



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

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 COMMERCIALE

**FILIERE: MARKETING ET
COMMUNICATION
D'ENTREPRISE**

THEME :

**GESTION DE LA RELATION CLIENTS
DE LA POSTE DU BENIN S.A.**

Réalisé et soutenu par :

MEHOME Richard Houénagnon

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mr Djibril BACHABI

Chef Division Gestion Administrative
du Personnel et Affaires Juridiques

Directeur de mémoire :

Dr Narcisse K. KLAO

MBA – PhD Management
Professeur d'Universités

2^{ème} Promotion - Année académique 2008 - 2010

Avril 2011

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

DEDICACE

A mon épouse FATIGBA Kikè Henriette.

REMERCIEMENTS

Nos sentiments de profondes gratitude s'adressent à :

- ✓ Notre Directeur de mémoire **Dr Narcisse KLAO**, pour son entière disponibilité, ses apports et ses conseils dans la conduite de ce travail ;
- ✓ Monsieur **Djibril BACHABI**, notre maître de stage pour son attention et sa promptitude ;
- ✓ Tout le personnel de LA POSTE DU BENIN en général et du Département de la Communication, du Marketing et des Relations Publiques en particulier ;
- ✓ Tous les professeurs, formateurs et Enseignants de l'ENEAM, en témoignage de notre reconnaissance pour tout le mal que vous vous donnez pour notre formation ;
- ✓ Tous les membres de la famille **HOUNGBEDJI** de YENAWA et de DJIDJE, pour leur soutien moral à notre endroit ;

- ✓ Monsieur **Noël Etienne do REGO**, pour tout le sacrifice consenti dans le cadre du présent travail;

- ✓ Tous ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à notre formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.P.E.	:	Agent Permanent de l'Etat
C.A.	:	Conseil d'Administration
C.C.Q.	:	Centre de Contrôle de la Qualité
C.C.T.	:	Convention Collective de travail
C.F.P.	:	Centre de Formation Professionnelle
C.R.M.	:	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Clients)
C.T.M.	:	Choice Money Transfers
D.G.	:	Direction Générale
D.A.	:	Direction de l'Administration
D.A.C.G.I.T.	:	Département de l'Audit, du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique
D.A.L.	:	Division de l'Approvisionnement et de la Logistique

D.C.M.R.P.	: Département de la Communication, du Marketing et des Relations Publiques
D.F.C.	: Direction Financière et Comptable
D.G.A.	: Direction Générale Adjointe
D.G.A.P.A.J.	: Division de la Gestion Administrative du Personnel et Affaires Juridiques
D.I.	: Département Informatique
D.P.	: Direction de la Production
D.P.D.R.H.	: Division de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines
D.S.F.P.	: Direction des Services Financiers et Postaux.
D.T.E.M.	: Division Transfert Electronique et de la Monétique
E.M.S.	: Express Mail Services
F.P.	: Formateurs Permanents
G.R.C.	: Gestion de la Relation Clients
L.P.B. SA	: LA POSTE DU BENIN SA
M.C.T.I.C.	: Ministère chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
P.T.T.	: Poste Téléphone et Télégraphe
S.A.G.	: Section Affaires Générales
S.A.J.	: Section Affaires Juridiques
S.G.C.A.D.	: Section de la Gestion des Carrières et Affaires Disciplinaires
S.G.E.F.	: Section Gestion de l'Emploi et de la Formation
S.G.P.P.M.	: Section de la Gestion Prévisionnelle et des Prestations Médico – sociales
S.G.S.	: Section Gestion de la Solde

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts	17
Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude	38
Tableau n°12 : Tableau de synthèse de l'étude	59

LISTE DES FIGURES

	Pages
Chaîne des valeurs orientée clients	30
Les étapes de la stratégie de Communication	33

LISTE DES GRAPHIQUES

	Pages
Graphique N°1 : Reconnaissance de l'existence ou non de fichier clients	46
Graphique N°2 : Reconnaissance de l'existence ou non d'une base de données Marketing	47
Graphique N°3 : Causes de l'inexistence d'une base de données	48
Graphique N°4 : Appréciations de l'organisation du DCMRP par le personnel	49
Graphique N°5 : Causes de la mauvaise organisation du DCMRP	50
Graphique N°6 : Qualifications de l'équipe commerciale	51
Graphique N°7 : Rapidité dans le traitement des réclamations	52
Graphique N°8 : Qualité des prestations de LA POSTE	53

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE AU DEROULEMENT DU STAGE	4
SECTION 1 : Présentation de LA POSTE DU BENIN S.A.	5
SECTION 2 : Organisation structurelle et déroulement du stage	13
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	24
SECTION 1 : Revue de littérature et tableau de bord de l'étude	25

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude	41
CHAPITRE 3 : RESULTATS DES ENQUETES ET ANALYSES	45
SECTION 1 : Résultats et Vérification des hypothèses	46
SECTION 2 : Approches de Solutions et Conditions de mise en oeuvre	56
CONCLUSION	62

INTRODUCTION GENERALE

Avec l'avènement de la conférence nationale historique des forces vives de la nation de février 1990, la République du Bénin a opté pour la libéralisation de son économie. Ainsi, dans tous les secteurs d'activité, les capitaux sont ouverts aux investisseurs privés nationaux et étrangers. Dès lors, le marché béninois est envahi de produits et services aussi divers que variés. La grande concurrence s'installe et n'émergent que seules les entreprises qui ont su la contenir par la qualité, la disponibilité des produits et services et la réduction des coûts.

Cette concurrence n'a épargné aucun domaine et bien même ceux qui, autrefois étaient classés monopôle de l'Etat à savoir la poste, la télécommunication, l'éducation et la santé. Face à cette réalité, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées doivent se prendre au sérieux et mettre le client au premier plan. Toutes les stratégies et politiques commerciales y sont mises à contribution pour être à l'écoute permanente de la clientèle.

LA POSTE DU BENIN qui est issue de la scission de l'Office des Postes et Télécommunication (OPT) et dont la mission consiste à transférer avec sécurité, fiabilité et rapidité les courriers, à collecter les épargnes et à assumer les services financiers publics, dispose de grands atouts pour demeurer sur son marché. Malheureusement, elle présente certaines insuffisances que nous avons voulu combler à travers une recherche – action dans le cadre de notre mémoire dont le thème s'énonce : « GESTION DE LA RELATION CLIENTS DE LA POSTE DU BENIN ».

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude est faite à travers trois (03) chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons parlé du cadre institutionnel et physique de l'étude avant d'aborder le déroulement du stage.

Dans le second chapitre, nous avons traité du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude.

Le troisième chapitre fait l'objet non seulement de la présentation des résultats des enquêtes et des analyses, mais également de nos approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE I :
DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE
DE L'ETUDE AU DEROULEMENT DU STAGE

Le cadre institutionnel et physique de LA POSTE DU BENIN s'entend des diverses structures qui la composent et l'animent. Ce premier chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à l'historique, à la mission, aux produits et au réseau de LA POSTE DU BENIN SA. L'organisation structurelle ainsi que les perspectives de la Poste et le déroulement du stage constituent les axes essentiels de la seconde section.

SECTION I : Présentation de LA POSTE DU BENIN SA.

Après avoir fait l'historique de la Poste et précisé la mission qui lui est dévolue au paragraphe 1, nous présenterons ses produits et son fonctionnement au paragraphe 2.

Paragraphe I : Historique et mission de LA POSTE DU BENIN

Les origines de LA POSTE DU BENIN SA, sont lointaines. D'un poste, on est aujourd'hui parvenu à ce qu'il est convenu d'appeler LA POSTE DU BENIN SA. Toutefois sa mission principale est demeurée au fil du temps même si d'autres s'y sont agrégées.

I. Historique de la Poste

L'historique de la poste répond à un contexte général puis à un cadre spécifique à celle du Bénin.

A- La Poste en général

A ses débuts, la poste aux postes aux lettres était d'abord un instrument du pouvoir politique. Ainsi, sous le roi de France Henri III (1551-1589), il fut créé le service des messageries royales. Henri IV (1589-1610) a, quant à lui, organisé la Poste aux chevaux.

C'est avec le cardinal Richelieu sous le règne de Louis XIII (1610- 1648) que le service des Postes a été réellement et définitivement mis à la disposition du public avec la création de la Poste aux lettres.

LA POSTE DU BENIN quant à elle a connu un processus qui lui est propre, qu'il convient de voir.

B - L'avènement de LA POSTE DU BENIN S.A.

Au Bénin, dans les anciens royaumes d'Abomey, de NIKKI, de Porto-Novo, etc., la Poste, ou du moins ce que l'on pouvait appeler ainsi, était une institution féodale, monarchique et exclusivement réservée à cette fin. C'était un groupe d'hommes composé de valets, de messagers porteurs de brassards, des sceptres (bâton de commandement insigne de la royauté) ou d'objets griffés aux armoiries (ensemble des insignes représentant un Etat, un Royaume) du royaume que le souverain déléguait auprès de ses vassaux ou ennemis. Ces brassards sous des formes et couleurs variantes et selon les circonstances pouvaient signifier la paix ou la guerre.

LA POSTE DU BENIN SA, telle que sous sa forme actuelle est née de la scission de l'ex-office des Postes et Télécommunications (OPT) en deux (2) opérateurs publics autonomes : la Poste du BENIN SA, et BENIN TELECOMS SA. La scission est intervenue par le décret N°2004-365 du 28 juin 2004.

II. Mission de LA POSTE DU BENIN S.A.

La Poste a pour mission : d' « Assurer avec une garantie de sécurité, de fiabilité, de rapidité et d'accessibilité au plus grand nombre, les services universels du courrier, la collecte de l'épargne et les services financiers postaux à travers une entreprise financièrement équilibrée, reconnue pour la qualité de ses prestations et sa capacité d'adaptation à l'ensemble de sa clientèle et notamment les opérateurs économiques et les gros clients ».

Les services des postes et Télécommunications regroupent un ensemble d'activités dont le but essentiel est d'assurer le transport et la remise de correspondances, la transmission des télégrammes, l'établissement des communications téléphoniques et divers services à caractère financier comme les mandats, les chèques postaux, la caisse nationale d'épargne (CNE), etc.

Pour certaines de ces activités, le service des PTT jouit d'un monopole postal (loi du 16 juin 1801). Le monopole postal, c'est le privilège réservé par l'Etat à l'Administration postale de servir d'intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire pour le transport des objets de correspondances prévus par la loi.

Le monopole vise les lettres. La loi interdit aux particuliers le transport des lettres. Mais il faut signaler que ce monopole est battu en brèche de nos jours parce que beaucoup de particuliers exercent soit officiellement ou non certaines activités jadis réservées aux services des PTT.

Paragraphe II : Produits et réseau de la Poste.

Dans l'accomplissement de sa mission, la Poste dispose d'une gamme assez large de produits et un réseau pour y parvenir.

I. Produits de LA POSTE DU BENIN

En dehors des produits propres à elle, la Poste offre d'autres produits dont elle n'a pas l'exclusivité.

Les produits traditionnels de la Poste comprennent les produits postaux (Courrier ordinaire, Courriers accélérés ou express, Colis, Timbres, Poste solidarité) et les produits financiers (La Poste Epargne ou CNE, les Chèques postaux et le Poste commerce)

Les Produits non exclusifs de la Poste sont le Mandat flash, le Money express, Western Union et le Choice Money Transfers (CMT).

De nouveaux produits tels que poste voyage, poste cyber et la carte magnétique de la poste sont en phase de projet.

II. Réseau territorial de LA POSTE DU BENIN

Un réseau, c'est un ensemble d'organes, de services reliés entre eux et poursuivant les mêmes buts, les mêmes activités. Le réseau postal est l'ensemble des bureaux de poste, des centres, de toutes les structures opérationnelles ou d'accueil appelées à vendre les produits de la poste, à offrir les prestations, à servir la clientèle.

Le réseau postal béninois est composé de bureaux de poste de plein exercice (au nombre de 69 et ouverts à toutes les opérations de guichet), de guichets annexes ou recettes de 6^{ème} Classe rattachés à des bureaux de plein exercice et d'agences postales fonctionnelles.

A- Les Agences postales ou recettes auxiliaires de LA POSTE DU BENIN

Ces établissements postaux (au nombre de 30) à statut spécial sont créés en 1976 dans le cadre de la politique de rapprochement de l'administration des administrés mise en place par le Gouvernement du Bénin d'alors. L'objectif du gouvernement de rapprocher l'administration des administrés ne peut se réaliser

sans le réseau postal, télégraphique et téléphonique qui transmet la vie au corps social tout entier.

Toute entreprise a une structure précise et une organisation catégorielle du personnel qui lui permet de remplir sa mission (paragraphe I), des perspectives et une vision. Toutes choses que le stage a permis de découvrir (paragraphe II).

B - Organisation structurelle de LA POSTE DU BENIN.

La présentation organisationnelle de LA POSTE permet d'examiner les grandes Directions Techniques qui la composent. Nous passons également en revue le régime juridique.

➤ Organes de LA POSTE DU BENIN

Sous la tutelle du Ministère chargé de la communication, des Technologies de l'Information et de la communication (MCTIC), LA POSTE DU BENIN comme toute organisation, a une structure qui se présente de la manière suivante :

- ✓ Le conseil d'Administration ;
- ✓ Le commissariat aux comptes ;
- ✓ La Direction Générale ;
- ✓ La Direction Générale Adjointe.

• Le Conseil d'Administration (CA) :

Il est composé de sept (7) membres et a pour rôle de voter le budget, d'approuver les comptes financiers et de prendre des décisions stratégiques.

• Le Commissariat aux Comptes :

Il est animé par deux (2) experts comptables et financiers. Il a essentiellement pour rôle de certifier les comptes de LA POSTE DU BENIN.

• La Direction Générale :

Elle est chargée d'assurer la gestion technique, administrative, commerciale et financière de la poste dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, de budget et de l'utilisation des Ressources Humaines.

Les Directions de la Production, des Services Financiers Postaux, de L'Administration et des Finances et de la Comptabilité (qui comportent en leur sein des Disions et Sections) sont sous l'autorité du Directeur Général.:

A la Direction Générale sont également rattachés le Département de la Communication, du Marketing et des Relations Publiques (DCMRP) et le Centre de Contrôle de la Qualité (CCQ) :

Le POSTCYBER ainsi que le POSTVOYAGE encore en phase de projet dépendent également de la Direction Générale.

• **La Direction Générale Adjointe :**

Elle supplée la Direction Générale, en cas de besoin. A cet effet le Directeur Général Adjoint peut remplacer le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieures à la société ou dans des réunions internationales et peut coordonner par délégation les activités d'une ou de plusieurs divisions ou département.

Sous l'autorité du Directeur Général adjoint sont placés le Département de l'Informatique (**D.I.**) et le Département de l'Audit, du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique (**D.A.C.G.I.T.**) ;

➤ **Régime juridique de La POSTE DU BENIN, de son Personnel, sa Vision et ses Perspectives**

- **le régime juridique de la Poste et de son Personnel**

LA POSTE DU BENIN S.A. est créée par décret N°2004-365 du 28 juin 2004. Elle est une entreprise Publique à caractère commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec un droit de regard de l'Etat sur sa gestion.

Le statut de LA POSTE DU BENIN trouve ses fondements dans la loi N°88-005 du 26 avril 1988 et dans l'acte uniforme de l'OHADA. En dehors de ces textes qui fondent l'existence de la Poste, il y en a d'autres qui régissent le personnel de l'entreprise :

- **Le statut général des Agents Permanents de l'Etat (Loi N°86-013 du 26 février 1986) :**

En réalité, le statut général des Agents Permanents de l'Etat comporte les dispositions légales qui régissent tous les travailleurs civils qui sont au service de l'Etat. Ces dispositions portent sur le recrutement, le déroulement des carrières, les droits, les devoirs, le régime disciplinaire, la cessation temporaire et la cessation définitive des fonctions des Agents Permanents de l'Etat.

- **La convention collective applicable au personnel de l'Office des Postes et Télécommunications de la République du Bénin du 17 août 1995 :**

C'est un texte qui était d'application commune à la poste et à Bénin Télécoms SA. Bénin Télécoms SA. ayant élaboré sa propre convention, la convention reste donc

limitée à LA POSTE qui est aussi en instance d'élaborer une nouvelle convention. Ce texte a connu une révision le 17 janvier 2000 et a pour objet de régler les rapports de travail entre l'OPT (la Poste du Bénin SA.) et son personnel. Il importe de signaler que la signature de cette convention collective du travail a entraîné à l'ex-OPT (aujourd'hui la Poste et à BENIN Télécoms) l'existence de deux (2) catégories de personnels du point de vue régime de pension :

- **Le personnel en activité avant le 17 août 1995 ;**
- **Le personnel engagé après la 17 août 1995.**

La première catégorie est gérée simultanément par la convention collective et conformément au statut de la Fonction Publique, tandis que la seconde catégorie est exclusivement gérée par les textes de la convention collective.

➤ **Vision et Perspectives de LA POSTE DU BENIN**

Comme nous l'avons dit plus haut, LA POSTE comme toute entreprise a une vision et des perspectives qu'elle se propose d'atteindre.

La vision de la POSTE DU BENIN SA est de "bâtir une entreprise nationale, des services postaux et financiers les meilleurs pour la clientèle à travers le dynamisme de son personnel et la qualité de ses prestations."

Pour ce faire, dans les perspectives, les autorités se fixent pour objectifs de poursuivre inlassablement le processus de réforme de LA POSTE sur l'Homme et sur l'outil de production.

SECTION II : Déroulement du stage, Choix du problème et hypothèses de l'étude

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

A la suite de la présentation des organes qui composent LA POSTE DU BENIN, nous estimons qu'une vue détaillée de notre Département d'accueil est importante.

I. Présentation du D.C.M.R.P.

Directement rattaché à la Direction Générale, le DCMRP (Département de la Communication, du Marketing et des Relations publiques) compte six (6) agents dont un (01) est actuellement en congé sanitaire et un (01) autre bénéficie d'une mise en disponibilité d'un an.

Le DCMRP dispose de trois (03) bureaux, d'un hall pour ses réunions et séances de concertations, d'un petit magasin de stockage et de matériels roulants composé d'un camion et d'un pickup (4x4). Nous avons jugé les conditions de travail acceptables car tous les bureaux jusqu'au hall sont climatisés et suffisamment éclairés. Cependant, les documents mêmes récents sont empilés les uns sur les autres et disposés à même le sol le long du couloir donnant accès au bureau du Responsable. Cet état de chose ne donne pas une bonne image du Département et rend très difficile les recherches de documents avec pour conséquence les énormes pertes de temps. Le DCMRP dispose dans toutes les agences de LA POSTE, des boîtes à suggestion destinées à recevoir aussi bien les propositions que les plaintes des clients.

II. Déroutement du stage proprement dit

Au cours de notre stage, nous avons parcouru les Directions que voici :

- ✓ Les Directions de la Production (**D.P.**) et de l'Administration (**D.A.**) où notre passage a été très bref, mais nous a permis de connaître les activités qui s'y mènent.
- ✓ La Direction des Services Financiers Postaux (**D.S.F.P.**), où nous avons été instruit à descendre les soldes des carnets des épargnants afin de procéder aux calculs des intérêts.
- ✓ Le Département de la Communication, du Marketing et des relations Publiques (**D.C.M.R.P.**), où nous avons passé neufs (09) semaines.

La mission qui nous a été confiée était de non seulement de régulariser la situation de plus de trois cents (300) livrés d'épargne en attente de calculs des intérêts depuis près de deux mois, mais aussi de répondre aux nombreuses réclamations et plaintes des clients.

Nous avons pleinement exécuté cette mission avec beaucoup de volonté tout en rédigeant le présent mémoire.

Nous avons enfin participé de façon active à l'organisation de la conférence donnée par les experts ivoiriens et béninois sur le thème : « GERER SANS GRAND MOYENS ».

Comme difficultés rencontrées, nous avons noté la réticence des agents à nous livrer des informations.

Paragraphe II : Inventaire des problèmes et choix de la problématique

I. Inventaire des observations de stage

Après avoir passé au peigne fin les réalités de l'entreprise, nous avons fait un inventaire des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces) de LA POSTE DU BENIN à partir de simples observations sur cinq jours aussi bien au niveau des Directions que des Agences.

A- Les atouts de LA POSTE

Ils sont au nombre de quatre :

- Plus grande représentation en matière d'agences sur tout le territoire béninois ;
- Faible tarification (prix des prestations relativement bas) ;
- Parfaite collaboration au sein du personnel ;
- Bonne santé financière (les états financiers des cinq dernières années en témoignent).

B- Les opportunités de LA POSTE

Les opportunités de LA POSTE DU BENIN peuvent être regroupées en deux points :

- Marché très porteur;
- Croissance constante de la population dans un contexte où la demande est solvable

C- Les faiblesses de LA POSTE

De la restitution de nos observations de stage, nous retenons les faiblesses en treize (13) points :

- Complexité des procédures pour le client ;
- Lenteur dans l'accomplissement des tâches ;
- Absence de formation continue du personnel ;
- Longue attente des clients en position debout avant d'être pris en compte ;
- Plaintes écrites répétées et variées des clients (en moyenne une demi-douzaine par agence et par semaine). Elles portent en majorité sur les pertes de colis, le mauvais accueil, le mauvais calcul de montant dans les livrés des déposants; et les pertes de livrés déposés par les clients pour calcul des intérêts ;
- Faible motivation du personnel ;
- Politique de communication désuète ;
- Absence d'une base de données Marketing ;
- La culture peu approfondie du marketing au sein de LA POSTE DU BENIN ;
- Insuffisance de moyens techniques et matériels roulants ;
- Inefficacité du système de suivi et de traitement des plaintes.

D- Les menaces

LA POSTE DU BENIN vit dans un environnement caractérisé par les menaces que voici :

- La Politique de communication très agressive des concurrents ;

- La libéralisation (qui ne dit pas son nom) du secteur de la distribution de courriers ;
- L'existence de l'Internet comme grand moyen de substitution au service de courrier ;

A partir de cet inventaire, nous reconstituerons les différents problèmes en centres d'intérêts afin de dégager les problématiques inhérentes.

II. Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Des faiblesses observées au niveau des observations, nous avons pu tirer les problèmes. Il sera question pour nous de présenter un tableau qui regroupera ces problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles ; ensuite de pouvoir choisir parmi elles, celle qui fera l'objet de notre étude et enfin, passer à la formulation du thème.

Tableau n°1 : regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N° D'OR - DRE	CENTRE D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	GESTION DE LA RELATION CLIENTS	-L'inexistence d'une base de données Marketing pour un meilleur suivi de la clientèle -Mauvaise organisation du Département de la communication, du Marketing et des Relations Publiques.	-Inefficacité de la gestion de la relation clients.	Problématique liée à la gestion de la relation clients
2	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	- Faible motivation du personnel - Insuffisance du personnel - Absence de formation du personnel - Non qualification de certains agents	Gestion non performante des ressources humaines	Problématique de la gestion performante des ressources humaines
3	SITUATION DE LA POSTE DU BENIN SUR SON MARCHÉ	- Faible positionnement -Gamme de services variée mais non entretenue -Politique de communication non efficace -Moyens matériels et techniques insuffisants	Situation peu avantageuse de LA POSTE DU BENIN sur le marché	Problématique de l'enjeu pour LA POSTE DU BENIN sur son marché

Source : Synthèse des éléments de l'état des lieux.

Les problèmes étant regroupés par centres d'intérêts et les problématiques possibles dégagées, nous allons choisir celle qui fera l'objet de notre étude.

III. Choix de la problématique et justification du thème

A – Choix de la problématique

Le tableau précédent fait ressortir trois (3) problématiques importantes à savoir :

- ✓ Problématique liée à la gestion de la relation clients (**Problématique N°1**) ;
- ✓ Problématique de la gestion performante des ressources humaines (**Problématique N°2**) ;
- ✓ Problématique de l'enjeu pour LA POSTE DU BENIN sur son marché (**Problématique N°3**).

La problématique N°2 n'a pas été choisie car nous n'avons pas des connaissances approfondies dans le domaine des ressources humaines.

La problématique N°3 n'a pas été retenue bien qu'elle relève de notre domaine et cadre parfaitement avec les connaissances que nous avons reçues au cours de notre formation. Elle vient de faire l'objet d'un thème de mémoire au sein de l'entreprise et les solutions apportées sont entrain d'être mises en oeuvre.

Ainsi, notre choix s'est porté sur la problématique N°1 relative à la gestion de la relation clients pour les raisons suivantes :

- ✓ Les domaines d'activités dans lesquels se trouve LA POSTE DU BENIN sont fortement concurrencés et le client ne s'adressera à une entreprise que s'il est sûr qu'il trouvera satisfaction ;
- ✓ Le client est un patrimoine important de l'entreprise et tout problème le touchant met en danger son avenir;

- ✓ Notre domaine de formation étant le Marketing et Communication d'Entreprise, nous voulons faire profiter LA POSTE DU BENIN de nos connaissances afin de lui être utile.

B- Formulation de la problématique

Généralement, le client est la principale source de revenus pour les entreprises. Et conscient du fait que les marchés Béninois des courriers, des colis, de l'épargne sont pris d'assaut par les entreprises concurrentes qui offrent une pluralité de choix aux clients, LA POSTE DU BENIN se doit de se réveiller.

Pour LA POSTE, le client n'existe que lorsqu'il est dans ses locaux pour une opération. Elle voit sa clientèle diminuée d'année en année. Nous avons choisi contribuer à la résolution de ce problème à travers notre étude : «**LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENTS A LA POSTE DU BENIN**».

Ainsi, pour atteindre cet objectif, le problème général que nous choisissons à résoudre est le **Caractère peu performant de la gestion de la relation clients de LA POSTE DU BENIN**. De ceci, découlent les problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ **L'inexistence d'une base de données Marketing pour un meilleur suivi de la clientèle.**
- ✓ **La mauvaise organisation du Département de la communication, du Marketing et des Relations Publiques.**

C- Objectifs de l'étude

La fixation des objectifs se fera de façon générale et spécifique.

✓ Objectif général

Il se rapporte au problème général. Il s'agit ici, de proposer des solutions pratiques à LA POSTE pour lui permettre non seulement de maintenir ses clients actuels, mais d'en conquérir de nouveaux, toute chose permettant d'améliorer le chiffre d'affaires.

Pour y parvenir, il y a lieu de résoudre les problèmes spécifiques.

✓ objectifs spécifiques

Ils seront formulés conformément aux problèmes spécifiques. Nous avons donc comme objectifs spécifiques :

- ✓ Faire ressortir l'importance d'une base de données Marketing dans la gestion de la relation clients pour un meilleur suivi de la clientèle ;
- ✓ Faire comprendre aux dirigeants la nécessité d'opter pour une gestion du DCMRP orientée clients et de suggérer les actions permettant d'entretenir et de conserver les clients pour une meilleure fidélisation.

D- Formulation des hypothèses

La formulation des hypothèses portera sur la détermination des causes qui sont la source des problèmes spécifiques identifiés.

H1 : hypothèses liées au problème spécifique N°1

L'inexistence d'une base de données pour un meilleur suivi de la clientèle peut être due à la sous estimation de l'importance et de l'utilité d'une base de données Marketing de la part des dirigeants de LA POSTE DU BENIN.

La base de données joue pour le moins qu'on puisse dire, un grand rôle dans l'entreprise et plus précisément dans la gestion de la relation clients d'autant plus qu'elle est le recours principal d'une étude de prospection. Elle est un élément d'évaluation de l'évolution de la clientèle et par ce biais, permet de connaître dans quelle proportion l'entreprise croît ou diminue en matière de part de marché. Son inexistence dans une entreprise serait fonction du manque d'attention ou de considération que lui accorderaient les dirigeants de cette entreprise. Vu l'importance, ne pas avoir une base de données Marketing efficace serait une entrave au suivi efficace de la clientèle.

Cela nous conduit à la formulation de l'hypothèse suivante : **L'inexistence d'une base de données Marketing pour un meilleur suivi de la clientèle est due à la sous estimation de son importance et de son utilité de la part des dirigeants de LA POSTE DU BENIN.**

H2 : hypothèses liées au problème spécifique N°2

La mauvaise organisation du DCMRP serait due à sa gestion non orientée clients.

Le système de gestion de l'entreprise fonctionne souvent de haut en bas au travers de l'application par les échelons inférieurs des décisions prises aux échelons supérieurs. La remontée d'informations et l'analyse des incidents de service fonctionnent toujours mal ; ce qui ne permet pas d'améliorer la servuction c'est-à-dire l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Cela engendre à la longue des salariés démotivés parce que les procédures qui s'appliquent à eux sont trop rigides et les supérieurs ne valorisent pas ou déconseillent les efforts particuliers en faveur des clients.

En effet, de nombreuses recherches ont montré qu'il existe une corrélation entre le degré de satisfaction du personnel des entreprises de service et le degré de

satisfaction de la clientèle. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse qui est la suivante : **La mauvaise organisation du DCMRP est due à sa gestion non orientée clients.**

CHAPITRE II :
REVUE DE LITTERATURE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons d'une part aborder les différents avis des auteurs sur la Gestion de la clientèle et d'autre part, expliquer la méthodologie suivie pour la conduite des recherches.

SECTION I : Revue de littérature et tableau de bord de l'étude

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.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

I. Contributions antérieures sur le problème de L'inefficacité de la Gestion de la Relation Clients

Une orientation marketing bien conçue repose sur des relations étroites avec les clients pour les informer et pour les impliquer dans le processus de construction de l'offre. Il s'agit de faire des clients la préoccupation centrale de l'entreprise. Cela suppose de les satisfaire à travers une réflexion sur la valeur et la qualité, afin d'intensifier la relation avec eux et de les fidéliser. L'objectif étant de créer un fort capital client, l'entreprise doit surveiller de très près la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude. On estime, conquérir un nouveau client revient cinq fois plus cher que de fidéliser un client actuel. (KOTLER, KELLER, MANCEAU et DUBOIS dans **Marketing et Management** 13^{ème} édition PEARSON EDUCATION 2009).

La clientèle reste la principale richesse d'une entreprise ; nous nous basons sur leurs informations pour établir une différence entre les clients stratégiques, les clients réguliers, les clients occasionnels et pour déterminer nos potentiels de demain. Ainsi, avant de se lancer sur un segment de marché, l'entreprise doit d'abord faire un bon ciblage dans le but de réussir la segmentation de sa clientèle actuelle et potentielle pour un meilleur positionnement sur ce segment de marché désiré. (Michael LEBOEUF dans **Comment séduire les nouveaux clients et les garder pour la vie**, 1^{ère} édition, paris 1990).

Les entreprises qui se concentrent sur la réussite des transactions commerciales à court terme, ne manifestent qu'un intérêt minimal pour le client. Le nombre de transactions et le chiffre d'affaires réalisés caractérisent leur réussite. Pour ces entreprises, la part de marché représente un indicateur de réussite essentiel. Celles qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation à long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client davantage qu'elles vendent. Ici, l'entreprise vise un changement et un renforcement durable des attitudes du client envers elle : la fidélité. Le marketing relationnel intervient donc dans ce cas. L'entreprise déploie toute une politique pour établir des relations interactives et individuelles avec ses clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à son égard. A travers cette approche de la gestion de la relation client, l'actualisation des informations des clients s'avère très importante car, d'elle dépend la survie de l'entreprise. Une meilleure stratification des exigences de la clientèle s'impose car la concurrence est rude. Il s'avère donc nécessaire de proposer des programmes de fidélisation de plus en plus pointus afin de retenir ses clients. Par conséquent, la stratégie relationnelle se fonde sur la recherche et l'optimisation de l'engagement entre le client et l'entreprise au cours de leurs interactions sur le long terme. Cet engagement prouve la volonté des deux parties à développer des relations sur le long terme. En somme, plutôt que de viser un bénéfice immédiat pour chaque transaction réalisée, l'entreprise relationnelle mise sur l'optimisation de la valeur à

vie du client qui est un capital à faire fructifier. (Jean BRILMAN & Jacques HERARD dans **Meilleures Pratiques de Management** 6^{ème} édition 2002)

Selon **Latour** et le **Floc'h**, « l'apparition de puissants outils et de traitements de bases de données à caractère commercial (datamining) montre que l'on pouvait produire des informations pertinentes et utiles aux décideurs pour améliorer la performance commerciale ».

Le marketing est la manière la plus efficace et la plus rationnelle de prendre des décisions à caractère commercial sans pour autant que cela ne mette en cause les pratiques antérieures. Il ne s'arrête pas à la découverte des besoins des consommateurs. Etant donné qu'une entreprise ne peut répondre à toutes les attentes, elle doit donc concentrer ses efforts sur quelques besoins d'un groupe précis de l'ensemble du marché potentiel. Aujourd'hui, sur le marché, chaque client a ses propres exigences personnelles que l'entreprise doit satisfaire. Chaque besoin doit être transformé en opportunité rentable. L'orientation client exprime les transformations organisationnelles des entreprises et leur nouveau rapport au marché. Le renouvellement d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel exprime cette nouvelle voie de la fidélisation des clients via leur personnalisation affirmée. Au final, le marketing vise à conquérir et fidéliser des clients rentables. « Il répond aux besoins de manière rentable » **Marketing management** (12^{ième} édition) **Kotler, Keller, Dubois et Manceau**. La plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle.

Activité délicate, même pour les entreprises qui ont rencontré de grand succès par le passé, le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis y répondre. La révolution numérique a donné de nouvelles possibilités aux clients, qu'ils soient consommateurs individuels ou entreprises :

- Un pouvoir accru lors du processus d'achat: possibilité de comparer les caractéristiques et les prix des produits de chez soi, en quelques clics, grâce à Internet ;
- la diversité des produits et services: tout peut s'acheter sur Internet ;

- une grande quantité d'informations sur tous les sujets: accès aux journaux, aux encyclopédies, aux critiques et à d'autres informations sur Internet ;
- La facilité de commande: toute commande peut être passée de n'importe où (domicile - bureau - voyage) 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- l'accès aux commentaires sur les produits et services: échanges d'informations sur les forums de discussion sur de nombreux produits, services et sujets d'intérêt communs.

Le marketing doit donc faire face aux évolutions de la société: les changements technologiques - la globalisation - la déréglementation - la privatisation - les exigences accrues des clients - la personnalisation de l'offre et de la communication - une concurrence accrue- la transformation de la distribution.

De nos jours, l'information est devenue cruciale dans nos sociétés; elle est à la fois un élément stratégique pour développer les activités et essentiel pour assurer un avantage concurrentiel (optimisation des coûts, meilleure satisfaction client, meilleure gestion de la valeur client, etc. ...) aux entreprises qui savent l'exploiter. Les gens ont des besoins et des désirs différents. La segmentation de marché consiste donc à classer par groupes, des acheteurs potentiels qui ont en commun des besoins et qui répondent de façon similaire aux efforts de mise en marché.

Le client est généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés ...). Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives:

- Augmenter la marge sur chaque client,
- Augmenter le nombre de clients,
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients. La gestion de la relation client (en anglais **Customer Relationship Management: CRM**) a pour objectif d'identifier, d'attirer et de conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaires et rentabilité (Eric VERNETTE : **L'ESSENTIEL DU MARKETING** édition d'Organisation 1998) . C'est une stratégie d'entreprise centrée sur les prospects et les clients. Elle est mise en œuvre dans le but d'acquérir de nouveaux clients, d'étendre la relation commerciale avec eux et de les fidéliser. La satisfaction est plus que jamais au centre des préoccupations et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes - les fidéliser- les inciter à consommer davantage. Les fonctions de la gestion de la relation client se résument à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle. Le schéma suivant illustre lesdites fonctions :

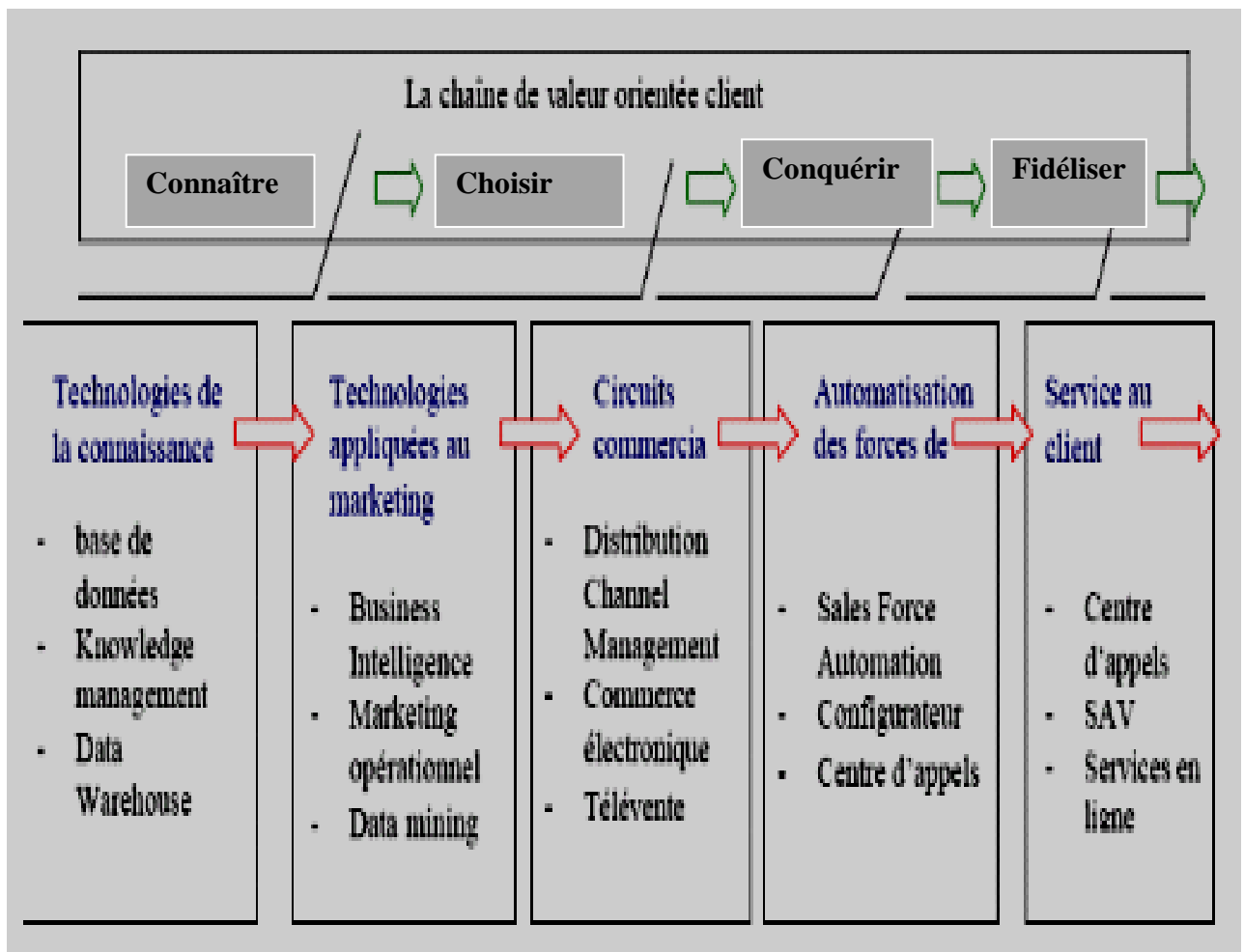


Figure 1: chaîne de valeur orientée client

Le schéma s'explique comme suit :

- Connaître le client : rassembler les informations lui permettant de décrire, de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments ;
- Choisir son client : analyser les données avec les techniques les plus évoluées ;
- Conquérir de nouveaux clients : mettre en œuvre une stratégie orientée client. Elle concerne l'ensemble du processus commercial : de nouveaux canaux de vente (télévente - commerce électronique - etc. ...), de nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aux commerciaux une meilleure gestion de leur

activité et par la même une augmentation de leur efficacité, tout en restant en interaction directe avec les clients.

- Fidéliser les meilleurs clients : les nouvelles technologies renforcent les programmes de fidélisation. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre mieux adaptée à ses besoins (KOTLER, KELLER, MANCEAU et DUBOIS dans **Marketing et Management** 13^{ème} édition PEARSON EDUCATION 2009).

Le CRM répond à des préoccupations fondamentales :

- Meilleur service aux clients: informations - conseils - facilitation d'achat ;
- Intégration multi canal: représentants - points de vente - mail - internet – fax ;
- Développement des ventes: augmentation de la part de marché par la fidélisation des clients sur les marchés à croissance faible ;
- Accroissement de la productivité: automatisation partielle ou totale de certaines tâches aussi bien en matière de communication que de commercialisation donc réduction des coûts d'où gain de productivité.

Une entreprise parviendra à établir une relation fructueuse avec sa clientèle en trouvant des moyens novateurs de la rejoindre. Le CRM a pour but de proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client:

- L'avant-vente: Il s'agit de l'étude de marché, c'est-à-dire les besoins des clients et la démarche des prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'Entreprise

Marketing Automation (EMA) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing.

- Les ventes: L'Automatisation des forces de ventes (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, l'élaboration de propositions commerciales, ...).
- L'après-vente : consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement Call centers ou Hot-Line) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

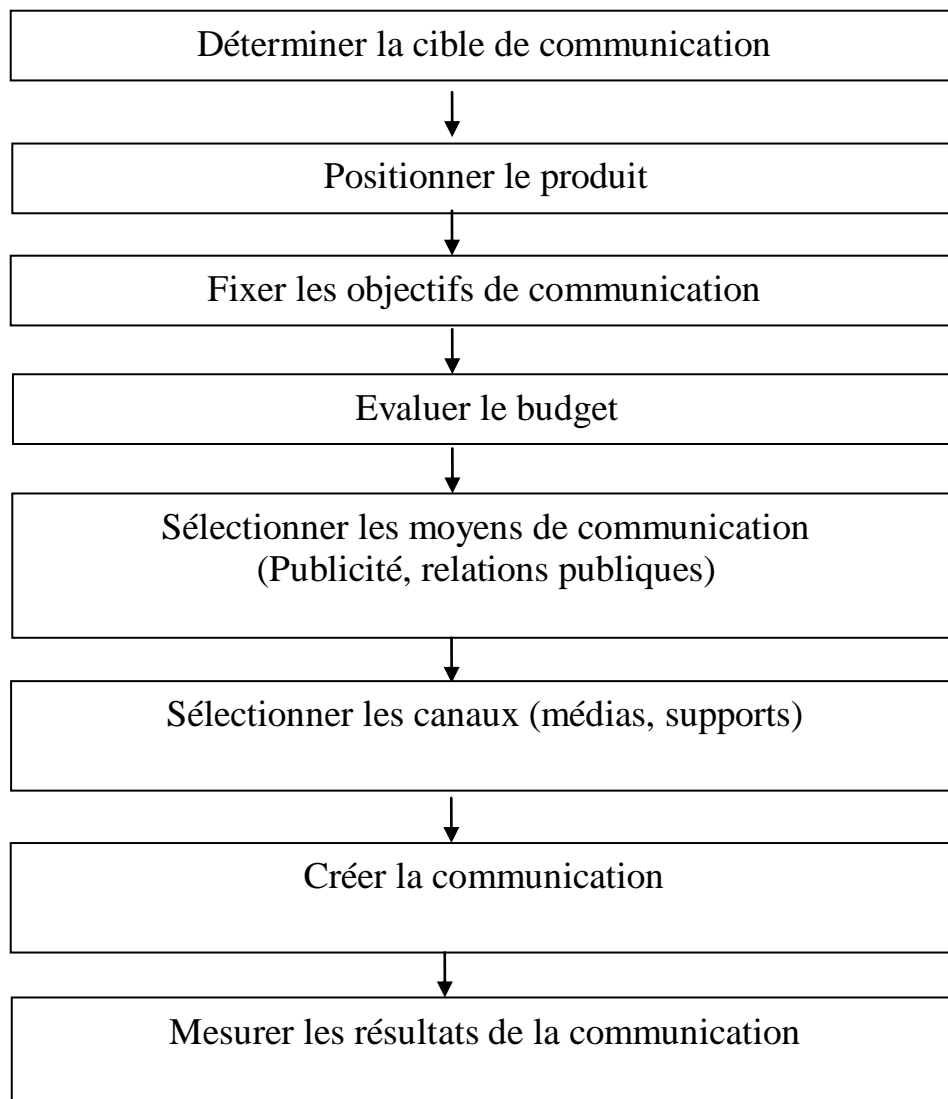
Les composantes fondamentales du CRM sont :

- La connaissance du client : connaître chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Ainsi, certaines informations sont strictement nécessaires au développement de la relation à long terme : historique des achats - moyens de communication préférés - modes de paiement préférés.
- La stratégie relationnelle : elle est adoptée par toute entreprise visant un développement de la relation de long terme avec ses clients. L'entreprise entre en communication avec son client davantage qu'elle ne vende. Les clients les plus intéressants et les plus rentables sont privilégiés.
- La communication : l'entreprise démontre sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé, au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client sera délivré. De ce fait, la capacité à gérer une communication à travers les multiples canaux est essentielle.

« Communiquer, c'est mettre en commun une action, une idée ou une attitude », ont déclaré LENDREVIE et LINDON en 2003.

Pour eux, l'élaboration de la stratégie de communication suit une chronologie donnée dont les étapes se résument dans le schéma suivant :

Figure n°2 : schéma illustrant les étapes de la stratégie de communication



- La proposition de valeur individualisée : une proposition d'offres personnalisées, tant sur le plan d'offre produit que du tarif est indispensable pour le

développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client. L'entreprise peut donc concevoir en parfaite complicité avec le client, un service qui réponde parfaitement à ses besoins. Cependant, il lui faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

Aujourd'hui, le CRM est en pleine évolution. Plusieurs approches ressortent de ce concept :

- CRM comme **processus technologique**: automatisation du processus d'entreprise à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client grâce aux canaux de communication multiples interconnectés
- CRM comme **processus relationnel**: traitement de tout ce qui concerne l'identification du client, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès du client
- CRM comme **principe d'efficacité organisationnelle**: optimisation de la rentabilité de l'organisation et de la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques
- CRM comme **stratégie d'entreprise**: mise en place d'une infrastructure visant à abattre les barrières entre fournisseur et client donc à nouer une relation durable avec le client

De nombreux marchés connaissent un ralentissement de croissance ; seules les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui au-delà de la définition d'une vision claire, ont traduit leurs stratégies en plans d'actions opérationnels, plans reposant à la fois sur la gestion des leviers de l'efficacité commerciale et sur la mesure de leur impact par les indicateurs de performances clairs. De ce fait, l'entreprise vend plus et avec les meilleures marges.

La nouveauté provient des efforts que déploient les entreprises afin de mieux comprendre les perceptions que se font leurs clientèles de la valeur qui leur est offerte. La stratégie d'optimisation commerciale permet de mettre en évidence l'importance de la fonction commerciale au niveau du management global de l'entreprise. Le département commercial jouant le rôle d'homme-orchestre vis-à-vis du client ; la Direction Générale qui participe directement à la vente pour les contrats très importants ; les ingénieurs et techniciens qui fournissent l'information et l'assistance nécessaire au client, avant et après la vente ; le service clientèle qui assure l'installation, l'entretien et le service après-vente ; et l'administration commerciale qui prend en charge l'analyse des données de vente et de la facturation. L'optimisation des ressources ne s'avère pas facile pour l'entreprise. Le critère clé pour une bonne optimisation reste la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, l'entité doit s'intéresser aux clients, maîtriser l'ensemble des techniques de vente, de conquête et de fidélisation puis armer sa force de vente pour la maîtrise des enjeux clés futurs. Ne jamais oublier que le client est un partenaire et la principale source de revenus. Avec une concurrence de plus en plus rude, les fournisseurs se sont multipliés ; cela permet au client d'opérer son choix en fonction de ses attentes. Les critères de choix sont d'ordre économiques ou basés sur la réactivité de l'entreprise mais également ceux basés sur l'estime et/ou la reconnaissance. Le client est devenu le centre des préoccupations et la mobilisation de l'entreprise. Cette mobilisation perdure tant que le résultat des stratégies fournies par l'entreprise s'avère être le bon choix.

II. Contributions antérieures sur le problème de la persistance des plaintes et menaces des clients

Dans le contexte de ce problème spécifique, 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 client 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. Telle est la substance du concept << LAST >> : << Les réclamations traitées et résolues avec promptitude provoquent une fidélité plus grande que celle qui aurait existé si le problème n'avait surgit » (M. LEBOEUF, 1989, Page 142).

L'entreprise doit alors à cet effet recevoir toutes les réclamations et s'assurer que celles-ci reçoivent la plus grande attention en appliquant la stratégie << LAST >> qui se décompose de la façon suivante:

L : Listen (Ecouter et non parler et être agréable)

A : Apologise (S'excuser mais demeurer sûr de soi)

S : Satisfy (satisfaire –se concentrer sur l'opération en cours appliquant les règles en vigueur de l'entreprise et résoudre les problèmes du client)

T : Thank (remercier le client)

Le client mécontent qui fait part de son insatisfaction est un client qui tient à l'entreprise. Il lui offre en effet deux chances : celle de le retenir et celle de progresser en interne. Ainsi toute entreprise ayant en charge le traitement des réclamations clients doit être en mesure de maîtriser le processus complet de traitement des réclamations clients. Les différentes étapes de ce processus se présentent comme suit :

Etapes 1 : Identifier et centraliser les réclamations

Définir ce que sont une réclamation et une non-conformité au sein des activités de l'entreprise.

Assurer et centraliser les réclamations, inciter les clients à l'expression.

Etape 2 : Traiter la réclamation client

Les deux degrés de réponse : délai de contact et délai de réponse apportée.

Etablir une relation positive avec le client : les attitudes et réflexes à développer.

Etape 3 : S'assurer du retour à la satisfaction de vos clients

Les différents modes d'enquêtes.

Les critères à mesurer : réactivité, amabilité.

Analyser et déclencher un plan d'action pour progresser.

Etapes 4 : Mettre en place des actions correctives

Rechercher les causes, identifier la cause à l'origine.

Déclencher les actions correctives et /ou préventives.

Planifier les actions,

Etape 5 : Analyser les données : construire un tableau de bord

(P. DETRIE et C. Broyez : Communication interne au service du Management – édition 2000 - P 258).

Paragraphe 2 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Avant de présenter le TBE, nous allons évoquer au préalable son rôle.

Le TBE 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 la méthodologie à adopter, la revue de littérature, du diagnostic puis de la solution à proposer. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, les causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

Tableau n°2 : Tableau de Bord de l'Etude << GESTION DE LA RELATION CLIENT: CAS DE LA POSTE DU BENIN>>

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUES		OJECTIFS	CAUSES (supposées être à la base des problèmes)	HYPOTHESES
GENERAL	<p><u>Problème général</u> Caractère peu performant de la qualité de la gestion de la relation client.</p>		<p><u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la relation client de LA POSTE DU BENIN sur son marché.</p>	<p><u>Causes générales</u> -</p>	<p><u>Hypothèse générale</u> -</p>
SPECIFIQUES	1	<p><u>Problème spécifique N°1</u> Inexistence d'une base de données Marketing pour un meilleur suivi du portefeuille clients.</p>	<p><u>Objectif spécifique N°1</u> Faire ressortir l'importance d'une base de données Marketing dans la gestion de la relation clients pour un meilleur suivi de la clientèle de la POSTE DU BENIN.</p>	<p><u>Causes spécifiques N°1</u> La sous estimation de l'importance d'une base de données par les dirigeants de LA POSTE DU BENIN.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°1</u> L'inexistence d'une base de données Marketing pour un suivi efficace de la clientèle est due à la sous estimation de son importance par les dirigeants de LA POSTE DU BENIN.</p>

S P E C I F I Q U E	2	<p><u>Problème spécifique N°2</u> La mauvaise organisation du DCMRP.</p>	<p><u>Objectif spécifique N°2</u> Faire comprendre aux dirigeants la nécessité d'opter pour une gestion du DCMRP orientée clients.</p>	<p><u>Causes spécifiques N°2</u> Gestion non orientée clients</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°2</u> La mauvaise organisation du DCMRP est due à sa gestion non orientée clients.</p>
--	----------	---	---	--	--

Source : élaboré par nous - même

SECTION II : Méthodologie de l'étude

Dans cette section, nous allons exposer les outils de collecte des données d'une part et les outils d'analyse des données d'autre part.

Paragraphe1 : Outils de collecte des données

A ce niveau, nous avons défini les objectifs des enquêtes et précisé par la suite la méthodologie d'organisation de ces enquêtes.

I. Objectifs des enquêtes

Nos enquêtes ont consisté à collecter des données nécessaires permettant de vérifier les hypothèses formulées antérieurement. De manière plus spécifique, les enquêtes ont permis de vérifier si :

- L'inexistence d'une base de données Marketing est due à la sous estimation de son importance et de son utilité de la part des dirigeants de **LA POSTE DU BENIN** ;
- La mauvaise organisation du Département de la Communication, du Marketing et des relations publiques est due à sa gestion non orientée clients ;

II. Méthodologie d'organisation des enquêtes

Il s'agira pour nous d'identifier la cible de l'enquête et d'énoncer sa nature.

➤ **Identifications de la population**

Nous avons choisi comme cadre de réalisation de l'enquête, la ville de Cotonou et les grandes villes de l'intérieur telles que Parakou, Abomey, Porto Novo. Ces villes ont été ciblées en raison :

- De l'implantation des agences de **LA POSTE DU BENIN** dans ces localités;
- De l'intensité des actions de la concurrence dans ces milieux ;
- Du grand nombre de clients dans ces milieux.

Ainsi, la population mère de l'enquête est composée des clients (personnes morales et physiques) et du personnel de **LA POSTE DU BENIN**.

➤ **Nature de l'enquête**

Compte tenu des caractéristiques de la population mère nous avons fait une enquête par sondage à partir de deux types de questionnaires administrés d'une part aux clients et d'autre part au personnel de **LA POSTE DU BENIN**. Nous rappelons que le même type de questionnaire a été administré aux clients, dans les agences ciblées. Aussi, nous avons eu des entretiens avec les chefs services individuellement. Un guide d'entretien élaboré à cet effet a servi de canevas pour les échanges. Huit (08) Responsables de Direction et de Département ont été rencontrés suite à une programmation de rendez – vous. (Voir synthèse des entretiens en annexe).

Paragraphe 2 : De la taille de l'échantillon aux outils d'analyse des données.

I. Echantillonnage et centre d'intérêt

A- L'échantillonnage

Il y a lieu pour nous, de retenir les personnes à interroger, le nombre à prendre en compte et comment les choisir. Pour déterminer l'échantillon de la population mère à considérer, nous avons utilisé la méthode non probabiliste, qui consiste à choisir les enquêtés en fonction du caractère pratique de leur accès et de leur capacité à fournir des informations fiables. Ce qui nous a amené à enquêter sur le personnel ainsi qu'auprès de quelques clients qui sont passés au cours de la période d'administration du questionnaire. L'échantillon se décompose comme suit :

- 30 membres du personnel de **LA POSTE DU BENIN** ;
- 100 clients, personnes physiques et morales de **LA POSTE DU BENIN**.

B- Centre d'intérêt

Les questions qui ont été posées nous ont permis d'évaluer l'efficacité de la gestion de la relation de **LA POSTE DU BENIN** avec ses clients à travers les jugements portés par son personnel et ses clients sur les différents problèmes questionnés.

II. Dépouillement

Les informations qui ont été recueillies à partir des questionnaires sont traitées à l'aide du logiciel « SPSS ».

Les résultats d'enquêtes sont analysés par la méthode de tri à plat pour vérifier les hypothèses formulées. Il est important de préciser que pour des raisons de simplicité, nous avons préféré définir un seuil de décision pour chaque question qui nous paraît importante.

CHAPITRE III :
RESULTATS DES ENQUETES ET ANALYSES

Dans ce chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats du sondage avant de formuler nos suggestions.

SECTION I : Résultats et vérification des hypothèses.

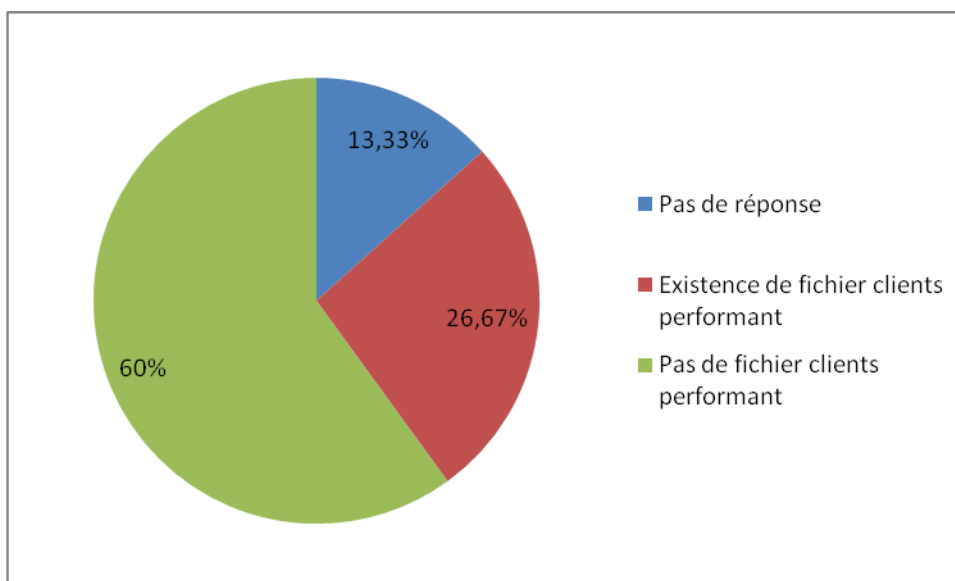
Dans cette rubrique nous présenterons les résultats et analyses de l'étude quantitative et les recommandations pour une meilleure gestion des relations clients en vue d'un réel développement commercial de la société.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats

Les résultats des questions directement liés aux différentes hypothèses sont présentés et analysés dans les lignes qui suivent.

➤ **Graphique N°1 : Reconnaissance de l'existence ou non de fichier clients**

Seuil de décision : Vu la nature de la question, nous avons choisi de la résoudre par la logique du poids le plus élevé.

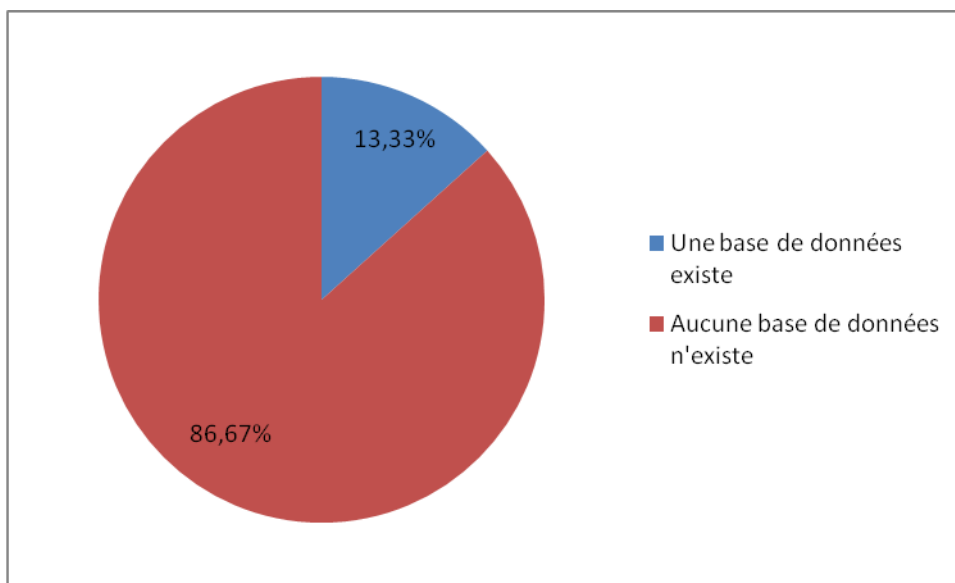


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Comme nous le constatons à travers le tableau et le graphique ci - dessus, 60% du personnel interrogé affirment que **LA POSTE DU BENIN** ne dispose pas d'un fichier clients performant. En réalité, les 8% qui le déclarent existant ne se sont pas trop trompés. De nos constats, une liste existe effectivement. Seulement, elle n'est pas exploitable en l'état parce que vraiment incomplète.

➤ **Graphique N°2** : Reconnaissance de l'existence ou non d'une base de données Marketing par le personnel

Seuil de décision : Comme la question précédente, nous avons choisi de procéder encore une fois par la logique du poids le plus élevé.

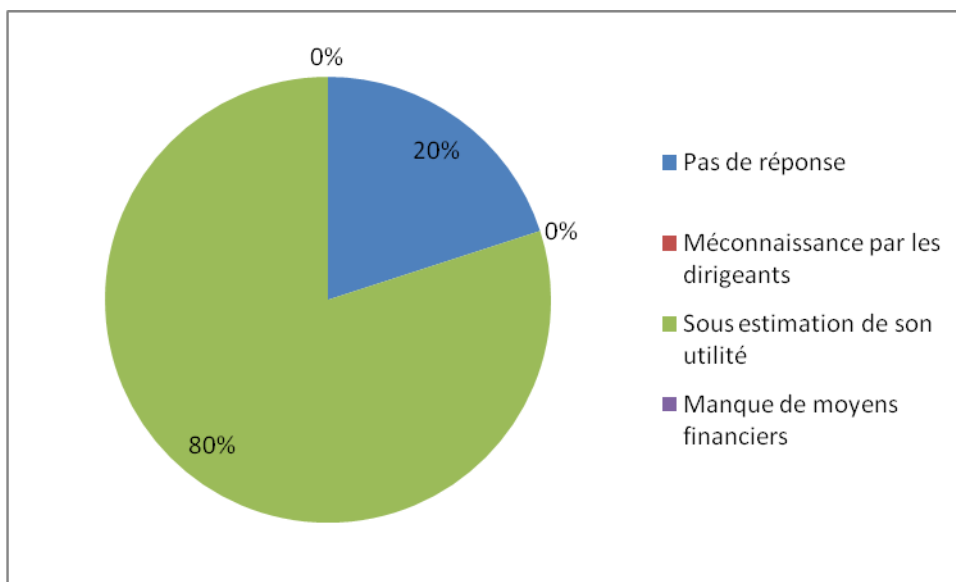


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Comme on peut le constater, près de 87% du personnel interrogé trouvent que **LA POSTE DU BENIN** ne dispose pas d'une base de données marketing. C'est la preuve que le personnel est bien conscient du problème.

➤ **Graphique N°3** : Causes de l'inexistence d'une base de données

Seuil de décision : Ce problème sera résolu par la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélerait à l'origine de l'inexistence de base de données marketing sera retenue. En tout état de cause, sera maintenu l'item qui aura un poids différent de zéro (0).

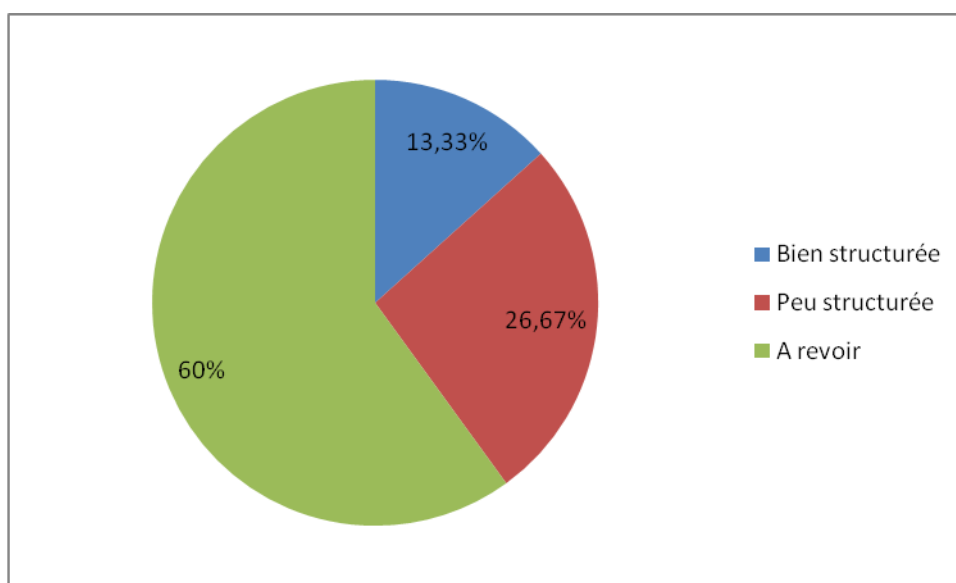


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Le présent tableau montre que 80% des personnes interrogées pensent que l'inexistence de la base de données est due à la sous estimation de son utilité et 20% du personnel restent indifférents.

➤ **Graphique N°4** : Appréciations de l'organisation du DCMRP par le personnel

Seuil de décision : Vu l'importance que revêt ce problème dans la gestion de la relation clients, nous avons choisi de le résoudre par la logique du poids moyen des causes. En tout état de cause sera maintenu donc l'item qui aura un poids supérieur ou égal à 33%.

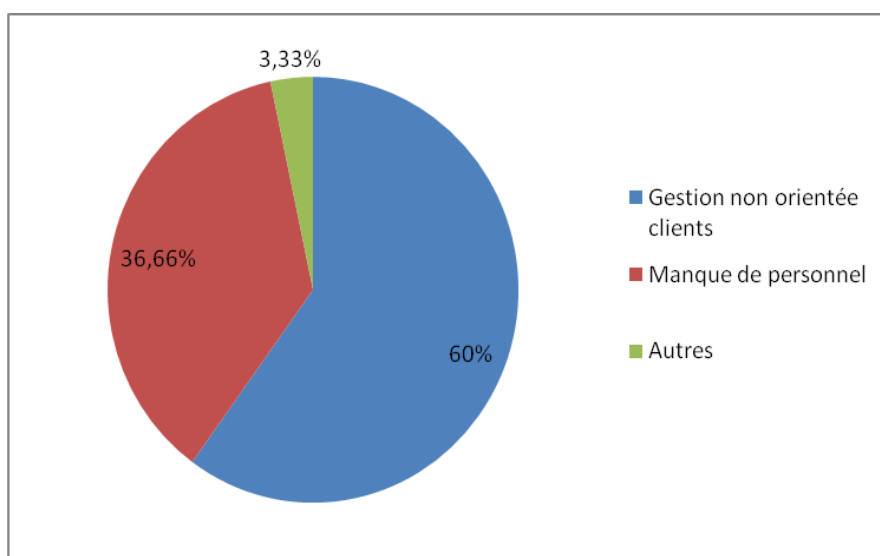


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Par rapport à cette question 13.33% pensent que le département commercial et Marketing est bien structuré. 26.67% admettent qu'il est peu structuré et 60% proposent à ce que son organisation soit totalement revue.

➤ **Graphique N°5** : Causes de la mauvaise organisation du DCMRP selon le personnel

Seuil de décision : Nous avons choisi de le résoudre par la logique du poids moyen des causes. En tout état de cause sera maintenu donc l'item qui aura un poids supérieur ou égal à 33%.

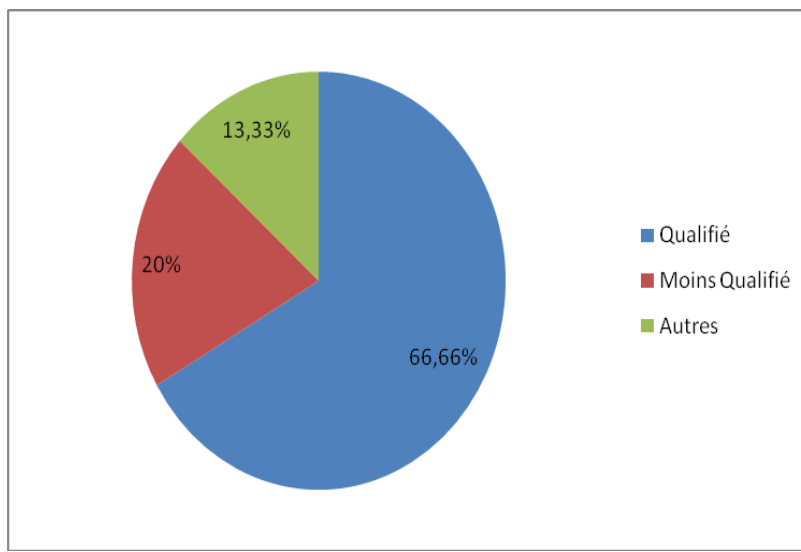


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

La mauvaise organisation du DCMRP se justifie selon 60% du personnel par une gestion non orientée clients. 36,66% du même personnel estiment que le manque du personnel en est la cause.

➤ **Graphique N°6** : Qualification de l'équipe commerciale

Seuil de décision : Vu la nature de la question, nous avons choisi de procéder par la logique du poids le plus élevé.

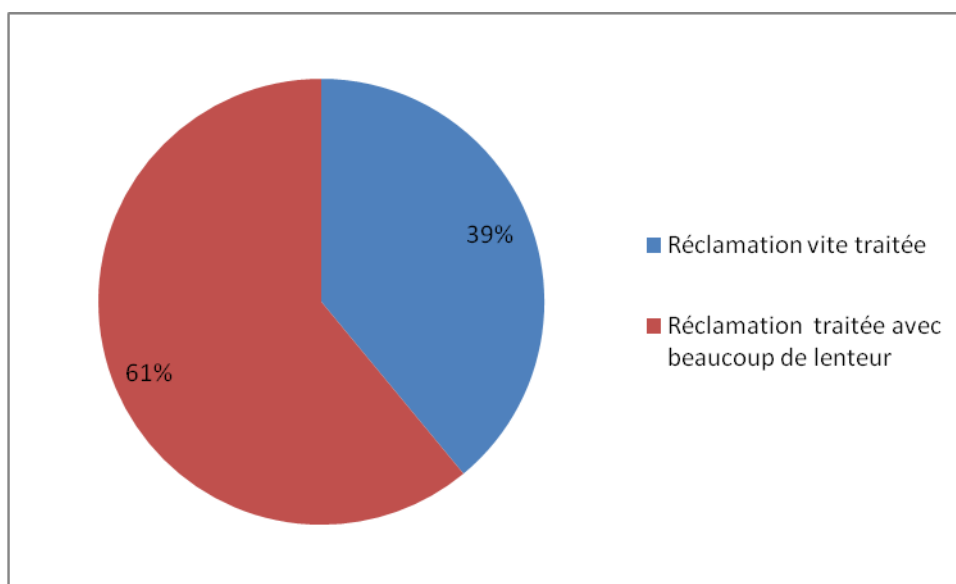


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Les 66.66% du personnel interrogés estiment que l'équipe commerciale et Marketing est qualifié tandis que 20% la considèrent moins qualifiée.

➤ **Graphique N°7** : Rapidité dans le traitement des réclamations

Seuil de décision : Nous avons préféré procéder encore une fois par la logique du poids le plus élevé.

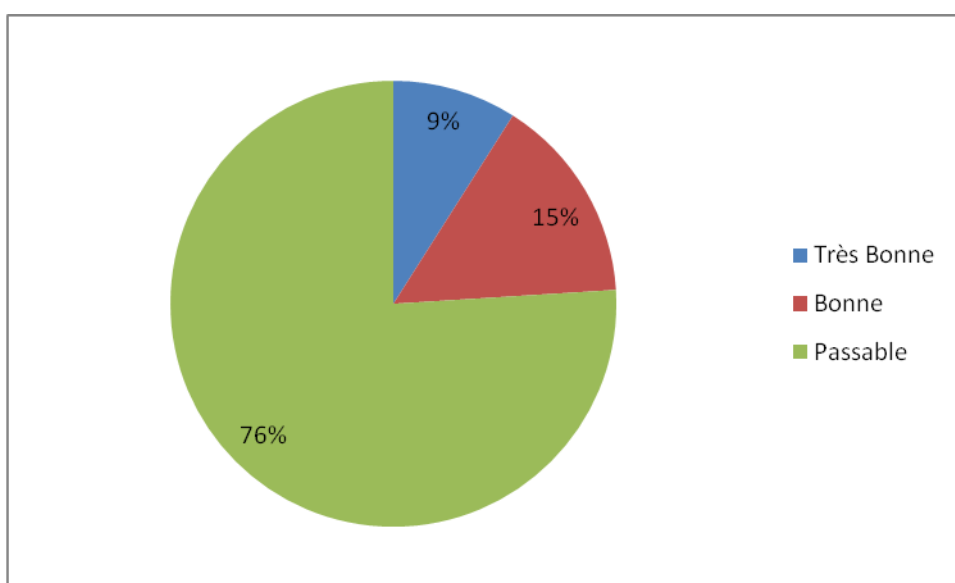


Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

39% des clients estiment que leurs réclamations ont été vite exécutées alors que les 61% affirment le contraire. Le temps mis par LA POSTE DU BENIN avant de répondre aux réclamations et plaintes oscille autour de quatre vingt dix (90) jours selon les précisions apportées par les 61%.

➤ **Graphique N°8** : Qualité des prestations de LA POSTE

Seuil de décision : Vu l'importance de la question dans la gestion de la relation clients, nous avons choisi de la résoudre par la logique du poids moyen des causes. En tout état de cause sera maintenu donc l'item qui aura un poids supérieur ou égal à 33%.



Source : réalisé par nous – même à partir des données recueillies

Le tableau et le graphique montrent que 9% des personnes interrogées sont satisfaites des prestations qu'offre LA POSTE DU BENIN ; 15% pensent qu'elles sont bonnes alors que 76% les jugent passables.

Paragraphe II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Ce paragraphe est consacré à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

I. Vérification des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse n°1

Après l'analyse des données, nous avons retenu que 87% du personnel reconnaissent l'inexistence d'une base de données Marketing. De plus, en nous conformant aux résultats de l'enquête et à la figure N°3, 80% du personnel affirment que l'inexistence d'une base de données pour la bonne gestion de la relation clients est due à la sous estimation de son importance par les dirigeants. Nous avons eu la confirmation avec l'entretien fait avec les Responsables. De là, nous pouvons confirmer l'hypothèse N°1 précédemment émise.

B - Vérification de l'hypothèse n°2

En nous référant aux analyses du tableau N°6 et au graphique N°4, 60% du personnel trouvent que l'organisation du DCMRP est à revoir quand bien même 66.66% jugent le personnel de qualifié. Le personnel trouve les causes de cette mauvaise organisation d'une part dans la gestion non orientée clients (60%) et d'autre part dans le manque de personnel (36,66%).

Nous pouvons donc affirmer que la mauvaise organisation du DCMRP observée a pour véritable cause l'orientation de la gestion dudit Département et le manque de personnel, ce qui entraîne une mauvaise gestion des réclamations. L'hypothèse N°2 précédemment émise n'est vérifiée que partiellement.

II. Etablissement du diagnostic

A- Diagnostic lié à l'inexistence d'une base de données

L'hypothèse n°1 étant vérifiée, l'inexistence d'une base de données clients pour un suivi efficace de la clientèle est due à la sous estimation de son importance et de son utilité par les dirigeants.

B- Diagnostic lié à l'inadaptation de l'organisation de l'équipe commerciale

L'hypothèse n°2 étant partiellement vérifiée, le diagnostic est ainsi formulé : la mauvaise organisation du D.C.M.R.P. est due non seulement à l'orientation donnée à sa gestion mais également au manque de personnel.

SECTION II : Approches de solutions et Conditions de mise en oeuvre

Dans l'objectif de permettre à LA POSTE DU BENIN de palier les véritables causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques identifiés et rattachés à celui d'ordre général, ce dernier paragraphe de notre étude portera sur les différentes approches de solutions et conditions de mise en œuvre et recommandations dont nous espérons une attention particulière de la part des dirigeants de LA POSTE DU BENIN.

Paragraphe 1 : approches de solutions

I. Approches de solutions relatives au problème spécifique N°1

La principale cause retenue face à l'inexistence d'une base de données clients à LA POSTE DU BENIN, est la sous estimation de son importance par les dirigeants de l'entreprise. Pour une gestion efficace de sa clientèle, LA POSTE DU BENIN devra constituer une base de données c'est-à-dire une réserve d'informations brutes.

Plus qu'un fichier clients qui n'est qu'une liste de noms et d'adresses, une base de données est beaucoup plus riche. Elle est un ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, que l'on utilise pour obtenir des pistes, les qualifier, vendre un produit ou un service, ou encore maintenir une relation commerciale. Ces informations seront collectées lors des contacts ou auprès des sociétés spécialisées. Une base de données permet de connaître, de segmenter, de se souvenir, de communiquer, de mesurer et de prévoir.

- Connaître : le fichier permet de passer de la connaissance globale du marché à la connaissance normative.
- Segmenter : les informations quantitatives et qualitatives permettent d'entreprendre des actions sur des cibles précises.
- Se souvenir : le fichier constitue la mémoire de l'entreprise
- Communiquer : le fichier client permet de mieux communiquer par une meilleure connaissance
- Mesurer : il permet de mesurer le marché, les actions et les hommes.
- Prévoir : en fonction de l'ensemble des renseignements saisis.

De tout ce qui précède, il est à retenir que la présence d'une base de données clients permettra à **LA POSTE DU BENIN** de mettre en place les moyens liés à une bonne gestion de sa clientèle et également un système de veille concurrentielle.

II. Approches de solutions relatives au problème spécifique N°2

La cause retenue face à la mauvaise organisation du DCMRP est l'orientation de sa gestion ainsi que le manque de personnel, ce qui entraîne une mauvaise gestion des réclamations. La clientèle étant le capital humain dont dispose toute entreprise pour l'effectivité de la réalisation de ses activités, nous proposons aux dirigeants de **LA POSTE DU BENIN** :

- De retourner à leur vision qui, nous le rappelons est de "bâtir une entreprise nationale, des services postaux et financiers, les meilleurs pour la clientèle à travers le dynamisme de son personnel et la qualité de ses prestations." Cette vision doit être partagée par l'ensemble du personnel qui mérite d'être sensibilisé pour. Il faut donc :
- Mettre le client au centre de toutes décisions ;

- Amener les responsables hiérarchiques à écouter et à soutenir leurs collaborateurs dans leurs initiatives, par les sensibilisations et les exhortations ;
- Mettre en place un bon système d'informations interne pour assurer la bonne circulation de l'information au sein de la structure en insistant sur les technologies de l'information et de la communication.
- Définir le profil du poste c'est-à-dire l'ensemble des tâches qu'un agent doit accomplir dans le cadre de son activité ;
- Définir le profil du candidat à chaque poste c'est-à-dire les qualités et les caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer dans les meilleures conditions possibles ;
- Avoir un planning de formation et de recyclage du personnel afin de rendre performant le rendement de ce dernier ;
- Motiver l'équipe commerciale (personnel en contact avec les clients).

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse

I. Conditions de mise en œuvre des solutions

La disposition d'une base de données clients permettra de planifier les actions de fidélisation ;

Son exploitation pourrait produire des supports de décisions très fiables pour la Direction Générale. Pour y arriver, nous avons retenu un modèle de conception du système (ceci consiste à organiser le réseau chargé de collecter les informations) :

- ✓ Recueillir des informations en procédant tout au long des activités à une collecte minutieuse de données sur le terrain ;

- ✓ Evaluer et interpréter c'est-à-dire, vérifier la crédibilité des informations dans le but d'effectuer un tri et un recoupement afin de prendre une information de qualité supérieure utile ;
- ✓ Stocker les informations sur un support sécurisé ;
- ✓ Diffuser et mettre à jour : mettre ces informations à la disposition des responsables et dirigeants pour les aider dans la prise de décisions ;
- ✓ Recruter un spécialiste de gestion de base de données.

Pour ce qui concerne le D.C.M.R.P, Il faudra :

- ✓ Renforcer le personnel en effectif ;
- ✓ Mettre un budget conséquent à la disposition du Responsable et lui permettre de mener à bien les différentes actions pour une bonne politique de fidélisation proposées plus haut ;

II. Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

C'est le tableau récapitulatif de tout le travail abattu 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.

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUES	OJECTIFS	CAUSES REELLES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
GENERAL		<u>Problème général</u> Caractère peu performant de la qualité de la gestion de la relation client.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la relation client de LA POSTE DU BENIN sur son marché.	-	-	-
SPECIFIQUE	1	<u>Problème spécifique N°1</u> Inexistence d'une base de données Marketing pour un meilleur suivi du portefeuille clients.	<u>Objectif spécifique N°1</u> Faire ressortir l'importance d'une base de données Marketing dans la gestion de la relation clients pour un meilleur suivi de la clientèle.	<u>Causes réelles / problèmes spécifiques N°1</u> La sous estimation de l'importance d'une base de données par les dirigeants de LA POSTE DU BENIN.	<u>Elément de diagnostic N°1</u> L'inexistence d'une base de données Marketing pour un suivi efficace de la clientèle est due à la sous estimation de son importance par les dirigeants de LA POSTE DU BENIN.	<u>Approches de solution problème spécifique N°1</u> - constituer une base de données

SPECIFIQUE		<u>Problème spécifique N°2</u>	<u>Objectif spécifique N°2</u>	<u>Causes réelles / problèmes spécifiques N°2</u>	<u>Elément de diagnostic N°2</u>	<u>Approches de solution problème spécifique N°2</u>
	2	La mauvaise organisation du Département de la communication, du Marketing et des Relations Publiques.	Faire comprendre aux dirigeants la nécessité d'opter pour une meilleure organisation du D.C.M.R.P.	La mauvaise orientation de la gestion du DCMRP et le manque de personnel	La mauvaise organisation du D.C.M.R.P. est due non seulement à la mauvaise orientation de sa gestion mais aussi au manque de personnel	- Opter pour une gestion orientée clients.

Tableau n°12 : synthèse de l'Étude : << GESTION DE LA RELATION CLIENT: CAS DE LA POSTE DU BENIN>>

Source : Synthèse des éléments de diagnostic.

CONCLUSION GENERALE

La Gestion de la Relation Clients (GRC) a connu un grand engouement à la fin des années 1990 et les entreprises proposant des outils permettant la mise en œuvre de ce concept ont connu une croissance exponentielle. Elle consiste à rassembler des informations détaillées et individuelles sur la clientèle et à gérer avec soin, tous les moments de contact avec celle-ci en vue de maximiser sa fidélité. Son objectif est de créer un fort capital client. Et pour cela, il faudra mettre en place une politique de fidélisation à travers une division de relation régulière avec les clients.

Le développement de toute entreprise passe par la gestion harmonieuse de ses relations avec sa clientèle ; surtout lorsqu'on sait que toute structure se veut d'être prospère.

A travers l'exploitation du thème: « **la gestion de la relation clients de LA POSTE DU BENIN** », nous avons fait ressortir des problèmes à savoir l'inexistence d'une base de données Marketing et la mauvaise organisation du Département Marketing.

Ces problèmes constituent de véritables obstacles pour le développement commercial de **LA POSTE DU BENIN**. C'est pourquoi nous avons suggéré des solutions adéquates dont l'essentiel est axé sur la constitution d'une base de données pour le problème spécifique 1. Quant au problème 2, nous avons opté pour une gestion orientée clients, pour la sensibilisation des responsables hiérarchiques, pour l'écoute et le soutien des collaborateurs. Nous avons envisagé de mettre en place un bon système d'informations interne, d'établir et d'exécuter un planning de formation et/ou de recyclage du personnel en fonction des besoins actuels et de motiver l'équipe commerciale.

Les solutions proposées ne pourront être mises en œuvre que lorsque certaines conditions seront remplies tant au niveau de la Constitution de base de

données que de la réorganisation du Département de la Communication, du Marketing et des Relations Publiques.

Ainsi, au niveau de la constitution de base de données, les Responsables doivent accepter non seulement de recruter un spécialiste de gestion de base de données, mais aussi d'investir dans l'acquisition d'un bon serveur sécurisé.

Pour ce qui concerne le D.C.M.R.P et de la politique de fidélisation, Il faudra renforcer le personnel en effectif et mettre un budget conséquent à la disposition du Responsable afin de lui permettre de mener à bien les différentes actions pour une bonne politique de fidélisation.

Notre étude ne pouvant pas traiter tous les problèmes à la fois, nous proposons que d'autres recherches soient faites en vue d'apporter des solutions dans d'autres domaines pour l'évolution de **LA POSTE DU BENIN S.A.**

BIBLIOGRAPHIE

- Carole HAMON, Pascal LEZIN & Alain TOULLEC : **Gestion de la clientèle**, édition 3A, 1999 ;
- C. DESFOUR : **Gestion commerciale**, édition FOURCHER, Paris 1998 ;
- Claude Demeure : Aide-mémoire, marketing, 5ème édition 2004 ;
- Eric VERNETTE : **L'essentiel du marketing**, édition d'Organisation 1998 ;
- Jean BRILMAN & Jacques HERARD : **Meilleures Pratiques de Management**, 6ème édition, 2002 ;
- KOTLER, KELLER, MANCEAU & DUBOIS : **Marketing et Management**, 13ème éditions PEARSON EDUCATION 2009 ;
- Michael LEBOEUF : **Comment séduire les nouveaux clients et les garder pour la vie**, 1ère édition, paris 1990 ;
- P.DETRIE & C. Broyez : **Communication interne au service du Management**, 3ème édition, Foucher ;
- Daniel D. DOSSOU : **Le management de l'éthique et de la Responsabilité sociale des Entreprises**, éditions OBA, 2007 ;
- Yves CHIROUZE : **Les études préalables à la prise de décision**, éditions ELLIPSES, 1993 ;
- V. BOULOCHER, S. FLAMBARD & S. JEAN : **L'analyse d'un marché** ; éditions Vuibert, 2003 ;

- Le Larousse de poche édition 2000 ;
- Norbert SECHO & Léonie TOVIDE : **Stratégie de repositionnement de LA POSTE DU BENIN** (2008) ;
- Parfait HOUGUIAH : **Etude de satisfaction de la clientèle : Cas de l'ONG VIE & SANTE** (2007) ;
- Laurence AKLAMAVO : **Gestion de la clientèle d'une Entreprise prestataire de service: Cas de la SOBEMAP** (2009) ;
- Site internet : **[http //www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)** ; Consulté le 12 mars 2011 à 16 heures.

ANNEXES

ANNEXE 1

Questionnaire adressé au personnel

Madame ou Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire dont le thème est intitulé : « **Contribution à l'amélioration de la gestion de la relation client de LA POSTE DU BENIN** », nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

1) Dans quel département êtes vous affilié ?

- Technique
- Administration & Finance
- Marketing et Communication

2) Que pensez-vous de l'organisation du département Marketing et communication ?

- Bien
- Peu
- A revoir

A quoi pourrait être due une éventuelle mauvaise organisation ?

- Gestion non orientée clients
- Manque de personnel
- Autres

3) Selon vous peut-on parler de l'existence d'un fichier clients à LA POSTE DU BENIN ?

- Oui
- Non
- Pas bien spécialisé

4) LA POSTE DU BENIN dispose - t'elle d'une base de données marketing ?

- Oui
- Non
- Pas bien spécialisé

5) Pensez vous que LA POSTE DU BENIN soit suffisamment équipée pour la mise en place d'une telle base de données ?

- Oui
- Non

6) A quoi est due cette inexistence de base de données ?

- Pas de réponse
- Méconnaissance de l'importance de la base de données par les dirigeants
- Sous estimation de l'importance du fichier client
- Manque de moyens financiers

7) Que pensez-vous de la qualification de l'équipe commerciale et Marketing ?

- Qualifiée
- Moins qualifiée
- Autres

Si non, une telle compétence permet- il la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ?

- Oui
- Non

8) Que pensez-vous de la Gestion de la relation clients de LA POSTE DU BENIN ?

-Bien

-Moins bien

-A revoir

9) Que proposez-vous pour une meilleure gestion de la relation client ?

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

Merci pour votre disponibilité

Questionnaire adressé à la clientèle

Cher client,

Dans le souci d'améliorer la qualité de notre service client afin de mieux vous satisfaire pour une relation meilleure, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessus.

1) **Êtes-vous un client habitué de LA POSTE DU BENIN ?**

-Oui

-Non

2) **A quelle catégorie socio professionnel appartenez-vous ?**

-Artisan

-Cadre

-Ménagère

-Commerçant

3) **Qu'est-ce qui justifie le renouvellement de vos demandes dans les agences de LA POSTE DU BENIN?**

-L'accueil chaleureux

-La qualité des services

-Le service après vente

4) **Avez-vous été rapidement satisfait ?**

-Oui

-Non

Si non, pourquoi?

-Lenteur d'exécution

-Autres

5) Quelle appréciation faite- vous des prestations de LA POSTE DU BENIN ?

-Bonne

-Insuffisante

6) Comment percevez-vous les actions de fidélisation de LA POSTE DU BENIN à votre égard ?

-Bonne

-Mauvaise

-Insuffisante

7) Avez-vous le sentiment que LA POSTE DU BENIN fait tout pour mieux vous servir ?

-Oui

-Non

8) Que proposez-vous à LA POSTE DU BENIN pour une meilleure gestion de la relation client ?

.....

.....

.....

Merci pour votre disponibilité

ANNEXE 2

Guide d'entretien avec les Responsables

Désireux d'apporter une contribution pour une meilleure gestion de la relation clients de LA POSTE à travers notre mémoire de fin de formation, nous avons jugé bon de vous approcher pour nous imprégner de vos réalités quotidiennes. Nous comptons sur votre franche collaboration pour la réussite de ce travail.

Service visité :

Poste Responsable rencontré :

Nom du Responsable :

1. Les activités du Département.
2. Votre avis sur le niveau d'équipement en matériels pour un bon accomplissement des tâches assignées à votre Département.
3. Les supports de collecte d'informations disponibles.
4. Usage que vous faites de votre base de données.
5. Vos appréciations sur l'efficacité de votre travail sur la clientèle.
6. Vos appréciations sur la gestion des ressources humaines dans votre service (type de contrat, grille salariale, horaire de travail, sécurité sociale...)
7. Les difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos tâches.
8. Les plaintes des clients et leur traitement.
9. L'ambiance du travail dans le service et son influence sur votre rendement.
10. Vos appréciations de la situation financière de LA POSTE DU BENIN SA

REMERCIEMENTS

ANNEXE 3 : Les concurrents de LA POSTE DU BENIN

PRODUITS	CONCURRENTS	OBSERVATIONS
Les produits traditionnels de LA POSTE :		
Courriers ordinaire et accélérés (express)	TOP CHRONO, DHL.	Les concurrents disposent de très grandes capacités financières
Colis	Les Sociétés de transport en général (RIMBO, GARBA, SNTV, TUNDE TRANSPORT. ...)	
Poste solidarité		
Les produits financiers :		
La Poste Epargne ou CNE	Les Institutions financières et Etablissements privés de collecte d'épargnes en général.	La plupart disposent d'une très grande surface financière.
Chèques postaux	Les institutions financières : BOA, FINANCIAL BANK, ECO BANK, DIAMOND BANK, etc.	Elles disposent d'une très grande surface financière
Poste commerce	Divers concurrents exerçant les mêmes activités que celles secondaires de la POSTE	
Produits non exclusifs de la Poste :		
Mandat flash Money express Western Union Choice Money Transfers (CMT)		Les opérateurs ne font que déléguer LA POSTE DU BENIN pour exécuter les prestations en leurs noms.

Sources : réalisé par nous – même.

ANNEXE 4 : Point des entretiens avec les Responsables de LA POSTE DU BENIN

NUM D'ORD.	PREOCCUPATIONS	SYNTHESE DES AVIS
2.	Le niveau d'équipement en matériels pour un bon accomplissement des tâches assignées à votre Département.	Les Départements en général sont moins équipés en ressources matérielles.
3.	Les supports de collecte d'informations.	Ils existent. Cependant, ils ne sont pas toujours remplis et leur modèle nécessite une actualisation.
4.	Usage fait de votre base de données.	Il n'existe pas réellement une base de données, mais un fichier clients encore incomplet, difficilement exploitable.
5.	Appréciations de l'efficacité du travail sur la clientèle.	La grande majorité de la clientèle n'est pas satisfaite. Elle continue de nous fréquenter malgré elle.
6.	Appréciations sur la gestion des ressources humaines.	Elle est généralement bonne. Cependant, Elle n'est pas exempte d'injustice et il est facile d'observer une mauvaise répartition du personnel
7.	Les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches.	Durée d'exécution des tâches, trop longue à cause des dispositions du manuel de procédure.
8.	Les plaintes des clients et leur traitement.	Elles sont pour la plupart du temps, pertinentes et pleuvent chaque jour. Le DCMRP n'arrive pas vraiment à les traiter toutes car il manque de moyens.
9.	L'ambiance du travail dans le service et son influence sur votre rendement.	Elle est globalement bonne.
10.	Situation financière de LA POSTE	Bonne.

Source : Synthèse des entretiens avec les Responsables de la POSTE

ANNEXE 5 : Synthèse du résultat des enquêtes (février 2011)

Répartition du personnel selon leur avis sur la question de l'existence ou non d'un fichier clients

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Pas de réponse	4	13.33%
Oui	8	26.67%
Non	18	60%
Total	30	100%

Répartition du personnel selon leur avis sur la question de l'existence ou non d'une base de données marketing

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Oui	4	13.33%
Non	26	86.67%
Total	30	100%

Répartition du personnel selon leur appréciation de la cause de l'inexistence d'une base de données

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Pas de réponse	6	20%
Méconnaissance par les dirigeants	00	00%
Sous estimation de son utilité	24	80%
Manque de moyens financiers	00	00%
Total	30	100%

Répartition du personnel selon leur appréciation de l'organisation du D.C.M.R.P.

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Bien structurée	4	13.33%
Peu structurée	8	26.67%
A revoir	18	60%
Total	30	100%

Appréciation du personnel par rapport à la qualification des agents du D.C.M.R.P

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Qualifié	20	66.66%
Moins Qualifié	6	20%
Autres	4	13.33%
Total	30	100%

Appréciation des clients de la rapidité dans le traitement des réclamations

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Oui	39	39%
Non	61	61%
Total	100	100%

Appréciation du personnel sur la cause de la mauvaise organisation du D.C.M.R.P

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Gestion non orientée clients	18	60%
Manque de personnel	11	36.66%
Autres	1	3.33%
Total	30	100%

Appréciation de la qualité des prestations de LA POSTE DU BENIN par les clients

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences
Très Bonne	9	9%
Bonne	15	15%
Passable	76	76%
Total	100	100%

ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME DE LA POSTE DU BENIN

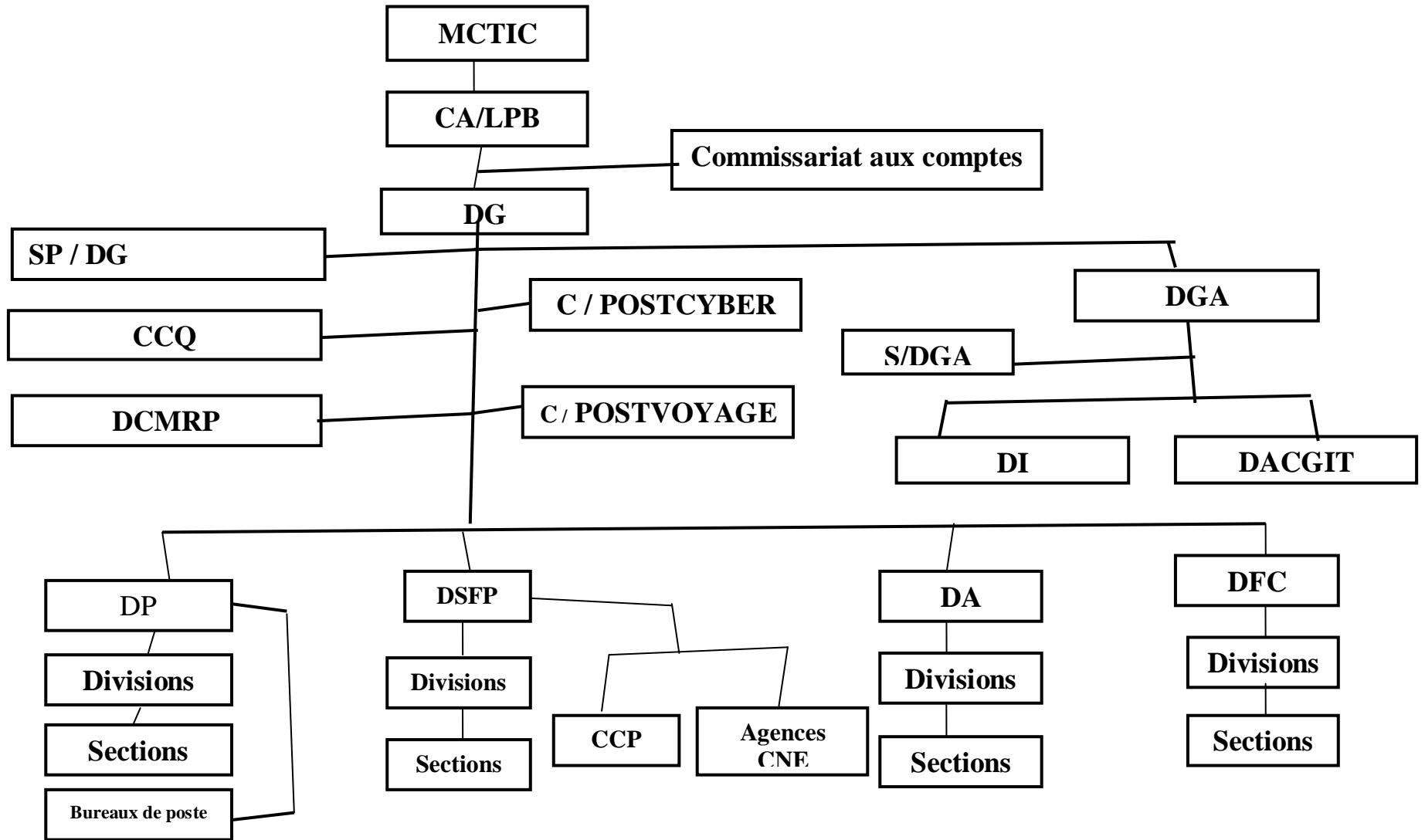


Table des matières

Dédicace	i
Remerciement	ii
Sigles et Abréviations	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des graphiques	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE AU DEROULEMENT DU STAGE	4
SECTION 1 : Présentation de LA POSTE DU BENIN SA	5
Paragraphe1 : Historique et Mission	5
I- Historique	5
A – LA POSTE en général	5
B – L'avènement de LA POSTE	6
II - Mission de LA POSTE DU BENIN S.A.	6
Paragraphe 2 : Produits et réseaux de LA POSTE	7
I- Produits de LA POSTE DU BENIN	7
II – Réseau territorial de LA POSTE DU BENIN	8
A- Les Agences postales ou Recettes auxiliaires	8
B- L'organisation structurelle	9
SECTION 2 : Déroulement du stage, Choix du problème et hypothèses de l'étude	13
Paragraphe 1 : Déroulement du stage	13
I – Présentation du D.C.M.R.P.	13
II – Déroulement du stage proprement dit	14

Paragraphe 2 : Inventaire des problèmes et choix de la problématique	15
I – Inventaire des observations de stage	15
A- Les Atouts de LA POSTE DU BENIN	15
B- Les opportunités de LA POSTE DU BENIN	15
C- Les Faiblesses de LA POSTE DU BENIN	16
D- Les Menaces	16
II – Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	17
III – Choix de la problématique et Justification du thème	19
A – Choix de la problématique	19
B – Formulation de la problématique	20
C – Objectifs de l'étude	21
D – Formulation des hypothèses	21
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	24
Section 1 : Revue de littérature et tableau de bord de l'étude	25
Paragraphe 1 : Revue de littérature	25
I – Contributions antérieures sur le problème de l'inefficacité de la Gestion de la Relation Clients	25
II – Contributions antérieures sur le problème de la persistance des plaintes et menaces des clients	36
Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude	38
Section 2 : Méthodologie de l'étude	41
Paragraphe 1 : Outils de collecte des données	41

I – Objectifs des enquêtes	41
II – Méthodologie d’organisation des enquêtes	42
Paragraphe 2 : De la taille de l’échantillon aux outils d’analyse des données	43
I – Echantillonnage et centre d’intérêt	43
A – Echantillonnage	43
B – centre d’intérêt	43
II – Dépouillement	44
CHAPITRE 3 : RESULTATS DES ENQUETES ET ANALYSES	45
SECTION 1 : Résultats et vérification des hypothèses	46
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des Résultats	46
Paragraphe 2 : Vérification des Hypothèses et Etablissement du Diagnostic	54
I- Vérification des Hypothèses	54
A- Vérification de l’Hypothèse N°1	54
B- Vérification de l’Hypothèse N° 2	54
II- Etablissement du Diagnostic	55
A- Etablissement du Diagnostic lié à l’inexistence d’une base de données	55
B- Etablissement du Diagnostic lié à la mauvaise organisation de la gestion du DCMRP	55
SECTION 2 : Approches de Solutions et Conditions de mise en œuvre	56
Paragraphe 1 : Approches de Solutions	56
I- Approches de Solutions relatives au problème spécifique N°1	56

II- Approches de Solutions relative au problème spécifique N°2	57
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude	58
I – Conditions de mise en œuvre des solutions	58
II – Tableau de synthèse de l'étude (TSE)	59
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	65