



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

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

CYCLE II



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Master en Gestion Commerciale

OPTION : GESTION

FILIERE : COMMERCE INTERNATIONAL

ANNEE ACADEMIQUE : 2009-2010

(7^{ème} Promotion)

ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DE LA RELATION CLIENT A UNITED BANK FOR AFRICA (UBA-BENIN)

Réalisé et soutenu par :

Audrey Frumence KPANGON

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage :

Jean-Claude ADANDEDJAN

Chef d'Agence à UBA

Directeur de mémoire :

Docteur Byblice COOVI

Enseignant à l'ENEAM

Décembre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : ALLOGNINOUBA ANASTHASE

VICE-PRESIDENT : LAWANI ABDEL WAHIDI

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM) N'ENTEND DONNER
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A SON AUTEUR.**

DEDICACES

Ce travail est dédié à :

- toute ma famille pour la sollicitude et l'amour filial ;
- **William BOSSOU**, pour ta présence dans ma vie, pour les sacrifices consentis, pour tes multiples conseils et surtout pour ton soutien indéfectible.

REMERCIEMENTS

Rédiger n'est pas une tâche facile, si bien que certaines personnes s'investissent à vous aider à alléger votre fardeau, et à transformer vos idées en un recueil achevé. Parmi elles, et au premier rang, pour leur assistance de tous les instants, leurs conseils avisés et leurs coups d'œil acérés :

- mon Directeur de mémoire le **Docteur Byblice COOVI**, qui malgré ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour suivre ce travail dans la rigueur et le professionnalisme ;
- mon maître de stage monsieur **Jean-Claude ADANDEDJAN**, pour ses précieux conseils et pour son aide à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à :

- mon feu père **Abel KPANGON** et ma mère **Virginie KPANGON** née **KIKI** pour m'avoir donné la vie et m'avoir inculqué dans l'esprit que seul le travail libère l'homme ;
- A mes frères **Hector, Brice, Arsène, Ephrem, Blanche** et **Aurélien** merci infiniment ;
- tout le personnel de la Direction des Opérations de United Bank for Africa (UBA) pour sa contribution à la rédaction de ce mémoire;
- l'administration de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et tout le corps professoral qui n'a ménagé aucun effort pour faire de nous des cadres supérieurs de gestion ;
- tous ceux qui de près ou de loin et d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire, sincère merci.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Forces et faiblesses liées à la gestion de la relation client	20
Tableau 2 : Récapitulatif des problématiques identifiées	21
Tableau 3 : Synthèse des approches théoriques par problème Spécifique	26
Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude	30
Tableau 5 : Tableau sommaire des moyens utilisés par les chargés de comptes/conseillers financiers	44
Tableau 6 : Données relatives aux causes du manque d'accompagnement des Clients	52
Tableau 7 : Données relatives aux causes de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	54
Tableau 8 : Données relatives aux causes du faible retour client	55
Tableau 9 : Tableau sommaire des prestations de services bancaires à Distance	70
Tableau 10 : Tableau de synthèse générale de l'étude	71

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BBD	: Banque Béninoise de Développement ;
BCB	: Banque Commerciale de Développement ;
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest ;
CBB	: Continental Bank Bénin ;
CC	: Connaissance Client ;
CCIB	: Chambre de Commerce et d’Industrie du Bénin ;
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole ;
CRM	: Customer Relationship Management ;
DAB	: Distributeur Automatique de Billets ;
GAB	: Guichet Automatique Bancaire ;
GRC	: Gestion de la Relation Client ;
TBB	: Taux de Base Bancaire ;
UBA	: United Bank For Africa ;
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africain.

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Datamining : traitement des données stockées.

Datawarehouse : base de stockage de données.

Fidélisation : démarche marketing qui cherche à favoriser la fidélité du client. Ensembles des actions mises en œuvre par une entreprise pour faire en sorte que ses clients continuent à consommer ses produits ou services.

Gestion de la relation client : un concept qui préconise la centralisation au sein d'une base de données de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients afin de les mettre en commun et maximiser la connaissance d'un client donné.

Marketing relationnel : ensemble des stratégies qui visent à établir une relation continue, durable, renforcée et enrichie avec le consommateur afin de le fidéliser et de rendre la relation la plus profitable possible.

Package : anglicisme qui désigne le regroupement à travers une même offre de produits ou services complémentaires à des conditions tarifaires avantageuses.

Progiciel : ensemble de programmes conçu pour différents utilisateurs en vue d'une même application.

Prospect : client potentiel de l'entreprise.

Retour client : réponse du client après par exemple une offre promotionnelle qui lui a été proposée à travers un canal de communication.

RESUME

Les banques évoluent dans un environnement économique très concurrenté. La concurrence s'opère sur la qualité des services, sur la capacité d'innovation et la Gestion de la Relation Client (GRC). La GRC est une méthode de gestion qui consiste à collecter toutes les informations sur un client et à les centraliser dans une base de données. Cela permettra de procéder à une segmentation dans le but de mener des actions ciblées.

C'est en vertu de l'importance qu'elle revêt que nous avons décidé de mener **une analyse du système de gestion de la relation client à UBA-BENIN.**

Nos observations de stage ont révélé un certain nombre de problèmes au nombre desquels nous avons, selon leur importance, retenus :

- le manque d'accompagnement des clients dû au taux très élevés des créances impayées, comme problème spécifique n° 1;
- l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle due à l'absence de la stratégie relationnelle et le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle, comme problème spécifique n° 2 ;
- le faible retour client dû à la mauvaise gestion des canaux de communication, comme problème spécifique n° 3.

Ainsi les approches de solutions se présentent comme suit :

- pour le problème spécifique n° 1, il serait nécessaire de mettre en place de bonne politiques et procédures d'information et de connaissance des clients ;
- concernant le problème spécifique n° 2, il faudra personnaliser la relation client, mesurer périodiquement le niveau de satisfaction des clients et définir clairement les stratégies de rétention des clients de la banque ;
- quant au problème spécifique n°3, il faudrait rechercher l'efficacité par une évolution du système d'information et d'écoute du client tout en adoptant les technologies à distance et en démultipliant les canaux d'accès.

RESUME

Banks operate in a highly competitive economic environment. The competition takes place on the quality of services, innovation capacity and Customer Relationship Management (CRM). The CRM is a management method of collecting all customer information and centralize them in a database. This will allow for segmentation in order to take targeted action.

It is by virtue of its importance, we decided to conduct **an analysis of the customer relationship management system to UBA- BENIN.**

Our internship observations revealed a number of problems among which we have, according to their importance, retained:

- lack of support for customers due to the very high levels of unpaid claims, as specific problem n° 1;
- inadequacy of maintaining contact with customers due to the absence of the relationship strategy and the low level of culture of relational business as a specific issue n° 2 ;
- the low customer return due to poor management of communication channels , such as specific issue n° 3 .

Thus solutions of approaches are as follows:

- for the specific problem n° 1, it would be necessary to implement good policies and information and knowledge of customer processes;
- concerning the specific problem n° 2 , it will personalize the customer relationship, periodically measure customer satisfaction and clearly defined customer retention strategies of the bank;
- regarding the specific issue n° 3, we should seek efficiency by an evolution of the information system and customer orientation while adopting remote technologies and leveraging the access.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la Problématique

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Le système de gestion de la relation client à UBA-BENIN

Paragraphe 2 : Constats liés à gestion de la relation client à UBA-BENIN

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la relation client

CHAPITRE 2 : Cadre théorique, revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Section 1 : Cadre théorique et revue de la littérature

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Approche théorique

Paragraphe 2 : Approche empirique

CHAPITRE 3 : Présentation des résultats et approches de solutions

Section 1 : Présentation des résultats et apport de solutions

Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes et limites des données

Paragraphe 2 : Analyse des résultats d'enquêtes

Section 2 : Validation des hypothèses, synthèse du diagnostic et apport de solutions

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses et synthèse du diagnostic

Paragraphe 2 : Approche de solution et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Le phénomène de la mondialisation a fait naître les traits d'un cadre concurrentiel nouveau. L'environnement économique actuel se trouve ainsi caractérisé par une concurrence de plus en plus accrue et la situation économique des entreprises semble de plus en plus instable. Ce contexte est vécu par les entreprises à travers des disparitions de monopole, des rachats, des alliances, des relations de partenariat etc.

Cette situation généralisée de la vie économique ne laisse indifférent aucun responsable d'entreprise. Convertir chaque prospect en client et chaque client en adepte voire en partenaire est devenu leur souci. Cette rude concurrence planétaire fait que depuis les années 1990 et plus que jamais aujourd'hui, toutes les entreprises commerciales se veulent centrées sur le client : une orientation qui va au-delà de la simple vente des produits et services.

Et pourquoi cet état de chose ? Car le monde commercial en est arrivé à comprendre combien la décision du prospect de devenir client ou non, ou du client de le demeurer ou non, peut impacter sur la vie et la survie de l'entreprise dans cette jungle économique.

Plus encore, le développement des services et la complexité de leur offre, obligent les managers d'entreprise à repenser leur stratégie marketing pour éclairer l'utilisateur, donc le client, dans son accès au service.

C'est donc la dimension relationnelle qui représente la spécificité concurrentielle et les entreprises ont de plus en plus recours à une approche de type Gestion Relation Client (GRC) afin de se différencier. La satisfaction des clients est devenue une préoccupation constante et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les satisfaire, les fidéliser et les inciter à consommer davantage.

Cette situation interpelle à plus d'un titre UNITED BANK FOR AFRICA (UBA), une banque africaine dont le siège est basé au Nigéria, l'une des dernières à s'installer au Bénin en rachetant une grande partie des actions de la CONTINENTALE BANQUE BENIN.

Dans un environnement aussi grandement concurrencé, la réussite de l'entreprise repose non seulement sur la qualité des produits et services qu'elle offre mais aussi et surtout sur sa capacité à valoriser les rapports qu'elle entretient avec sa clientèle. Si l'on se réfère au positionnement de la CONTINENTALE BANQUE BENIN dans le passé, il va s'en dire que UBA pour relever de grands défis, surtout en matière de gestion de la relation client, devra nécessairement connaître son public, entretenir avec lui une relation privilégiée, basée sur le long terme et la fidélité. C'est-à-dire que les aspects d'une politique de relation client et de fidélisation sont déterminants pour accroître et conserver sa part de marché et assurer la pérennité de l'organisation.

UBA dispose t-elle d'un système de Gestion de la Relation Client ? Si oui quelle analyse pouvons-nous effectuer sur la gestion de la relation client ? Quelles en sont les éventuelles insuffisances ? Quels en sont les impacts sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ? Quelle amélioration pouvons-nous apporter ?

La présente recherche qui se propose de réfléchir sur le thème : *Analyse du système de Gestion de la Relation Client à UBA-BENIN*, s'inscrit dans une approche diagnostique et sera axée autour de trois chapitres.

Un premier chapitre présentera les observations de stage liées au système de Gestion de la Relation Client en dégageant les forces et faiblesses de la structure pour aboutir au choix de la problématique.

Un deuxième chapitre permettra de définir le cadre théorique et méthodologique de l'étude et un troisième chapitre prendra en compte les analyses qui conduiront à établir un diagnostic et à proposer des solutions ainsi que les conditions pratiques de leur mise en œuvre pour une amélioration de la Gestion de la Relation Client.

CHAPITRE 1

CHAPITRE PREMIER : Cadre de l'étude et ciblage de la problématique

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage

La gestion de la relation client à UBA-Bénin relève de la Direction des Opérations et plus précisément du Service Clientèle.

Paragraphe 1 : Le système de gestion de la relation client à UBA-BENIN

A- Le cadre institutionnel de gestion de la relation à UBA-BENIN

L'une des attributions de la **Direction des Opérations** à UBA-BENIN, est la gestion de la relation client. Cette gestion est assurée par le Service Clientèle implanté dans chaque agence sur toute l'étendue du territoire nationale.

L'implantation d'un Service Clientèle dans toutes les agences est un atout pour UBA-Bénin.

B- Historique, vision, mission et activités de UBA-BENIN

1- Historique de UBA-BENIN

Dans les années 1980, l'environnement bancaire en République Populaire du Bénin n'était guère reluisant, l'absence d'un contrôle de gestion rigoureux et le non respect de l'orthodoxie bancaire ont occasionné la faillite de plusieurs institutions financières.

En effet, la période révolutionnaire marquée par la prise en charge des secteurs vitaux de l'économie par le régime Marxiste-léniniste a entraîné la nationalisation des banques privées.

Ainsi, la prise de contrôle de l'ensemble du secteur bancaire par le seul investisseur qu'est l'Etat a donné naissance à trois structures bancaires, à savoir : la Banque Commerciale du Bénin (BCB), la Banque Béninoise de Développement (BBD), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).

Très tôt ces institutions financières ont connu une faillite due à la crise économique des années 1980. Pour rendre l'environnement favorable et crédibiliser le secteur bancaire afin d'y implanter de nouvelles institutions, des efforts ont été déployés par l'Etat béninois pour stimuler l'installation de nouvelles banques.

Dans ce contexte, de nouvelles institutions financières ont vu le jour au nombre desquelles le Crédit Lyonnais, filiale du groupe Crédit Lyonnais Global Banking installée au Bénin le 03 avril 1992. Cette filiale du groupe Crédit Lyonnais Global Banking a été créée au capital d'un milliard de FCFA à la faveur de la Conférence Nationale de Février 1990. Elle fut retirée du système bancaire béninois suite à la baisse continue de son chiffre d'affaire en raison du défaut d'amélioration des conditions d'exploitation après la dévaluation du franc CFA intervenue en 1994.

Dans le souci de préserver l'économie nationale d'un effet d'entraînement analogue à la situation de déconfiture du système bancaire des années 1980, l'Etat béninois décida de reprendre le Crédit Lyonnais au franc symbolique.

Toutefois, le changement de dénomination de la banque reste la condition substantielle de cette reprise.

A cet effet, un protocole d'accord de coopération fut conclu le 27 Novembre 1995 entre l'Etat Béninois et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) qui fit appel aux opérateurs économiques privés et institutionnels après avis conforme de la Commission Bancaire de l'UEMOA pour contribuer à la restructuration du capital de ladite banque.

Le capital fut porté à trois milliards six cent millions (3 600 000 000) divisé en trois cent soixante mille (360 000) actions de dix mille (10 00 francs) CFA donnant ainsi naissance le 30 Novembre 1995 à Continental Bank- Bénin (CBB) ou la Continentale SA.

Pendant quinze ans, l'Etat fut l'actionnaire majoritaire de la banque avec 43,61% du capital social.

Durant une dizaine d'années, la Continentale SA a fonctionné avec deux agences : l'agence principale sise au siège située devant la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et l'agence Steinmetz. Cette dernière a été délocalisée le 21 juin 2001. Elle se situe actuellement non loin du marché Dantokpa depuis 2006. Entre 2004 et 2006, Continental Bank-Bénin s'est élargie avec l'ouverture de quatre nouvelles agences qui sont respectivement : Abomey-Calavi, Stade de l'Amitié, Bohicon et Parakou. En 2007, sa politique d'être une banque de proximité s'est accentuée avec l'ouverture de quatre agences et deux guichets respectivement à Porto-Novo, Ouidah, les Cocotiers, Abattoir, Fidjrossè, et Cocotomey. En Octobre 2008 et Octobre 2010 deux autres agences ont vu le jour. Il s'agit respectivement de l'agence de Comè et celle de Cadjehoun communément appelé agence UBA de Patte d'Oie. Et récemment l'agence d'Ekpè a ouvert ses portes et se trouve d'ailleurs en transformation.

En 2009, suite à la décision de l'Etat béninois de céder ses actions, le Groupe United Bank for Africa (UBA) PLC fut déclaré adjudicateur et par ricochet l'actionnaire principal. En Janvier 2010, Continental Bank-Bénin, membre de UBA PLC se conforme aux restrictions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en portant son capital à dix milliards neuf cent quatre vingt seize millions six cent quatre vingt mille (10 996 680 000) francs CFA. Au jour d'aujourd'hui, **Continental Bank Bénin (CBB) est devenue totalement UBA-Bénin avec à son actif 14 Agences et 02 Guichets dans le Bénin.**

UBA PLC est un grand groupe africain implanté dans 22 pays d'Afrique et du monde, sa présence au Bénin est un atout majeur dans le secteur bancaire pour les clients qui voyagent beaucoup à travers l'Afrique et le monde.

2- Vision et mission de UBA-BENIN

➤ Vision

La vision de UBA-BENIN est d'être l'avancement incontesté et l'institution de services financiers dominants en Afrique.

➤ Mission

Etre un modèle pour les entreprises africaines en créant la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes, se soumettant aux normes professionnelles et morales extrêmes et en construisant une institution solide. Et l'essence de marque : c'est la simplicité et la commodité.

La mission globale de UBA-BENIN est d'œuvrer efficacement pour la satisfaction et le développement des clients, des actionnaires et des salariés au travers des objectifs suivants:

- créer de la valeur pour les actionnaires ;
- aider les clients à réaliser leur rêve : faire grandir le client, le satisfaire, l'accompagner dans le développement de ses activités ;
- motiver son personnel pour une meilleure rentabilité.

3- Activités de UBA-BENIN

Les principales activités ne varient pas d'une banque à une autre. Elles sont précisées dans l'article 3 de la loi N° 90-018 du 27 Juillet 1990 portant Réglementation Bancaire en République du Bénin. Nous citons : « sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement». Il ressort de cette définition que la collecte des ressources et les opérations de crédit sont les principales activités d'une banque.

➤ **La collecte des ressources**

UBA-BENIN collecte ses ressources au moyen des produits de placement monétaires qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Les produits de placement monétaire sont constitués d'une gamme variée de comptes de dépôt et d'épargne. Ces produits lui procurent les ressources nécessaires afin de répondre aux demandes sans cesse croissantes des emprunteurs.

➤ **Les opérations de crédit**

Les opérations de crédits constituent la seconde activité principale d'une banque. A UBA-BENIN, nous distinguons plusieurs produits conçus pour accompagner les clients. On peut citer :

- Avance / Découvert ;
- Escompte d'effets ;
- Financement de stocks / Crédit d'achat ;
- Avance sur contrat ;
- Financement de projet / Financement structuré ;
- Prêt syndiqué ;
- Prêt à la consommation ;
- Financement de l'import – export ;
- Prêt hypothécaire / Crédit immobilier ;
- Engagements par signature.

Les conditions d'obtention des prêts sont toutes simples, le demandeur doit d'abord être titulaire d'un compte courant et donner la preuve de ses revenus. Une analyse du dossier est faite et la suite peut être favorable ou défavorable ; bien entendu que le banquier essaie dans l'étude du dossier de se couvrir énormément contre divers risques notamment le risque crédit.

Les taux d'intérêts sont variables d'un type de prêt à un autre mais le plus souvent indexé au Taux de Base Bancaire (TBB) plus un certain nombre de point.

C- Structure organisationnelle, fonctionnement et présentation de la Direction des Opérations de UBA-BENIN

1- Structure organisationnelle et fonctionnement de UBA-BENIN

UBA-BENIN dispose des structures de direction fonctionnelles qui donnent les grandes orientations et assurent le contrôle de la gestion de la structure par ses dirigeants.

❖ L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'organe suprême de UBA-BENIN. Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin. Elle se réunit au moins une fois l'an et est habilitée à déterminer la politique générale de la banque.

❖ Le Conseil d'Administration (CA)

United Bank For Africa Bénin (UBA-BENIN) est dirigée par un Conseil d'Administration désigné par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il compte actuellement neuf (09) membres dont quatre (04) représentants du secteur privé et cinq (05) représentants du groupe United Bank For Africa (UBA) Plc. Il a pour rôle de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la société.

❖ La Direction Générale

Conformément aux orientations du Conseil d'Administration, la Direction Générale a pour rôle essentiel de :

- assurer la gestion de la banque ;
- définir la politique générale et le plan d'affaires ;
- mettre en œuvre les stratégies arrêtées ;
- contrôler les principes de gestion ainsi que les méthodes et procédures pour atteindre les objectifs fixés ;
- rendre compte de sa gestion au Conseil d'Administration.

En relation avec le Conseil d'Administration, elle travaille en collaboration directe avec le Secrétariat, le Département de Contrôle et celui de l'Informatique. La Direction Générale est par ailleurs assistée d'un Comité Directeur réunissant :

- le Chief Operating Officer (COO);
- la Direction de Trésorerie;
- la Direction des Opérations ;
- la Direction de l'Informatique et de la Technologie;
- la Direction du Recouvrement ;
- le Département de la Banque de détail (Retail Banking);
- la Direction du Contrôle Financier;
- la Direction du Risque et des Engagements;
- la Direction du Conseil Juridique ;
- la Direction Administrative et des Ressources Humaines;
- la Direction du Contrôle et de l'Audit ;
- le Département communication et Service de Qualité ;
- le Département des Produits et Ventes ;
- la Direction des Grandes Entreprises et Institutions (Wholesale).

La Direction Générale peut adjoindre tout autre service à sa convenance.

2- Présentation de la Direction des Opérations de UBA-BENIN

Elle s'occupe des opérations de caisse, du traitement des effets et valeurs mobilières obtenus par la banque, des remises de chèques sur place comme déplacées, des certifications de chèques, des virements, des transferts, des garanties, des opérations de remises documentaires et crédits documentaires, de la monétique. Elle est composée du Service des Opérations Internationales, du Service des Opérations Domestiques et du Service de la Monétique et de la Caisse. La Direction des Opérations est subdivisée en trois (03) services :

❖ **Le Service des Opérations Internationales**

Il est chargé d'effectuer les opérations en devises et de signer les relations commerciales avec les correspondants étrangers. Il traite des opérations telles que les transferts classiques, les remises de chèques étrangers, l'émission des garanties, les remises et crédits documentaires, le change manuel, et les domiciliations des importations et des exportations.

❖ **Le Service Clientèle**

Il est animé par des chargés de clientèle qui ont pour mission d'ouvrir des comptes, d'informer et de conseiller les clients, de vendre des produits de la banque et de veiller à la satisfaction du client.

L'existence d'un Service Clientèle est un atout dans la gestion de la relation client.

❖ **Le Service des Opérations Domestiques**

Il s'occupe de toutes les opérations qui se rapportent au portefeuille domestique contrairement au Service des Opérations Internationales qui s'occupe du portefeuille étranger. Il assure le traitement des effets et valeurs mobilières détenus par la Banque. A ce titre le Service du Commerce Domestique effectue des opérations de remises de chèques UBA et des chèques confrères donnant lieu à la compensation, des opérations de certification des chèques, de virement, de domiciliation de salaires, et de traitement des cautions. Le Service du Commerce domestique enregistre également le règlement des fournisseurs de biens et de services de la Banque, les services spécifiques sollicités par les clients et faisant l'objet de notes au portefeuille. Ce service est composé de deux (02) divisions :

✓ **La Division des Moyens Généraux**

Elle s'occupe essentiellement de la logistique de toute la banque, du procurement (tout ce qui est achat – livraison et même installation de matériels), de la gestion de toutes les factures (suivie jusqu'au règlement de factures), de toutes les réparations de matériels (voitures, climatiseurs, électricité et autres) étant sous la propriété de la banque.

✓ **La Division de la Monétique et de la Caisse**

La monétique concerne toutes les opérations financières qu'effectuent les clients sur les guichets automatiques de billets via leurs cartes bancaires.

La caisse quant à elle s'occupe de recevoir les clients pour leur dépôts , leurs retraits. Elle traite également les ordres de virements, les remises de chèques, les décaissements administratifs, les transferts d'argent par Money Gram, Western Union, Africash , Cash fast etc .

C'est l'un des plus importants piliers de la banque car il permet à la banque de mener effectivement sa prestation quotidienne.

Paragraphe 2 : Constats liés à la gestion de la relation client à UBA-BENIN

A- L'état des lieux de la gestion de la relation client à UBA-BENIN

La gestion de la relation client est la connaissance approfondie du client afin de lui proposer une gamme de produits et services qui lui sont adaptés pour sa satisfaction.

1- La connaissance du client à UBA-BENIN

La satisfaction des clients passe par une connaissance approfondie de chacun d'eux. Et cette connaissance ne peut se faire que par l'intermédiaire de beaucoup d'informations collectées sur chacun.

A cet effet, UBA-BENIN organise périodiquement des renforcements de capacités de ses agents en charge de la gestion de la relation client par d'éminents experts.

Lorsqu' un client se présente à la banque pour demander l'ouverture d'un compte qui prend généralement vingt quatre (24) heures, le chargé de la clientèle le reçoit et s'assure du type de compte qu'il souhaite ouvrir et lui fournit la liste des pièces nécessaires, telles que :

- une attestation de résidence ou une facture d'électricité, d'eau, ou de téléphone afin de localiser son lieu de résidence ;
- une pièce d'identité pour recueillir certaines informations personnelles sur lui (nom, prénoms, date et lieu de naissance, noms et prénoms de parents, etc.) ;
- autorisation d'installation, registre de commerce, statut, règlement intérieur, etc., lorsqu'il s'agit d'entreprises, de sociétés, d'associations.

D'autres informations sont collectées sur une fiche spéciale nommée KYC (*Know Your Customer* c'est-à-dire connaître ton client). Ces informations concernent les différentes activités, le revenu réel et estimé, les principaux fournisseurs et clients, le patrimoine et la source de celui-ci, les différentes relations personnelles, les différentes signatures autorisées sur le compte, etc.

Dès qu'il fournit toutes les pièces et les différentes informations, le chargé de la clientèle procède à la prise de signature. En effet la signature du client est requise sur un certain nombre de documents bancaires que l'institution conserve pour prouver au besoin que le client a consenti aux différentes conditions de banque. La signature participe également à la sécurisation des différentes opérations bancaires que le client aura à effectuer puisque toutes les fois que l'employé de banque devra procéder à la vérification en comparant cette signature à celle qui serait apposée lors des opérations à venir.

A travers ces informations, la banque peut savoir la valeur de chaque client, ce que chacun d'eux peut apporter à la banque et même le risque potentiel qu'elle court.

En dehors de ces informations, le chargé de la clientèle cherche de plus à connaître les projets actuels et futurs du client (construction d'une maison, achat d'un véhicule, création d'entreprise, mariage, scolarité, etc.). Cette information peut aider la banque à prévoir une proposition d'un prêt adapté au client.

Il peut aussi chercher des informations sur les loisirs préférés du client (jeux, voyages, sports, etc.). Connaître l'intention du client de quitter définitivement le pays à plus ou moins long terme. De plus chercher à connaître parmi les produits et services de la banque, ceux qu'il préfère utiliser et ceux qu'il n'aime pas. Cela permettra de prévoir des actions ciblées vers chaque client dès l'ouverture de compte.

Des informations sur l'utilisation de l'outil informatique, de l'internet, du téléphone portable sont aussi recueillies afin de proposer aux clients la banque par internet ou la banque par SMS par exemple.

La collecte des informations par UBA-BENIN sur ses clients lui permet de mieux connaître sa clientèle pour une bonne satisfaction de celle-ci.

2- L'existence d'une base de données des clients à UBA-BENIN

UBA-BENIN est doté d'un système informatique nommé FINACLE avec une base de données contenant des informations telles que le nom, les prénoms, la photographie, l'adresse, la signature, la profession, etc. sur chaque client qui a ouvert un compte. Cette base de données n'est pas régulièrement actualisée. Les informations collectées (âge, profession, adresse, etc.) sur certains clients depuis leur ouverture de compte à CONTINENTAL BANK BENIN ne sont pas mises à jour. **L'actualisation de la base de données aurait pu permettre de reclasser les clients dans différents segments qui leur conviennent**

actuellement vu leur nouveau profil et la mise en place des actions ciblées en direction de chacun d'eux.

3- La segmentation de la clientèle à UBA-BENIN

La clientèle à UBA-BENIN est répartie en trois segments : la banque de détail (la clientèle des particuliers, la clientèle des PME et la micro finance), la clientèle des grandes entreprises et la clientèle privée (celle des gros clients).

La segmentation de la clientèle pour une bonne gestion de la relation client, devrait permettre aux décideurs de connaître la rentabilité de chaque segment, les besoins, les vœux et souhaits de chacun d'eux afin de conduire à des actions ciblées.

La segmentation selon les vœux, les besoins et souhaits des clients, la segmentation comportementale, etc., n'existe pas à UBA-BENIN.

4- La mesure du niveau de satisfaction des clients de UBA-BENIN

La gestion de la relation client permet de satisfaire le client et le retient très longtemps dans la banque. C'est pourquoi **UBA-BENIN a mis en place différentes structures de vérification de la satisfaction des clients.** Ainsi, si une partie des clients n'est pas satisfaite d'un produit ou service ou de la prestation de certains agents, UBA-BENIN pourra procéder à une enquête interne en vue de déceler les véritables mobiles de l'insatisfaction et d'en proposer des corrections.

Chaque année, UBA-BENIN réalise une étude interne sous forme de sondage à travers un questionnaire remis au client pour être rempli. Le questionnaire permet de mesurer la satisfaction des clients sur l'utilisation de certains produits ou services de la banque ou de la prestation de certains agents (par exemple à la caisse).

Dans chaque agence de UBA-BENIN se trouvent des registres de plaintes et de suggestions ou chaque client peut noter ses impressions. La porte du Chef d'agence est ouverte pour la prise en compte des préoccupations de la clientèle. Ces différentes structures de vérifications de la satisfaction du client ont permis à UBA-BENIN de travailler en journée continue, d'ouvrir certaines de ses agences les samedis, de mettre en place les cartes bancaires et guichets automatiques, etc.

5- Le regroupement des produits et services (package) de UBA-BENIN

UBA-BENIN a mis en place une politique de regroupement de ses produits et services destinés aux clients.

Dans la réalité, c'est le client même qui veut faire son propre package selon ses vœux, ses besoins et souhaits. Ainsi, en fonction du nombre et de la nature des produits et services composant le package, UBA-BENIN se chargera de ces informations, de lui fixer le prix convenable. Les packages peuvent être considérés comme une vente en gros donnant lieu à la réduction du prix.

Ainsi on retrouve à UBA-BENIN par exemple, des produits et services vendus en packages appartenant à la banque par internet qui est un produit du service monétique.

Les différents packages de UBA-BENIN sont déjà constitués et proposés aux clients. Le choix n'est pas laissé aux clients de constituer eux-mêmes leurs propres packages selon leurs convenances. Le client peut ne pas avoir besoins de certains produits et services du package auquel il a souscrit à l'ouverture de son compte, et pourtant leurs prix lui seront facturés.

L'idéal serait de laisser libre court aux clients eux-mêmes de composer leurs propres packages selon leurs vœux, leurs besoins et leurs souhaits et qui leur seront facturés par UBA-BENIN.

6- Les guichets automatiques et les cartes bancaires

Des guichets automatiques sont installés au niveau de toutes les agences de UBA-BENIN donnant droit à l'utilisation de la carte bancaire. C'est une carte sous-régionale pouvant être utilisée dans toutes les filiales UBA PLC. Son avantage est d'éviter aux clients les longues files d'attente devant les caisses. Cependant le montant maximal de 350.000 (trois cent cinquante mille) F CFA qu'un client peut retirer par jour exclut certains d'entre eux, surtout les gros clients qui ont besoin des grosses sommes d'argent par jour pour leurs affaires. Mais, la mise en place récemment de la carte bancaire prépayée UBA Africard permettant aux clients de pouvoir retirer jusqu'à 1.500.000 (un million cinq cent mille) F CFA par jour pourra résoudre ce problème.

Mais il arrive de constater que le guichet automatique d'une agence donnée ne fonctionne pas correctement obligeant les clients d'aller d'agence en agence pour opérer leur retrait sur un guichet fonctionnel. Les clients venus des autres filiales de UBA PLC ont plus de difficultés à retirer leurs fonds sur les guichets automatiques de UBA-BENIN.

De même, beaucoup de clients ont pris leurs cartes bancaires à l'ouverture de compte par le jeu de package, mais les ont gardé à la maison et ne les ont jamais utilisées.

7- Le centre d'appel de UBA-BENIN

UBA-BENIN dispose d'un service standard chargé de recevoir des appels et de les rediriger sur les lignes des correspondants recherchés. Les clients appellent souvent pour évoquer une préoccupation. Dans ce cas, le standardiste le met en contact avec la personne susceptible de résoudre son problème. C'est pourquoi que ce soit à l'accueil au comptoir, à l'ouverture de compte ou ailleurs, tous les chargés sont formés à pouvoir donner toutes réponses nécessaires aux questions des clients et prospects.

De plus beaucoup de formations internes sont données au sein de UBA-BENIN afin de permettre aux agents des autres services d'apprendre ce qui se passe dans les autres sections, ce qui constitue un atout majeur pour la banque. C'est pourquoi face à une question d'un client, tout agent de la banque est en mesure de donner une réponse adéquate à ce dernier avant de l'orienter vers le service compétent pour d'amples explications.

8- La gestion de l'après vente à UBA-BENIN

Les clients de UBA-BENIN sont souvent informés de la mise au point d'un nouveau produit ou service généralement par lettre ou par prospectus dans les agences. Il est nécessaire pour une banque de maintenir le contact avec ses clients pour recueillir leurs impressions quant à ce qui concerne la consommation des produits et services vendus. Ce maintien doit se faire par l'intermédiaire des moyens de communication comme le téléphone, le fax, la lettre, etc. **Mais, il est difficile à UBA-BENIN de contacter les clients un à un pour recueillir leurs avis et de les informer des nouveaux produits et services, ce qui constitue un handicap pour la banque. Peut-être parce qu'il y a trop de clients pour peu de gestionnaires de comptes et de clientèle.**

B- Inventaire des forces et des faiblesses et liste des problèmes possibles

L'état des lieux de la gestion de la relation client à UBA-BENIN s'avère nécessaire afin de ressortir les forces et les faiblesses qui y sont liées.

1- Inventaire des forces et faiblesses

Des dispositions de fonctionnement de UBA-BENIN, il ressort l'existence d'un certain nombre d'atouts (forces) qui peuvent concourir à la réussite des objectifs de la banque. Il est aussi à noter l'existence d'un ensemble de

menaces (faiblesses) qui sont susceptibles de constituer des entraves à l'atteinte desdits objectifs. Le tableau ci-après en résume l'inventaire.

Tableau 1 : Forces et faiblesses liées à la gestion de la relation client

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - L'appartenance de UBA-BENIN au grand groupe UBA PLC ; - l'existence d'un bon cadre juridique et institutionnel ; - le renforcement périodique des capacités des agents de UBA-BENIN sur la gestion de la relation client ; - la jeunesse, le dynamisme et la compétence du personnel ; - l'existence d'une base de données des clients ; - l'existence des structures de vérification de la satisfaction des clients ; - la segmentation de la clientèle ; - la collecte des ressources ; - l'existence d'un logiciel de gestion de la clientèle ; - l'existence d'une structure de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'insuffisance d'agences et de guichets au Bénin ; - l'insuffisance de la politique de positionnement de UBA sur le marché béninois ; - le manque d'accompagnement des clients ; - la durée d'ouverture de compte relativement longue ; - l'imposition de certains produits et services aux clients ; - le déficit en personnel ; - l'inadéquation de l'ergonomie au niveau de certaines agences ; - le manque de célérité dans l'édition des cartes bancaires ; - le retard dans la disponibilité des chéquiers ; - l'insuffisance de maintien de contact avec la clientèle ; - la durée relativement longue de la mise en place de crédit ; - le faible retour client ; - la rigidité des procédures ; - l'insuffisance de matériel roulant pour la prospection et les visites aux clients.

Source : Résultat des recherches

2- Liste des problématiques possibles

L'inventaire des forces et des faiblesses, permet de faire un récapitulatif des problèmes par problématique.

Tableau 2 : Récapitulatif des problématiques identifiées

Problématique	Libellé de la problématique	Problème général	Problèmes spécifiques
N° 1	Problématique de l'amélioration de la gestion de la relation client	L'insuffisance d'efficacité dans la gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> - La durée d'ouverture de compte relativement longue ; - le manque d'accompagnement des clients ; - l'imposition de certains produits et services aux clients ; - l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ; - le faible retour client ; - la rigidité des procédures.
N° 2	Problématique de l'amélioration de la gestion des opérations bancaires	L'insuffisance de suivi dans les opérations bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le déficit en personnel ; - l'insuffisance de matériel roulant pour la prospection et les visites ; - la durée relativement longue de la mise en place de crédit ; - la différence d'interprétation du manuel de procédure d'un agent à un autre.
N° 3	Problématique de l'amélioration de la politique de positionnement de UBA-BENIN sur le marché national	Le retard dans la couverture du marché national	<ul style="list-style-type: none"> - L'insuffisance d'agences et de guichets au Bénin ; - l'inadéquation de l'ergonomie ; - le retard dans la disponibilité des chéquiers et des cartes bancaires ; - l'insuffisance de la politique de positionnement de UBA sur le marché béninois.

Source : Résultat des recherches

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

A- Choix et justification de la problématique

De tous les temps, l'objectif final des banques commerciales est la maximisation du profit. Ainsi, le profit réalisé, qu'il soit bas ou élevé dépend essentiellement de la vente des produits et services offerts par la banque à sa clientèle. Dès lors, le client qui est le principal destinataire de ces produits et service devient le socle central de toute la stratégie de la banque. Cependant, face à la concurrence qui devient de plus en plus axée sur la qualité de ces produits et services, les établissements bancaires se doivent d'innover dans la gestion de leur client. Leur stratégie clientèle doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché bancaire car le coût engendré par l'acquisition de nouveaux clients est tel qu'il devient parfois plus rentable de satisfaire et de fidéliser les anciens clients que de se consacrer à la conquête de nouveaux.

Ainsi, la reformulation du marketing bancaire s'avère donc impérieuse. Le marketing bancaire jusqu'à présent était principalement basé sur les produits et services offerts par la banque, l'amélioration de leur qualité, l'acte d'achat, le moment de transaction, etc. : il s'agit du marketing traditionnel.

Cependant, il devient de plus en plus difficile pour les banques de construire leur avantage concurrentiel uniquement sur la qualité du produit vendu ou du service rendu. L'objectif n'est pas seulement de satisfaire sa clientèle mais aussi de pérenniser la relation et de la rendre sur le long terme la plus profitable possible : il s'agit dans ce cas du marketing relationnel. Le marketing relationnel valorise la relation avec le client, la durée de la relation, l'individualisation, (concept one to one), la mémoire des contacts entre le client et la banque, la valeur des achats présents et futurs etc. La finalité de ce type de marketing, est la fidélisation du client. Fidéliser un client consiste donc à établir et entretenir sur une longue durée une relation personnalisée avec lui mais aussi de proposer des produits et services pour des milliers voire parfois des millions

de clients. Cette nécessité de mettre le client au centre de la stratégie des banques a été à la base de la naissance de la Gestion de la Relation Client (GRC) en anglais Customer Relationship Management (CRM), à l'origine du marketing one to one.

La Gestion de la Relation Client peut être définie comme un concept qui préconise la centralisation au sein d'une base de données de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients afin de les mettre en commun et maximiser la connaissance d'un client donné. Autrement dit la méthode GRC est une démarche qui vise à mieux connaître et satisfaire les clients à travers un multi canal et un fort relationnel dans le but d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

En effet, la méthode GRC génère d'importants volumes d'informations à collecter sur les clients et parfois en temps réel qu'il faut pouvoir gérer. Ensuite pouvoir traiter les informations ainsi collectées suppose de définir les indicateurs pertinents, les personnes susceptibles de les analyser et les décideurs responsables de l'ajustement des politiques.

Le secteur bancaire, dès le milieu des années 1990, était déjà précurseur d'une méthode GRC pour gérer la relation client. De plus, Bâle II oblige les banques à mieux connaître leurs clients afin de mieux repérer les probabilités de défaut et d'optimiser les fonds propres nécessaires. Aussi la gestion de la relation client s'impose-t-elle comme une méthode primordiale qui contribue à la rentabilité des banques. Face à cette exigence, même les banques des pays sous-développés à l'instar de ceux de l'UEMOA sont concernées.

Au Bénin, plus de la moitié de la population est analphabète et une grande partie vit avec moins d'un dollar par jour, revenu qui est entièrement consommé. Cette situation est à la base de la réticence d'une grande partie de la masse à l'ouverture d'un compte bancaire. De plus, la culture bancaire n'est pas encore développée dans l'esprit de beaucoup de béninois. Ainsi au lieu de sécuriser leur argent en le plaçant dans une banque traditionnelle, bon nombre

préfère le thésauriser à la maison. De cette façon, le peu de clients qui sont acquis par les banques doivent être gérés avec rationalité. Or les banques du Bénin, comme toute entreprise, se livrent une rude concurrence. Ainsi, UBA-BENIN n'échappe pas à la concurrence des anciennes banques installées. D'où la nécessité pour elle, tout en recherchant de nouveaux clients de conserver ceux déjà existants. Cependant, on ne peut fidéliser un client que si ce dernier existe réellement dans la banque. Aussi est-il nécessaire pour UBA-BENIN de rechercher au niveau des béninois susceptibles d'ouvrir un compte bancaire ou qui en détiennent déjà, les raisons du choix de leur banque pour l'ouverture dudit compte. C'est sur la base de ces informations qu'elle pourra attirer en son sein les clients potentiels désireux d'ouvrir un compte.

Face à cette situation, la problématique liée à **l'amélioration de la gestion de la relation client** est d'actualité et semble d'une importance majeure.

La présente recherche se propose ainsi de faire des diagnostics en vue de proposer des solutions pour contribuer à son amélioration

B- Spécification de la problématique

Il s'avère nécessaire de spécifier les manifestations du problème général qui est celui de l'insuffisance d'efficacité dans la gestion de la relation client car la problématique retenue est celle de l'amélioration de la gestion de la relation client.

Des six (06) problèmes spécifiques liés à la problématique n° 1 et présentés dans le tableau 2, la présente étude se propose d'identifier les causes se trouvant à l'origine de trois (03) d'entre eux que sont :

- **le manque d'accompagnement des clients ;**
- **l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;**
- **le faible retour client.**

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la relation client

La résolution du problème général qu'est l'insuffisance d'efficacité dans la gestion de la relation client, s'appuie sur la résolution des problèmes spécifiques qui sont en réalité les manifestations du problème général.

Pour le problème spécifique n° 1 relatif au manque d'accompagnement des clients, il prend en compte le manque de connaissance du client. Il faut alors proposer des solutions pour mieux s'informer et connaître le client.

En ce qui concerne le problème spécifique n° 2 relatif à l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle, il prend en compte l'insuffisance de la politique relationnelle, de satisfaction et de fidélisation des clients. Pour remédier à cela, les solutions seront proposées pour la politique relationnelle, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

Quant au problème spécifique n°3 relatif au faible retour client, il prend en compte l'utilisation efficace des canaux de communication. Pour remédier à cela, les solutions seront proposées pour une meilleure utilisation des canaux de communication.

Les approches retenues par problème spécifique peuvent se présenter comme suit dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Niveau spécifique	Problèmes spécifiques	Caractéristiques des approches retenues
1	Le manque d'accompagnement des clients	Approche basée sur l'information et la connaissance du client
2	L'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	Approche basée sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle
3	Le faible retour client	Approche basée sur la maîtrise et l'utilisation efficace des canaux de communication

Source : Résultat des recherches

Pour résoudre les problèmes spécifiques identifiés, la vision de résolution sera basée sur une démarche méthodologique prenant en compte les dix (10) étapes suivantes :

- fixation des objectifs de recherche ;
- formulation des hypothèses de recherche ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 2

CHAPITRE 2 : Cadre théorique, revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Section 1 : Cadre théorique et revue de la littérature

Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

1- Objectif général

Améliorer la gestion de la relation client

2- Objectifs spécifiques

L'objectif général défini ci-dessus est décliné en trois (03) objectifs spécifiques, chacun d'eux étant lié à un problème spécifique.

➤ Objectif spécifique n° 1

Proposer des solutions pour l'information et la connaissance du client.

➤ Objectif spécifique n° 2

Suggérer des mesures pour la satisfaction et la fidélisation des clients.

➤ Objectif spécifique n°3

Proposer des solutions pour la maîtrise et l'utilisation efficace des canaux de communication.

B- Causes et hypothèses de l'étude

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1 :

A l'analyse du problème lié au manque d'accompagnement des clients, les enquêtes menées à UBA-BENIN ont révélé que deux (02) causes possibles à savoir :

➤ le manque de disponibilité de ressources financières ;

➤ le taux très élevé des créances impayées ;

pourraient être à l'origine de ce problème. Mais force est de constater que UBA-Bénin appartient au grand groupe UBA PLC et jouit d'une bonne santé financière, d'où la principale cause ne peut être que le taux très élevé des

créances impayées. L'hypothèse liée au problème spécifique n° 1 peut être libellée ainsi qu'il suit : **le taux très élevé des créances impayées est à l'origine du manque d'accompagnement des clients.**

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2 :

L'étude du problème lié à l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle révèle deux (02) causes possibles à savoir :

- le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle à UBA-BENIN ;
- l'absence de stratégie relationnelle.

De ces causes il en résulte que la cause principale est l'absence de stratégie relationnelle avec la clientèle d'où l'hypothèse liée au problème spécifique n° 2 peut être libellée comme suit : **l'absence de stratégie relationnelle a engendré l'insuffisance de maintien de contact avec la clientèle.**

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3 :

A l'analyse du problème lié au faible retour client, les observations de stage ont révélé que la seule cause possible est la mauvaise gestion des canaux de communication. Ainsi l'hypothèse liée au problème spécifique n° 3 peut être libellée ainsi qu'il suit : **la mauvaise gestion des canaux de communication est à la base du faible retour client.**

Le tableau qui suit présente la synthèse des préoccupations, c'est le tableau de bord de l'étude :

Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes (supposées)	Hypothèses
Niveau général		Problème général Insuffisance d'efficacité dans la gestion de la relation client	Objectif général Améliorer la gestion de la relation client	Cause générale -	Hypothèse générale -
Niveau spécifique	1	Problème spécifique n° 1 Le manque d'accompagnement des clients	Objectif spécifique n° 1 Proposer des solutions pour l'information et la connaissance du client	Cause spécifique n° 1 Le taux très élevé des créances impayées	Hypothèse spécifique n° 1 Le taux très élevé des créances impayées est à l'origine du manque d'accompagnement des clients
	2	Problème spécifique n° 2 L'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	Objectif spécifique n° 2 Suggérer des mesures pour la satisfaction et la fidélisation des clients	Cause spécifique n° 2 L'absence de stratégie relationnelle avec la clientèle	Hypothèse spécifique n° 2 L'absence de stratégie relationnelle a engendré l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle
	3	Problème spécifique N°3 Le faible retour client	Objectif spécifique n°3 Proposer des solutions pour la maîtrise et l'utilisation efficace des canaux de communication	Cause spécifique n°3 La mauvaise gestion des canaux de communication	Hypothèse spécifique n°3 La mauvaise gestion des canaux de communication est à la base du faible retour client

Source : Résultat des recherches

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La revue de la littérature de la présente recherche permettra de faire le point des contributions antérieures apportées par différents chercheurs ou auteurs face aux différents problèmes en résolution.

Au niveau de la vision globale de résolution de la problématique, les principaux axes retenus constitueront les principaux repères pour présenter le point des connaissances liées aux problèmes spécifiques que sont :

- le manque d'accompagnement des clients ;
- l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;
- le faible retour client.

Il est nécessaire de rappeler, les caractéristiques générales des approches d'analyse des problèmes spécifiques respectifs, que sont notamment :

- **l'information et la connaissance ;**
- **la satisfaction et la fidélisation ;**
- **la maîtrise et l'utilisation efficace.**

Le point des contributions antérieures par problème spécifique peut se présenter comme suit :

A- Exposé des contributions antérieures sur le problème du manque d'accompagnement des clients

L'accompagnement des clients dans leurs besoins de financement a en tout temps été une préoccupation pour bon nombre de chercheurs s'intéressant aux questions de l'information et de la connaissance de la clientèle des banques. De la littérature relativement abondante dans ce domaine, il peut être retenu :

Devoir de diligence des banques au sujet de la clientèle (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire)¹, Banque des Règlements Internationaux, octobre 2001, qui expose les pratiques en matière de Connaissance Clientèle (CC).

¹ Le **Comité de Bâle** ou **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** (en [anglais](#) *Basel Committee on Banking Supervision, BCBS*) est un forum où sont traités de manière régulière (quatre fois par an) les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il est hébergé par la [Banque des règlements internationaux](#) à [Bâle](#).

1- Politique d'acceptation des nouveaux clients

Les banques devraient définir des politiques et procédures claires d'acceptation des nouveaux clients comprenant notamment la description des types de clientèle susceptibles de représenter pour elles un risque supérieur à la moyenne. Pour cela, elles devraient prendre en compte des facteurs tels que les antécédents de leurs clients, leur pays d'origine, le fait qu'il s'agit de personnages publics ou en vue, les liens entre comptes, leurs activités professionnelles ainsi que d'autres indicateurs de risque. Ces politiques et procédures des banques devraient être graduées, c'est-à-dire qu'elles devraient requérir un renforcement du devoir de diligence vis-à-vis de la clientèle à hauts risques; ainsi, une personne exerçant une activité rémunérée présentant un faible solde pourrait se voir appliquer les exigences les plus élémentaires en matière d'ouverture de compte. Il convient de veiller, cependant, à ce que la politique d'acceptation des nouveaux clients ne soit pas à ce point restrictive qu'elle empêche le grand public, en particulier les personnes en situation financière ou sociale précaire, d'accéder aux services bancaires. En revanche, un devoir de diligence très rigoureux serait indispensable envers une personne ayant une fortune élevée d'origine incertaine.

2- Identification de la clientèle

Les banques devraient prévoir une procédure systématique d'identification des nouveaux clients et ne pas ouvrir de relations d'affaires avec un client tant que son identité n'est pas dûment vérifiée.

Les banques devraient disposer de «politiques explicitées et appliquées pour identifier les clients et leurs mandataires». Pour vérifier l'identité des clients, les meilleurs documents sont ceux qui sont le plus difficile à obtenir illicitement et à contrefaire. Une attention particulière devrait être consacrée aux clients non résidents, et une banque ne devrait en aucun cas renoncer aux

procédures d'identification pour la simple raison que le nouveau client n'est pas en mesure d'être présent en personne à un entretien.

La procédure d'identification intervient normalement lors de l'établissement de la relation d'affaires. Pour s'assurer que les données qu'elles détiennent sont d'actualité, les banques doivent les revoir régulièrement, par exemple à l'occasion d'une grosse transaction, d'une modification substantielle des normes de documentation sur la clientèle ou d'un changement important dans le mode de gestion du compte.

Les banques devraient élaborer «des règles claires précisant quelles sont les données à conserver sur l'identification de la clientèle et les transactions individuelles et sur quelle durée». De telles pratiques sont essentielles pour qu'un établissement puisse surveiller sa relation avec le client, comprendre ses activités courantes et, si nécessaire, fournir des preuves en cas de différend, d'action judiciaire ou d'enquête financière pouvant conduire à des poursuites pénales. Pour entamer la procédure d'identification et en exploiter les résultats, les banques devraient se procurer des pièces d'identité du client et en conserver des copies pendant au moins cinq ans après la clôture du compte. Elles devraient également garder, sur la même période, tous les enregistrements des transactions financières à compter de leur réalisation.

3- Surveillance continue des comptes et transactions

Une surveillance continue est essentielle à l'efficacité des procédures CC. Le contrôle et la réduction des risques ne peuvent être efficaces que si les banques ont une bonne compréhension des activités normales et raisonnables sur les comptes de leur clientèle, de façon à identifier les transactions atypiques. Sans cette connaissance, elles manqueront vraisemblablement à leur devoir de déclaration des transactions suspectes aux autorités appropriées. La nature de la surveillance doit être fonction du degré de risque. Les banques devraient disposer de systèmes permettant, pour tous les comptes, de déceler les activités

à caractère inhabituel ou suspect, en recourant, par exemple, à des limites par classe ou catégorie de comptes; une attention particulière devrait être accordée aux dépassements. Certains types d'opérations devraient éveiller les soupçons; c'est notamment le cas de celles qui ne semblent avoir aucune motivation économique ni commerciale ou qui portent sur des montants en liquide ne cadrant pas avec les transactions habituelles et concevables du client. Des mouvements de fonds démesurés par rapport au solde du compte peuvent être signe de blanchiment.

Les comptes à hauts risques devraient faire l'objet d'une surveillance accrue. Chaque banque devrait les identifier grâce à une gamme d'indicateurs comportant des informations générales sur le client (pays d'origine et source des fonds, par exemple), le type de transaction et d'autres facteurs de risque.

4- Gestion des risques

L'efficacité des procédures CC repose sur le caractère adéquat de plusieurs éléments: surveillance par la direction, systèmes et contrôles, séparation des tâches, politiques de formation et autres.

Le conseil d'administration devrait faire montre d'un engagement sans réserve à travers des procédures CC appropriées et leur application efficace. Les responsabilités devraient être explicitement définies au sein de la banque pour garantir que les politiques et procédures soient bien conduites et répondent, au minimum, aux pratiques prudentielles locales. Les modalités de déclaration des transactions suspectes devraient être clairement précisées par écrit et diffusées à l'ensemble du personnel. Des procédures internes devraient permettre, en outre, de déterminer si, dans le cadre de la législation correspondante, la banque est tenue d'en informer les autorités judiciaires et/ou prudentielles.

Une responsabilité majeure des fonctions audit interne et contrôle conformité consiste à vérifier le respect des politiques et procédures CC. En règle générale, le contrôle conformité devrait fournir une évaluation indépendante des

politiques et procédures, couvrant également les aspects légaux et réglementaires. Il devrait être chargé, notamment, de la surveillance permanente par sondage de la conformité des prestations des agents et de l'analyse des comptes rendus de manquements, afin d'alerter la direction générale, ou le conseil d'administration s'il estime que celle-ci n'exerce pas pleinement ses responsabilités en matière de procédures CC.

L'audit interne a pour importante mission d'évaluer de manière indépendante la gestion et le contrôle des risques; il rend compte au comité d'audit du conseil d'administration ou à un organe de surveillance semblable en lui présentant des rapports périodiques sur le respect de la conformité aux politiques et procédures CC, sans omettre la formation du personnel. La direction devrait s'assurer que cette fonction dispose d'un personnel adéquat maîtrisant ces politiques et procédures. De plus, les auditeurs devraient faire preuve de diligence en veillant à ce que leurs conclusions et critiques soient suivies d'effet.

B- Exposé des contributions antérieures relatives au problème de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle

Depuis les années 1990, dates des premières réflexions des praticiens et chercheurs américains sur le « marketing relationnel », les entreprises sont progressivement passées de stratégies de marketing dit « transactionnel » ou « centré produit », à des stratégies de marketing dit « relationnel » ou « orienté client ». Ces mutations se sont produites sous l'influence d'un contexte concurrentiel mondial, de consommateurs informés, exigeants et toujours plus insaisissables, et d'un coût de captation des nouveaux clients supérieur à celui du maintien de la relation client. C'est dans ce contexte que les travaux de recherche sur "L'analyse de la gestion de la relation client" ² mettent un accent sur les pratiques en matière de fidélisation et de satisfaction du client.

² Aurélie Laborde, « Les enjeux de la relation client », Communication et organisation, 27 | 2005

1- Personnalisation et tribalisation

Aujourd'hui les stratégies de fidélisation des entreprises se traduisent majoritairement par des politiques de personnalisation des échanges. Ces stratégies reposent sur un postulat selon lequel la « proximité » entretenue avec le client susciterait sa fidélité, qui elle-même provoquerait le comportement d'achat d'une part, et une communication positive vis-à-vis des produits d'autre part. Cependant cette approche relève davantage d'une idéologie managériale, la relation « de proximité » n'impliquant pas toujours la fidélité et les comportements d'achat et les attitudes des consommateurs restant majoritairement guidés par la satisfaction produit. Si la qualité des services associés est importante pour les consommateurs, on sait également que le coût du produit est un facteur déterminant de choix.

La « relation personnalisée de masse » reste cependant délicate à mettre en œuvre pour les entreprises. Les consommateurs engagés dans ce type d'échange éprouvant des sentiments contradictoires, entre relation gratifiante et utile, intérêt pour des offres adaptées à leurs besoins, et sentiments d'intrusion dans la vie privée, d'omniprésence des offres, de manipulation, de déshumanisation et de déséquilibre de la relation (**Bernard Cova, 2000**).

Une autre forme de stratégie de fidélisation consiste à explorer, non pas le souhait de singularisation des individus mais leur quête de lien social et d'appartenance communautaire. La similitude des comportements est alors gage de fidélité, le lien affectif vis-à-vis de la marque devenant le lien, le liant aux individus d'une même communauté ou tribu. L'entreprise dans ce cas se fait discrète, tout en favorisant l'échange et la pérennité de la communauté de marque (**Benoît Cordelier, 2012**).

Personnalisation et tribalisation ont en commun un effacement, un « enveloppement » du discours marchand, au profit de l'affichage d'une

logique de l'écoute, de l'accompagnement, voire du don (informations hors registre marchand, aide au développement de communautés...).

Ainsi les clubs de consommateurs, les réseaux de parrainage, les sites portails thématiques de conseils, les Consumer magazines, développent un discours ambivalent, mettant en valeur les produits et les services dans un environnement éditorial hybride, entre vocation marchande et vocation communicationnelle.

2- Entreprises engagées, « clients-acteurs »

Les logiques de fidélisation impliquant, au-delà des produits et des services, la confiance des consommateurs dans les entreprises, redessinent dès lors les frontières déjà floues entre les objectifs assignés au marketing et ceux assignés à la communication institutionnelle. Dans un contexte de concurrence débridée, le discours institutionnel de l'entreprise, mobilisant des valeurs citoyennes, devient ainsi indissociable de sa stratégie marketing.

Le consommateur est dès lors mis en situation d'avoir la possibilité de se prononcer (au-delà de la satisfaction produit) sur le comportement institutionnel et citoyen des entreprises et sur son adéquation avec les valeurs affichées. Plus que le possible «boycott» des produits, ce sont les logiques de fidélisation sur le long terme qui incitent alors les entreprises à prêter toujours plus d'attention aux réactions des consommateurs et à les anticiper.

Les consommateurs sont également acteurs de l'entreprise à un deuxième titre : celui d'experts intervenant directement dans la définition des produits et services. L'idée d'un consommateur-expert et le recours à la prospective et à l'analyse des besoins et attentes des consommateurs, s'ils ne sont pas nouveaux sont aujourd'hui largement revendiqués et médiatisés par les entreprises qui, trouvant là un discours promotionnel, laissent, dans un même temps, une marge de manœuvre non négligeable aux consommateurs qui peuvent ainsi faire entendre leurs voix.

3- Consommateurs infidèles, multi fidèles

Les consommateurs n'entrent pas véritablement dans la logique suivie par les entreprises. Si les programmes de fidélisation paraissent souvent gratifiants, ils n'empêchent pas pour autant les clients d'être multi-fidèles voir infidèles. Les effets d'appartenance sociale, de mimétisme et de distinction, mobiles dans le temps, agissent également sur la variation de la fidélité des consommateurs (**Dominique Desjeux, 2006**). Consommateurs qui multiplient les relations intenses, mais facilement interchangeable, avec les entreprises et les marques. Les consommateurs ne seraient alors pas dupes d'un échange profondément inégal où l'entreprise peut les solliciter à tout moment à travers des supports de plus en plus nombreux et intrusifs (**Viviane Le Fournier, 2010**), alors même qu'il faut parfois plusieurs jours avant de pouvoir joindre un SAV (Service Après Vente) au coût d'accès parfois prohibitif.

4- Réorganisation des entreprises autour du client

La «centralité du client» revendiquée dans les discours des entreprises, participe également d'un renouvellement des formes organisationnelles. Cette réorganisation des entreprises autour du client apparaît bien souvent comme prétexte à des aménagements visant l'augmentation du profit plus qu'un développement de la proximité client. Au mieux les deux sont pris en compte simultanément. La «figure du client» apparaît alors comme une nouvelle « autorité », jamais remise en question, consensuelle, légitimant, au sein des entreprises, toutes les décisions et quelquefois tous les abus (**Bernard Floris, 1996**). Pour **BOISDEVESY J. C.**³, les entreprises ont intérêt à passer d'une politique de masse à une politique du client individuel pour maximiser leur rentabilité. Selon les résultats de son étude, le coût d'acquisition d'un nouveau

³ **BOISDEVESY J.C.** (2004) : Le marketing relationnel à la découverte du conso acteur, Editions d'Organisations, Paris, 2004.

client est cinq fois plus élevé que la conservation d'un client déjà existant. La probabilité pour qu'un client reste fidèle varie de 45% à 70% selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait. Un client insatisfait en parle à une dizaine de personnes en moyenne contre quatre pour un client satisfait. L'insatisfaction conduit 80% de clients insatisfaits à migrer vers la concurrence.

D'autres auteurs, à l'exemple de **Marc Thiollier ACCENTURE⁴**, estime que la nécessité de passer d'une orientation produit à une orientation client, est que le client a un besoin de variétés. Il s'ouvre aux concurrents pour valider son jugement, éprouve une certaine forme d'ennui à travailler avec la même entreprise, d'où la nécessité de développer un marketing relationnel pour contrecarrer ce sentiment de lassitude et de pallier à l'insatisfaction dans un souci de rentabilité et de fidélisation.

C- Exposé des contributions antérieures relatives au problème de faible retour client

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) prises en compte font référence à Internet, mais également à toutes les TIC électroniques qui permettent d'effectuer des prestations de banque à distance : Minitel, téléphone, Guichet Automatique Bancaire (GAB)... Les banques avaient, a priori, en commun d'avoir un réseau d'agences et de mettre à la disposition de leur clientèle des outils de banque à distance ou banque à domicile (home banking). Depuis peu, sont apparues également des banques sans guichet (e-bank). Pour mener une réflexion sur les implications de cette utilisation par le client final des services de banque à distance pour un bon retour client, il convient au préalable de caractériser les principaux usages.

1- Adoption d'Internet par les banques

⁴ **Marc Thiollier ACCENTURE** (2004) : CRM, du phénomène de mode à la réalité économique, Editions d'Organisations, Paris 2004.

Internet marque une étape particulière dans l'évolution des prestations de banque à distance. En effet, c'est avec internet que sont apparues les banques à réseau sans guichet, qui ont, par contrecoup, incité les banques plus traditionnelles à étudier les avantages d'Internet notamment afin de renforcer leur compétitivité face à ces spécialistes de la banque à distance. Or, Internet est accessible à une vaste clientèle, avec un coût d'équipement très abordable, une facilité d'utilisation, une multiplication des possibilités d'accès (téléphone, câble, Webphone...), ainsi qu'une forte standardisation des technologies de l'Internet offrant un cadre d'utilisation international. Mais plus encore, il semble qu'au-delà des services traditionnels de banque à distance : consultation de comptes, encours carte bancaire, virements, commandes de chèques, oppositions..., Internet a conduit à une nouvelle approche des services bancaires dans leur ensemble. C'est donc à la fois l'existence d'opportunités technologiques (Internet), la volonté de satisfaire leurs clients par des services innovants, ainsi que la contrainte concurrentielle, qui ont conduit les banques à mettre à disposition de leur client des services sur Internet. Dans le domaine des services et en particulier dans ceux qui sont liés aux technologies émergentes, la naissance des usages s'élabore progressivement. Dans le cas des banques traditionnelles qui ont mis en place des services Internet, ces derniers sont venus se greffer parmi les diverses possibilités de prestations bancaires. Certains de ces services de banque à domicile ont été mis en place dès la fin des années 1980 et leur usage a déjà atteint une certaine maturité : Minitel, services téléphoniques et de télécopies (compte bancaire en ligne, opposition...), guichet automatique bancaire (retrait, remises de chèques, virement...) D'autres sont plus récents et moins développés : achats de titres, octroi de prêt...

Ainsi, c'est via ces multiples canaux d'accès que les clients ont recours aux différents services bancaires à distance.

Au travers de cette description des prestations bancaires, se retrouve l'hypothèse formulée par **Emmanuel Monod (1999)** selon laquelle Internet

serait susceptible à la fois de favoriser le client en tant que média de proximité (next media) mais aussi de renforcer le pouvoir de l'offre des grandes entreprises en tant que mass media, sans qu'il soit possible de dire où penchera la balance. «L'évolution de la répartition des moyens d'accès au client montre que si les agences voient leur fréquentation diminuer modérément, la migration s'est en grande partie effectuée sur des canaux arrivés à maturité comme les distributeurs automatiques de billets et les centres d'appels, mais beaucoup moins sur les accès à partir d'ordinateurs personnels (...).»

Ces nouveaux canaux d'accès ou de distribution permettent aux clients de s'affranchir des contraintes temporaires liées aux horaires d'ouverture des agences et des contraintes spatiales. Ces canaux d'accès sont généralement utilisés de manière complémentaire entre eux et avec des moyens de communication plus classiques : courrier, brochures, publicité, entretiens avec le personnel d'agence.

2- Evolution des canaux de distribution

Les nouvelles technologies ont considérablement bouleversé et diversifié les canaux de distribution bancaires (réseaux d'agences classique, Kiosks ou agences virtuelles, internet, Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), téléphones portables, centre d'appel électronique ...). La politique de distribution bancaire se trouve donc face à un quadruple défi :

- économique : baisser le coût des réseaux classiques, en faveur d'autres canaux alternatifs, considérés comme pesant trop lourdement sur la rentabilité globale de l'entreprise ;
- commercial : être adapté de façon permanente aux attentes et besoins évolutifs de la clientèle en besoin de disponibilités, tarification, ce qui influence d'une manière significative la reconfiguration des réseaux ;

- concurrentiel : faire face à une compétitivité féroce internationale grâce notamment à la mondialisation et à l'apparition d'internet. Les frontières nationales n'existent plus ;
- technologique : pouvoir suivre et s'adapter aux nouvelles technologies qui ne cessent de se développer à une vitesse vertigineuse.

En effet, les réseaux d'agence sont en train d'être remodelés en centre d'accueil à la clientèle. Le merchandising concerne l'ensemble de la politique d'aménagement interne et externe du point de vente dans le but d'optimiser l'accroissement de la clientèle et la commercialisation des produits et services.

Les distributeurs de billets automatiques se transforment en véritables agences virtuelles capables de desservir presque la totalité des transactions bancaires quotidiennes, ce qui diminue considérablement les coûts opérationnels.

Le «mobile banking» qui permet aux banques de proposer des services financiers (consultations de compte, transfert de compte à compte...) aux possesseurs de téléphone portable, repose sur des dispositifs de technologie destinés à assurer la sécurité des transactions bancaires.

Cette grande diversification des canaux de distribution essentiellement due à l'impact des nouvelles technologies pousse les banques à redéfinir leurs politiques de distribution. L'enjeu est celui de préserver un dosage adapté à chaque segment de clientèle et à chaque type de produit entre une relation physique et une relation automatisée. Il s'agit alors de maîtriser de façon optimale les relations avec la clientèle, d'arbitrer entre les configurations de banque relationnelle et de banque transactionnelle, et de tirer profit des nouvelles technologies pour soutenir la fonction de distribution. L'approche multi-canal, qui consiste précisément dans la multiplication, la diversification, l'intégration et l'optimisation des canaux d'échanges entre les banques et ses clients prend forme. L'optimisation doit être accomplie du point de vue du client (le canal le plus pertinent pour le meilleur service) et du point de vue de la banque (optimisation du rapport coût/valeur de chaque type de relation).

L'apparition d'un positionnement stratégique entre dimensions relationnelles et transactionnelles serait l'enjeu des hommes du marketing de demain. Comment faire pour conserver le contact humain tout en automatisant les opérations bancaires courantes serait le défi de toute stratégie bancaire de distribution.

3- Système d'acquisition d'écoute et de la connaissance

Il faut faire une distinction entre les données, l'information et la connaissance. D'après **Beamish et Armistead (2001)**, les données sont recueillies lors de l'inscription, pendant les transactions et les rencontres avec le client. Elles sont ensuite transformées en information par le «vendeur». Par conséquent, les données ne sont ni l'information et surtout pas la connaissance car elles nécessitent les conversations.

Bailey et Clarke (2000) mentionnent aussi que les données deviennent une information seulement lorsqu'elles sont mises en contexte, et l'information se transforme à son tour en connaissance lorsqu'elle acquiert un intérêt potentiel pour l'utilisateur. En réalité, l'information apparaît comme une connaissance à partir du moment où elle s'interprète significativement en relation avec la situation et l'utilisateur. De ce fait, la prise en compte de l'importance de la connaissance du client par l'entreprise nécessite ainsi l'adaptation des moyens utilisés pour lier les données, l'information et la connaissance concernant la clientèle (**Rowley (2002)**), et mener à une meilleure compréhension (**Cheikhrouhou, Ricard, et Tomiuk, 2002**).

Cheikhrouhou, Ricard, et Tomiuk (2002) font aussi une démonstration intéressante de la distinction entre la connaissance et la compréhension. La compréhension s'avérant à un stade supérieur, à la connaissance, dans le processus d'appropriation de « Qui est le client ? ».

Le tableau n° 5 identifie cinq types principaux de moyens, avec des exemples et des références bibliographiques. A la lecture de cette liste préliminaire, il semble essentiel de comprendre l'utilisation et l'intérêt de chaque moyen dans

la recherche d'information permettant notamment d'augmenter la connaissance du client.

En effet, le contact direct avec la clientèle semble particulièrement privilégié dans le contexte d'une relation marketing. En outre, les avancées technologiques accroissent l'importance d'outils de médiation spécifiques tels que : le téléphone, le télécopieur et les courriers électroniques, qui tendent à diminuer la fréquence des contacts physiques formels ou informels. De plus le développement récent d'internet apporte également de nouveaux moyens pour le chargé de comptes, afin d'améliorer la connaissance de ses clients commerciaux et avoir un bon retour client.

Tableau 5 : Tableau sommaire des moyens utilisés par les chargés de comptes/conseillers financiers

Types de moyens	Description/exemples	Revue de littérature (exemples d'auteurs)
1. Contacts		
<i>Contacts physiques formels (rencontres)</i>	Visite de courtoisie dans l'entreprise, face à face (réunion) ; écoute des clients.	<i>Zineldin (1996), Nourissat (1994), McQuaarie (1990).</i>
<i>Contacts physiques informels</i>		
<i>Activités sociales</i>	Organiser des séminaires ou présentations pour le client. Pratique d'un sport (golf...). Invitation à des repas ou activités culturelles et sportives. Aller à une activité sociale où des clients sont présents.	<i>Lai Man et Speece (2000), Carpenter (1997), Teas (1988).</i>
<i>Contacts non physiques Technologique, Appels téléphoniques</i>	Contact régulièrement le client par téléphone.	<i>Morrison (2002), McCrea (2001), Weems (2001), Paulin et al. (2000).</i>
<i>Nouveaux outils technologiques : Télécopie, courriel Echanges d'informations par voie postale</i>	Contact et envoi d'information par l'entremise de ces outils ; envoi de recherches et de publications au client ; fournir une recherche spécifique à la demande du client ; obtenir une mise à jour des affaires du client.	<i>David (2001), McCrea (2001), Weems (2001), Paulin et al. (2000), Morrison (2002), Lai Man So (2000).</i>
2. Documentations fournies par le client (secteur entreprise)	Documentations marketing ; états financiers de l'entreprise.	<i>Francesse (1996), Zineldin (1996) ; Rowley (2002 ; Carpenter (1997).</i>
3. Recherches marketing	Enquêtes sur la qualité du service faites par la banque ; études de marché classiques ; méthodologie QRP(Quality Review Process).	
4. Bases de données et fichiers clientèle	Données des formulaires corporatifs remplis par les clients (informations à l'ouverture de comptes) ;	<i>Palumbo et Herbig (1998), Bell Detienne et Thompson (1998).</i>

	bases de données de la banque.	
5. Utilisation d'internet	Analyse du site internet de l'entreprise du client ; recherches sur internet.	<i>Rowley (2002), McCrea (2001), Palumbo et Herbig (1998).</i>

Source : Résultat des recherches

Au vu de ce qui précède, il faudrait que UBA-BENIN définisse de bonnes politiques d'écoute et de procédures d'information et de connaissance de la clientèle pour une meilleure utilisation des canaux de communication.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Le présent paragraphe qui sera présenté en deux parties permettra de retenir au regard des réflexions antérieures une approche théorique pour les problèmes spécifiques d'une part, et d'autre part de restituer la dimension empirique de la présente étude.

Paragraphe 1 : Approche théorique

A- Choix théorique lié au problème de manque d'accompagnement des clients

1- Normes ou repères d'amélioration

En matière d'information et de connaissance de la clientèle, il existe un certain nombre de politiques et de procédures, dans ce cadre le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire indique un ensemble de pratiques. Il s'agit de :

- la politique d'acceptation des nouveaux clients ;
- l'identification de la clientèle ;
- la surveillance des comptes et transactions ;
- la gestion des risques.

2- Seuil de décision

Le seuil de décision est fixé en tenant compte des données du guide d'entretien et du questionnaire. En ce qui concerne les données du guide d'entretien, seront

retenues comme causes réelles, les réponses identiques recueillies auprès de 50% des acteurs rencontrés.

Quand au questionnaire, seules les données qui auront réuni un poids supérieur ou égal à 40% en ce qui concerne les questions n° 5 et 7 seront perçues comme étant les causes réelles du problème lié au manque d'accompagnement des clients.

B- Choix théorique lié au problème de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle

1- Normes ou repères d'amélioration

Les travaux de recherche sur «L'analyse du système de la relation client » ont présenté un certain nombre d'aspects liés à la relation client, il s'agit de :

- la personnalisation et la tribalisation ;
- les entreprises engagés « clients-acteurs » ;
- les consommateurs infidèles, multi fidèles ;
- la réorganisation des entreprises autour du client.

2- Seuil de décision

Les causes réelles liées à l'absence de la stratégie relationnelle avec la clientèle seront retenues grâce à un seuil de décision qui est fixé à partir de questions ouvertes et fermées du guide d'entretien et du questionnaire.

Ainsi, les seuils de décision sont respectivement fixés à 40% pour les questions n° 8, 9 et 15 du guide d'entretien et 50% pour les questions n° 3, 8 et 10 du questionnaire.

C- Choix théorique lié au problème du faible retour client

1- Normes et repères d'amélioration

En matière de maîtrise et d'utilisation des canaux de communication, il existe un certain nombre de pratiques dans le domaine. Il s'agit de :

- l'adoption d'internet par les banques ;
- l'évolution des canaux de distribution ;
- le système d'acquisition d'écoute et de la connaissance.

2- Seuil de décision

Pour ce qui concerne le problème du faible retour client, les causes réelles seront retenues grâce à un seuil de décision qui est fixé à partir des questions du guide d'entretien et du questionnaire.

Ainsi, les seuils de décision sont respectivement fixés à 50% pour les questions n° 2, 5 et 9 du questionnaire et 40% pour les questions n° 10, 11 et 13 du guide d'entretien.

Paragraphe 2 : Approche empirique

L'approche empirique de l'étude, a pour but de faire ressortir, la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données primaires et de présenter ces données. Pour ce faire, il s'agira successivement de :

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier la population mère ;
- repérer les données à mobiliser ;
- présenter les conditions de réalisation de l'enquête et les limites.

A- Objectifs des enquêtes et identification de la population mère

1- Objectifs des enquêtes

L'objectif assigné aux enquêtes consiste à vérifier les différentes hypothèses formulées dans le cadre de la présente étude. Ainsi, d'une manière spécifique, les enquêtes permettront de constater si :

- **le taux très élevé des créances impayées est effectivement à l'origine du manque d'accompagnement des clients ;**

- **l'absence d'une stratégie relationnelle a réellement engendré l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;**
- **la mauvaise gestion des canaux de communication est réellement à la base du faible retour client.**

2- Identification de la population mère et nature de l'enquête

Pour atteindre les objectifs énoncés ci-dessus, deux (02) types d'enquêtes ont été menés.

La première forme d'enquête qu'est le guide d'entretien est interne à la structure d'accueil qu'est la banque UBA-BENIN, et vise notamment le personnel.

La deuxième forme d'enquête est un questionnaire adressé à l'endroit des clients de la banque UBA-BENIN.

B- Recensement et outils de présentation des données

1- Le recensement

Le recensement aura permis d'identifier l'ensemble des structures intervenant dans le processus de gestion de la relation client. De ce fait, la population mère prend en compte :

- la Direction du Risque et des Engagements ;
- la Direction de la Trésorerie ;
- la Direction des Opérations;
- la Direction des Recouvrements;
- la Direction du Contrôle Financier;
- la Direction du Contrôle Juridique et du respect des normes ;
- la Direction de l'Audit et du Contrôle ;
- le Département Communication et Service de Qualité ;
- le Département des Produits et ventes.

Tel que signalé plus haut, le guide d'entretien a été adressé aux agents UBA-BENIN, alors que le questionnaire est allé à l'endroit des clients de la banque.

2- Le centre d'intérêt du questionnaire

L'importance des questions posées dans le guide d'entretien et questionnaire est de recueillir des informations utiles concernant les causes se trouvant à l'origine de :

- manque d'accompagnement des clients ;
- insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;
- faible retour client.

3- La technique de dépouillement

Le traitement des données recueillies par le guide d'entretien et le questionnaire s'est fait de façon manuelle.

En somme, dans le cadre de la présente étude, les objectifs à atteindre ont été fixés, les causes supposées identifiées, les hypothèses de travail formulées et le tableau de bord de l'étude élaboré.

Ensuite, le point des connaissances sur les problèmes en résolution a été présenté à travers la revue de littérature.

En outre, la méthodologie de travail a été adoptée et se décline en deux (02) volets à savoir l'approche théorique et l'approche empirique. Ainsi, l'approche théorique a permis de retenir les modèles théoriques pouvant permettre de contribuer à une amélioration de la gestion de la relation client à UBA-BENIN. Quant à l'approche empirique, elle a permis de fixer les objectifs assignés aux enquêtes, d'identifier la population mère, tout comme les données et méthodes utilisées.

A présent, il convient de procéder à la présentation des résultats, à la vérification des hypothèses et de retenir les approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE 3

CHAPITRE 3 : Présentation des résultats et apport de solutions

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes et limites des données

A- La préparation et la réalisation des enquêtes

Les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. Le guide d'entretien a été élaboré à l'endroit des agents de UBA-BENIN ; ainsi la population mère visée par celui-ci est l'ensemble du personnel de la structure constituant la population mère à UBA-BENIN dont l'effectif est de vingt (20) agents. Les questionnaires ont été administrés aux clients de la banque dont l'effectif est d'environ cinquante mille (50000) ; mais compte tenu de cet effectif non négligeable et de la non disponibilité des clients à satisfaire nos préoccupations nous nous en tiendrons à un échantillon de cent cinquante (150) personnes.

B- Les difficultés rencontrées et les limites des données

Les enquêtes ne se sont pas réalisées sans difficultés. Les difficultés se sont signalées tant à l'intérieur de UBA-BENIN, qu'au niveau des clients. La principale difficulté est l'obtention et le respect des rendez-vous pris avec plusieurs responsables. Au niveau de UBA-BENIN, il a été constaté qu'en dépit de la bonne volonté des responsables, les rendez-vous ont dû être ajournés en raison des tâches quotidiennes, des réunions et autres urgences. Il a fallu s'adapter au rythme des agents des différentes directions de la banque pour pouvoir obtenir les réponses aux questions du guide d'entretien.

Avec les clients, la difficulté majeure a été de faire face au faible engouement de certains d'entre eux, qui sont préoccupés par les opérations qu'ils sont venus effectuées à la banque.

Quant aux limites, elles découlent de l'insuffisance d'informations collectées chez les clients, ainsi que du fait de n'avoir pu rencontrer certains responsables de la banque.

Paragraphe 2 : L'analyse des résultats d'enquêtes

L'analyse des résultats sera faite en référence à chacun des problèmes identifiés.

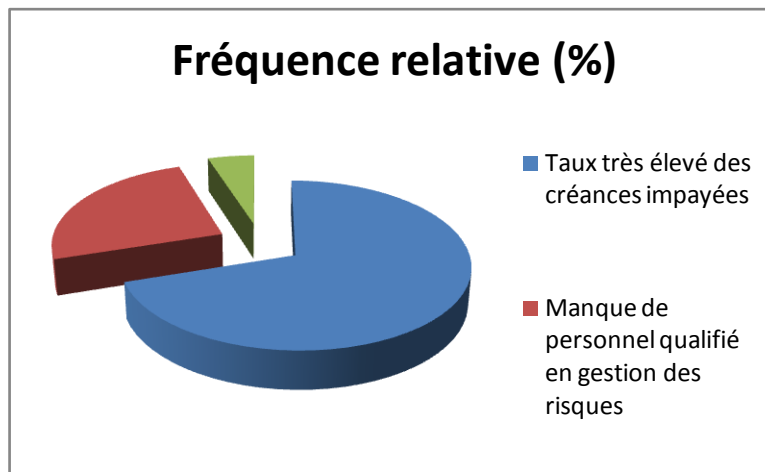
A- Présentation et analyse des données liées au manque d'accompagnement des clients

Des entretiens menés avec les responsables et les agents de UBA-BENIN afin de connaître les causes qui se trouvent à l'origine du manque d'accompagnement des clients ont permis de recueillir les données qui se présentent comme suit :

Tableau 6 : Données relatives aux causes du manque d'accompagnement des clients

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Taux très élevé des créances impayées	14	70
Manque de personnel qualifié en gestion des risques	05	25
Manque de disponibilité de ressources financières	01	05
Total	20	100

Source : Résultat des recherches



Source : Résultat des recherches

- **70%** des enquêtés désignent le taux très élevé des créances impayées comme l'une des principales causes du manque d'accompagnement des clients ;
- **25%** des enquêtés ont stigmatisé le manque de personnel qualifié en gestion des risques comme cause étant à la base du manque d'accompagnement des clients ;
- **05%** des enquêtés relèvent le manque de disponibilité de ressources financières comme principale cause à l'origine du manque d'accompagnement des clients.

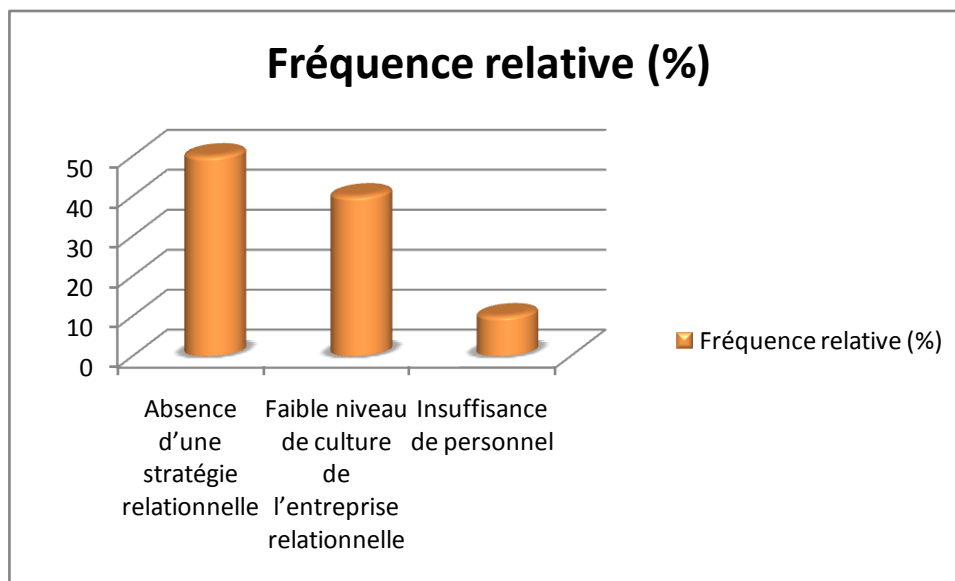
Des résultats ci-dessus présentés, il ressort que le taux très élevé des créances impayées reste la principale cause du manque d'accompagnement des clients dans la gestion de la relation client.

B- Présentation et analyse des données liées à l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle

Tableau 7 : Données relatives aux causes de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Absence d'une stratégie relationnelle	75	50
Faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle	60	40
Insuffisance de personnel	15	10
Total	150	100

Source : Résultat des recherches



Source : Résultat des recherches

- **50%** des personnes enquêtées dénoncent l'absence d'une stratégie relationnelle comme la principale cause de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;

- **40%** des personnes enquêtées affirment que le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle est à l'origine de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle.
- **10%** des enquêtés jugent l'insuffisance de personnel comme cause étant à la base de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle.

Des résultats présentés ci-dessus, il en résulte que l'absence de stratégie relationnelle reste la principale cause de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle auquel il faudrait ajouter le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle.

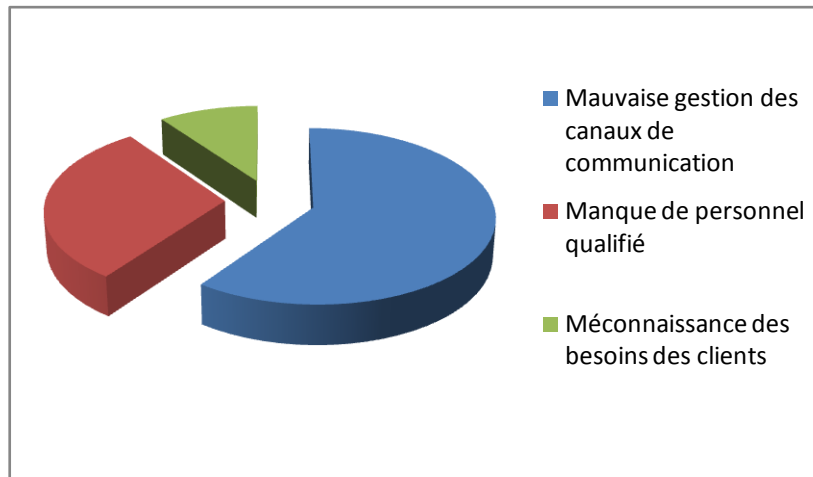
C- Présentation et analyse des données liées au faible retour client

Des enquêtes réalisées auprès de la population cible afin de connaître les causes qui se trouvent à l'origine de Le faible retour client ont permis de recueillir les données qui se présentent comme suit :

Tableau 8 : Données relatives aux causes du faible retour client

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Mauvaise gestion des canaux de communication	90	60
Manque de personnel qualifié	45	30
Méconnaissance des besoins des clients	15	10
Total	150	100

Source : Résultat des recherches



Source : Résultat des recherches

- **60%** des enquêtés désignent la mauvaise gestion des canaux de communication comme l'une des principales causes du faible retour client ;
- **30%** des enquêtés ont stigmatisé le manque de personnel qualifié en gestion des canaux de communication comme cause étant à la base du faible retour client ;
- **10%** des enquêtés relèvent la méconnaissance des besoins des clients comme principale cause à l'origine du faible retour client.

Des résultats ci-dessus présentés, il ressort que la mauvaise gestion des canaux de communication reste la principale cause du faible retour client.

Section 2 : La validation des hypothèses, synthèse du diagnostic, approche de solution et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses et synthèse du diagnostic

A- Validation des hypothèses

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

Les seuils de décision fixés pour le problème du manque d'accompagnement des clients se présentent comme suit :

Guide d'entretien : les réponses identiques recueillies auprès de 50% des responsables et agents rencontrés.

Questionnaire : les réponses représentant 40% au moins de fréquence relative.

Les données issues des enquêtes se présentent comme suit :

La quasi-totalité des responsables et agents rencontrés soutiennent qu'il faut réduire les risques des créances impayées pour mieux accompagner les clients dans les besoins de financement.

70% des enquêtés identifient le taux très élevé des créances impayées comme la principale cause du manque d'accompagnement des clients.

Conclusion : l'hypothèse selon laquelle le taux très élevé des créances impayées est à l'origine du manque d'accompagnement des clients **est entièrement vérifiée**.

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

Les seuils de décision sont respectivement fixés à 40% pour les questions n° 8, 9, 15 du guide d'entretien et 50% les questions n° 3, 8 et 10 du questionnaire.

L'analyse des données recueillies a révélé que :

- **50%** des enquêtés dénoncent l'absence de stratégie relationnelle comme la cause majeure ;

- **40%** des enquêtés retiennent le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle comme une cause de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle.

Conclusion : l'hypothèse selon laquelle l'absence de la stratégie relationnelle avec la clientèle est à la base de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle est **partiellement vérifiée** car, le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle est également une cause prédominante pour ce problème.

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

Les seuils de décision pour le problème n° 3 sont fixés à 50% pour le questionnaire et à 40% pour le guide d'entretien.

La majorité des enquêtés soit **60%** désignent la mauvaise gestion des canaux de communication comme la principale cause du faible retour client.

Conclusion : l'hypothèse selon laquelle la mauvaise gestion des canaux de communication est à la base du faible retour client **est totalement vérifiée**.

B- La synthèse du diagnostic

1- Élément du diagnostic n° 1

Le manque d'accompagnement des clients est dû au taux très élevé des créances impayées.

2- Élément du diagnostic n° 2

L'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle est due :

- d'une part à l'absence de la stratégie relationnelle avec la clientèle;
- d'autre part au faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle.

3- Elément du diagnostic n°3

Le faible retour client est dû à la mauvaise gestion des canaux de communication.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A- Solutions au problème spécifique n° 1 et conditions de mise en œuvre

1- Approche de solution n° 1

Le diagnostic n° 1 présente le taux très élevé des créances impayées comme la cause réelle se trouvant à l'origine du manque d'accompagnement des clients.

Pour remédier à ce problème, il est donc suggéré : **la mise en place de bonnes politiques et procédures d'information et de connaissance des clients.**

2- Conditions de mise en œuvre

La mise en place de bonnes politiques et procédures d'information et de connaissance des clients suppose une série d'actions. Cela vise, la collecte des informations et l'exploitation de celles-ci. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à :

- **la mise à jour des informations des clients existant dans la base de données de la banque ;**
- **la mise en place des outils de collecte et d'analyse des données ;**
- **la mise en place des outils d'exploitation d'informations collectées sur les clients ;**
- **la mise en place de système d'acquisition de la connaissance ;**
- **la surveillance continue des comptes et transactions des clients.**

En effet, l'information et la connaissance des clients sont nécessaires à UBA-BENIN afin d'éviter les risques d'impayés des crédits mis en place pour l'accompagnement des clients dans leur besoin de développement.

B- Solutions au problème spécifique n° 2 et conditions de mise en œuvre

1- Approche de solution n° 2

Le diagnostic n° 2 présente deux causes réelles qui justifient la manifestation de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle. Il s'agit de :

- l'absence de la stratégie relationnelle avec la clientèle ;
- le faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle.

Proposer des solutions à ce problème spécifique, revient donc à éradiquer les deux (02) causes réelles identifiées.

Ainsi, il est suggéré de :

- **personnaliser la relation client ;**
- **mesurer le niveau de satisfaction des clients ;**
- **définir les stratégies de rétention des clients de la banque.**

2- Conditions de mise en œuvre

L'intérêt d'une relation personnalisée est de mieux fidéliser la clientèle surtout sur les marchés où les clients sont confrontés à une uniformité plus ou moins des prestations bancaires. Dans ce cas, il revient au banquier de découvrir chez chaque client, ce qui spécifie la satisfaction de l'un par rapport à l'autre et s'en tenir à ces éléments de différence pour parvenir à satisfaire chacun d'eux. Il est démontré à travers les outils de collecte et d'analyse de données qu'une bonne connaissance du client permet d'anticiper plus ou moins avec succès ses attentes. L'entreprise doit axer sa stratégie autour d'une relation client maîtrisée en proposant une expérience client différenciante. Une différenciation qui se fait à l'omnicanalité de la relation client c'est-à-dire la multiplication et l'association cohérente des canaux de contact proposés aux clients.

La mesure du niveau de satisfaction des clients suppose quatre (04) méthodes :

➤ **les enquêtes de satisfaction**

Elles permettent de recueillir par un système de questions à choix multiples les informations essentielles concernant la perception du client au sujet du produit et de la prestation du service. Il s'agira simplement de mesurer à travers ce questionnaire, le niveau de satisfaction des clients face aux produits et services qui leur sont proposés. A travers ce procédé, la banque pourra détecter les motifs essentiels qui pourraient être à la base d'une quelconque insatisfaction. Tous les problèmes décelés seront soumis à une enquête interne afin d'approfondir la compréhension des causes des problèmes rencontrés et parvenir le cas échéant à les éliminer.

➤ **les boîtes à suggestion et les livres de satisfaction**

La banque doit tenir un registre où les clients peuvent formuler leurs suggestions, critiques et remarques sur les produits et prestations au sein de la banque. Les remarques doivent être regroupées par différents groupes homogènes afin que les actions puissent être bien ciblées. En effet, ces remarques doivent être périodiquement consultées et les solutions adéquates trouvées afin d'enrayer l'insatisfaction chez les clients dans le but de les remettre en confiance. Les suggestions aussi faites par les clients doivent être étudiées avec attention et essayer dans la mesure du possible de les appliquer afin de mieux les satisfaire.

➤ **le client mystère**

Il s'agit pour la banque de faire appel à quelqu'un pour jouer le rôle du client en lui demandant de noter toutes les impressions aussi bien positives que négatives. Le client mystère est aussi chargé de simuler les situations problématiques permettant de tester la capacité de réaction du personnel face à un problème. Par exemple, un client mystère peut se plaindre de la qualité des produits et services de la banque ou bien sa méthode de travail à haute voix pour voir la réaction des agents.

➤ **l'analyse des clients perdus**

Avec la base des données constituée, il est possible même après défection d'un client, de le contacter afin de connaître les raisons de son départ de la banque.

Les raisons qu'il va évoquer permettront de prendre des mesures afin d'éviter à l'avenir de nouveaux départs.

La définition des stratégies de rétention des clients dans la banque passe par :

➤ **les packages**

Le principe de package consiste à regrouper plusieurs produits et services « comme un paquet » et de les proposer aux clients. Dans ce cas, en fonction du choix qu'aura effectué un client, il fera face à une tarification spéciale basée sur des forfaits de prix. Par exemple, la banque peut proposer à ses clients des programmes qui associent la carte bancaire et les services complémentaires comme les assurances. Un package peut aussi regrouper sous la même offre, le chèque, la carte bancaire, les services financiers comme par exemple les placements bancaires.

➤ **la mise au point des cartes de fidélité**

La carte de fidélité n'est rien d'autre que la carte de crédit bancaire. Cette carte est remise gratuitement aux clients mais elle est récompensée en fonction de l'utilisation que le client en fait. La carte de fidélité s'appuie sur le principe qu'un client est fidèle à sa banque s'il en obtient des avantages : cadeaux, informations sur les nouvelles offres, réductions sur les produits bancaires...

L'objectif de la carte de fidélité est que si le client emploie régulièrement cette carte, et donc utilise systématiquement les produits bancaires ; chaque fois qu'il utilisera cette carte pour ses règlements, il accumule des points et pourra par la suite en choisissant dans un catalogue de les convertir en cadeaux.

➤ **la mise au point des cartes d'abonnement**

A la différence des cartes de fidélité, les cartes d'abonnement quant à elles sont payantes. Pour ceux qui les achètent et qui sont porteurs ; ces cartes leur permettent de bénéficier de réduction sur les achats effectués. L'idée est

d'amortir largement le coût d'achat par le cumul des réductions obtenues pendant la durée de validité de la carte. Afin de rattraper le coût d'achat de la carte d'abonnement et, de surcroît, de bénéficier de ses avantages. Le détenteur est obligé de l'utiliser intensément durant sa durée de validité. Par ce procédé, l'offreur en vendant ses produits en quantité élevée pourra dégager des marges bénéficiaires importantes.

➤ **le développement des centres d'appel**

Les centres d'appel symbolisent la plate-forme d'échange entre clients et leur banque. Ils ont principalement pour rôle, la relance téléphonique, des prises de rendez-vous pour les chargés de clientèle, la fourniture des documents, la centralisation des appels téléphoniques etc. Les centres d'appel vont éviter aux clients le déplacement au niveau de l'agence bancaire si leurs horaires ne leur permettent pas de s'y rendre ; ils leur évitent des attentes et surtout leur permettent d'avoir un interlocuteur capable de répondre à leurs questions en temps réel. Les centres d'appel permettent de réaliser une meilleure productivité avec des infrastructures réduites, et favorisent le maintien d'un lien permanent entre la banque et le client.

C- Solutions au problème spécifique n° 3 et conditions de mise en œuvre

1- Approche de solution n° 3

Le diagnostic n° 3 présente la mauvaise gestion des canaux de communication comme la cause réelle se trouvant à la base du faible retour client.

Proposer des solutions à ce problème spécifique, revient donc à mettre en place des moyens pour une meilleure utilisation des canaux de communication. Ainsi, il est suggéré de :

- **adopter des technologies à distance dans le cas des prestations de services bancaires ;**
- **démultiplier les canaux d'accès aux prestations bancaires ;**

- **rechercher l'efficacité par une évolution de l'organisation du système d'information et d'écoute du client.**

2- Conditions de mise en œuvre

La mise en place de moyens technologiques suppose une série d'actions. Cela vise, la satisfaction des clients, la collecte des informations et l'exploitation de celles-ci. Pour le client, la multiplication des canaux d'accès présente de nombreux avantages en termes d'accès à l'information : rapidité, facilité, amélioration de la pertinence par un accès à la demande et des propositions individualisées... L'utilisation de ces technologies pour effectuer des prestations à distance n'a cessé de se développer comme l'indique le tableau n°9. De manière moins apparente, la banque, via ces différents canaux, collecte sur chaque client des informations qui sont susceptibles d'être stockées par le système d'information. Cette collecte d'information permet, en théorie, de bien définir le profil du client, d'effectuer du marketing direct, sélectif, voire individualisé, de recréer en quelque sorte un «commerce de proximité ».

A titre d'illustration, l'opératrice du centre d'appel, voit s'afficher sur son écran, dès l'appel du client, le nom de la personne, ses caractéristiques, la situation de ses comptes, les produits susceptibles d'être proposés, etc.

Ainsi, le recours à ces nouvelles technologies de l'information accroît la disponibilité de l'information, facilite son retraitement, qu'il s'agisse des informations internes ou externes voire des informations antérieures. Il en résulte un accroissement du degré d'accessibilité de l'information qui devrait potentiellement conduire à une amélioration de l'efficacité par rapport aux clients.

Si la stratégie «multicanaux» permet aux banques de répondre aux attentes des clients, la banque UBA-Bénin va également développer des services à distance avec pour objectif une amélioration de l'efficacité du réseau d'agences. Globalement, le développement des prestations à distance tend à réduire le

travail traditionnel de guichet (les opérations standardisées). Car d'une manière générale, les opérations routinières simples tendent maintenant à être reportées sur les services en ligne ou les automates bancaires. Les agences, elles-mêmes vont être favorables à ce phénomène. Certaines agences vont par exemple modifier leur organisation interne de façon à créer des espaces d'automates bancaires. Utilisant, le temps ainsi libéré, les agences vont transférer leur personnel vers des emplois nouveaux de technico-commerciaux : chargé des relations entreprises, responsable moyens de paiement (opposition, réclamation, promotion des nouveaux produits...).

Cependant, pour que s'effectuent ces modifications, l'opportunité liée aux modifications des possibilités d'accès à l'information doit s'accompagner d'une volonté de modification organisationnelle.

La collecte des données clients permettra d'améliorer la gestion de la relation client, à condition toutefois de modifier en conséquence le système d'information ou la structure organisationnelle. L'interaction entre ces deux facteurs (accès aux informations et conception de l'organisation du système d'information) serait alors de nature à améliorer l'efficacité de la relation client. Cependant, tout ceci pose, pour les banques, de sérieuses interrogations : quelles priorités, comment y arriver, quel en sera le coût ?

Les systèmes d'information bancaires font de toute façon l'objet d'évolutions constantes, et ces évolutions se trouvent régulièrement confrontées à des choix fondamentaux, tels que :

- amélioration du système ou remplacement ;
- degré d'intégration du système d'information.

Ces choix renvoient à des décisions stratégiques de planification des systèmes d'information qui dépassent le cadre de cette analyse. C'est pourquoi, nous nous limiterons à présenter deux types d'orientations non exclusives.

✓ La recherche d'une amélioration de la gestion de la relation client

Lors de la mise en place des nouveaux canaux d'accès à distance, la banque va ajouter successivement des applications supplémentaires.

La solution peut donc être de créer de nouvelles applications, d'une part pour pallier les inconvénients du manque de cohérence, d'autre part pour tirer parti des nombreuses informations collectées sur le client lors de ses transactions électroniques. Améliorer la gestion de la relation client grâce aux possibilités nouvelles des ressources informatiques est une idée avancée par plusieurs grands cabinets de consultants et relayées par plusieurs ouvrages. Ainsi, des logiciels spécifiques de Gestion de la Relation Client, permettent notamment : de gérer le compte client, de l'informer, de connaître son profil, de concevoir des produits et stratégies de marketing adaptées. Ces logiciels peuvent être couplés avec des outils qui combinent téléphone et informatique : centre d'appel, centre de télémarketing, assistance téléphonique (« help desk »)...

La collecte électronique de nombreuses données sur le client via les opérations qu'il effectue, peut également permettre de renouveler la gestion de la relation client. Les programmes de fidélisation en sont un exemple. Ainsi, UBA-BENIN peut proposer des services de cartes «privatives», va mettre en place des systèmes de décompte de «points» qui permettent d'obtenir des voyages gratuits. D'autres programmes peuvent avoir pour objectif d'orienter les clients vers les solutions les moins coûteuses pour la banque et d'en faire ainsi bénéficier le client. Ainsi, la banque attribuera des points si les opérations sont effectuées dans leurs propres guichets automatiques bancaires.

Cependant, l'évolution de la gestion de la relation client vers un processus individualisé (programme de fidélisation, offre de produits adaptés) implique que l'ensemble des données clients soit archivées et individualisées. Mais la multiplication des canaux impose par ailleurs une relecture de leurs contenus respectifs. En effet, ces canaux comme la banque par téléphone, les publipostages personnalisés, Internet, le conseiller clientèle... transmettent des informations très individualisées qui imposent une exigence particulière de

cohérence en termes de contenu ainsi qu'une cohérence temporelle pour pouvoir offrir exactement les mêmes informations par les différents canaux.

Toutes ces adjonctions, à réaliser sur des systèmes déjà très complexes, ne sont malheureusement pas toujours réalistes.

Cependant les banques traditionnelles semblent, dans leur très grande majorité, avoir choisi de faire évoluer de cette manière leur système d'information et d'ajuster à la marge leur organisation.

✓ Vers des systèmes d'information intégrés et orientés client final

Un des défis est donc d'être à même de fournir une réponse cohérente pour chaque client à travers tous les canaux d'accès (ou de distribution). Cette exigence particulière de cohérence des informations, quel que soit le canal de diffusion, fait apparaître la nécessité d'une intégration des traitements des différents canaux en un tout cohérent.

A l'opposé d'une amélioration progressive sans modification fondamentale, exposée dans la première solution, une autre voie envisagée est celle d'une restructuration complète du système d'information.

Au départ, il semblait que les Progiciels de Gestion intégrés (ERP, Enterprise Resource Planning) avaient vocation à permettre cette intégration. Cependant, les banques n'ont pas ou ont peu adopté cette solution pour de multiples raisons : coûts, systèmes, a priori, plutôt orientés vers la gestion industrielle,... Par ailleurs, la prise en considération d'Internet dans le cadre des ERP est encore très récente.

Les solutions envisagées seraient plutôt fondées sur les possibilités offertes par le développement des datawarehouses. A l'instar des ERP, cette restructuration du système d'information comporterait trois niveaux distincts :

- la base de «gestion des connaissances», qui gèreraient les données communes, constituerait le noyau central commun à l'ensemble des données. En effet, les possibilités de gestion, de stockage et de traitement

des données se sont démultipliées. On assiste à l'apparition de nouvelles organisations ou architectures de production. Ces solutions de gestion de documents électroniques sont aujourd'hui «fédérées» par le concept de «gestion des connaissances» tels que : le «data warehouse» («entrepôt de données», constitué autour de bases de données pour stocker les données opérationnelles de l'entreprise), et surtout, le «datamining», «l'interprétation des données ».

- un niveau de «mise en forme de l'information» à partir des données communes (par exemple un relevé de compte courant ou de compte titres). Cette restructuration du système d'information est rendue possible grâce à une évolution constante des technologies en termes de capacités, de transmission des données, de rapidité de traitement, d'efficacité des logiciels, de connectivité des réseaux, de lecture optique et gestion électronique des documents etc. Un niveau de diffusion qui s'appuierait uniquement sur les informations du niveau précédent pour effectuer la diffusion sur les différents canaux (un même relevé serait ainsi disponible sur les écrans via le réseau interne de la banque ou via Internet sur le poste client, mais pourrait être aussi édité à distance chez un sous-traitant pour être posté vers le client).

A cet égard, l'on assiste à deux évolutions complémentaires : d'un côté les documents papiers (dont 80 % sont issus de mainframes et non de systèmes bureautiques), quittent leur rôle de simple support de diffusion et de stockage d'informations, et deviennent aujourd'hui des documents électroniques, transportables et diffusables de multiples manières (documents papiers, publications automatisées en ligne, CDROM, ..) et de l'autre les technologies (au sens large) de gestion de documents électroniques se multiplient, souvent en se recoupant : OCR (Reconnaissance optique de caractères), LAD (Lecture automatique de documents), GED (Gestion électronique de documents), archivage électronique.

Cependant, la mise en oeuvre d'un tel système d'information est alors considérable en termes d'enjeux techniques, organisationnels et financiers. Dans une approche pragmatique, cette mise en oeuvre peut toutefois s'effectuer par sous-ensembles «datamarts» de l'entrepôt de données, en fonction des besoins des utilisateurs, avant de fédérer progressivement ces sous-ensembles de données dans un entrepôt «datawarehouse».

Les «e-banks», nouvelles entrantes, n'ayant pas de passé en termes de système d'information ont plutôt choisi ce type de solution et l'ont adapté, dans certains cas, aux organisations prévues initialement, en fonction des systèmes parfois achetés à l'extérieur.

Les tenants de chacune des deux solutions exposées ici sont confrontés actuellement à des obstacles très difficiles à contourner : d'un côté, faire évoluer des systèmes qui s'apparentent bientôt à des mille feuilles, et de l'autre, faire confiance à des systèmes peu testés et donc peu fiables (en effet les temps de développement et de test sont de l'ordre de deux ans, ce qui, pour des développements Internet, est considérable).

Cette amélioration du système d'information dont on a amplifié l'orientation client est cependant susceptible d'engendrer une amélioration de l'efficacité de la gestion de la relation client. Dès lors, la banque UBA-BENIN sera vraisemblablement conduite à faire l'un des deux choix possibles.

L'adoption de nouveaux canaux d'accès proposés à la clientèle répond à la fois à la pression de la concurrence et à la volonté d'offrir de nouveaux services aux clients, services dont on attend une création de valeur. Le client final utilise de manière complémentaire la multiplicité des canaux d'accès qui sont mis à sa disposition pour effectuer des opérations de banque à distance d'une grande diversité. Cette utilisation perturbe la cohérence du système d'information.

Dans un premier mouvement, la multiplication des canaux d'accès à distance contraint à faire évoluer progressivement le système d'information afin notamment d'assurer l'automatisation des processus transactionnels ou

informationnels ainsi que leur coordination et afin de permettre le stockage et le traitement de données de plus en plus abondantes. Ces premières modifications conduisent à une certaine amélioration de l'accès à l'information, notamment pour le client et impliquent également des modifications de l'organisation du travail dans les agences bancaires. De plus, à l'occasion de ces opérations, les banques collectent une multitude d'informations sur leurs clients. Cependant, les limites de ces transformations et l'apparition d'effets pervers limite l'efficacité de ces évolutions.

Dans un deuxième temps, il semble que l'on assiste à la structuration de nouveaux systèmes d'information séparant clairement le stockage et la création de l'information, de la mise en forme des données et enfin de la mise à disposition de l'information via les différents canaux possibles.

Tableau 9 : Tableau sommaire des prestations de services bancaires à distance

Type de relation	Exemples d'utilisation par le client	Exemples de canal d'accès
Accès aux informations		
– Accès à l'information interne ou externe à la demande	– Informations sur les produits bancaires – Cours des devises – Cotations boursières	– Internet – Téléphonie
– Accès aux informations individualisées	– Relevé de comptes, encours carte bancaire, – Consultation des comptes	– GAB/DAB – Internet
– Simulation	– Simulation de prêt – Simulation de portefeuille titres – Suivi de budget personnel	– Internet – PC+Logiciel
Actions sur le processus transactionnel		
– Opérations de base	– Virement bancaire – Remise de chèques	– GAB/DAB – Internet – Automate vocal
– Opérations évoluées	– Ordre d'achats ou de ventes de titres – Octroi d'un prêt	– Internet – Services bancaires téléphoniques
Communication interpersonnelle à distance		
– Communication en temps réel	– Opposition carte bancaire – Situation d'urgence à l'étranger	– Centre d'appel téléphonique
– Communication en temps différé	– Réclamation – Prise de rendez-vous	– Internet (messagerie électronique) – Téléphonie

Source : Résultat des recherches

Légende: GAB : Guichet Automatique Bancaire, DAB : Distributeur Automatique de Billets

PC : Personal Computer

Tableau 10 : Tableau de synthèse générale de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Hypothèses	Éléments du diagnostic	Solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> Insuffisance d'efficacité dans la gestion de la relation client	<u>Objectif général</u> Améliorer la gestion de la relation client	<u>Hypothèse générale</u> -		
Niveau spécifique	1	Problème spécifique n° 1 Le manque d'accompagnement des clients	Objectif spécifique n° 1 Proposer des solutions pour l'information et la connaissance du client	Hypothèse spécifique n° 1 Le taux très élevé des créances impayées est à l'origine du manque d'accompagnement des clients	Élément de diagnostic n° 2 Le manque d'accompagnement des clients est dû au taux très élevé des créances impayées	Mettre en place de bonnes politiques et procédures d'information et de connaissance des clients
	2	Problème spécifique n° 2 L'insuffisance de maintien de contact avec la clientèle	Objectif spécifique n° 2 Suggérer des mesures pour, la satisfaction et la fidélisation des clients	Hypothèse spécifique n° 2 L'absence de stratégie relationnelle avec la clientèle a engendré l'insuffisance de maintien de contact avec la clientèle	Élément de diagnostic n° 3 L'insuffisance de maintien de contact est due : - d'une part au faible niveau de culture de l'entreprise relationnelle ; - d'autre part à l'absence de stratégie relationnelle	- Personnaliser la relation client ; - mesurer le niveau de satisfaction des clients ; - définir les stratégies de rétention des clients de la banque
	3	Problème spécifique n°3 Le faible retour client	Objectif spécifique n°3 Proposer des mesures pour l'utilisation efficace des canaux de communication	Hypothèse spécifique n°3 La mauvaise gestion des canaux de communication est à la base du faible retour client	Élément de diagnostic n° 3 Le faible retour client est dû à la mauvaise gestion des canaux de communication	- Adopter des technologies à distance dans le cas des prestations de services bancaires ; - démultiplier les canaux d'accès aux prestations bancaires - rechercher l'efficacité par une

						évolution de l'organisation du système d'information et d'écoute du client.
--	--	--	--	--	--	---

Source : Résultat de nos investigations

CONCLUSION

Au total, à observer l'aptitude des anciens artisans et commerçants, la gestion de la relation client correspond à une pratique très ancienne. Ils conçoivent, fabriquent et livrent des articles sur mesure pour leurs clients. Ils connaissent remarquablement leur clientèle et ont su développer leurs affaires sans jamais théoriser la gestion de la relation client.

Néanmoins, ce concept a rencontré un évident renouveau depuis la fin du 20^{ème} siècle et singulièrement depuis les années 2000.

Construire, gérer et développer des relations avec ses clients n'est pas évident, et ce particulièrement dans les activités dites de masse, de personnalisation où la notion de temps réel ou de réactivité s'impose au fournisseur, où la concurrence peut faire que la fidélisation se révèle d'avantage payant que la prospection.

Gérer une relation client c'est donner ou redonner toute sa place à une relation effective et durable entre la banque et ses clients. La Gestion de la relation client devient alors la référence pour tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. La banque et ses clients deviennent plus proches.

La gestion de la relation client entraîne dans certaines organisations, une profonde révision de leur culture, de leurs mentalités et comportements c'est-à-dire remettre le client à la place privilégiée, accepter le dialogue avec lui et prendre en compte ses critiques.

Cela signifie aussi que les processus opérationnels de la banque (marketing, informatique, service clientèle, finance, production, ressources humaines) doivent être revus sans oublier la mise en place ou le redéploiement de l'infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

La réalisation de la présente recherche a permis de découvrir le système de gestion de la relation client à UBA-BENIN.

Cependant, les observations et les analyses ont permis de recenser un certain nombre de problèmes dont les principaux sont :

- le manque d'accompagnement des clients ;
- l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle ;
- le faible retour client.

L'analyse diagnostique a en outre facilité l'identification des causes se trouvant à l'origine de ces problèmes. Ainsi, successivement, il s'agit :

- du taux très élevé des créances impayées ;
- de l'absence de stratégie relationnelle avec la clientèle ;
- de la mauvaise gestion des canaux de communication.

Pour parvenir à l'éradication de ces causes réelles, des solutions ont été proposées. Ainsi il faudrait respectivement :

- mettre en place de bonnes politiques et procédures d'information et de connaissance des clients ;
- personnaliser la relation client, mesurer le niveau de satisfaction des clients et définir les stratégies de rétention des clients de la banque ;
- adopter des technologies à distance dans le cas des prestations de services bancaires, démultiplier les canaux d'accès aux prestations bancaires ;
- rechercher l'efficacité par une évolution de l'organisation du système d'information et d'écoute du client.

Il apparaît que la mise en œuvre des solutions en adéquation avec les conditions de mise en œuvre définies pourraient permettre une amélioration remarquable du système de gestion de la relation client à UBA-BENIN, notamment à l'heure où les responsables de la banque ont pour vision de hisser UBA comme l'institution de services financiers dominants en Afrique.

BIBLIOGRAPHIE

A- Ouvrages

- 1- KOTLER & DUBOIS (2003) : « **Marketing management** », Editions d'Organisations, Paris
- 2- BOISDEVESSEY J. C. (2004) : « **Le marketing relationnel à la découverte du conso acteur** », Editions d'Organisations, Paris
- 3- ACCENTURE M. T. (2004) : « **Du phénomène de mode à la réalité économique** », Edition d'Organisations, Paris
- 4- PRISSERT P. (2000) : « **Les opérations bancaires avec l'étranger : Guide pratique du professionnel** », Editions REVUE BANQUE, Paris
- 5- AURELIE LABORDE (2005) : « **Les enjeux de la relation client** », Communication et organisation
- 6- DOMINIQUE DESJEUX (2006) : « **La consommation** », Collection « Que sais-je ? »
- 7- BERNARD COVA (2000) : « **Au-delà du marché : quand le lien importe plus le bien** »
- 8- VIVIANE LE FOURNIER (2010) : « **Le consommateur-internaute, entre projections et pratiques : l'inscription d'Internet dans la démarches d'achat** »
- 9- BERNARD FLORIS (1996) : « **La consommation managériale. La modernisation symbolique des entreprises** »
- 10- BENOÎT CORDELIER (2012) : « **Changement organisationnel et management par projet : Mobilisation des systèmes d'information** »
- 11- EMMANUEL MONOD (1999) : « **Systèmes d'information et management** », Volume 4
- 12- Lexique d'économie 7^{ème} édition DALLOZ

B- Mémoires

- 1- CODO T. (juillet 2007) « **Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle** » ENAM, cycle II Gestion Ressources Humaines
- 2- ALLIOZA-AKOGBETO A. (Avril 2006) : « **La problématique de l'absorption de l'aide extérieure dans la mise en œuvre des projets de développement au Bénin** ». ENAM, cycle II Gestion des Projets
- 3- NGOM-NDIR A. (Octobre 2001) : « **Les banques commerciales sénégalaises peuvent-elles répondre efficacement aux besoins de financement d'une économie en développement ?** ». Université RENE DESCARTES (PARIS V), DESS Banques et Finances

C- Publications

- 1- CHEIKHROUHOU S., RICARD, L. & TOMIUK M. A. (2002) : « **L'impact de la connaissance du client corporatif sur l'évaluation de sa relation avec le prestataire de service ; cas du secteur bancaire commercial** », Association Française de Marketing, Actes du Congrès
- 2- BAILEY C. & CLARKE M. (2000) « **How do managers use knowledge about knowledge management** », Journal of knowledge management
- 3- BEAMISH N. G. & ARMISTEAD C. G. (2001) : « **Selected debate from the arena of knowledge management : new endorsements for established organisational practices** », International journal of management reviews
- 4- ROWLEY J. E. (2002) : « **Reflections on customer knowledge management in e-business** », Qualitative market research : An international journal

D- Internet

www.google.fr;

www.yahoo.fr;

www.imf.org;

www.juricom.net ;

www.Pau.fr .

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Récapitulatif des pièces nécessaires à l'ouverture de compte

Annexe n° 2 : Guide d'entretien

Annexe n° 3 : Questionnaire d'enquête

Annexe n° 4 : Questionnaire de satisfaction de UBA-BENIN

Annexe n° 1 : Récapitulatif des pièces nécessaires à l'ouverture de compte

Type de compte	Pièces nécessaires requises
<i>Compte épargne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie de la pièce d'identité valide - Deux photos d'identité - Attestation de résidence ou facture d'électricité - Dépôt initial d'ouverture de compte
<i>Compte courant salarié</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie de la pièce d'identité valide - Deux photos d'identité - Attestation de résidence ou facture d'électricité - Dépôt initial d'ouverture de compte ou domiciliation de salaire
<i>Compte société</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Photocopie de la pièce d'identité valide - Deux photos d'identité - Attestation de résidence ou facture d'électricité - Dépôt initial d'ouverture de compte - Registre de commerce - Publication au journal officiel

Source : Résultat des recherches

Annexe n° 2 : Guide d'entretien**GUIDE D'ENTRETIEN**

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), vous êtes priés de bien vouloir apporter votre contribution à ce travail en répondant à ces questions qui vous sont soumises.

<u>Identité (facultative)</u>	
Nom	:
Prénoms	:
Profession	:
Direction	:
Service	:

1- Quel est le rôle de votre direction en matière de gestion de la relation client ?

2- Quelles sont les autres directions qui interviennent dans la gestion de la relation client ?

3- Pour vous le client c'est :

- Celui qui a besoin de nous
- Celui qui doit courrir derrière nous
- Celui sans qui nous n'existerons pas
- Celui derrière qui nous devons courrir
- Celui qui a besoin autant de nous que nous de lui

4- Entre le client et le chef, lequel passe avant l'autre ?

- Le client d'abord
- Le chef d'abord

5- A-t-il été menée une étude d'enquête sur le niveau de satisfaction des clients ?

- Oui
- Non

Si oui, en quelle année ?

6- Rencontrez-vous des difficultés dans la gestion de la relation client ?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez bien les énumérer.

7- Les activités de la banque UBA-BENIN de façon générale, celles relatives à la gestion de la relation client permettent-elles d'accompagner le client dans ses besoins de financement ?

8- Que pensez-vous de la stratégie relationnelle avec les clients à UBA-BENIN ?

9- Quelles sont les insuffisances que vous notez dans la gestion de la relation client à UBA-BENIN ?

10- Les moyens mis à votre disposition vous semblent :

- Suffisants
- Insuffisants

11- Si insuffisants, souhaitez vous d'avantage de moyens :

- Humains
- Financiers
- Technologiques

12- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'accompagnement des clients de la banque ?

13- Quelles sont les causes se trouvant à l'origine de ces difficultés ?

14- Globalement vous sentez-vous motivé(e) dans votre travail ?

- Très motivé(e)
- Assez motivé(e)
- Peu motivé(e)
- Pas du tout motivé(e)

15- Quelles solutions préconisez-vous pour remédier à ces difficultés afin d'améliorer la gestion de la relation client à UBA-BENIN ?

Merci pour votre compréhension

Annexe n° 3 : Questionnaire d'enquête**QUESTIONNAIRE**

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), vous êtes priés de bien vouloir apporter votre contribution à ce travail en répondant à ces questions qui vous sont soumises.

Identité (facultative)

Nom :
Prénoms :
Profession :

1- Comment appréciez –vous la qualité de nos prestations par rapport à vos besoins ?

Faible Bonne Très bonne

2- Nous savons vous écouter

Tout à fait d'accord D'accord Peu d'accord

3- Nous sommes disponibles et réactifs

Tout à fait d'accord D'accord Peu d'accord

4- Nous vous conseillons

Tout à fait d'accord D'accord Peu d'accord

5- Quelles sont les insuffisances que vous notez au niveau de la gestion de la relation client ?

Manque d'accompagnement des clients

Manque d'accueil des clients

Mauvaise gestion des canaux de communication

Incompétence du personnel

6- Les activités de votre banque s'insèrent-elles dans la satisfaction de vos besoins ?

Oui

Non

7- Votre banque vous accompagne-t-elle dans vos besoins de financements ?

Oui

Non

Si non, à quoi est dû ce manque d'accompagnement ?

8- Est-ce que votre banque maintient-elle le contact avec vous pour mieux vous satisfaire ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

9- Par quels principaux moyens souhaitez-vous être informés sur les différents produits et services proposés par votre banque ?

Plaquette papier Téléphone Mail Rendez-vous de présentation

10- Avez-vous le sentiment de n'être pour notre banque qu'un client :

Anonyme Reconnu Privilégié

11- Avez-vous le sentiment que nous sommes pour vous qu'un fournisseur :

Obligé Utile Indispensable

12- Avez-vous préconisé votre banque à certaines de vos relations ?

Oui Non Pas encore

13- Seriez-vous prêt à le faire ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

14- Pour mieux vous satisfaire, quels sont vos suggestions à l'endroit de la banque ?

Merci pour votre compréhension

Annexe n° 4 : Questionnaire de satisfaction de UBA-BENIN

TABLE DES MATIERES

Déclaration d'intention.....	i
Dédicaces.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Glossaire de l'étude.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE PREMIER : Cadre de l'étude et ciblage de la problématique.....	5
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Le système de gestion de la relation client à UBA-BENIN.....	5
A- Le cadre institutionnel de gestion de la relation à UBA-BENIN.....	5
B- Historique, vision, mission et activités de UBA-BENIN.....	5
1- Historique de UBA-BENIN.....	5
2- Vision et mission de UBA-BENIN.....	8
3- Activités de UBA-BENIN.....	8
C- Structure organisationnelle, fonctionnement et présentation de la Direction des Opérations de UBA-BENIN.....	10
1- Structure organisationnelle et fonctionnement de UBA-BENIN.....	10
2- Présentation de la Direction des Opérations de UBA-BENIN.....	11
Paragraphe 2 : Constats liés à la gestion de la relation client à UBA-BENIN.....	13
A- L'état des lieux de la gestion de la relation client à UBA-BENIN.....	13
1- La connaissance du client à UBA-BENIN.....	13
2- L'existence d'une base de données des clients à UBA-BENIN.....	15
B- Inventaire des forces et des faiblesses et liste des problèmes possibles.....	19
1- Inventaire des forces et faiblesses.....	19
2- Liste des problématiques possibles.....	20
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	22
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	22
A- Choix et justification de la problématique.....	22
B- Spécification de la problématique.....	24
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la relation client.....	25
CHAPITRE 2 : Cadre théorique, revue de la littérature et méthodologie de l'étude.....	28
Section 1 : Cadre théorique et revue de la littérature.....	28
Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude.....	28
A- Objectifs de l'étude.....	28
1- Objectif général.....	28
2- Objectifs spécifiques.....	28
B- Causes et hypothèses de l'étude.....	28
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1.....	28
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2.....	28
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3.....	28
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	31

A-	Exposé des contributions antérieures sur le problème du manque d'accompagnement des clients	31
B-	Exposé des contributions antérieures relatives au problème de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	35
C-	Exposé des contributions antérieures relatives au problème du faible retour client	39
Section 2 :	Méthodologie de l'étude	45
Paragraphe 1 :	Approche théorique	45
A-	Choix théorique lié au problème de manque d'accompagnement des clients	45
1-	Normes ou repères d'amélioration	45
2-	Seuil de décision	45
B-	Choix théorique lié au problème de l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	46
1-	Normes ou repères d'amélioration	46
2-	Seuil de décision	46
C-	Choix théorique lié au problème du faible retour client	46
1-	Normes ou repères d'amélioration	46
2-	Seuil de décision	47
Paragraphe 2 :	Approche empirique	47
A-	Objectifs des enquêtes et identification de la population mère	47
B-	Recensement et outils de présentation des données	48
CHAPITRE 3 :	Présentation des résultats et apport de solutions	51
Section 1 :	Présentation et analyse des résultats	51
Paragraphe 1 :	Réalisation des enquêtes et limites des données	51
A-	La préparation et la réalisation des enquêtes	51
B-	Les difficultés rencontrées et les limites des données	51
Paragraphe 2 :	L'analyse des résultats d'enquêtes	52
A-	Présentation et analyse des données liées au manque d'accompagnement des clients	52
B-	Présentation et analyse des données liées à l'insuffisance du maintien de contact avec la clientèle	54
C-	Présentation et analyse des données liées au faible retour client	55
Section 2 :	La validation des hypothèses, synthèse du diagnostic, approche de solution et conditions de mise en œuvre	57
Paragraphe 1 :	Validation des hypothèses et synthèse du diagnostic	57
A-	Validation des hypothèses	57
1-	Degré de validation de l'hypothèse n° 1	57
2-	Degré de validation de l'hypothèse n° 2	57
3-	Degré de validation de l'hypothèse n° 3	58
B-	La synthèse du diagnostic	58
1-	Élément du diagnostic n° 1	58
2-	Élément du diagnostic n° 2	58
3-	Élément du diagnostic n° 3	59
Paragraphe 2 :	Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	59
A-	Solutions au problème spécifique n° 1 et conditions de mise en œuvre	59
1-	Approche de solution n° 1	59
2-	Conditions de mise en œuvre	59
B-	Solutions au problème spécifique n° 2 et conditions de mise en œuvre	60
1-	Approche de solution n° 2	60

2-	Conditions de mise en œuvre	60
C-	Solutions au problème spécifique n° 3 et conditions de mise en œuvre	63
1-	Approche de solution n° 3	63
2-	Conditions de mise en œuvre	64
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	I