci-dessous citées, laquelle ou lesquelles selon vous, justifie la plainte des clients par rapport à la qualité des services fournis par PADME?

	Motifs de plaintes	Cochez par (x)	Commentaire (facultatif)
A2.1	Réception des clients par affinité		
A2.2	Manque de professionnalisme des agents		
A2.3	Mauvais accueil		
A2.4	Autres : (préciser) _____		

A3- Parmi les éléments précités et relatifs à la qualité des services fournis par PADME, lequel fait partie des raisons qui vous ont le plus déterminé à quitter ou (vouloir quitter le PADME) ?

_____ (Cette question A3 concerne uniquement les clients sortis ou sortant)

Pourquoi ? : _____

B- Conditions financières des crédits du PADME

B1 : Parmi les raisons ci-dessous citées, laquelle ou lesquelles selon vous, justifie la plainte des clients par rapport aux conditions financières des crédits du PADME ?

	Motifs de plaintes	Cochez par (x)	Commentaire (facultatif)
B1.1	Taux d'intérêt		
B1.2	Frais de pénalité		
B1.3	Frais de dossiers		
B1.4	Autres : (préciser) _____		

Annexe n°5 : Guide d'entretien_agents

Guide d'entretien_agents sur l'optimisation de la fidélisation de la clientèle

Lire aux agents

Merci de participer à cette enquête que nous réalisons dans le cadre de nos travaux de recherche de fin de formation. Nous croyons qu'avec votre collaboration, les résultats seront d'une utilité certaine pour l'institution.

Le but de notre recherche est d'apporter notre contribution à l'optimisation de la qualité des services à la clientèle du PADME. Toutes les informations issues de cet entretien seront strictement utilisées dans le cadre de l'étude. N'ayez donc aucune inquiétude et sentez-vous libre d'exprimer ouvertement vos opinions. L'entretien va durer environ 30 mn

- A- Parlez-moi de votre relation avec les clients ?
- B- Si vous deviez qualifier cette relation par un adjectif, que diriez-vous ?
- C- En quels termes les clients parlent-ils du PADME :
 - C1 : pendant qu'ils sont en relation d'affaires avec l'institution ?
 - C2 : Au moment de quitter le portefeuille ?
- D- Comment percevez-vous le phénomène de la désertion des clients ?
- E- Qu'est ce qui selon vous explique l'ampleur de cette désertion ?
- F- Sur quels aspects de vos produits ou de votre système portent les plaintes couramment exprimées par les clients ?
- G- Quelles actions posez-vous pour limiter la perte des clients?
- H- Si on vous demandait votre avis, que proposeriez-vous pour accroître la fidélisation de la clientèle du PADME ?

Merci pour votre franche collaboration !!!