



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

## Mémoire de fin de formation au cycle 2

Option : Management

Filière : gestion Commerciale

Spécialité : Marketing et Stratégie

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2008-2009

Diplôme de Master 2

THEME:

# Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : Approches de solutions

Réalisé et soutenu par:  
Roger OUSSOU-ACCRAH

Sous la Direction de:

Maître de stage

Towédémé ADIKPETO  
Chef d'agence Steinmetz

Directeur de mémoire

Dr GBEDJI SOKPA Martin (P.H.D)  
Enseignant à l'UAC/ENEAM

Juin 2011

# DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ☞ Mes parents François OUSSOU-ACCKRAH et Véronique HOUENOU qui, n'ont ménagé aucun effort pour sa réalisation.
- ☞ Mes frères et sœurs pour votre soutien indéfectible et très louable manifesté à mon égard, surtout en cette période particulière de ma vie.

Roger OUSSOU-ACCRAH

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux qui de près ou de loin, avec dévouement et compétence ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout bonnement nous témoignons toute notre gratitude envers :

- ☞ Tous les corps professoral et administratif de l'ENEAM ;
- ☞ Monsieur GBEDJI SOKPA Martin, notre Directeur de mémoire, Pour sa grande disponibilité et ses précieux conseils pédagogiques ;
- ☞ Tout le chaleureux personnel de Diamond Bank Bénin et particulièrement Monsieur Towédémé ADIKPETO, et Madame Naomi MBA les chefs d'agences Steinmetz et de Missebo.
- ☞ Tous ceux qui ont pris le temps de répondre aux questionnaires.
- ☞ Mon oncle Denis HOUENOU, Jennifer OUSSOU-ACCRAH, Souhibatou MAMA, Maryline Gracieuse AKOHOUHOUE et karen BATCHO.

Roger OUSSOU-ACCRAH

## Liste des sigles et abréviations

**CRM** : Customer Relationship Management

**CSB** : Conventions des Services Bancaires

**DAT** : Dépôt A Terme

**DBB** : Diamond Bank Bénin

**FCFA** : « Franc des Colonies Françaises d'Afrique en 1945 ». En 1958, il devient " franc de la Communauté Française d'Afrique".

**PLC** : Private Limited Company

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**SCP** : Le marketing de ciblage : Segment-Cible-Positionnement

**SWIFT** : Social for Worldwide Interbank Financial Télécommunications

**UBA** : United Bank Africa

**VIP** : Very Important Person

**4P** : Product, Price, Promotion, Place

## Liste des tableaux

### Pages

<b><u>Tableau N°1</u></b> : synthèse des approches théoriques liées par problème.....	<b>21</b>
<b><u>Tableau N°2</u></b> : Tableau de bord de l'étude.....	<b>27</b>
<b><u>Tableau N°3</u></b> : Mode d'administration du questionnaire.....	<b>57</b>
<b><u>Tableau N°4</u></b> : Tableau de synthèse de l'étude.....	<b>82</b>

## Liste des figures

	<b>Pages</b>
<u>Figures N°1</u> : Le positionnement, la clé de voûte du marketing-mix.....	35
<u>Figures N°2</u> : le triangle d'or du positionnement.....	35
<u>Figures N°3</u> : Le marketing de ciblage SCP.....	38
<u>Figures N°4</u> : données d'enquêtes relatives à la défection de la clientèle.....	68
<u>Figures N°5</u> : Données d'enquêtes relatives au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de Diamond Bank Bénin.....	69
<u>Figures N°6</u> : Données d'enquêtes relatives à la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés.....	69

## Glossaire de l'étude

**L'asymétrie informationnelle** : elle s'identifie à l'irrégularité des informations produites par le client enquête de financement. La gestion du risque de crédit accordé aux entreprises est un exercice délicat. Son fondement est lié à l'asymétrie d'information existant entre la banque prêteuse et son client depuis l'entrée en relation jusqu'au dénouement du crédit accordé. Le caractère incertain du risque de crédit nécessite de la part du banquier une analyse approfondie afin de limiter au maximum, tout risque inhérent au bon déroulement de l'opération de crédit.

**Financement relationnel** : par opposition au financement, dit transactionnel ou à l'acte. Le financement relationnel améliore les conditions de financement des PME : une réduction du coût de crédit grâce à la réduction du coût de l'information, une réduction des garanties demandées et une disponibilité accrue du crédit.

**Financement transactionnel** se concentre sur une seule transaction avec un client, ou bien sur une multitude de transactions identiques avec des clients différents (Boot, 2000). Dans ce type de financement, la banque n'a aucun effet sur la rentabilité des projets. Elle n'a pas de contrôle direct sur l'activité de la firme. Elle joue le rôle d'un broker, un rôle similaire à celui d'un souscripteur sur le marché des capitaux.

**Financement bancaire exclusif** : L'exclusivité de la relation interdit l'accès au crédit de la part des autres banques, « non informées » sur la qualité de l'activité de l'entreprise et qui pourront interpréter la rupture de la relation avec la banque principale comme un signal de mauvaise qualité

**Monitoring** : l'activité de monitoring de la banque est à la fois une activité d'évaluation du risque de l'entreprise et une activité de surveillance et de contrôle.

**Multibancarité** : est le fait qu'un client qu'il soit personne physique ou morale noue des relations bancaires avec plus d'une banque.

**Opacité informationnelle** : réside dans la difficulté aux clients d'avoir accès à certaines informations de la part de leur banque.

**Rationnement du crédit** : est la limitation de la consommation du crédit par les banques.

**Track record** : qui englobe l'historique des crédits passés et de leurs remboursements (date et retard de paiement).

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre1</b> : Du cadre institutionnel de l'étude en passant par l'observation de stage jusqu'au ciblage de la problématique liée à la Proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire à Diamond Bank Bénin.....	01-22
<b>Section 1</b> : Du cadre institutionnel de l'étude à la restitution des observations de stages.....	04-14
<b>Section 2</b> : Du ciblage de la problématique et de la détermination de sa vision globale de résolution à la synthèse des approches théoriques par problème.....	15-22
<b>Chapitre 2</b> : De la conception en passant par la mise en application du cadre théorique jusqu'à la méthodologie de l'étude liée à la Proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire à Diamond Bank Bénin.....	24
<b>Section 1</b> : Du cadre théorique au tableau de bord de l'étude .....	25
<b>Section 2</b> : De la revue de littérature au choix de la méthodologie de l'étude, des méthodes empiriques et approches théoriques retenues.....	30
<b>Chapitre 3</b> : De la réalisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une Proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire à Diamond Bank Bénin.....	64
<b>Section 1</b> : De la collecte et du traitement à l'analyse des données.....	64
<b>Section 2</b> : Des approches de solutions aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	73
<b>Conclusion générale</b> .....	84
<b>Bibliographie</b> .....	86
<b>Annexes</b> .....	88
<b>Table des matières</b> .....	89

## BIBLIOGRAPHIE

### **❖ MEMOIRES**

1. Aurélie LEGRAS (2007) « **Jusqu’où l’automatisation des opérations bancaires peuvent-elles fonctionner dans la collecte d’informations sur le client** » ? Entreprise d’accueil : Agence LCL de Compiègne. ESC Amiens France.
2. Alassane OSSENI INOUSSA « **Problématique de la performance financière des institutions de micro finance** » : Cas de l'Agence **PAPME au Bénin**. Fondation Universitaire Mercure, Belgique - Master en gestion des projets.
3. Hiba EL HAJJ CHEHADE : « **Les déterminants de la multibancarité de la PME: Une étude empirique sur le marché belge** » Université de Lille 2 GERME – ESA.

### **❖ OUVRAGES**

1. CHIROUZE Yves (1987) « **Marketing et Stratégie** » Paris, Chotard.
2. GILARDI J-C. et KOEHL M. (1999) : « **Dictionnaire de Mercatique** »
3. HOUNKPONOU Ignace (2008) : « **Marketing Bancaire et Financier** »
4. KOTLER & DUBOIS (2003) : « **Marketing Management** », 11<sup>ème</sup> édition.
5. PARADES Nils (2005) « **Lexique du Marketing** », 2<sup>ème</sup> édition.

### **❖ REFERENCES DES DOCUMENTS TIRES SUR INTERNET**

1. [www.ofia.com](http://www.ofia.com): « **les coûts de la non-qualité dans la banque : la dimension client** ».
2. [www.softcomputing.com](http://www.softcomputing.com) : « **Les relations bancaires de long terme : une revue de la littérature** » EBER N. (2001),



# **Introduction Générale**

## **Introduction**

Le marketing joue un rôle fondamental dans l'adaptabilité et la rentabilité de toute entreprise, les marchés évoluent à une vitesse effrénée : les frontières entre les secteurs d'activités s'estompent et les entreprises plus que jamais doivent faire preuve de célérité et d'intelligence vis-à-vis de leurs clients, de leurs produits et/ou services et surtout de leurs concurrents. Ainsi, le mercaticien se doit d'adapter l'offre de son entreprise aux besoins réels de ses consommateurs.

Pour réduire les risques d'échecs ou mieux accroître les chances de réussite, la Diamond Bank s'est inscrite résolument dans une politique de proximité et d'écoute permanente du marché, afin non seulement de toujours mieux répondre aux attentes, préférences et désirs des « clients » mais aussi et surtout de participer efficacement à l'augmentation significative du taux de bancarisation au Bénin.

Pour tout succès commercial, la différenciation de l'offre et son positionnement sont d'autant plus nécessaires aujourd'hui que la concurrence devient de plus en plus impitoyable et que sur le marché financier marqué par une culture bancaire très faible, le consommateur devient insaisissable, incrédule, exigeant, et très intransigeant.

En effet, si l'informel, vache à lait inexploitée de l'économie béninoise feint ignorer les avantages qu'offrent le secteur bancaire, les quelques clients actuels font défection ou mieux s'adonnent à une « transhumance bancaire » qui les étouffe avec le temps et du coup périclité leurs affaires.

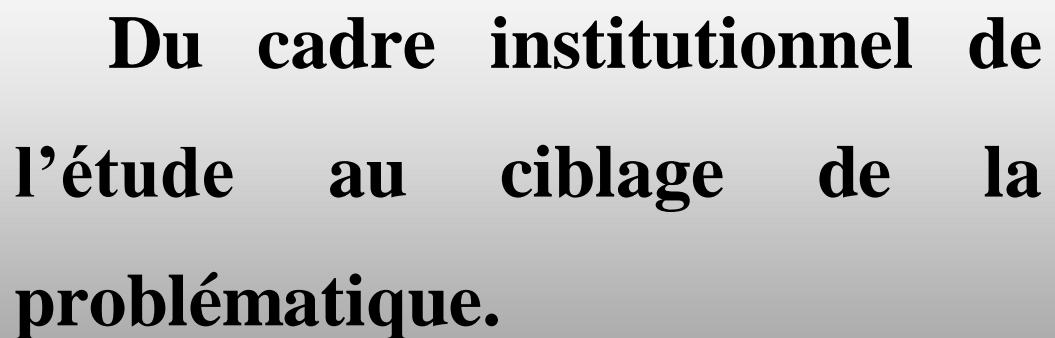
Ainsi, malgré les contraintes budgétaires et les politiques d'encadrement et de réduction des risques, le nombre d'indécis ou mieux de non consommateurs relatifs augmente. Il devient alors nécessaire de proposer des conditions pour non seulement démystifier les pratiques bancaires, mais surtout contribuer à l'accroissement du niveau de satisfaction du marché potentiel. D'où notre thème de recherche : **« Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions »**.

La démarche méthodologique nous permettant de mener à bien notre recherche se présente comme suit :

- ☞ En premier lieu, nous partirons de l'exposé des points saillants de l'état des lieux de base à l'inventaire des forces et opportunités, et surtout des faiblesses et des menaces inhérentes aux activités de Diamond Bank afin de bien préciser notre problématique ;
- ☞ Ensuite, après avoir défini les objectifs visant à proposer les conditions optimales de mis en œuvre d'une stratégie de fidélisation pour accroître le degré de satisfaction de la clientèle de la Diamond Bank Bénin, nous formulerons les hypothèses et retiendrons une méthodologie de travail pour résoudre ladite problématique ;
- ☞ Enfin, nous procéderons aux enquêtes de vérification des hypothèses dont l'analyse des résultats nous amènera à établir le diagnostic et proposer des actions contributives à l'amélioration du taux de bancarisation et surtout du degré de satisfaction de la clientèle de la Diamond Bank Bénin.



*Chapitre 1*



**Du cadre institutionnel de  
l'étude au ciblage de la  
problématique.**

Dans ce premier chapitre, après l'exposé du cadre théorique de l'étude nous nous intéresserons aux activités de la Diamond Bank Bénin, à son fonctionnement afin d'inventorier les problèmes auxquels elle est confrontée en général et ceux du Département Crédit Marketing en particulier dans la commercialisation de ses offres.

## **SECTION N°1 : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Le but de cette section est de faire la présentation générale de la Diamond Bank Bénin, de l'environnement dans lequel elle évolue et la restitution des observations de stage.

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA DIAMOND BANK BENIN ET ETUDE DE SON ENVIRONNEMENT**

#### **I. Présentation Générale de la Diamond Bank Bénin**

##### **A- Historique et nature juridique**

**Diamond Bank Bénin** est une filiale du groupe International nigérian **DIAMOND BANK Plc**, classée en 2006, parmi les 10 premières banques du Nigeria avec un total bilan d'environ FCFA 1.281,67 milliards. L'ambition principale de ce groupe est d'être une Banque internationale présente dans toutes les grandes places financières et d'offrir à sa précieuse clientèle des services adaptés à leurs besoins.

Depuis son installation en 2001 à Cotonou, capitale économique du Bénin, outre la collecte des ressources, **Diamond Bank Bénin** a initié et conduit une politique de valorisation des activités de sa clientèle axée sur la bonne appréciation de leurs besoins d'exploitations, d'investissement, et le conseil aux entreprises.

Par ailleurs, elle œuvre ardemment pour la bancarisation en étant la toute première banque du pays à ramener l'ouverture de compte à un dépôt initial de F CFA 10.000.

**Diamond Bank Bénin** (DBB) est une société anonyme de droit béninois constituée le 22/10/1999. Le capital social était à sa constitution d'un montant global d'un milliard de francs CFA entièrement libéré. Ce capital a été porté par la suite à trois (03) milliards de francs CFA en 2002 puis à treize (13) milliards de francs CFA en 2008.

## **B- Structure et fonctionnement**

La banque a ouvert ses guichets effectivement le 05 septembre 2001. Son réseau est constitué actuellement de seize (16) Agences.

Afin de répondre au mieux aux attentes de sa clientèle et de se démarquer par la qualité de ses services en conformité avec les normes internationales, elle a acquis un logiciel bancaire performant avec notamment des fonctionnalités de services bancaires par Internet et une multitude d'autres services modernes. Il s'agit d'un système très flexible qui s'adapte à beaucoup d'autres applications pour renforcer la chaîne des opérations, améliorer la distinction entre les produits, et finalement garantir une excellente qualité de services.

La **Diamond Bank Bénin** est une banque universelle, offrant une gamme complète de services et produits bancaires (banque de détail, commerciale et d'investissement). Elle dispose d'un vaste réseau d'agences qui étendra bientôt à toutes les régions du Bénin. Comme toute société anonyme, la **Diamond Bank Bénin** fonctionne sous la houlette d'un Conseil d'Administration et d'une équipe dirigeante rompue à la tâche. Son Organigramme est représenté en annexe N°1.

## **II. Etude de l'environnement de Diamond Bank Bénin**

Le système bancaire constitue la pierre angulaire du système financier béninois qui, est à présent dominé par un groupe de banques commerciales en bonne santé financière dont Diamond Bank. La survie de Diamond Bank repose donc sur une connaissance organisée de son marché et de son environnement. Ce dernier est constitué de deux types d'environnements : le Macro environnement et le Micro environnement.

### **A- Macro environnement**

Ses composantes sont : la démographie, l'économie, le politico-légal, le socioculturel et la technologie.

### **1) Le socio-culturel**

L'environnement socio-culturel met en exergue les habitudes, les comportements de la population en termes de conservatisme et de consumérisme. Cette variable doit inclure les croyances, les valeurs, les mœurs des individus qui font partie de l'environnement des banques. Nous appelons valeurs, les goûts et aversions du public, les penchants et les préjugés qui colorent sa vision et marquent ses comportements.

### **2) La démographie**

Les produits bancaires sont destinés à toutes les couches de la population, de tous âges, de toutes nationalités et de toutes les catégories socioprofessionnelles à l'exception des mineurs qui n'acquièrent le droit de jouissance qu'après dix huit ans. La connaissance par la banque de leur taille, leur évolution, leur répartition, leur mobilité constitue un atout.

### **3) L'économie**

Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. L'économie est fluctuante à des périodes d'opulence succédant des périodes de crises et de récession de même pour les politiques de crédit, monétaires et fiscales.

### **4) Le politico-légal**

L'Etat de part son rôle régalien, au travers des orientations politiques influence les implantations industrielles ou commerciales. Les Etats du monde influencent les accords commerciaux et les lois influencent le fonctionnement du marché c'est pourquoi l'Etat s'efforce de répondre, théoriquement du moins, aux désirs et aux besoins des citoyens et promulgue des lois qui les protègent.

Le marketing d'imitation fait légion en milieu bancaire ce qui encourage les copies ce, en dépit des produits classiques traditionnels, tout nouveau produit est

rapidement commercialisé par toute la profession. Cet état de chose dénote d'un manque de protection juridique pour les innovations bancaires.

### **5) La technologie**

De nos jours, certains progrès techniques sont de véritables révolutions pour notre vie quotidienne. La télé-compensation, par exemple représente un gain de temps et de productivité certain de même pour le Swift dans le domaine des opérations du commerce extérieur (rapatriements et transferts) avec l'étranger. Grâce à la technologie, les banques ont l'occasion d'améliorer le degré de satisfaction des consommateurs, et donc leur position face à leurs concurrents.

Aujourd'hui, internet, bouleverse les approches du marketing traditionnel, alors le classique marketing mix reposant sur les 4P (Product, Price, Place, Promotion) cher au « pape » international de cette discipline, Philip Kotler se voit parfois bouleversé. Un « e-marketing-mix » centré autour des nouvelles variables que sont : l'*Information*, la *Technologie*, les *Hommes*, la *Logistique*, est en voie d'émerger. Le paradoxe à DBB est qu'il n'existe pas jusqu'à ce jour à DBB les distributeurs automatiques. Des défaillances technologiques récurrentes qui entachent les efforts incommensurables fournis par les employés de Bank.

## **B- Micro environnement**

### **1) Ressources humaines de la Diamond Bank**

La Diamond Bank est un établissement financier dont la réussite réside dans le dynamisme de son personnel. Même s'il est vrai que la gestion du personnel par la Direction des Ressources Humaines permet d'anticiper les besoins en compétence et la formation du personnel, il est tout aussi vrai qu'à DBB le chef d'agence n'a pas la main sur l'embauche du personnel de son équipe. Ce qui dénote d'un manque de cohérence entre l'unité des Ressources Humaines et le Crédit Marketing.

**a) les Chefs d'agence**

Ils sont pour la plupart désignés compte tenue de leurs expériences professionnelles pour coordonner les activités de l'agence qu'ils ont à charge. Ils participent périodiquement à des réunions pour faire le point de leurs performances en termes de crédits, de dépôts, et bien d'autres produits commercialisés par DBB et, sont plus présents auprès des gestionnaires de comptes que des agents qui sont aux opérations.

**b) Commerciaux**

Ils sont détachés dans chaque agence afin de consolider les actions des gestionnaires de compte. Ils sont en quête permanente de nouveaux clients qu'ils transfèrent aux gestionnaires. Les commerciaux sont limités dans l'exercice de leur mission car ne disposant même pas d'ordinateurs et plus grave ne maîtrisent pas toutes les fonctionnalités des produits et services offerts par la Diamond Bank Bénin

**2) Clientèle**

Bien qu'on parle souvent de la clientèle comme s'il s'agissait d'une entité homogène, la banque s'adresse, en général, à plusieurs cibles.

Il est remarquer ici que l'usage du terme clients dans l'activité bancaire relève d'un certain abus ; en effet, les « clients » d'un établissement bancaire et financier le sont diversement :

- Il y a tout d'abord les « fournisseurs » qui sont les apporteurs de la matière première à partir de laquelle la banque exerce son métier : l'argent (les capitaux), ils constituent les épargnants ;
- Il y a ensuite les « clients » à qui la banque dispense les crédits (capitaux), ce sont les utilisateurs des ressources collectées par la banque ;
- Il ya enfin ceux qui sont simultanément ou successivement les deux (clients et fournisseurs).

**3) La concurrence :**

La concurrence, dans le domaine bancaire, est particulièrement délicate à appréhender. L'étude de stratégie des concurrents est importante. Après le leader et le challenger, la Diamond Bank occupe actuellement la troisième place sur le marché bancaire et se doit de redoubler d'efforts pour conforter cette position car avec les fusions surtout avec l'arrivée d'United Bank Africa UBA, la concurrence deviendra plus rude.

**4) Les publics :**

Une banque n'est pas seulement confrontée à une seule concurrence dans la conquête d'un marché mais doit tenir compte d'un certain nombre de publics. Quelle que soit sa nature, un public est en mesure d'affecter positivement ou négativement le destin d'une entreprise. Les pouvoirs publics et les groupes d'intérêt (association de consommateurs et des groupes de défense de l'environnement) ainsi que le monde financier constituent la partie la plus importante du marché puis les médias, les publics locaux, le grand public et les publics interne à la banque.

**PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX DES PRESTATIONS DE LA  
STRUCTURE EN OBSERVATION**

Avant de prendre connaissance des forces, faiblesses, menaces et opportunités de la Diamond Bank Bénin, il urge pour nous de réaliser l'état des lieux de base afin de nous imprégner des mécanismes de fonctionnement. Ainsi, l'état des lieux s'est porté sur la commercialisation des produits et services actuellement offerts à la clientèle par la Diamond Bank Bénin et principalement par le département Crédit Marketing. C'est dire donc qu'à cette étape, nous présenterons uniquement les observations faites au niveau du département Crédit Marketing.

## **I- Observations faites au niveau du Département Crédit Marketing**

### **A- Restitution des mécanismes de fonctionnement du crédit Marketing**

Le Crédit Marketing, la cheville ouvrière de chaque agence de Diamond Bank, constitué des commerciaux et des gestionnaires de compte, animent le service commercial qui, à Diamond Bank Bénin est constitué en majorité de cadres relativement jeunes. Ce service communément appelé Crédit Marketing est managé par un chef d'agence qui sous la férule d'un directeur régional, coordonne les activités courantes.

Même s'il est vrai que la Diamond Bank s'est inscrite résolument dans une dynamique de conquête permanente du marché en déployant un nombre important de jeunes commerciaux sans matériel d'aide à la vente sur le terrain, il est tout aussi vrai que les connaissances de chaque conseiller financier ont une valeur économique pour la banque. Le paradoxe à DBB est que l'objectif n'est pas d'optimiser les valeurs existantes des clients mais de créer de nouvelles. Mieux, c'est une course effrénée à la conquête de nouveaux clients qui, sous la pression ou l'insistance du commercial ouvre un compte qui, à deux mois d'âge est déjà débiteur pour la plupart. A DBB, on cherche à perfectionner l'usage de la prospection en occultant le fait qu'il est excessivement coûteux de chercher un nouveau client que d'en fidéliser. C'est dire donc qu'au lieu de vouloir vendre à plusieurs clients un seul produit il serait mieux de vendre à un seul client tous les produits possibles que ce dernier pourrait consommer. Cet état de chose dénote non seulement d'un caractère peu efficace du Customer Relationship Management déployé par la DBB mais aussi et surtout favorise considérablement la fuite des clients voire, la multi bancarisation.

Aussi, est-il coutume en marketing de dire : « qu'une entreprise peut vivre sans publicité mais jamais sans communication » or la DBB avec toutes ses ambitions ne dispose même pas d'une direction commerciale et marketing ; pire, le service chargé de la communication institutionnelle et de la promotion de la visibilité de ses offres est réduit à trois personnes malgré les valeurs des hommes dont elle dispose. Cet état

de chose favorise le caractère presque inexistant du capital-réputation ou de l'image de marque distinctive de la DBB. Le service chargé de communication, profitant de l'image et des moyens de communication du groupe (affiches, PLV) se trouve obligé de suivre la charte de communication qui n'est toujours pas compatible aux réalités de la clientèle locale. Il s'ensuit donc, non seulement un problème de communication mais aussi et surtout d'un problème de redéploiement du personnel qualifié et de reconnaissance des valeurs.

Par ailleurs, la Diamond Bank Benin ayant comme ambition de devenir une institution bancaire reconnue pour sa solidité et sa présence effective sur le continent africain et sur toutes les places financières clés du monde s'est inscrite résolument dans une dynamique de proximité qui du coup accroît ses charges de fonctionnement, à travers la multiplication au pifomètre de certaines agences. Ce qui, met en exergue l'inexistence de politique objective d'implantation et d'identification de zone de chalandise. Il est aussi à remarquer l'exiguïté de certains bureaux de certaines agences qui, pour la plupart ne respectent même pas les normes modernes de construction.

En dehors des traditionnels produits de dépôts, la politique de collecte des ressources de la Diamond Bank Benin se singularise par les points suivants :

- Pour pallier l'insuffisance dans la diversité des produits d'épargne pour les particuliers sur le marché béninois, la DBB a innové en introduisant un compte d'épargne spécial avec chéquier. Ce produit comporte un double avantage à savoir d'une part fournir un chéquier qui reste l'un des instruments de paiements les plus sécurisés (confère nouvelle loi des incidents de paiements de la BCEAO) mais introduit une politique de rémunération plus souple, qui, pour peu que le client remplisse les conditions de fonctionnement du compte, perçoit une rémunération mensuelle brute de 3,5% l'an ;
- L'attrait des béninois pour les produits d'épargne n'est plus à démontrer. Mais l'expérience a montré, que tout potentiel épargnant rencontre parfois des

difficultés de trésorerie dans la mise en œuvre de son plan d'épargne. Afin de résoudre les difficultés passagères de trésorerie de sa clientèle sans rompre la continuation du plan d'épargne, la Diamond Bank Benin offre à ses clients la possibilité de bénéficier de prêts à taux réduits à hauteur de 80% du solde du compte d'épargne.

Enfin, il est à remarquer que la Diamond Bank malgré les quelques disfonctionnements relevés plus haut, s'évertue à forger l'image d'un actionnaire solide dans le processus national et régional de création de richesses. Elle essaie de bâtir une culture d'excellence en collaboration avec les institutions semblables en prenant une part prépondérante dans l'association des professionnels de banques.

## **B- Inventaire des éléments saillants de l'état des lieux de base**

### **1- Les problèmes (faiblesses et menaces)**

L'état des lieux nous a permis de relever au niveau du fonctionnement de la Diamond Bank Bénin, précisément au niveau du Département Crédit Marketing, les problèmes suivants :

- 1) Défection de la clientèle ;
- 2) manque de cohérence entre l'unité des Ressources Humaines et le Crédit Marketing ;
- 3) Inadéquation des stratégies de financement ;
- 4) Inexistence de services en ligne ;
- 5) Défaillance par moment de l'interconnexion ;
- 6) Non pertinence du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB ;
- 7) Longues files d'attentes lors des dépôts et retraits de fonds ;
- 8) Inexistence de guichets VIP pour les gros clients ;
- 9) Augmentation du nombre de clients multi bancarisés ;
- 10) Inexistence de capital-réputation ou d'une image de marque distinctive de DBB ;
- 11) Manque de protection juridique des innovations financières

- 12) Actions de communication non planifiées en fonction du client;
- 13) Manque de formation adéquate pour les nouvelles recrues ;
- 14) Inexistence de Département Recherches et Développement ;
- 15) Inexistence de Direction Marketing ;
- 16) Manque de personnel ;
- 17) Perte par le client de son capital de réputation qu'il s'est construit au cours du temps ;
- 18) Inefficacité du Customer Relationship Management ;
- 19) Santé financière fragile et un comportement opportuniste des firmes

## **2- Les atouts (forces et opportunités)**

- 1) Jeunes équipes dynamiques et rompus à la tâche ;
- 2) Proximité des agences ;
- 3) Efficacité du service de contrôle interne ;
- 4) Prospection agressive.

## **II- Regroupement des problèmes spécifiques par problématiques**

Les différents problèmes spécifiques précités seront regroupés sous deux préoccupations : celle portant sur le marketing général et celle portant sur le management général. Elles seront divisées en groupes, ce qui nous conduira au choix de la problématique puis au traitement du sujet par la résolution des problèmes spécifiques le concernant.

### **A- Préoccupation à caractère managériale**

Elles concernent les problématiques suivantes :

#### **a- Problématiques liées à la gestion optimale des ressources humaines**

- 1) Manque de formation adéquate pour les nouvelles recrues
- 2) Manque de personnel ;
- 3) Manque de cohérence entre l'unité des Ressources Humaines et le Crédit Marketing

**b- Problématiques liées à la gestion structurelle**

- 1) Inexistence de Département Recherches et Développement ;
- 2) Inexistence de Direction Marketing ;
- 3) Défaillance par moment de l'interconnexion.

**B- Préoccupation à caractère mercatique**

Elles sont énumérées ainsi qu'il suit :

**1- Problématique liée à l'amélioration du degré de satisfaction de la clientèle**

1. Augmentation du nombre de clients multi bancarisés ;
2. Inexistence de services en ligne ;
3. Inadéquation des stratégies de financement ;
4. Inexistence de Direction marketing ;
5. Inexistence de capital-réputation ou d'une image de marque distinctive de DBB ;
6. Positionnement et de la différenciation peu pertinent de l'offre de DBB ;
7. Perte par le client de son capital-réputation qu'il s'est construit au cours du temps ;
8. Défection de la clientèle ;
9. Inexistence de guichets VIP pour les gros dépôts et retraits.

**2- Problématique liée à la mise en œuvre d'une communication rationnelle**

1. Actions de communication non planifiées en fonction du client ;
2. Non personnalisation des messages.

**3- Problématique liée à l'écoulement optimal des services bancaires**

- 1) Manque de protection juridique des innovations financières ;
- 2) Non optimisation des relations client ;
- 3) Inexistence de segmentation des gestionnaires de compte ;
- 4) Inexistence de services en ligne ;
- 5) Abandon par les clients de certains comptes ;

## **SECTION 2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE A LA SYNTHESE DES APPROCHES THEORIQUES PAR PROBLEME**

L'objectif de cette section est de faire l'inventaire des forces et problèmes, de les regrouper par problématiques, de choisir la problématique à traiter, de formuler le sujet et de définir la démarche méthodologique à suivre pour aboutir à la résolution des problèmes spécifiques relatifs à la problématique choisie.

### **PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET SA SPECIFICATION**

#### **I- Choix de la problématique**

##### **A- Problématique retenue**

De toutes les problématiques précitées, celle relative à la fidélisation de la clientèle de la Diamond Bank Bénin, paraît importante et urgente à résoudre.

En effet, la Diamond Bank Bénin est un établissement de crédit qui s'emploie à améliorer son image et à rentabiliser ses comptes. Ainsi pour accroître ses chances de survie ou mieux, pour réduire les risques d'échecs dans un environnement fortement concurrentiel, elle a opté pour une politique de proximité. Elle a très tôt amorcé cette politique non seulement pour écourter la distance pour sa clientèle, mais aussi et surtout pour mieux satisfaire cette dernière afin d'accroître la culture bancaire dans leur pratique quotidienne.

Par ailleurs, la Diamond Bank est confrontée à une baisse de ses performances, à l'inexistence de liens durables avec le client afin de le rendre captif et réceptif. Les clients deviennent de plus en plus difficiles à satisfaire comme en témoigne le nombre toujours plus important des clients multi bancarisés.

Dans ce contexte où il est indéniable que fidéliser un client coûte bien moins cher que d'en trouver d'autres, nous avons choisit la problématique relative à la fidélisation de la clientèle de la Diamond Bank Bénin.

### **B- Spécification de la problématique choisie**

La Diamond Bank étant une entreprise prestataire de services, dont la matière première se trouve au carrefour de l'activité économique et est chargée de significations psychologiques et religieuses avec de très nombreuses et très fortes connotations, est contrainte voire même astreinte à fournir des efforts pour la satisfaction de sa clientèle. Aujourd'hui, plus qu'hier il ne suffit plus de satisfaire le client, il faut l'enthousiasmer.

A cet effet, comment se démarquer de ce que font les banques d'en face et le faire savoir ? Comment anticiper les moindres désirs des clients ? Ce sont des interrogations dont la résolution s'identifie à l'éradication des causes se trouvant à la base de la plupart des problèmes spécifiques relevés lors de la restitution des mécanismes de fonctionnement de la Diamond Bank.

Aussi, est-il à remarquer que les problèmes spécifiques regroupés sous la problématique retenue revêtent un caractère marketing et leur solution est du niveau de notre qualification.

Ce sont :

- ☞ Caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB ;
- ☞ Croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés;
- ☞ Défection de la clientèle.

La résolution de ces problèmes spécifiques réside dans l'intérêt général de la Diamond Bank Bénin. La problématique retenue nous amène à formuler le thème ainsi qu'il suit :

« Problématique de la fidélisation de la clientèle bancaire: cas de la Diamond Bank Bénin ».

## **II- DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

### **A- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Après le choix de notre problématique, il urge pour nous avant d'aborder les séquences de résolution relatives à la Problématique de la fidélisation de la clientèle bancaire de DBB, de préciser la vision globale qui sous-tend la résolution des problèmes spécifiques et du problème général identifiés. Il est question de rechercher les approches génériques qui facilitent la résolution des thématiques génériques liées aux problèmes spécifiques et par ricochet au caractère peu optimal de la stratégie de fidélisation de la clientèle de DBB.

### **B- Vision globale de résolution du problème spécifique N°1:**

La fidélisation est une des principales finalités de la Gestion de la Relation Client et, lorsqu'elle est réussie, elle constitue pour le client un fort levier de satisfaction et, pour la banque un facteur important de rentabilité à court, moyen et long terme, ainsi qu'une avance concurrentielle réelle et durable. En revanche, beaucoup d'idées fausses circulent sur la fidélisation et peuvent induire en erreur ceux qui veulent entreprendre une démarche de fidélisation efficace, pérenne et rentable.

Une grande revue spécialisée illustrant les impacts des cartes de fidélité faisait remarquer que les cartes de fidélité sont devenues des cartes d'infidélité car, attirés par les récompenses, le consommateur se mue en chasseur de promotion et zappe d'enseignes à l'autre. Un résultat en contradiction totale avec les objectifs initiaux. Pour y remédier, les banques doivent apporter une vraie valeur ajoutée à leur programme de fidélisation.

A cet effet, le « one to one », ce nouveau marketing, formalisé au USA est plus inspiré par les relations humaines que par les relations commerciales. Celui-ci part du postulat selon lequel les clients n'achètent toujours pas ce qu'ils veulent ou ce que l'on croit qu'ils veulent ce, dans un marché où la concurrence devient de plus en plus impitoyable aujourd'hui que l'optimisation de la clientèle s'identifie à une quête

quotidienne voire même, la clé de voûte de la survie des acteurs de la servuction. Ces derniers, les banques en particulier ont pris conscience qu'il fallait fidéliser leurs clients en se basant sur les « 3R » : la reconnaissance, la récompense, et la qualité des relations. Dans cette optique, certaines banques américaines proposent à leurs clients de choisir le visuel de leur carte de crédit parmi un catalogue électronique ou un logiciel de dessin afin qu'ils conçoivent eux-mêmes ce qu'ils veulent. Par le biais de cette action par exemple, le client devient non seulement fidèle mais un véritable ambassadeur et prosélyte de la banque.

Il n'est donc point de doute sur l'importance d'adopter une stratégie de fidélisation afin de mener à bien ou de dynamiser une relation proche du client tout en optimisant la performance. Il urge alors pour la DBB de choisir une stratégie orientée client.

*Pour résoudre la problématique relative à la fidélisation de la clientèle bancaire à DBB, nous envisageons une approche générique basée sur une démarche scientifique de fidélisation de la clientèle bancaire.*

## **PARAGRAPHE 2 : VISION GLOBALE DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES ET SYTHESES DES APPROCHES THEORIQUES**

### **I- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

#### **A- Vision globale de résolution du problème spécifique N°1**

Positionner et différencier une offre consiste pour nous de faire en sorte que cette offre soit associée à une idée précise et valorisante dans l'esprit des marchés-cibles. La banque pourra alors se décider de s'adresser à ceux qu'elle saura mieux satisfaire que ses concurrents directs et/ou indirects. Etant donné que le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit mais plutôt à ce que l'offre représente dans la tête des clients-cibles.

Pour transférer efficacement le positionnement choisit à l'ensemble du mix marketing, un accent sera mis sur l'énoncé du positionnement tout en indiquant le

concept, l'élément distinctif (souplesse, évolutivité, et adaptabilité) par rapport à la concurrence, aux marchés-cibles et aux besoins couverts. Même s'il est vrai que le positionnement consiste pour la banque de transmettre aux marchés-cibles une ou plusieurs idées simples et centrales, il est tout aussi vrai que la différenciation de leurs offres ira encore au-delà, elle visera à construire un ensemble complexe de différences qui caractérise les produits et services de la banque. Par cette différenciation, la banque mettra en évidence les spécificités porteuses de valeurs pour ses cibles de façon à ce qu'elles arrivent facilement à distinguer ses produits et services de ceux de ses concurrents.

*La résolution du problème spécifique N°1 passera par la définition d'une approche générique fondée sur le choix judicieux d'un positionnement et d'une différenciation pertinents de l'offre de Diamond Bank Bénin.*

### **B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques N°2 et N°3**

La situation de monobancarité n'est pas toujours choisie par une entreprise, le recours à plusieurs banquiers résulte d'une stratégie délibérée, dont les motifs sont divers : désir de ne pas dépendre d'un seul bailleur de fonds, volonté d'indépendance ou de mise en concurrence, désir de redresser ou de masquer une situation difficile.

Une stratégie motivée par la qualité de l'entreprise pour échapper à la surveillance d'une banque fortement impliquée dans son financement. Les entreprises de qualité médiocre ont tendance à s'endetter auprès d'un nombre important de banques. A contrario, les entreprises de bonne qualité nouent des relations privilégiées avec plusieurs banques, de manière à ne pas subir la rente informationnelle qu'une banque principale unique peut extraire. Une relation étroite voire exclusive entre l'entreprise et sa banque incite cette dernière à réaliser un investissement informationnel important. Pour les entreprises de qualité médiocre, la multibancarité (recours d'une entreprise à plus d'une banque) est une stratégie de financement: la dilution de l'information et l'assouplissement de la surveillance du créancier sont favorables. Bénéficiaire non plus d'une, mais de plusieurs banques

principales permet alors aux entreprises, quelle que soit leur qualité, de ne pas supporter la rente informationnelle d'un créancier unique. Les entreprises de bonne qualité, ont particulièrement intérêt à nouer des relations privilégiées avec plusieurs banques, car en cas d'illiquidité temporaire de l'une des banques, l'entreprise a la possibilité de trouver un financement auprès des autres banques

*Pour la résolution du problème spécifique N°2 relatif au phénomène de la multi bancarisation nous ferons recours une approche générique faisant montre de la procédure à suivre pour repenser une stratégie de financement adéquate afin que Diamond Bank Bénin puisse en tirer profit et corriger ses impairs relatifs à la multi bancarisation.*

Par ailleurs, en ce qui concerne la vision globale de résolution inhérente à la défection de la clientèle, il faut noter que si le pourcentage de clients changeant radicalement de banque est relativement faible, le nombre de clients multi bancarisés a été en constante augmentation ces dernières années. Les raisons : une satisfaction globalement faible des clients à l'égard de leur Banque et une concurrence accrue sur l'ensemble des produits, en particulier les crédits. Dans ce contexte de conquête de nouveaux clients, l'entrée en relation constitue un enjeu fort pour les Banques. Le périmètre du processus d'entrée en relation reste cependant difficile à définir.

Quoi de plus insatisfaisant pour ne pas dire "exaspérant" pour un client que de se voir demander à chaque ouverture de compte les mêmes justificatifs, encore et encore ! Par exemple, la pièce d'identité lui sera demandée à l'ouverture de son compte chèque, puis quelques mois plus tard lors de l'octroi de son crédit. Une fois les premières économies mises de côté, sa pièce d'identité lui sera redemandée pour l'ouverture d'un compte chèque. Sans oublier le client de vingt ans qui, à chaque passage en agence entre deux mois, se voit redemander sa pièce d'identité par des stagiaires, pour tout retrait d'argent ou consultation de compte.

Par ailleurs, certains clients quand bien même satisfaits font défection c'est-à-dire vont vers la concurrence et c'est là où devons nous interroger sur cette attitude.

Attitude légitime de la part du client car, aujourd'hui il ne s'agit plus de se contenter de satisfaire le client mais il faut l'enthousiasmer. C'est donc dire qu'il faut aller au-delà des attentes du client, pièce maitresse, nécessaire et très indispensable dans la vie de toute entreprise.

*La résolution du problème spécifique N°3 se fera à travers l'emploi d'une démarche méthodologique basée sur la détermination d'une approche théorique relative au Customer Relationship Management CRM applicable à la clientèle bancaire.*

**II - synthèse des approches théoriques par problèmes synthèse des approches théoriques liées par problème**

**A- Synthèse des approches**

Ici, il sera présenté dans le tableau ci-dessous la synthèse des approches théoriques retenues lors de notre étude :

Problématiques retenues		Approches théoriques retenues
<b>Problème général</b>	<i>Caractère peu optimal de la stratégie de fidélisation de la clientèle de DBB</i>	<i>Approche générique basée sur une démarche scientifique d'élaboration de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire pour la DBB.</i>
<b>Problèmes spécifiques</b>	<i>N°1: caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB</i>	<i>Approche générique fondée sur une démarche méthodologique efficace pour le choix judicieux d'un positionnement et d'une différenciation pertinents de l'offre de DBB.</i>
	<i>N°2 : Croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés</i>	<i>Approche générique faisant montre de la procédure à suivre pour repenser une stratégie de financement adéquate afin que DBB puisse en tirer profit et corriger ses impairs relatifs à la multi bancarisation.</i>
	<i>N°3 : Défection de la clientèle</i>	<i>Approche théorique relative au Customer Relationship Management CRM applicable à la clientèle bancaire.</i>

**SOURCE** : Tableau conçu par nous même

**B- séquence de résolution de la problématique**

Après avoir spécifié la problématique et fixé les problèmes relevant de cette problématique et une fois le sujet formulé, il ne nous restera plus qu'à définir les objectifs à atteindre, déterminer les causes supposées qui pourront être à la base de cette problématique et, formuler les hypothèses.

Ensuite, nous procéderons successivement à :

- ❖ La revue de littérature nous permettant de faire le point des contributions antérieures sur les problèmes en résolution ;
- ❖ Le choix de la méthodologie comprenant l'approche théorique et la dimension empirique ;
- ❖ Faire le diagnostic et proposer des solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour accroître le degré de satisfaction de la clientèle de la Diamond Bank Bénin afin de la fidéliser.

*Chapitre 2*

# **De la conception à la méthodologie de l'étude.**

Après le choix de la démarche méthodologique, notre travail dans ce chapitre, consistera dans un premier temps à fixer les objectifs à atteindre, à identifier les causes supposées être à la base des problèmes afin de formuler les hypothèses de l'étude, de procéder ensuite à l'élaboration du tableau de bord de l'étude et enfin de mettre en place la méthodologie de travail à travers ses dimensions empirique et théorique.

## **SECTION 1 : DU CADRE THEORIQUE AU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE**

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses de travail à partir des causes supposées, nous passerons à l'élaboration du tableau de bord de l'étude. Ce, compte tenue des problèmes spécifiques à résoudre.

### **PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Avant de définir les objectifs à atteindre, formuler les hypothèses de l'étude, nous rappellerons d'abord les problèmes auxquels nous voulons trouver solutions. Ces problèmes se présentent en deux volets (général et spécifique) :

- Problème général : Caractère peu optimal de la stratégie de fidélisation de la clientèle de DBB;
- Problème spécifique N°1 : Caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB ;
- Problème spécifique N°2 : Croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés;
- Problème spécifique N°3 : Défection de la clientèle de DBB.

#### **I- Objectifs de l'étude**

Les objectifs ont été définis compte tenu des problèmes à résoudre et sont :

#### **A- Objectifs de développement**

##### **1. Objectif général de développement**

La finalité de notre étude est de proposer les conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation pour accroître le degré de satisfaction de la clientèle de DBB.

##### **2. Objectifs spécifiques de développement**

Ils sont inhérents à l'objectif général de développement et sont au nombre de trois :

a. **Objectif spécifique de développement lié au problème spécifique N°1**

Il s'agira de proposer les bases d'un positionnement et d'une différenciation plus optimale de l'offre de DBB.

b. **Objectif spécifique de développement lié au problème spécifique N°2**

L'objectif poursuivi ici est de proposer des mesures de mise en place d'une stratégie de financement relationnel adéquate.

c. **Objectif spécifique de développement lié au problème spécifique N°3**

A cette étape, nous entendons suggérer les mécanismes pour améliorer la rentabilité de la relation client et pérenniser la relation banque-client.

**B- Objectifs de recherche**

**1. Objectif général de recherche**

Le but visé ici est de déterminer les conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation pour accroître le degré de satisfaction de la clientèle de DBB.

**2. Objectifs spécifiques de recherche**

Ils sont inhérents à l'objectif général de recherche et sont au nombre de trois :

**a- Objectif spécifique de recherche lié au problème spécifique N°1**

Il s'agira à cette étape de Rechercher les raisons qui sous-tendent le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB.

**b- Objectif spécifique de recherche lié au problème spécifique N°2**

L'objectif poursuivi ici est d'identifier les mobiles qui incitent les firmes et les particuliers à entretenir des relations avec plusieurs banques.

**c- Objectif spécifique de recherche lié au problème spécifique N°3**

A cette étape, nous entendons rechercher les causes réelles de la défection de la clientèle de DBB.

**II- CAUSES, HYPOTHESES ET LE TABLEAU DE BORD DE  
L'ETUDE**

Partant des causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques retenus, nous procéderons à la formulation des hypothèses suivantes :

**A- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques**

**1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1**

L'analyse du problème lié au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB nous permet de supposer les causes ci-après :

- ⇒ Inexistence de capital-réputation ou d'une image de marque distinctive de DBB ;
- ⇒ Inexistence de services en ligne ;
- ⇒ Non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB ;
- ⇒ Inexistence de Département Marketing ;

Diamond Bank Bénin occupe aujourd'hui tant bien que mal la troisième place sur le marché bancaire. Consciente de l'enjeu du positionnement et de la différenciation de ses offres car la concurrence est aussi rude que le client devient de plus en plus insaisissable et indécis.

Par conséquent, nous écartons les trois dernières hypothèses et considérons que : « Le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB est due au Non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB ».

**2- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques N°2**

Les précédentes investigations nous conduisent à soupçonner également trois causes possibles qui expliquent la Croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés. Il s'agit de :

- ⇒ Inadéquation de stratégies de financement ;
- ⇒ Concurrence intense entre les banques ;
- ⇒ l'effet de la mode ;
- ⇒ Santé financière fragile et un comportement opportuniste des firmes ;
- ⇒ Non application de procédure adéquate pour la gestion de la relation client.

La santé financière fragile et le comportement opportuniste des clients de la Diamond Bank ont été relevés au cours de notre stage. A cet effet, il nous paraît donc peu intéressant de retenir cette cause. Par ailleurs, nos recherches nous ont relevés que les déterminants de la multi bancarisation varient selon un certain nombre de facteurs que la banque pourrait manipuler aisément si elle s'octroyait les moyens nécessaires. C'est donc dire que la cause plausible à la multi bancarisation s'identifie à l'inadéquation des stratégies de financement déployée par la Diamond Bank. Nous retenons alors comme hypothèse : « la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés est due à l'inadéquation de stratégie de financement ».

### **3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3**

Après une étude sommaire, nous suspectons que la défection de la clientèle de Diamond Bank est liée à :

- ⇒ Inefficacité du Customer Relationship Management ;
- ⇒ Crise économique et financière ;
- ⇒ Non segmentation des gestionnaires de compte ;
- ⇒ Incompréhension des réactions clients.

La crise économique et financière mondiale a eu des impacts tant au plan macro que micro-économique au Bénin. Toutefois, elle nous paraît peu intéressante pour être la cause d'une défection de la clientèle de Diamond Bank.

L'incompréhension des réactions des clients n'est pas aussi suffisante pour susciter la défection de la clientèle de Diamond Bank. Par conséquent il s'en suit d'office donc que la défection de la clientèle de Diamond Bank est due à l'inefficacité du Customer Relationship Management.

**B- Présentation du tableau de bord de l'étude**

Il met en exergue le récapitulatif des problèmes en résolution, les objectifs, les causes supposées ainsi que la formulation des hypothèses de l'étude. Le tableau de bord relatif à la Proposition de conditions optimales pour la mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation afin d'accroître le degré de satisfaction de la clientèle de la Diamond Bank Bénin figure sur la page suivante.

Présentation du tableau de bord de l'étude

## **SECTION 2 : DE LA REVUE DE LITTERATURE AUX APPROCHES THEORIQUES RETENUES**

Avant d'aborder les points des contributions antérieures sur le problème lié au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB, il urge pour nous de mettre d'abord en exergue les contours d'une segmentation et d'un ciblage des produits bancaires.

### **PARAGRAPHE : 1 REVUE DE LITTERATURE ET MODELES THEORIQUES RETENUS**

#### **I- Revue de littérature**

Avant d'aborder le point des connaissances antérieures relatives au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de DBB, nous passerons en revue les notions de segmentation et de ciblage en milieu bancaire.

#### **A- Point des contributions antérieures relatives à la segmentation et au ciblage en milieu bancaire**

##### **1- La segmentation en milieu bancaire**

La segmentation est une méthode destinée à diviser le marché total en groupes ou segments homogènes intéressants du point de vue de leur taille et sur lesquels Diamond Bank peut agir par l'intermédiaire du marketing-mix. Elle est appelée à cibler des besoins spécifiques et répondre mieux aux désirs du client. Afin de rendre un segment de marché attrayant pour une banque, trois conditions devraient être remplies :

- le segment doit avoir une taille suffisante ;
- il doit avoir un potentiel de développement important ;
- il doit être caractérisé par l'existence de besoins insatisfaits (ou mal satisfaits) auxquels les produits de la banque permettent justement de répondre.

Une segmentation réussie entraînera le succès de la stratégie marketing de ce fait, il existe différentes manières de segmenter un marché. Dans le domaine bancaire une distinction fondamentale doit être établie entre la clientèle des particuliers et la clientèle des entreprises. Le comportement de ces deux sortes de clients est divergent pour qu'une politique commerciale identique leur soit appliquée.

*Pour les particuliers, les critères de segmentation pourront être :*

- D'ordre socio-économiques : âge, revenu, catégorie socioprofessionnelle
- D'ordre géographiques : résidents ou non résidents, citadins, ruraux ;
- Critère tenant à la personnalité du client ;
- Critère tenant au comportement d'utilisations, taux d'utilisation d'un Produit.

*Pour les entreprises, les critères significatifs pourront être :*

- des critères économiques : taille, secteur d'activité ;
- des critères géographiques: firme à implantation nationale, multinationale, régionale, locale ;
- critères relatifs aux comportements d'utilisation des produits tenant à la personnalité du centre de décision de l'entreprise.

En définitive, on doit parvenir à la constitution de segments homogènes et opérationnels suffisamment cohérents. La segmentation stratégique est une méthode d'optimisation de la clientèle, les entreprises et les banques en particulier ont pris conscience qu'il fallait fidéliser leurs clients, fidélisation qui est fonction de ce qu'on appelle les « **3R** » : la reconnaissance, la récompense, et la qualité des relations. Dans cette optique, certaines banques américaines proposent à leurs clients de choisir le visuel de leur carte de crédit parmi un catalogue électronique ou un logiciel de dessin afin qu'ils conçoivent eux-mêmes ce qu'ils veulent. Par le biais de cette action, le client devient non seulement fidèle mais un véritable ambassadeur et prosélyte de la banque.

## ***2- Le ciblage***

Le découpage du marché a défini des segments homogènes, distincts les uns des autres, mesurables, identifiables, accessibles. La banque sélectionne alors les segments qui l'intéressent, jugés les plus profitables. On distingue trois stratégies de ciblage :

- ***La stratégie concentrée*** : Elle consiste à ne cibler qu'un seul segment uniquement, relativement au choix que l'entreprise a fait, celle-ci doit déployer tous les efforts afin de satisfaire les désirs d'un seul groupe ;

- ***La stratégie différenciée*** : L'entreprise couvre des segments multiples, cette stratégie est considérée comme étant la plus rentable. Cependant elle se révèle coûteuse ;

- ***La stratégie d'atomisation*** : Cette stratégie consiste à considérer chaque consommateur comme un segment particulier ; elle part du principe que chaque client a un besoin spécifique qu'il faut satisfaire. Est-il possible d'aller encore plus loin dans le découpage des cibles et arriver ainsi à traiter le client individuellement ? Non et non, car un client n'est pas équivalent à mille clients divisés par mille. Les lois du marketing classique ne s'appliquent plus. Il faut, quand on est au niveau individuel, utiliser les méthodes du marketing one to one.

## **B- Revue de littérature liée au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB**

### **1- Le positionnement**

Après cette clarification des concepts de segmentation et de ciblage rappelons que l'approche générique retenue pour solutionner la thématique liée au positionnement et à la différenciation de l'offre de DBB est basée sur une démarche méthodologique.

A cet effet nous mettrons en relief, l'utilité, les critères de choix, les qualités et les phases de mise en œuvre d'un positionnement et d'une différenciation pertinents.

Pour Kotler et Dubois, (2003, p332) le positionnement est la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. Le positionnement s'appuie sur le produit c'est-à-dire un bien tangible, un service, une entreprise ou même une personne. Le positionnement d'un produit joue un rôle fondamental dans les décisions d'achat des clients.

C'est dire donc que si une entreprise ne choisit pas son positionnement, le public le fera à sa place et cela peut nuire au produit.

Selon Lendrevie et Lindon (1997, p539), le choix d'un positionnement doit donc se situer en amont de toutes les décisions relatives aux composantes du marketing mix, dont il se veut être la clé de voûte comme l'indique la figure ci-dessous :

**Figures N°1 : le positionnement, la clé de voûte du marketing-mix**



**Source :** Lendrevie et Lindon (1997, P 539)

Pour les mêmes auteurs, le choix des attributs distinctifs qui serviront de base au positionnement d'un produit et/ou service doit prendre en compte trois facteurs principaux à savoir :

- Les attentes du public à l'égard de la catégorie du produit concerné ;
- Le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et ;
- Les atouts potentiels du produit dont il s'agit.

Ces trois facteurs sont désignés sous le vocable « triangle d'or » comme l'indique la figure ci-dessous :

**Figures N°2** : le triangle d'or du positionnement



Source : Lendrevie et Lindon (1997, P 539)

Le positionnement constitue un point de référence dans l'esprit du consommateur, généralement par rapport à la concurrence. La stratégie consiste à identifier une ou plusieurs caractéristiques distinctives.

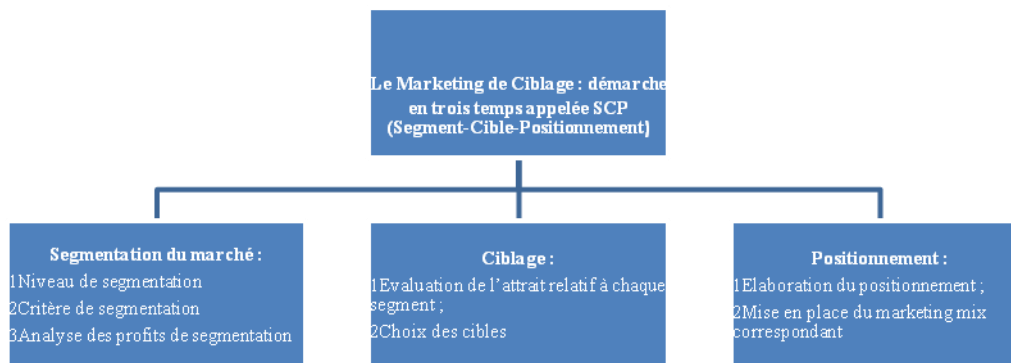
L'identification et la différenciation sont donc des concepts complémentaires au positionnement. La première s'identifie à la catégorie à laquelle le produit est rattaché dans l'esprit du consommateur, ou en d'autres termes son univers de référence. La seconde c'est-à-dire la différenciation consiste en une (ou plusieurs) particularité(s) du produit qui le distingue des autres produits de la même catégorie.

Par ailleurs, D'après Kotler et Dubois dans la Revue : « Banque », N°588 de janvier 1998, p60, il est impératif que les caractéristiques du produit et ses composants soient cohérents avec le message approprié à la stratégie de positionnement. Selon eux, trois concepts permettent à la banque de devenir la meilleure sur son marché.

- **L'excellence opérationnelle** : la banque doit proposer une panoplie de produits et services à moindre prix à sa clientèle.
- **L'excellence produits** : la banque concentre ses efforts pour créer des produits performants qui font avancer le marché et offrir un meilleur produit au client.
- **L'excellence en relations** : l'entreprise recherche à livrer ce que demande les clients et leurs propose une meilleure solution.

En somme, selon la revue française spécialisée, le Marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelées **SCP** (Segment - Cible - Positionnement) :

**Figures N°3** : Le marketing de ciblage SCP



**Source** : opcit, Revue Française du Marketing, N°173/ 174, P22.

## II- Point des contributions antérieures aux problèmes spécifiques N°2 et N°3

### A- Revue de littérature liée à la Croissance permanente du nombre de clients multi bancarisés

L'objectif de cette revue est double. Elle s'intéressera aux facteurs qui poussent la clientèle des particuliers et celle des entreprises à se multi bancariser.

#### 1- les entreprises

L'objet de cette partie sera donc de fournir en un premier lieu une synthèse des différents éléments de la littérature, et d'examiner ensuite les facteurs influençant le choix par les entreprises d'un régime de financement (financement exclusif, financement diversifié), et par conséquent le nombre de banques.

La question de la multibancarité de l'entreprise est de plus en plus étudiée : Ainsi, de différentes explications théoriques et empiriques ont été avancées. D'abord, il ne faut pas oublier que cette problématique est fortement rattachée à la littérature sur les relations de clientèle bancaire. Des réponses « indirectes » peuvent donc être données, notamment en regardant les études traitant des avantages et inconvénients d'une relation bancaire exclusive et/ou de long terme : les points positifs d'une telle relation s'articulent essentiellement sur le rôle de la banque, en tant que productrice d'informations, dans la gestion de l'asymétrie informationnelle associée aux petites et moyennes entreprises, et par conséquent dans le monitoring (l'activité de monitoring de la banque est à la fois une activité d'évaluation du risque de l'entreprise et une

activité de surveillance et de contrôle). La banque peut toutefois abuser de cet avantage informationnel pour « capturer » l'entreprise et la surtaxer. Une augmentation du nombre de relations bancaires pourrait être une solution à ce problème de Hold-up ; ceci aidant à jouer la concurrence entre les banques.

La multibancarité de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la théorie récente de l'intermédiation financière, et plus particulièrement celle liée à la littérature sur les relations de clientèle entre les banques et les petites et moyennes entreprises (PME). Des théories insistent sur la justification de l'existence de la banque, intermédiaire financier typique, et son rôle dans la gestion et la réduction des asymétries d'informations pouvant exister entre ses clients opaques et elle-même, au travers du monitoring des activités de ces derniers. Dans ce contexte, le crédit bancaire devient la source de financement par excellence pour les petites et moyennes entreprises, qui du fait de leur forte opacité informationnelle et leurs moyens financiers limités, sont incapables d'accéder aux marchés des capitaux pour le financement de leurs projets d'investissements. Une relation établie sur le long terme entre la banque et son entreprise cliente est un moyen de réduire les asymétries d'informations. Cette relation de clientèle est définie comme étant « *une répétition dans le temps d'offres et de demandes de crédit émanant respectivement de la banque et de la firme pour le financement des projets d'investissements successifs de cette dernière* ». Néanmoins, cette relation ne se résume pas uniquement à des octrois de crédit. Elle englobe tous les services financiers offerts par la banque à ses clients (placements, émissions de titres, études de marché, tenue et suivi de comptes, gestion de trésorerie, etc.). Ces définitions mettent ainsi en évidence les sources d'informations « privilégiées » de la banque, celles qui lui donnent cet avantage informationnel par rapport aux autres types de créditeurs ; à savoir :

**-L'aspect temporel de la relation** : qui crée un certain « track record » qui englobe l'historique des crédits passés et de leurs remboursements (date et retard de paiement).

Un climat de confiance se développe également entre le chargé d'affaires et l'entreprise au travers de la multiplication des contacts.

- **L'aspect « multiservices »** (Fama, 1985) : qui permet à la banque de mieux apprécier la solvabilité de l'entreprise, à moindre coût.

Le type de financement procuré au travers de cette relation de clientèle est défini par les chercheurs en tant que « financement relationnel », par opposition au financement, dit transactionnel ou à l'acte. Le choix entre ces deux types de financement résulte d'un arbitrage entre les bénéfices et les coûts de chacun. Les avantages d'un financement relationnel se résument essentiellement par les effets de ce type de financement sur les conditions de prêt, comme conséquence de la réduction des asymétries informationnelles. En effet, les études empiriques ont montré que le financement relationnel améliore les conditions de financement des PME : une réduction du coût de crédit grâce à la réduction du coût de l'information, une réduction des garanties demandées et une disponibilité accrue du crédit.

Les principaux résultats montrent que les banques ayant une certaine complexité organisationnelle (grandes et étrangères) ne sont pas capables de fournir un financement de type relationnel, et préfèrent de ce fait procurer des financements transactionnels aux grandes entreprises. Les petites et jeunes entreprises sont alors rationnées ou bien surtaxées, du fait de leur opacité, si elles sont en relation avec une grande banque ou bien si elles sont loin de leur banque. Dans de telles conditions, la multibancarité pourrait être une solution aux problèmes de rationnement de crédit et de surtaxation des PME. Cette brève revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les principaux déterminants de la multibancarité d'une entreprise,

En somme, le premier liant le single banking à l'opacité informationnelle de l'entreprise, et le deuxième expliquant le niveau de diversification des financements par la qualité de l'entreprise. D'un côté, une entreprise petite et jeune a besoin des services relationnels d'une banque pour pouvoir financer ses besoins. Ces services ne sont assurés qu'au travers d'une relation exclusive.

D'autre part, ce type de structure n'a pas les moyens suffisants pour supporter les coûts de transactions supplémentaires générés par une multiplication des banques. Mais, au fur et à mesure que l'entreprise croît et vieillit, elle devient moins opaque et son besoin en monitoring diminue. Et si elle continue à travailler avec une seule banque, cette dernière aura tendance à exercer sur elle un pouvoir de monopole et à lui facturer donc des taux d'intérêts importants. La diversification des financements sur plusieurs banques serait une solution à ce problème. Elle permet par ailleurs de répondre aux besoins accrus de financements du fait de l'accroissement de la taille.

En effet, nous observons que la taille et l'âge de l'entreprise sont positivement corrélés à la probabilité d'avoir plusieurs banques. La qualité de l'entreprise est également un facteur déterminant du degré de multibancarité. Les théories sur la concentration optimale des banques avancent deux arguments opposés. Alors que la rentabilité économique affecte négativement la probabilité d'avoir plusieurs banques, la liquidité présente un effet inverse. De plus, le levier d'endettement, associé généralement à un risque élevé, est positivement corrélé au nombre de banques.

En effet, une stratégie de financement relationnel (adoptée par des structures décentralisées) privilégie plutôt des financements exclusifs alors qu'une stratégie de financement transactionnel (structures hiérarchiques) privilégie une diversification.

Par ailleurs, il nous paraît nécessaire de mettre l'accent sur les relations qui lient une banque et un client particulier et les comportements de ces derniers. Ce segment de clientèle, qui représente une source importante de profit pour les banques, adopte de plus en plus fréquemment des comportements multi-bancaires. Non seulement le taux de multi-bancarisation de la clientèle de particuliers augmente mais également le nombre de clients touchés par ce phénomène.

### **B- Revue de littérature lié à la défection de la clientèle**

L'objectif de cette revue est de mettre en évidence les programmes de fidélisation s'inscrivant dans le cadre de stratégies plutôt défensives de rétention de la clientèle ainsi que l'outil révolutionnaire de gestion de la relation client (**CRM**) et en

filigrane et l'impact de la pratique des ventes liées sur la fidélisation de la clientèle bancaire afin de réduire les risque de défection.

S'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher qu'en conquérir un nouveau, et que les meilleurs clients sont les plus rentables. L'objectif des entreprises est ainsi de modifier favorablement le comportement d'achat de ses consommateurs de manière à ce que ces derniers augmentent leur fréquence d'achat, leur taux de consommation ainsi que leurs dépenses moyennes et diminuent le nombre de changements en faveur des concurrents. En effet, regardant les pratiques dans les entreprises, les efforts consacrés à ces fins sont considérables. Une première réalité est l'extraordinaire diffusion des programmes dans de nombreux secteurs d'activité. Le nombre de cartes de fidélité ne cesse de croître.

### **1- L'orientation client ou la focalisation client**

Pourquoi un grand nombre de firmes mettent en place des stratégies de fidélisation et lancent des programmes sophistiqués ? La réponse clé réside probablement dans la notion de la valeur de clientèle, le but ultime étant d'augmenter l'efficacité commerciale et de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle. Une première explication demeure dans le fait que les coûts d'acquisition d'un client sont souvent très élevés et tendent à diminuer avec le temps.

Le marketing orienté client tel qu'il se dessine au travers des pratiques des entreprises se cristallise en grande partie autour de la problématique de la gestion individualisée d'un portefeuille clients ainsi que de *la notion de cycle de vie du client*, mais surtout dans l'idée que le flux des revenus et des coûts varient au cours du temps en fonction des changements de besoins dans la relation client/entreprise. En pratique, ces cycles représentent l'évolution du pouvoir d'achat selon l'âge, la profession ou l'évolution des préférences. Un premier cycle correspond à *l'acquisition du client* caractérisée par un coût élevé et des flux de revenus faibles mais croissants. Dans un deuxième *cycle de maturité*, le revenu augmente et se

*stabilise alors que les coûts diminuent. Le troisième cycle est celui de l'abandon ou de la relance, les revenus s'affaiblissent et un coût supplémentaire de rupture peut apparaître dans certains cas. La détermination de la position de cycle de vie par client ou segment doit amener à une approche individualisée par consommateur pour conduire à une politique équilibrée de l'allocation des ressources. Chaque individu n'a alors pas la même valeur à chaque instant pour la banque, ce qui nécessite une segmentation en fonction du potentiel et de la valeur des clients. C'est dans ce contexte qu'un autre concept majeur du marketing client, la valeur actualisée des clients (*Lifetime Value*), devient particulièrement intéressant. Dans une perspective d'attraction et de conservation, un client est rentable si ses revenus générés tout au long de la relation commerciale sont supérieurs à ses coûts de gestion.*

*Le marketing orienté client se cristallise en grande partie autour de la problématique de la gestion individualisée d'un portefeuille clients ainsi que de la notion de cycle de vie du client.*

## **2- Le Customer Relationship Management (CRM)**

L'émergence d'outils permettant de gérer la relation client «CRM» a révolutionné le marketing bancaire. Il s'agit d'une solution intégrée, articulée autour d'outils de gestion, d'analyse et d'exploitation de données à destination du marketing opérationnel. Cette solution du CRM permet de comprendre les problématiques de manière globale et structurée. La mise en place d'un tel outil permettra la décentralisation des opérations marketing d'un niveau tactique à un niveau opérationnel. Ainsi, le front-office des agences bancaires sera apte à établir des plans marketing et sera responsabilisé sur la réalisation des objectifs commerciaux. Le CRM sera inévitablement un vecteur de différenciation et de compétitivité par rapport aux concurrents et permettra de gérer des campagnes promotionnelles de type one to one ou one to few. L'objectif principal du marketing à travers le CRM est de satisfaire les besoins de la clientèle tout en veillant sur la sphère concurrentielle. Ceci implique un changement au niveau du processus de vente et de communication, et par conséquent une véritable ré-ingénierie de la banque. Dans cette optique, un Système

d'Informations Marketing orienté client représente un outil décisionnel (segmentation, scoring) et opérationnel (action de ciblage) incontournable.

De multiples définitions sont données de la notion de CRM. Nous conserverons uniquement une d'entre elles et expliquerons en quoi elle est pertinente dans nos travaux de recherche afin d'en proposer un dans nos recommandations.

Pour Brown, c'est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, anticiper, gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels ». Le client est réellement fidélisé dès lors qu'il est un fervent partisan de la société sans que celle-ci ait besoin de lui envoyer des stimuli. L'entreprise s'efforce de mieux s'organiser elle-même autour du comportement de ses clients afin de mieux les cerner et ainsi répondre à leurs besoins.

De ce qui précède, nous pouvons définir le CRM de cette manière : le CRM est un outil qui vise à traiter toutes les données recueillies sur les clients afin de leur faire parvenir l'offre qui correspond à leurs besoins à l'instant T dans le but : de développer une relation forte entre l'entreprise et le client, afin d'accroître le Produit Net Bancaire (PNB) et la rentabilité de la banque.

### **3- Impacts de la vente liée sur la fidélisation de la clientèle bancaire**

Ici, nous mettrons en exergue l'effet dominant des ventes liées devant accroître la fidélité, principalement en améliorant l'information de la banque et en rendant plus difficile le changement de banque.

La vente liée est la pratique qui consiste à vendre plusieurs produits ensemble, au sein d'un même lot appelé *package*. Dans le cadre bancaire, la vente liée s'est considérablement développée ces dernières années avec l'apparition des conventions de services bancaires (CSB), qui associent par exemple une carte de paiement, une assurance des moyens de paiement, d'autres services bancaires et non bancaires. La littérature s'intéresse peu à cette pratique dans le cadre bancaire.

Notre objectif ici dans un premier temps, est d'étudier l'impact de la pratique des ventes liées sur la fidélisation de la clientèle. Dans la littérature, la fidélisation de

la clientèle bancaire est traitée grâce à deux concepts : les coûts de changement (*switching costs*) et les relations de long terme. Dans un second temps, nous tenterons de répondre à la question : les clients qui achètent des packages sont-ils plus fidèles ? Autrement dit, la mise en place de stratégies de ventes liées est-elle un moyen de rendre les clients plus captifs ? Nous pourrions ainsi comprendre les enjeux des ventes liées sur la fidélisation de la clientèle bancaire et les conséquences que cela implique sur la concurrence bancaire.

La convention de services bancaires est souvent conçue à partir d'un produit de base (compte courant, carte de paiement) auquel sont ajoutés d'autres produits et services (compte d'épargne, assurance, ligne de crédit, services non bancaires...) La plupart du temps, les contours des packages sont vastes et comprennent des produits que peu de clients achètent isolément. La pratique de la vente liée a donc pour effet d'augmenter le nombre de produits et services vendus. Plus le client achète de produits différents, plus la relation de clientèle est intense, moins le crédit est cher. L'épaisseur de la relation est ici envisagée comme un indicateur de la qualité des rapports entre la banque et le client. De façon directe, nous pouvons dire que si la vente liée a pour effet d'augmenter le nombre de produits et services vendus, alors l'intensité de la relation, mesurée par l'épaisseur de la relation, est amplifiée, les coûts de changement sont plus forts, le client est plus fidèle. Un autre argument peut être mis en avant pour aller dans le sens d'une plus grande fidélité. En effet, les divers produits et services contenus dans le package ont des durées de vie différentes. Ceci peut avoir comme conséquence d'augmenter les coûts de changement. Considérons un exemple. Supposons qu'un client dispose d'un compte courant qu'il peut clôturer à tout moment et qu'il contracte un emprunt sur une durée de 20 ans auprès de cette même banque, ainsi qu'une assurance renouvelable tous les ans. Les trois produits ont des durées de vie différentes et il est fort probable que l'existence du contrat de crédit sur une longue période renforce les coûts de changement pour les autres produits.

Autrement dit, un client, lié à sa banque pour une longue période, sera moins enclin à changer de banque et cela est valable pour l'ensemble des produits dont il dispose. Par le renforcement de l'intensité de la relation de long terme et la juxtaposition de produits aux durées de vie différentes, l'augmentation du nombre de produits et services vendus due à la vente liée a pour conséquence d'accroître la fidélité de la clientèle.

## **Paragraphe 2 : DU CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE AUX APPROCHES THEORIQUES RETENUES**

Afin d'éradiquer les causes se trouvant à la base de la problématique de fidélisation de la clientèle de DBB, nous avons précédemment procédé à une revue de littérature qui, sera complétée par des études empiriques et quelques approches théoriques.

### **I- Méthodes empiriques**

La dimension empirique de notre étude vise à mettre en exergue les méthodes d'enquêtes envisagées.

#### **A- Etudes qualitatives**

Elles ont été réalisées par le biais d'entretiens semi direct avec quelques gestionnaire de comptes, quelques chefs d'agence.

#### **1- Entretiens et leurs objectifs**

Les différents entretiens visent à :

- recueillir des informations pour découvrir les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en résolution ;
- mesurer le niveau actuel de fidélisation de la clientèle de DBB ;
- identifier les actions pouvant amener les gestionnaires de compte à s'orienter clients ;
- recueillir les suggestions des gestionnaires de compte, des commerciaux et aussi des chefs d'agence.

## **2- Taille de l'échantillon**

L'échantillon qualitatif est de dix (10) personnes sélectionnées en fonction de leur degré d'implication dans la stratégie de fidélisation de DBB. Il s'agit de deux chefs d'agence, de cinq commerciaux et de trois gestionnaires de compte. Ces entretiens nous permettront d'identifier les véritables causes de la problématique de fidélisation de la clientèle de DBB. Il est à remarquer que nous exploiterons la méthode des interviews ce, par le biais d'un guide d'entretien qui a été rédigé pour interroger les chefs d'agence, les gestionnaires de compte et les commerciaux afin de collecter les informations (cf. annexe N°2). Les données recueillies seront traitées manuellement.

## **B- Etudes quantitatives**

Ici, l'enquête par sondage est réalisée auprès des clients actuels de DBB. Elle est adressée à un échantillon de 200 personnes représentatives de la population mère (aussi bien la clientèle professionnelle que celle des particuliers). Il y aura 120 particuliers, et 80 entreprises.

L'objectif poursuivi ici, est de recueillir les informations nécessaires devant nous conduire à la vérification des hypothèses que nous avons émises. Ces informations nous permettront de vérifier si :

- ☞ Le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB est due à l'inexistence de son capital-réputation ou de son image de marque distinctive ;
- ☞ La croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés s'explique par l'inadéquation de stratégie de financement ;
- ☞ La défection de la clientèle est due à l'inefficacité du Customer Relationship Management.

Le sondage portera sur la population mère, le type d'échantillon et sa taille, la conception du questionnaire, le mode d'administration du questionnaire, les techniques de dépouillement des données, les outils de présentation des données.

### **1- Population mère de l'enquête par sondage**

Elle est constituée uniquement des clients actuels de DBB. Les villes de Cotonou, de Porto-Novo et de Parakou ont été choisies pour servir de cadre à la réalisation de notre enquête. Ces villes sont ciblées compte tenue :

- des moyens limités dont nous disposons ;
- du temps qui s'impose à nous ;
- de la taille de la population mère ;
- de la représentativité de l'échantillon ;
- de la disponibilité des clients ;
- du personnel de la DBB.

### **2- Type d'échantillon et sa taille**

L'échantillon le plus adéquat aurait été une représentation fidèle de la population béninoise. Il aurait fallu tenir compte du pourcentage des étrangers au Bénin, du poids de chaque catégorie d'âge, de la répartition des actifs selon le secteur dans lequel ils travaillent. Par contrainte de temps, nous n'avons pas pu respecter ceci.

D'une part, nous aurions dû nous procurer une étude de la population béninoise dont le coût en temps aurait été élevé ; d'autre part, le choix de l'échantillon aurait pris également beaucoup de temps à cause des multiples critères à considérer dans le choix de l'échantillon. La contrainte que nous nous sommes fixé aura été le respect du poids des clients actuels dans l'échantillon de 210 personnes.

### **3- la conception du questionnaire**

A travers cette partie, nous allons décrypter la construction du questionnaire. Pour commencer, nous ferons quelques remarques : les questions sont au nombre de seize pour les entreprises et de quinze pour les particuliers ; le questionnaire administré à l'échantillon est consigné dans les annexes N°5 et 6. Les questions posées sont fonction de la nature de la clientèle.

#### **4- Mode d'administration du questionnaire**

Etant donné que l'administration du questionnaire peut s'effectuer par téléphone, envoi postal, envoi électronique et entretien en face à face, Par souci de clarté, nous avons opté pour le face à face. « En face à face », nous avons pu interroger 120 personnes. Les entretiens ont été réalisés au sein des agences bancaires de Diamond Bank ainsi que sur le marché. En premier lieu, nous nous sommes concentrés sur les clients de la banque. Nous avons rencontré plus de femmes que d'hommes dont l'âge oscillait entre 30 et 60 ans. Pour ne pas avoir que ce profil, nous avons été sur le marché pour interroger certaines structures.

#### **5- Dépouillement et outils de présentation**

Le dépouillement des questionnaires relatifs au sondage se fera avec le logiciel de traitement de données statistiques « SPSS ». Toutefois avant de procéder au dépouillement proprement dit, les questionnaires remplis seront codifiés. Les résultats seront présentés sous forme de tris à plat et de graphiques.

## **II- Approches théoriques**

### **A- Choix théoriques liés au problème général**

#### **1- Exposé de la théorie retenue**

Se lancer dans une démarche de fidélisation peut sembler simple et naturel, mais c'est un véritable projet d'entreprise si on veut le faire de façon profitable pour l'entreprise et ses clients. La problématique de fidélisation de la clientèle de DBB nous a conduit à retenir comme théorie le « one to one » de Martha Rogers et Don Peppers qui, est plus inspiré par les relations humaines que par les relations commerciales, autrement, le relationnel a pris le pas sur le transactionnel.

#### **2- Synthèses des normes et repères liés à la thématique basée sur la préoccupation en résolution**

Pour déterminer les conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire, il faudra comprendre les mobiles qui soutendent les réactions des clients ce qui permettra à la banque d'aller au-delà de la simple

satisfaction de ces derniers. Il faudra alors passer de la personnalisation des offres bancaires à l'assouvissement des besoins réels latents des consommateurs.

## **B- Choix théoriques liés aux problèmes spécifiques**

### **1- Exposé de la théorie retenue par rapport au problème spécifique N°1**

Même s'il est vrai que le produit est une solution à un besoin précis, il est tout aussi vrai que son positionnement demeure un facteur important dans son succès commercial. La théorie retenue à cet effet est celle de Lendrevie et Lindon (1997, p539) qui, est appelée le « triangle d'or » et, propose les éléments à prendre en compte pour assurer la mise en œuvre optimale d'un positionnement et d'une différenciation.

#### **a- Synthèses des normes et repères liés à la thématique basée sur la préoccupation en résolution**

Pour le choix des attributs distinctifs qui serviront de base pour le positionnement et à la différenciation d'une offre, il est indéniable de prendre en compte les trois facteurs cardinaux suivant :

- Les attentes du public à l'égard de la catégorie du produit concerné ;
- Le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et ;
- Les atouts potentiels du produit dont il s'agit.

#### **b- Seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse N°1**

Ici, il est à remarquer que le guide d'entretien conçu pour questionner le staff de Diamond Bank en particulier ceux du Crédit Marketing, vise à vérifier si :

**Le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de Diamond Bank Bénin est dû à :**

- ⇒ Inexistence de capital-réputation ou d'une image de marque distinctive de DBB ;
- ⇒ Non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB ;

- ⇒ Inexistence de services en ligne ;
- ⇒ Insuffisance d'actions dans le suivi de crédits à la consommation ;
- ⇒ Autre raison à préciser.

En supposant que le poids total des quatre items est égal à 100%, le poids moyen alors par items est de 33%. Le choix se fera par rapport à l'item spécifié qui aura obtenu un poids supérieur ou égale au poids moyen qui est de 33%. En revanche, au cas où l'item retenu comme hypothèse n'aurait pas atteint ce poids, ce sera celui dont le poids est plus élevé qui sera retenu comme la cause réelle du problème spécifique. Le même seuil de décision est valable pour la vérification de tout item non spécifié.

En somme, trois cas de figures peuvent se présenter :

- Si la cause supposée obtient au moins 33% des citations alors l'hypothèse liée à la cause supposée est vérifiée ;
- Si la cause supposée n'est pas la seule à avoir obtenu un poids supérieur ou égale à 33% des citations, alors l'hypothèse liée à la cause supposée est partiellement vérifiée ;
- Si la cause supposée obtient moins de 33% des citations, alors l'hypothèse liée à la cause supposée n'est pas vérifiée.

## **2- Exposé de la théorie retenue relative au problème spécifique N°2**

Le phénomène de la multi bancarisation fait légion aussi bien chez les personnes morales que physiques non parce qu'elles ne sont pas totalement satisfaites mais parce que la concurrence, l'effet de la mode et bien d'autres mobiles intrinsèques à chaque acteur les y obligent. Il s'ensuit alors qu'une approche générique faisant montre de la procédure à suivre pour repenser une stratégie de financement adéquate afin que Diamond Bank Bénin puisse en tirer profit et corriger les impairs relatifs à la multi bancarisation s'impose.

### **a- Synthèses des normes et repères liés au problème spécifique N°2**

La recherche des mobiles qui expliquent le caractère permanent de la croissance effrénée de la multi bancarisation nous a conduits à retenir :

- L'aspect temporel de la relation ;
- L'aspect « multi services ».

A cet effet nous sommes tentés de proposer les stratégies de financement reposant sur :

- Une relation bancaire exclusive et ou de long terme
- Un financement relationnel
- Financement diversifié

**a. Seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique N°2**

Le questionnaire ainsi que les entretiens nous ont permis de rechercher les causes réelles qui sous-tendent ce problème spécifique. Compte tenue de l'importance du problème relatif au caractère permanent de la croissance effrénée de la multi bancarisation, en dehors des causes sus citées nous annexons le principe de toute velléité de cause ce qui nous conduit à retenir tout item qui sera cité comme cause de la défection de la clientèle. Ainsi tout item qui aura un poids strictement supérieur à zéro sera retenu.

**3- Exposé de la théorie retenue relative à la défection de la clientèle**

Les programmes de fidélisation s'inscrivent dans le cadre de stratégies plutôt défensive de rétention de clientèle, s'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher qu'en conquérir un nouveau et que les meilleurs clients sont les plus rentables. Il est donc clair qu'il ne suffit plus seulement de satisfaire le client, il faut plutôt l'enthousiasmer.

A cet effet, nous sommes tentés de proposer un Customer Relationship Management adapté à la clientèle bancaire, cette approche est déjà restituée dans la revue de littérature.

**a. Synthèses des normes et repères liés à la thématique basée sur la défection de la clientèle**

La réponse à la question « pourquoi nos clients satisfaits font défection ? » trouve sa réponse dans la mise en place d'un CRM adapté à la clientèle bancaire afin d'aller au delà de la simple satisfaction. Le but ultime étant d'augmenter l'efficacité commerciale en passant d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle. Nous sommes alors face à un marketing orienté client qui, se cristallise en grande partie autour de la problématique de la gestion individuelle des portefeuilles clients ainsi que la notion de cycle de vie du client.

**b. Seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse relative à la défection de la clientèle**

Le questionnaire administré et l'entretien réalisé pour recueillir l'avis des enquêtés vise à vérifier si :

- **La défection de la clientèle de DBB est due à :**
  - L'inefficacité du Customer Relationship Management ;
  - La crise économique et financière ;
  - La non segmentation des gestionnaires de compte ;
  - L'incompréhension des réactions clients.

Nous adopterons le même principe du poids moyen comme dans le cas précédent. Les conditions de vérification seront les mêmes que celles liées à la vérification des causes du problème lié au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de Diamond Bank Bénin.

### *Chapitre 3*

## **De la réalisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions.**

Dans ce troisième chapitre l'accent sera mis d'une part sur la restitution des conditions de réalisation des études empiriques, la présentation et l'analyse des résultats d'enquêtes (vérification des hypothèses) ; d'autre part nous présenterons les solutions pour l'éradication effective des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques en résolution. Enfin, à travers ce chapitre, nous mettrons en exergue les conditions nécessaires à la mise en œuvre des solutions proposées.

## **Section 1 : DE LA COLLECTE ET DU TRAITEMENT A L'ANALYSE DES DONNEES**

Cette section mettra en relief la réalisation des enquêtes, la présentation et l'analyse des données.

### **Paragraphe 1 : MOBILISATION, DEPOUILLEMENT ET DIFFICULTE RENCONTREES**

#### **I- Mobilisation et dépouillement**

##### **A- Mobilisation et dépouillement**

A cette étape, il urge pour nous de rappeler que les échantillons sur lesquels se portera la mobilisation des données est composé en ce qui concerne le questionnaire, de 200 enquêtés dont 120 personnes morales et 80 personnes physiques et, 10 cadres en ce qui concerne les entretiens.

Dans le souci de rendre explicite le questionnaire pour nos enquêtés, nous avons effectué deux pré-tests auprès d'un panel de bancarisés, nous permettant de corriger les impaires, les incompréhensions des répondants et de recueillir l'avis de certaines personnes ressources consultées à cet effet. Une dizaine de personnes ont participé à ces pré-tests.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le dépouillement est réalisé aussi bien manuellement que grâce au logiciel SPSS.

##### **B- Difficultés rencontrées**

La littérature relative à cette partie distingue deux types de présentation : la présentation des difficultés rencontrées et celle des données recueillies lors de la réalisation des enquêtes.

La réalisation de nos enquêtes n'est pas restée sans difficultés, lesquelles que rencontrées se présentent ainsi qu'il suit :

- La non disponibilité de certains clients à se soumettre à notre questionnaire ;
- Le refus catégorique de certains enquêtés à donner leur avis ;

- L'agenda très chargé de certains chefs d'agence ;
- La difficulté dans l'acheminement des questionnaires

Par ailleurs, la difficulté majeure a été de créer le « chemin » de chaque répondant en fonction des critères cités précédemment. En revanche, la mise en page du questionnaire a peu évolué.

En ce qui concerne la limite des données recueillies, il est à noter que les contraintes de délai et de moyens ont affecté quelque peu nos travaux de collecte de données nécessaires à la résolution de la problématique en résolution.

Par ailleurs, il est faut remarquer que l'une des limites majeures concerne le fait que l'enquête est réalisée dans quelques agences de Cotonou, de Porto-Novo et de Parakou alors que Diamond Bank est présente dans d'autres communes. Compte tenu de nos moyens limités, nous n'avons pas pu couvrir les autres départements.

## **Paragraphe 2 : PRESENTATION DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

### **I- Présentation des données**

Les principaux résultats des enquêtes seront présentés et analysés dans le but de vérifier les hypothèses de l'étude afin d'établir les diagnostics.

#### **A- Présentation et analyse des données d'enquêtes relatives au problème spécifique N°3**

Dans cette partie, le détail des données recueillies sera présenté en annexe N°7.

Le problème spécifique relatif à la défection est pris en compte d'une part par les questions N°8, 11 et 12 et d'autre part par l'entretien réalisé auprès des chefs d'agence.

De l'entretien avec les chefs d'agence, il ressort que les clients actuels de Diamond Bank, pour la plupart se plaignent du fait que leur gestionnaire n'ont pas le temps ou n'en veulent pas se le donner pour les assister, mieux selon eux la non

segmentation des gestionnaires de compte ainsi que le caractère peu optimal de la politique de gestion du portefeuille client ont accentué ou altéré l'intérêt des clients.

Aussi, des observations faites sur le terrain avons-nous constaté que le service-avant, pendant et après vente est presque inexistant : pas de suivi ni de relance car, sous la pression des objectifs, le gestionnaire s'investit totalement dans une prospection continue. Ce qui dénote du caractère peu optimal du CRM mise en place par le Crédit Marketing de Diamond Bank.

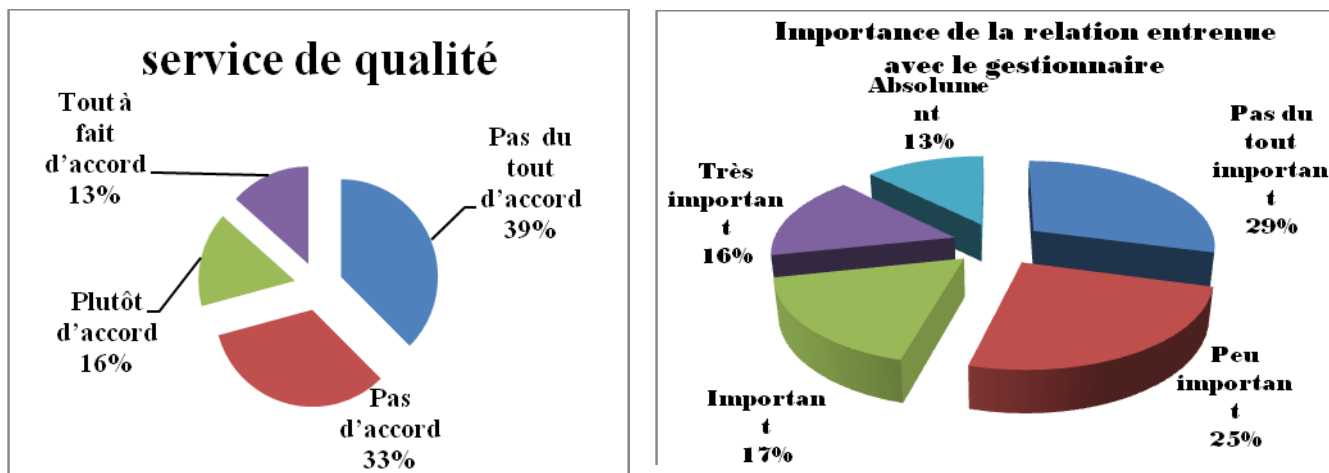
Par ailleurs pour certains chefs d'agence le transactionnel a pris malheureusement le pas sur le relationnel dans le traitement des demandes des clients. Cet état de chose fait que certains clients quand bien même sont satisfaits font défection parce qu'ils considèrent DBB comme leur banque secondaire ou plus grave une « caisse » juste pour le dépôt et le retrait de fonds sans pour autant négocier le gros de leurs business.

Un résumé des questions précitées comme l'illustre les figures ci-dessous, nous révèle que seulement 13% sont « tout à fait d'accord » que DBB offre des services de qualité alors que la plupart des enquêtés soit 38% ne sont « pas du tout d'accord » sur le fait que Diamond Bank offre un service de qualité. Une frange importante est prête à quitter DBB pour les raisons principales suivantes :

- Indisponibilité de crédits ;
- Lenteur dans le traitement des dossiers ;
- Faible taux de rémunération des dépôts.

Enfin, alors que 29% n'accorde pas du tout d'importance à la relation qu'ils entretiennent avec leur gestionnaire de compte, 13% seulement accorde une importance absolue à la relation qu'ils entretiennent avec leur gestionnaire.

**Figures N°4 : données d'enquêtes relatives à la défection de la clientèle**



**B- Présentation et analyse des données d'enquêtes relatives aux problèmes spécifiques N°1 et N°2**

Ici, il sera présenté un résumé des données recueillies par rapport aux questions spécifiques 1 et 2

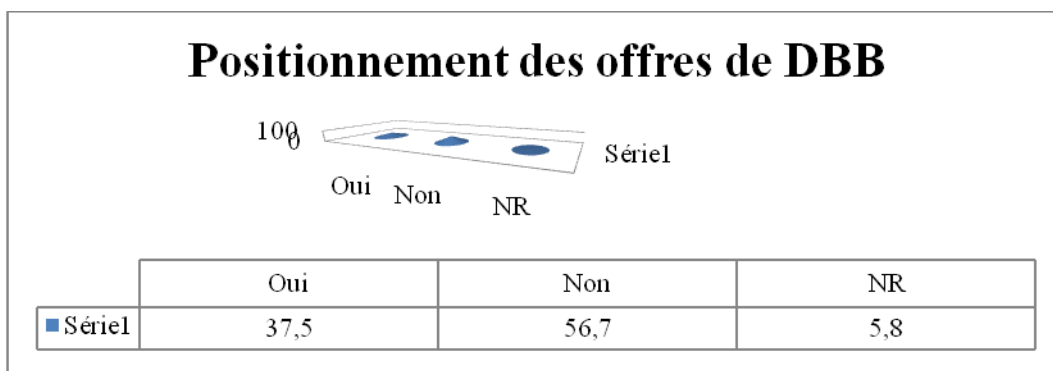
*☞ Données d'enquêtes relatives au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de Diamond Bank Bénin*

Pour appréhender le bien fondé de ce problème nous avons administré des questionnaires aussi bien aux particuliers qu'aux personnes morales, et réalisé un entretien avec quelques staffs des agences ciblées.

Les réponses varient selon qu'il s'agit du type d'interlocuteurs ou d'acteurs et, sont prises en compte par les questions N°9 et N°10. La plupart des enquêtés soit 56,7% ne distinguent facilement pas les offres de DBB par rapport aux autres banques de la place. A contrario, seulement 37,5% à cause de la proximité, de la notoriété et du capital-réputation de DBB remarquent facilement ses offres.

Par ailleurs, selon le staff de DBB les clients ont du mal à différencier et accorder une place favorable aux offres de DBB dans leur esprit pour la simple raison que les conditions préalables à la définition d'un positionnement et d'une différenciation n'ont pas été respectées.

**Figures N°5 : Données d'enquêtes relatives au caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de Diamond Bank**

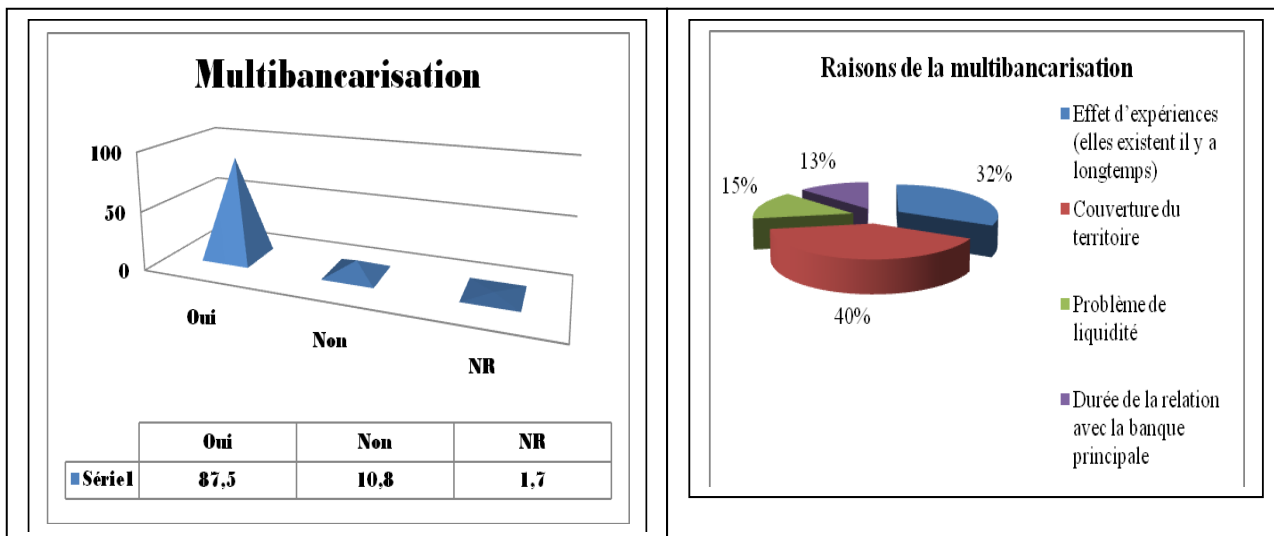


*☞ Données d'enquêtes relatives à la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés*

A ce niveau, nous procéderons à la présentation de l'enquête réalisée auprès de la clientèle de Diamond Bank afin de mesurer l'ampleur de la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés. D'après le résultat des enquêtes réalisées auprès des particuliers comme l'indique les figures ci-dessous il est à remarquer que de mieux en mieux informés, les concitoyens ont évolué vers plus de diversité, plus d'exigence et de mobilité dans leurs pratiques bancaires. Ils pratiquent désormais le « shopping bancaire » qui consiste à « picorer » leurs produits auprès de différents prestataires, en faisant jouer la concurrence.

Si 13% seulement des particuliers actifs accordent de l'importance à leur capital-réputation c'est-à-dire la durée de la relation qu'ils entretiennent avec leur banque principale, ils demeurent très exigeants sur la couverture du territoire par DBB, la disponibilité du conseiller et la personnalisation des conseils. Moins renseignés sur les services et produits proposées par la DBB, les clients ne craignent plus la mobilité : 87,5 % estiment en effet simple de changer de banque. L'arrivée de nouveaux acteurs – banques étrangères, a également favorisé la multi bancarisation.

**Figures N°6 :** Données d'enquêtes relatives à la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés



**II- Etablissement du diagnostic et Vérification des hypothèses**

**A- Vérification des hypothèses**

Au terme de nos recherches, en appliquant le principe de poids moyen retenu au niveau du seuil de décision, il ressort des résultats que la cause réelle du caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB s'identifie au non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB avec un pourcentage de l'ordre de 73%, largement supérieur à 33% qui est le poids moyen. ***Par conséquent, l'hypothèse N°1 est donc vérifiée.***

L'analyse des résultats par le biais du questionnaire et des entretiens révèle que la plupart des enquêtés ont mis non seulement en relief *l'inadéquation de la stratégie de financement* comme l'une des causes mais aussi pensent que *la santé financière fragile et le comportement opportuniste des firmes* n'en demeurent pas moins une des causes probantes de la multi bancarisation.

**Par conséquent, l'hypothèse N°2 est partiellement vérifiée.**

Conformément toujours au principe du poids moyen retenu au niveau de la fixation des seuils de décision, la cause ayant recueillie plus de 33% des effectifs

est : l'inefficacité du Customer Relationship Management. Nous pouvons donc sans ambiguïté confirmer que la « *la défection de la clientèle de Diamond Bank est due à l'inefficacité du Customer Relationship Management* ».

**Par conséquent, l'hypothèse N°3 est totalement vérifiée.**

## **B- Etablissement du diagnostic**

Dans cette rubrique, nous avons procédé à la synthèse des diagnostics devant nous conduire à émettre la suggestion des solutions et mettre en relief les conditions de leur mise en œuvre.

### **❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1***

Les résultats des enquêtes nous permettent de clamer que *le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB est dû au non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB.*

### **❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2***

Suite à la vérification de l'hypothèse N°2, il ressort que les causes réelles du caractère permanent de la croissance effrénée de nombre de multi bancarisés sont : *l'inadéquation de la stratégie de financement, la santé financière fragile et le comportement opportuniste des firmes.*

### **❖ *Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°3***

Nous retenons définitivement suite à la vérification de l'hypothèse N°3 que *la défection de la clientèle de Diamond Bank est due à l'inefficacité du Customer Relationship Management.*

## **Section 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

La résolution efficiente de la problématique relative aux conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire à la Diamond

Bank Bénin, nous a conduit à fixer des objectifs inhérents aux problèmes spécifiques identifiés et aux hypothèses spécifiques formulées. La vérification de ces hypothèses par le biais des enquêtes nous a permis d'élucider les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

Dans cette section, nous allons proposer les solutions pour l'éradication des causes réelles ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS DES PROBLEMES**

En tenant compte des objectifs fixés au départ, nous avons proposé des solutions pour éradiquer les causes réelles de chaque problème spécifique.

#### **I- Approche de solutions relatives aux deux premiers problèmes spécifiques**

##### **A- Approche de solutions concernant le problème spécifique N°1**

La cause réelle qui explique le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation des offres de DBB est *liée au non respect de la démarche adéquate pour la définition du positionnement et de la différenciation des offres bancaires à DBB.*

Face à ce constat nous proposons à DBB de procéder à un repositionnement stratégique de ses offres en se basant sur le choix de la théorie du triangle d'or retenu précédemment lors des approches théoriques de l'étude. Cette approche met en exergue trois facteurs principaux.

- Les attentes du public à l'égard de la catégorie du produit concerné ;
- Le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et ;
- Les atouts potentiels du produit dont il s'agit.

##### **B- Approche de solutions relatives aux problèmes spécifiques N°2 et N°3**

###### **a- Approche de solutions inhérents au caractère permanent de la croissance effrénée du nombre de multi bancarisés**

Les causes réelles qui sous-tendent ce problème sont :

- ☞ *l'inadéquation de la stratégie de financement ;*
- ☞ *la santé financière fragile et le comportement opportuniste des firmes.*

Nous proposons donc que la DBB révise non seulement *l'aspect temporel de la relation* qu'elle entretient actuellement avec ses relations mais aussi et surtout mettre un accent particulier sur *l'aspect « multi services »*.

A cet effet nous proposons les stratégies de financement reposant sur :

- relation bancaire exclusive et ou de long terme ;
- Un financement relationnel ;
- Financement diversifié.

En augmentant le nombre de produits et services vendus, la vente liée accroît la fidélité des clients. Cependant, des réserves doivent être émises en ce qui concerne l'utilisation des produits achetés par le client. En différenciant les offres, la vente liée rend plus difficile les comparaisons et donc le changement, ce qui accroît la fidélité. Il ne faut cependant pas oublier que la vente liée permet une clarification des tarifications qui peut éventuellement aller dans le sens opposé d'un changement facilité.

#### **b- Approche de solutions portant sur la défection de la clientèle de DBB**

Les résultats des enquêtes montrent que pour accrocher les particuliers, il suffit seulement d'adapter l'offre aux besoins de chaque individu. Même si les banques cherchent à fidéliser leur clientèle, il est nécessaire de préciser que toute la clientèle n'est pas concernée par cette fidélisation. En effet, seuls les clients considérés comme les plus rentables pour DBB seront ciblés. Il s'agira alors pour DBB de procéder à la création de la valeur. Cette création de valeur consistera à définir une méthode de mesure et d'optimisation constante de la valeur du client. Un client est privilégié par rapport à un autre en fonction de sa valeur économique. Plus le client est rentable pour DBB, plus il sera sollicité par celle-ci.

Autrement il s'agira pour DBB de mettre en place :

- une stratégie défensive qui consiste à conserver sa clientèle en l'éloignant de l'offre des concurrents ;
- une stratégie offensive qui a pour but de gagner des parts de marché et par conséquent, de récupérer la clientèle des banques concurrentes.

Etant donné qu'il ne suffit plus de satisfaire le client mais qu'il faut plutôt l'enthousiasmer, nous proposons une stratégie de fidélisation taillée sur mesure et basée sur le relationnel et non le transactionnel et qui, sera déployée par le biais d'un CRM bien adapté aux réalités bancaires béninoises en qui concerne les professionnelles.

## **Paragraphe 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

### **I- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

La réussite de la mise en œuvre des solutions proposées plus haut exige la réunion de certaines conditions. Ces conditions ont fait l'objet de quelques recommandations.

#### **A- Conditions de mise en place d'un CRM**

L'objectif principal du marketing à travers le CRM est de satisfaire les besoins de la clientèle tout en veillant sur la sphère concurrentielle. Ceci implique un changement au niveau du processus de vente et de communication, et par conséquent une véritable réingénierie de la DBB. Dans cette optique, un Système d'Informations Marketing orienté client représente un outil décisionnel (segmentation, scoring) et opérationnel (action de ciblage) incontournable.

#### **☞ MISE EN PLACE DU CRM**

La mise en place et la réussite d'un CRM n'est pas aisée: le CRM provoque des changements dans l'organisation que les employés ne sont pas prêts à accepter. Nous allons donc voir quelle démarche adoptée et les pièges à éviter lors de la mise en place. Nous examinerons comment la DBB va procéder pour réussir l'introduction d'un dans son organisation.

#### **☞ La démarche**

D'après les auteurs de « Gestion de la relation client », la mise en place d'un CRM comporte onze étapes :

1. Une équipe prend en charge la totalité du projet CRM. Cette équipe doit rallier la direction de DBB, l'équipe de management ainsi que le reste du personnel autour du projet.
2. Cette équipe de projet doit évaluer la disposition du personnel au changement. Elle va identifier les obstacles à la réussite du projet pour y remédier.
3. A ce stade, il est nécessaire de segmenter la clientèle. La segmentation consiste à partager les clients de DBB en groupes distincts. Ces groupes sont différents les uns des autres. En revanche, à l'intérieur du groupe, les clients expriment les mêmes besoins. Le but de la segmentation est de déterminer les clients qui représentent le plus fort potentiel de profit, appelés les « bijoux de la couronne ».
4. L'équipe du projet CRM va établir le profil des clients stratégiques et en particulier, celui des « bijoux de la couronne ». La DBB cherchera à connaître leurs besoins et leurs habitudes pour comprendre à quelles occasions les clients lui font appel.
5. L'écoute du client est primordiale car il donne de précieuses informations sur ce qu'il désire. Ces informations seront, ensuite, utilisées pour centrer les efforts exactement là où ils sont nécessaires.
6. Il faut analyser les points faibles de DBB.
7. La DBB possède des comptes client stratégiques. Ces comptes stratégiques représentent une part importante. Des équipes chargées uniquement de ces comptes sont à mettre en place.
8. Une clientèle « haut de gamme » est déterminée. Il s'agit maintenant de définir un plan d'actions stratégique en prévoyant une adéquation entre les besoins de la clientèle « haut de gamme » à satisfaire et les compétences des collaborateurs à y affecter.

9. A cette étape, le plan d'actions est évalué et validé. L'équipe du projet CRM vérifie auprès des clients que le plan correspond à leurs attentes d'aujourd'hui.

10. La DBB assurera la formation des équipes qui vont mettre en pratique ce plan d'actions.

11. La dernière étape consiste à vérifier les résultats et effectuer des ajustements si nécessaire.

La mise en place d'un CRM suppose un « plan de bataille », de formation et de communication qui doit anticiper les réticences naturelles et contribuer à transformer la culture client de DBB. Pour préparer au mieux l'introduction du CRM à DBB, il est nécessaire de montrer à l'ensemble du personnel de l'organisation les différentes étapes de construction du CRM et les résultats obtenus à l'instant « T ». Les employés doivent pouvoir avoir accès facilement à ces informations pour qu'ils s'impliquent dans le projet et que celui-ci soit accepté par tous. La formation du personnel est un point crucial de la réussite du CRM. Il s'agit de l'acquisition de nouvelles compétences pour le personnel. La formation continue est aussi importante que la formation initiale à l'utilisation du CRM.

#### **☞ Recommandations lors de la mise en place du CRM**

Toutes les étapes décrites ci-dessus semblent ne poser aucun problème mais ce projet CRM modifie en profondeur DBB et la gestion de sa relation client.

Les recommandations pour réussir ce projet CRM sont les suivantes et sont au nombre de quinze:

1. Définir des objectifs précis qui se traduisent par des ratios ou des pourcentages afin de mesurer les résultats obtenus,
2. Impliquer tous les services concernés : chacun doit accepter l'idée que la réussite dépend de la participation active de tous,

3. Faire appel aux membres de la banque qui connaissent le mieux l'activité DBB pour que la solution CRM envisagée soit respectueuse des besoins quotidiens des utilisateurs finaux,
4. Susciter l'adhésion du personnel. La gestion du changement est essentielle. Les informations sur l'état d'avancement du CRM doivent être connues par tous et en particulier par la force de vente,
5. Respecter le plan de mise en œuvre du projet CRM et effectuer des ajustements du plan par rapport aux objectifs fixés à l'origine,
6. Encourager la participation des collaborateurs. Les meilleurs résultats sont obtenus quand un tiers du personnel est impliqué dans le projet. De plus, cela permet un accueil plus favorable. Les employés peuvent donc participer aux réunions et aux tâches de développement,
7. Tirer profit d'une personne fédératrice. Celle-ci sera en charge d'informer le personnel des changements et d'expliquer le projet envisagé,
8. Motiver le personnel pour créer une ambiance propice au travail,
9. Assurer une communication en continu. Dès le début du projet, il faut mettre en évidence le bénéfice attendu par l'ensemble des collaborateurs,
10. Soutenir le moral du personnel car la mise en place d'un projet CRM est longue,
11. Ne pas sous-estimer le besoin en formation. Les entreprises ont tendance à négliger les lacunes de leur personnel en matière informatique,
12. Privilégier les applications fonctionnelles avec une solution technique simplifiée,
13. Eviter l'excès de différenciation. En effet, si la banque opte pour des logiciels très particuliers à son organisation, les mises à jour seront difficiles,
14. Mettre en place progressivement la solution CRM. Il faut informer les différentes unités de la banque à chaque étape de la mise en place du CRM,

15. Afficher les premiers résultats pour encourager l'adhésion au changement et convaincre les collaborateurs que le projet mérite leurs efforts.

### **B- Objectifs d'une fidélisation réussie pour enthousiasmer la clientèle**

En dehors la mise en place du CRM, comme recommandations nous proposons à Diamond Bank Bénin, afin de se donner les meilleures chances d'agir efficacement, il s'avère utile à ce stade que DBB définisse de façon claire les objectifs d'une fidélisation réussie que nous résumons ainsi qu'il suit :

☞ Fidéliser par rapport aux réalités béninoises actuelles c'est :

⇒ Accroître la part de clients et la durée de vie des clients en :

- modifiant durablement leur comportement d'achat;
- diminuant la sensibilité au prix (taux et frais de dossier) du cœur de clientèle ;
- créant pour DBB un avantage pérenne et rentable par rapport aux concurrents.

Notons quelques précisions importantes concernant la signification ou l'interprétation de ces termes car ils permettront à DBB de mieux appréhender et préciser ses objectifs :

⇒ **Accroître la part de client**

Cela signifie non seulement :

« Faire souscrire plus de comptes » ou « se faire recommander et faire revenir plus souvent »,

Mais surtout :

« Faire confier toutes ses affaires, tous ses marchés à DBB, une grande partie de ce que le client envoie à la concurrence »

Enfin, adapter le financement compte tenu de l'interlocuteur en face. Sur ce, Pour faciliter l'accès aux crédits, DBB devra définir des conditions souples de financement qui s'articulent de façon suivante :

- Financer des besoins du cycle d'exploitation sous forme d'avance en compte courant ou de crédit à court terme ;
- Financer sous forme d'avance en trésorerie ou de cautions bancaires des marchés publics ou privés obtenus par les entreprises prestataires de service en particulier les entreprises du secteur des BTP qui représentent une partie importante de son fonds de commerce ;
- Racheter les créances d'exploitation des entreprises sous forme d'escompte de traite ou d'avance sur factures pour pallier les déficits de trésorerie consécutifs aux retards de paiement des maîtres d'ouvrage ;
- Financer les investissements pour l'extension des capacités de production des entreprises, pour l'acquisition d'équipements de production et pour la mise en œuvre de tout projet dont l'étude de faisabilité laisse entrevoir une rentabilité à moyen terme ;
- Délivrer des garanties bancaires de paiement ou des cautions pour garantir le bon dénouement des opérations commerciales de sa clientèle.
- Financer les besoins en matière de bien d'équipement et immobilier des ménages.

## **II- Recommandations à caractère managérial et tableau de synthèse**

### **A- Recommandations à caractère managérial**

Les recommandations à l'endroit de la Direction Générale de DBB se présentent ainsi qu'il suit :

- Procéder à la segmentation des gestionnaires de compte tenue de l'importance de leur portefeuille et des clients à satisfaire ;
- Mettre en place une politique de formation adéquate pour les nouvelles recrues ;
- Instaurer une politique de motivation en permanence ;
- Se doter d'un Département Recherches et Développement ;

- Se doter d'un service Marketing digne du nom ;
- Réduire la dépendance trop poussée des agences vis-à-vis de la direction en procédant à la décentralisation des pouvoirs de décision de façon rationnelle ;
- Renforcer les Technologies de l'Information et de la Communication afin d'éviter au maximum les déconnexions et accroître la productivité des gestionnaires de compte.

**B- Tableau de synthèse de l'étude sur la « Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions »**

La synthèse de l'étude est présentée dans le tableau N°2 :

# **Conclusion Générale**

## **Conclusion**

L'état des lieux réalisé au cours de notre stage professionnel à Diamond Bank Bénin nous a permis de déceler de nombreux problèmes de gestion. Ces problèmes ont été regroupés en problématiques. Parmi ces problématiques figure celle relative à la fidélisation de la clientèle qui, a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de notre travail de recherche.

De cette problématique découle le problème général lié au caractère peu optimal de la stratégie de fidélisation de la clientèle de Diamond Bank Bénin. Ce problème général a été décliné en trois problèmes spécifiques.

A cet effet, il est évident que la mise en place d'une stratégie de fidélisation est à une première vue une démarche valorisante pour la Diamond Bank, mais sa réalisation est plus complexe qu'il n'y paraît.

Au-delà du choix d'une simple « mécanique de récompense », cette stratégie doit être en totale cohérence avec les valeurs de Diamond Bank Bénin et les attentes spécifiques des clients, et être tournée vers la création de valeur pour Diamond Bank Bénin.

La stratégie de fidélisation proposée doit apporter un élément de différenciation réel à Diamond Bank Bénin, qui se traduit par un attachement accru de ses clients dans la durée. La recherche des leviers de fidélisation est à intégrer dès la conception du CRM, pour une fidélisation réussie capable d'apporter à Diamond Bank Bénin une avance durable et difficilement copiable.

Les enjeux et les coûts en présence imposent, d'une part de déterminer de façon réaliste la mise en œuvre du CRM et le point mort économique, d'autre part de s'appuyer sur une méthodologie éprouvée garantissant le respect des objectifs de succès pour Diamond Bank Bénin, en évitant le marketing d'imitation « clés en main » et en privilégiant une approche sur mesure.

# **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

## **ANNEXE N°2 : Guide d'entretien avec quelques staffs de DBB**

Bonjour Madame, Monsieur

Dans le cadre d'une étude portant sur la proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire, nous vous prions de nous consacrer quelques minutes de votre précieux temps afin de nous permettre d'appréhender :

1. Si le caractère peu pertinent du positionnement et de la différenciation de l'offre de DBB est dû à :
  - l'inexistence de son capital-réputation
  - de son image de marque distinctive ou ;
  - autre(s) raison(s) à préciser.....
  
2. Si la croissance effrénée du nombre de clients multi bancarisés est due à :
  - l'inadéquation de stratégie de financement mise en œuvre par la DBB ou ;
  - autre(s) raison(s) à préciser.....
  
3. si la défection de la clientèle est due à :
  - l'inefficacité du Customer Relationship Management ou ;
  - autre(s) raison(s) à préciser.....

***Merci pour votre franche contribution***

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

# Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

## ANNEXE N°3 : les types de questions

Ce questionnaire comporte cinq types de questions. Il s'agit de:

### *Pour les entreprises*

- Questions fermées et dichotomiques. Les répondants ne peuvent répondre que par «oui» ou par « non ». Il y a quatre questions de ce type. Ce sont les questions n° 1, 3, 6, 9.
- Questions fermées et multidichotomiques. Les questions sont dites fermées parce qu'un seul choix de réponse est possible. Cependant, elles sont multidichotomiques parce qu'il y a plusieurs choix possibles. Ces questions sont les numéros 8 et 13. Elles sont utilisées pour exprimer une fréquence d'apparition d'un phénomène ;
- Questions à échelle. La personne interrogée répond par : a) « pas du tout d'accord », « pas d'accord », « plutôt d'accord », « tout à fait d'accord » ; b) « pas du tout important », « peu important », « important », « très important », « absolument important ». Il s'agit des questions 08 et 13;
- Questions semi-ouvertes. La personne interrogée peut répondre ce qu'elle veut mais on lui propose quelques idées afin de l'orienter. Toutefois, elle reste libre dans le choix de réponse puisqu'elle peut en indiquer une autre. Les questions 2,4, 5, 7, 11, 12 sont semi-ouvertes.
- Questions ouvertes à réponse chiffrée. C'est la question 14. Elle comprend : la date de démarrage.

## **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

### *Pour les particuliers*

- Questions fermées et dichotomiques. Les répondants ne peuvent répondre que par «oui» ou par « non ». Il y a quatre questions de ce type. Ce sont les questions n° 1, 3, 6, 9;
- Questions fermées et multidichotomiques. Les questions sont dites fermées parce qu'un seul choix de réponse est possible. Cependant, elles sont multidichotomiques parce qu'il y a plusieurs choix possibles. Ces questions sont les numéros 8 et 13. Elles sont utilisées pour exprimer une fréquence d'apparition d'un phénomène ;
- Questions à échelle. La personne interrogée répond par : a) « pas du tout d'accord », « pas d'accord », « plutôt d'accord », « tout à fait d'accord » ; b) « pas du tout important », « peu important », « important », « très important », « absolument important ». Il s'agit des questions 08 et 13;
- Questions semi-ouvertes. La personne interrogée peut répondre ce qu'elle veut mais on lui propose quelques idées afin de l'orienter. Toutefois, elle reste libre dans le choix de réponse puisqu'elle peut en indiquer une autre. Les questions 2,4, 5, 7, 11, sont semi-ouvertes.
- Questions ouvertes à réponse chiffrée. C'est la question 14. Elle comprend l'âge du répondant.

# **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

## **ANNEXE N°4 : QUESTIONNAIRE (personnes morales)**

Cette enquête est réalisée dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de formation en Master2 (Marketing & Stratégie), à propos **de la proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire**. Nous vous invitons à participer à cette recherche et nous vous prions de remplir ce questionnaire en sélectionnant le numéro ou la case qui traduit le mieux votre opinion. Nous tenons vous informer que les informations recueillies dans le cadre de cette enquête seront considérées comme des informations confidentielles.

1) Détenez-vous un compte à Diamond Bank ?

Oui

Non

**Si la réponse est négative, passez à la question n° 6.**

2) Parmi les critères suivant cochez le ou (lesquels) a (ont) motivé votre décision d'avoir un compte à Diamond Bank ?

- Qualité excellente de l'accueil
- Célérité dans le traitement de vos demandes
- Proximité et commodité
- La notoriété de Diamond Bank
- Sécurité et protection de vos fonds
- Rentabilité

3) Diamond Bank vous propose-t-elle des services en ligne tels que la consultation des comptes ?

Oui

Non

4) si oui, quels services utilisez-vous :

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| - Consultation de comptes  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Commande de chéquiers  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Virements  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Passer des ordres de bourse                                    | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Consultation des différents produits proposés par votre banque | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Demande de rendez-vous avec votre conseiller financier         | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| -Autre, à préciser :.....?                                       |                              |                              |

5) Pour quelle(s) raison(s) n'utilisez-vous pas ces services en ligne ?

- Je n'ai pas d'utilité à l'employer
- Je ne sais pas comment accéder à ces services
- Je préfère faire appel à mon conseiller financier
- Je n'ai pas confiance en ce service en ligne
- Je n'ai pas confiance dans la sécurité sur Internet

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

Autre, à préciser : .....

6) Disposez-vous d'autres comptes dans d'autres banques ?

Oui

Non

7) *Si oui pour quelles raisons ?*

- Effet d'expériences (elles existent il y a longtemps)
- Couverture du territoire
- Problème de liquidité de mon entreprise
- Rentabilité économique de mon entreprise
- Levier d'endettement
- Flexibilité financière
- Rationnement de la banque principale
- Durée de la relation avec la banque principale
- Appartenance à un groupe d'entreprise
- Concentration de l'actionariat
- Dépenses en Recherches & Développement
- Importance des dettes fournisseurs

8) Seriez-vous d'avis que Diamond Bank offre des services de meilleures qualités :

Pas du tout d'accord

Plutôt d'accord

Pas d'accord

Tout à fait d'accord

9) Distinguez-vous facilement les produits et services de Diamond Bank par rapport aux autres :

Oui

Non

*Si la réponse est négative, passez à la question n° 12.*

10) Pour quelles raisons remarquez-vous facilement les offres de Diamond Bank ?

- Capital-réputation de Diamond Bank
- Notoriété de Diamond Bank
- Dynamisme des gestionnaires de compte
- Proximité
- Financement relationnel
- Financement transactionnel
- Réduction des coûts de crédits
- Disponibilité de crédits et de garanties

11) choisir selon l'ordre d'importance sept raisons pour lesquelles vous quitterez Diamond Bank ?

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH



# **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

## **ANNEXE N°5: QUESTIONNAIRE (personnes physiques)**

Cette enquête est réalisée dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de formation en Master2 (Marketing & Stratégie), à propos de la **proposition de conditions optimales de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation de la clientèle bancaire**. Nous vous invitons à participer à cette recherche et nous vous prions de remplir ce questionnaire en sélectionnant le numéro ou la case qui traduit le mieux votre opinion. Nous tenons vous informer que les informations recueillies dans le cadre de cette enquête seront considérées comme des informations confidentielle.

1) Détenez-vous un compte à Diamond Bank ?

Oui

Non

*Si la réponse est négative, passez à la question n° 6.*

2) Parmi les critères suivant cochez le ou (lesquels) a (ont) motivé votre décision d'avoir un compte à Diamond Bank ?

- Qualité excellente de l'accueil
- Célérité dans le traitement de vos demandes
- Proximité et commodité
- La notoriété de Diamond Bank
- Sécurité et protection de vos fonds
- Rentabilité

3) Diamond Bank vous propose-t-elle des services en ligne tels que la consultation des comptes ?

Oui

Non

4) si oui, quels services utilisez-vous :

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| - Consultation de comptes  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Commande de chéquiers  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Virements  | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Passer des ordres de bourse                                    | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Consultation des différents produits proposés par votre banque | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| - Demande de rendez-vous avec votre conseiller financier         | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| -Autre, à préciser : .....                                       |                              | ?                            |

5) Pour quelle(s) raison(s) n'utilisez-vous pas ces services en ligne ?

- Je n'ai pas d'utilité à l'employer
- Je ne sais pas comment accéder à ces services
- Je préfère faire appel à mon conseiller financier
- Je n'ai pas confiance en ce service en ligne

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

- Je n'ai pas confiance dans la sécurité sur Internet
- Autre, à préciser : .....

6) Disposez-vous d'autres comptes dans d'autres banques ?

- Oui  Non

7) *Si oui pour quelles raisons ?*

- Effet d'expériences (elles existent il y a longtemps)
- Couverture du territoire
- Problème de liquidité de mon entreprise
- Rentabilité économique de mon entreprise
- Levier d'endettement
- Flexibilité financière
- Rationnement de la banque principale
- Durée de la relation avec la banque principale
- Appartenance à un groupe d'entreprise
- Concentration de l'actionnariat
- Dépenses en Recherches & Développement
- Importance des dettes fournisseurs

8) Seriez-vous d'avis que Diamond Bank offre des services de meilleures qualités :

- Pas du tout d'accord  Plutôt d'accord  
 Pas d'accord  Tout à fait d'accord

9) Distinguez-vous facilement les produits et services de Diamond Bank par rapport aux autres :

- Oui  Non

***Si la réponse est négative, passez à la question n° 12.***

10) Pour quelles raisons remarquez-vous facilement les offres de Diamond Bank ?

- Capital-réputation de Diamond Bank
- Notoriété de Diamond Bank
- Dynamisme des gestionnaires de compte
- Proximité
- Financement relationnel
- Financement transactionnel
- Réduction des coûts de crédits
- Disponibilité de crédits et de garanties

## **Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions**

11) choisir selon l'ordre d'importance sept raisons pour lesquelles vous quitterez Diamond Bank ?

- Indisponibilité de crédits
- Problème éventuel de liquidité de Diamond Bank
- Coût de changement de banque
- Probabilité de rationnement par Diamond Bank
- Sur taxation
- Faible taux d'intérêt des dépôts
- Dépendance exclusive
- Lenteur dans le traitement de vos requêtes.

12) Accordez-vous de l'importance à la relation que vous entretenez avec votre conseiller financier ?

- Pas du tout important
- Peu important
- Important
- Très important
- Absolument important

13) A quelle fréquence rencontrez-vous votre conseiller financier ?

- Moins d'une fois par an
- Une fois par trimestre
- Une à deux fois par an
- Plus d'une fois par trimestre

14) Votre tranche d'âge.....

- Moins de 20 ans
- 40 ans à 49 ans
- 20 ans à 29 ans
- 50 ans à 59 ans
- 30 ans à 39 ans
- 60 ans et plus

15) Profession :.....

**Merci pour votre contribution**

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

### Annexe N°6 : Présentation des données recueillies auprès des personnes morales:

1) Détenez-vous un compte à Diamond Bank ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	72	90
Non	8	10
NR	0	0
total	80	100

2) Parmi les critères suivant cochez le ou (lesquels) a (ont) motivé votre décision d'avoir un compte à Diamond Bank ?

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Qualité excellente de l'accueil	53	18,40
Célérité dans le traitement de vos demandes	25	8,78
Proximité et commodité	78	27,08
La notoriété de Diamond Bank	45	15,63
Sécurité et protection de vos fonds	49	17,01
Rentabilité	38	13,20
Non Réponse	0	-
Total	288	-

3) Diamond Bank vous propose-t-elle des services en ligne tels que la consultation des comptes ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	15	18,75
Non	60	75
NR	05	6,25
total	80	100

4) si oui, quels services utilisez-vous :

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Consultation de comptes	12	16
Commande de chéquier	0	0
Virements	0	0
Passer des ordres de bourse	0	0
Consultation des différentes offres proposées par votre banque	5	6,67
Demande de rendez-vous avec conseiller financier	0	0
Autres	0	0
Non Réponse	58	77,33
Total	75	-

5) Pour quelle(s) raison(s) n'utilisez-vous pas ces services en ligne ?

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Je n'ai pas d'utilité à l'employer	35	14,58
Je ne sais pas comment accéder à ces services	49	20,42
Je préfère faire appel à mon conseiller financier	41	17,08
Je n'ai pas confiance en ce service en ligne	53	22,09
Je n'ai pas confiance dans la sécurité sur Internet	62	25,83
Autres : non connaissance	-	-
Total	240	100

6) Disposez-vous d'autres comptes dans d'autres banques ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	66	82,5
Non	14	17,5
NR	0	0
total	80	100

7) *Si oui pour quelles raisons ?*

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Effet d'expériences (elles existent il y a longtemps)	76	14,99
Couverture du territoire	94	18,54
Problème de liquidité de mon entreprise	35	6,90
Rentabilité économique de mon entreprise	79	15,58
Levier d'endettement	19	3,74
Flexibilité financière	61	12,03
Rationnement de la banque principale	10	1,97
Durée de la relation avec la banque principale	35	6,90
Appartenance à un groupe d'entreprise	25	4,93
Concentration de l'actionariat	45	8,87
Dépenses en Recherches & Développement	9	1,77
Importance des dettes fournisseurs	19	3,74
Total	507	-

8) Seriez-vous d'avis que Diamond Bank offre des services de meilleures qualités :

Volonté des enquêtés	Nombre de citations	Fréquence absolue %
Pas du tout d'accord	13	16,25
Pas d'accord	22	27,5
Plutôt d'accord	40	50
Tout à fait d'accord	05	6,25
Total	80	100

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

9) Distinguez-vous facilement les produits et services de Diamond Bank par rapport aux autres :

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	46	57,5
Non	34	42,5
NR	0	0
total	80	100

*Si la réponse est négative, passez à la question n° 12.*

10) Citez trois raisons pour lesquelles vous remarquez facilement les offres de Diamond Bank ?

libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Capital-réputation de Diamond Bank	35	13,5
Notoriété de Diamond Bank	45	17,4
Dynamisme des gestionnaires de compte	35	13,5
Proximité	70	27
Financement relationnel	12	4,6
Financement transactionnel	42	16,2
Réduction des coûts de crédits	15	5,8
Disponibilité de crédits et de garanties	05	1,9
NR	00	0
Total	259	-

11) choisir selon l'ordre d'importance trois raisons pour lesquelles vous quitterez Diamond Bank ?

Ordre de préférence Critères	1		2		3	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Indisponibilité de crédits	40	17,7	60	24	49	21,1
Problème éventuel de liquidité de DBB	45	19,9	35	14	41	17,7
Coût de changement de banque	10	4,4	20	08	14	06
Sur taxation	25	11,1	30	12	21	9,1
Faible taux d'intérêt des dépôts	36	15,9	31	12,4	52	22,4
Dépendance exclusive	14	6,2	26	10,4	10	4,3
Lenteur dans le traitement de vos requêtes	56	24,8	48	19,2	45	19,4
Total	226	100	250	100	232	

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

12) Accordez-vous de l'importance à la relation que vous entretenez avec votre conseiller financier ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Pas du tout important	02	2,5
Peu important	08	10
Important	40	50
Très important	17	21,25
Absolument important	13	16,25
Total	80	100

13) A quelle fréquence rencontrez-vous votre conseiller financier ?

Libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Tous les jours	04	05
Plusieurs fois par semaine	19	23,75
Une à deux fois par mois	45	56,25
Moins d'une fois par mois	12	15
NR	0	0
Total	80	100

14) Date de démarrage de vos activités

Temps d'activité	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Moins d'un an	22	27,5
2 ans à 5 ans	45	56,3
plus de 5ans	13	16,2
total	80	100

15) Votre fonction :

Temps d'activité	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Gérant	35	43,75
Financier	21	26,25
Directeur Général	19	23,75
Autre	05	6,25
total	80	100

16) Secteur d'activité

Temps d'activité	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Primaire	12	15
Secondaire	22	27,5
Tertiaire	40	50
Autre	06	7,5
total	80	100

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

### Annexe N°7 : Présentation des données recueillies auprès des particuliers

1) Détenez-vous un compte à Diamond Bank ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	92	76,7
Non	21	17,5
NR	7	5,8
total	120	100

2) Parmi les critères suivant cochez le ou (lesquels) a (ont) motivé votre décision d'avoir un compte à Diamond Bank ?

libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Qualité excellente de l'accueil	49	12,3
Célérité dans le traitement de vos demandes	35	8,8
Proximité et commodité	97	24,4
La notoriété de Diamond Bank	59	14,9
Sécurité et protection de vos fonds	96	24,2
Rentabilité	61	15,4
Non Réponse	0	0
Total	397	-

3) Diamond Bank vous propose-t-elle des services en ligne tels que la consultation des comptes ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	11	9,2
Non	101	84,2
NR	8	6,6
total	120	100

4) si oui, quels services utilisez-vous :

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Consultation de comptes	9	75
Commande de chéquier	0	0
Virements	0	0
Passer des ordres de bourse	0	0
Consultation des différentes offres proposées par votre banque	2	16,7
Demande de rendez-vous avec conseiller financier	1	8,3

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

Autres	0	0
Non Réponse	0	0
Total	12	

5) Pour quelle(s) raison(s) n'utilisez-vous pas ces services en ligne ?

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Je n'ai pas d'utilité à l'employer	47	10,7
Je ne sais pas comment accéder à ces services	94	21,4
Je préfère faire appel à mon conseiller financier	35	7,9
Je n'ai pas confiance en ce service en ligne	79	17,99
Je n'ai pas confiance dans la sécurité sur Internet	85	19,36
Autres : non connaissance	99	22,5
Total	439	-

6) Disposez-vous d'autres comptes dans d'autres banques

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	105	87,5
Non	13	10,8
NR	2	1,7
total	120	100

7) *Si oui pour quelles raisons ?*

Libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Effet d'expériences (elles existent il y a longtemps)	76	32,34
Couverture du territoire	94	40
Problème de liquidité	35	14,89
Durée de la relation avec la banque principale	30	12,77
Total	235	-

8) Seriez-vous d'avis que Diamond Bank offre des services de meilleures qualités :

Volonté des enquêtés	Nombre de citations	Fréquence absolue %
Pas du tout d'accord	45	37,5
Pas d'accord	40	33,3
Plutôt d'accord	19	15,8
Tout à fait d'accord	16	13,4
Total	120	-

Réalisé et soutenu par Roger OUSSOU-ACCRAH

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

9) Distinguez-vous facilement les produits et services de Diamond Bank par rapport aux autres :

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	45	37,5
Non	68	56,7
NR	7	5,8
total	120	100

*Si la réponse est négative, passez à la question n° 12.*

10) Pour quelles raisons remarquez-vous facilement les offres de Diamond Bank ?

libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Capital-réputation de Diamond Bank	12	4,51
Notoriété de Diamond Bank	23	8,64
Dynamisme des gestionnaires de compte	15	5,63
Proximité	78	29.32
Financement relationnel	23	8.64
Financement transactionnel	69	25.93
Réduction des coûts de crédits	34	12.78
Disponibilité de crédits et de garanties	12	4.51
NR	0	0
Total	266	-

11) choisir selon l'ordre d'importance trois raisons pour lesquelles vous quitterez Diamond Bank ?

Critères \ Ordre de préférence	1		2		3	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Indisponibilité de crédits	16	13,3	40	33,3	14	11,7
Problème éventuel de liquidité de DBB	14	11,7	11	9,2	15	12,5
Coût de changement de banque	20	16,7	16	13,3	12	10
Sur taxation	16	13,3	10	8,3	11	9,2
Faible taux d'intérêt des dépôts	13	10,8	16	13,3	45	37,5
Dépendance exclusive	6	5	17	14,2	7	5,8
Lenteur dans le traitement de vos requêtes	35	29,2	10	8,3	16	13,3
Total	120	100	120	100	120	100

## Problématique de la fidélisation de la clientèle à Diamond Bank Bénin : approches de solutions

12) Accordez-vous de l'importance à la relation que vous entretenez avec votre conseiller financier ?

libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Pas du tout important	10	8,3
Peu important	15	12,5
Important	35	29,2
Très important	45	37,5
Absolument important	15	12,5
total	120	100

13) A quelle fréquence rencontrez-vous votre conseiller financier ?

libellé	Nombre de citations	Fréquence relative %
Tous les jours	0	-
Plusieurs fois par semaine	13	10,83
Une à deux fois par mois	76	63,33
Moins d'une fois par mois	25	20,83
NR	6	5,01
Total	120	100

14) Votre tranche d'âge

Ages	Fréquence absolue	Fréquence relative %
18-25	45	37,5
26-35	22	18,3
36-45	31	25,8
46-55	16	13,3
56-65	4	3,3
66 et plus	2	1,7
total	120	100

15) Profession

Professions	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Cadres privés	22	18,3
Fonctionnaires	21	17,5
Profession libérale	12	10
Employés	21	17,5
Ouvriers	22	18,3
Etudiants	16	13,3
Retraités	5	4,2
Sans	1	0,003
total	120	100