



**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE
SOCIOLOGIE**

DÉPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION MARKETING

GESTION DE LA RELATION CLIENT D'UNE BANQUE

Présenté par : Mademoiselle ANDRIAMAMONJISOA Livaharisoa Nina

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Madame LEABY Nadia

Enseignante au département Gestion

Année Universitaire 2011-2012

Date de soutenance : 28 Septembre 2012

REMERCIEMENTS

« Nous voulons en premier lieu rendre grâce au Seigneur pour nous avoir donné la force et le courage dans la réalisation de cet ouvrage »

Ce mémoire n'a pas pu être mené à bien sans une recherche approfondie à base des documentations et sans le recours de nombreuses personnes.

Ainsi, nous tenons à adresser nos vifs remerciements à :

- ❖ Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel Andriambadanaina, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- ❖ Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion, de Sociologie ;
- ❖ Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef de Département de la filière Gestion ;
- ❖ Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur de Centre d'Etude et de Recherches en Gestion ;
- ❖ Madame LEABY Nadia, Enseignante au Département Gestion, notre Encadreur pédagogique, qui nous a suivi et aidé durant l'élaboration de ce mémoire ;
- ❖ Tous nos Professeurs et corps enseignants du Département Gestion, pour l'enseignement dispensé durant les années de nos études ;
- ❖ Au Président du Jury qui nous fait un grand honneur d'accepter la présidence de cette soutenance de mémoire, ainsi qu'aux membres de Jury ;
- ❖ Monsieur Sandy RAZAFINDRABE, Adjoint au Directeur, BOA Andravoahangy ;
- ❖ Monsieur Hariseheno RAMARIJAONA, Chargé de clientèle, BOA Andravoahangy ;
- ❖ Monsieur RASOANOAVY Miarinavalona, Conseiller clientèle BOA Andravoahangy ;
- ❖ Monsieur Ny Andry RAMIDAMAHEFA, Adjoint au Directeur, BFV-SG Tsaralalana ;

Ce serait dans l'ingratitude de ne pas adresser nos vives reconnaissances à nos parents et à notre famille pour leur soutien moral et financier, et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la conception et à l'élaboration de cet ouvrage.

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURE

INTRODUCTION1

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Section I : Approche theorique de la gestion de l'ecoute client et de la qualite de service..... 5

1.1: Approche théorique de la Gestion de l'écoute client.....5

1.2: Approche théorique de la qualité de service.....11

Section II : Presentation des banques..... 15

2.1 : La BOA-MADAGASCAR : Le plus grand réseau bancaire à Madagascar.....15

2.2 : La BFV-Société Générale.....16

Section III :Methodologie de recherche.....18

3.1: Limite de l'enquete.....18

3.2: Recherche Documentaire.....19

3.3 : Méthode d'enquête.....19

Chapitre II :RESULTATS

Section I: La gestion de la clientele par la BOA-Madagascar23

1.1: La BOA-Madagascar et sa clientèle.....23

1.2: Charte Client de la BOA-Madagascar.....24

1.3: Résultats relatifs aux hypothèse.....24

Section II : Analyse de l'environnement de la BOA-Madagascar32

2.1: Environnement interne.....32

2.2: Environnement externe.....34

Section III : La gestion de la clientele par la BFV-SG35

3.1 : La BFV-SG et sa clientèle.....35

3.2: Résultats relatifs aux hypothèses.....36

Section IV : L'analyse de l'environnement de la BFV-SG.....41

4.1: Environnement interne.....41

4.2: Environnement externe.....43

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section I : Discussions.....	44
1.1: La clientèle.....	44
1.2: Encadrement de la clientèle.....	45
1.3: Le traitement des réclamations.....	47
1.4 : Les stratégies adoptées pour l'amélioration de la qualité de service et la qualité relationnelle.....	49
1.5: La fidélisation.....	53
Section II : Recommandations.....	57
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES	

LISTE DES ABREVIATIONS

BOA: Bank of Africa

BFV-SG: Banky Fampandrosoana ny Varotra-Société Générale

BTM: Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra

BPR: Business Process Re-engineering

CA: Chiffre d'Affaire

CRM: Customer Relationship Management

CAN: Coupe d'Afrique des Nations

DMC: Direction Marketing et Communication

EUR: Euro

FFOM: Force, Faiblesse, Opportunité et Menaces

FIM : Foire Internationale de Madagascar

GRC: Gestion des Relations Clients

GAB : Guichet Automatique de Banque

Mds: Milliards

Mds EUR: Milliards D'Euro

%: Pourcentage

PDM: Part de Marché

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

SAV: Service Après Vente

SA: Société Anonyme

SFI: Société Financière Internationale

SMQ : Système de **M**anagement de la **Q**ualité

TARP: Technical **A**ssistance **R**esearch **P**rogramm

TPE: Terminaux de **P**aie**m**ent **E**lectroniques

TV: Télé**v**ision

UEMOA : **U**nion **E**conomique et **M**onétaire **O**uest **A**fricaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du Capital Social de la BOA.....	16
Tableau 2 : Demande de réclamation des clients de la BOA-Madagascar	31
Tableau 3 : Forces et Faiblesses de la BOA-MADAGASCAR	32
Tableau 4 : Opportunités et Menaces de la BOA-MADAGASCAR.....	35
Tableau 5 : Demande de réclamation par les clients de la BFV-SG	41
Tableau 6 : Forces et Faiblesses de la BFV-SG.....	42
Tableau 7 : Opportunités et menaces de la BFV-SG	43

LISTE DE FIGURE

Figure 1: Causes de l'Insatisfaction	45
--	----

INTRODUCTION

Plusieurs recherches en Gestion, notamment en Marketing ont montré l'importance du Marketing dans l'amélioration des relations clients fournisseurs et dans la performance des entreprises. KOTLER et DUBOIS définissent le Marketing comme « *la science et l'art de choisir ses marchés et d'obtenir, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant, et communiquant de la valeur* »^{1*}(2000). Le monde des affaires évolue dans un environnement qui est de plus en plus concurrentiel et où l'enjeu majeur pour chaque entreprise est de renforcer sa position, d'assurer sa rentabilité, de développer une réelle stratégie de marché, de respecter les équilibres financiers et de faire évoluer les métiers qui composent son activité ; le secteur bancaire n'échappe pas à ce constat. En effet le système bancaire qui occupe une place significative dans l'économie de chaque pays connaît à présent une accélération rapide de son évolution en raison de la nécessité vitale de s'adapter aux transformations vécues par les économies développées et à l'émergence de nouvelles puissances économiques. Les banques, conscientes de ce phénomène, insèrent de plus en plus de nos jours, l'application de la démarche et des techniques marketings dans leurs activités.

Sur le marché local, toute entreprise doit prendre en considération la gestion de la clientèle. Nous pourrions ainsi dire que la gestion de la clientèle est très importante pour une entreprise car celle-ci est la première source d'optimisation de son profit et contribue à son développement. Sans la clientèle, il n'y aura pas de vente. Et s'il n'y a pas de vente, il n'y a pas d'augmentation de bénéfices, donc il y aura certainement un risque de perte. Il faut donc offrir à la clientèle leurs attentes, leurs désirs et leurs réclamations. Une mauvaise gestion de la clientèle pourrait causer non satisfaction de la clientèle et cela entrainerait la diminution de ses mouvements, la diminution du chiffre d'affaires ainsi que du développement de l'entreprise. Les clients insatisfaits partent et vont vite se tourner vers les entreprises concurrentes. Telles sont les conséquences qu'une entreprise pourrait subir si une mauvaise gestion de la clientèle réside. Par contre, si l'entreprise maîtrise bien la gestion de sa clientèle, différents avantages lui sont offertes, comme par exemple l'existence d'une bouche à oreille positive, la venue de nouveaux clients, une

^{*1} Kotler et Dubois, "Marketing Management » 10^{ème} édition, Publi-union éditions, Paris 2000, Page .41.

bonne image pour celle-ci, la fidélisation de la clientèle, l'augmentation des mouvements de la clientèle, et enfin l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Si dès le début, nous avons parlé des avantages et des inconvénients. Dans ce qui suit, nous allons identifier les différentes causes de la non-satisfaction du client. Quelles seraient les raisons qui pourraient amener un client à fuir l'entreprise ? Autrement dit, pourquoi un client part ?

Alors notre problématique est centrée sur la question suivante : Quelles seraient les causes du non satisfaction d'un client ?

« Le client est Roi », le devoir d'une entreprise est de satisfaire sa clientèle.

Un client ne se plaint que s'il a rencontré un problème lors de son passage dans l'entreprise, il a été dit qu'un client déçu, donne spontanément plus d'importance à son problème et veut comprendre et avoir une réponse rapide. Si certaines personnes sont plus opportunistes que d'autres, certaines cherchent de la considération, d'autres des dédommagements.

Notre étude porte sur la gestion de la relation client, c'est-à-dire comment adopter une bonne gestion de la clientèle. Comment réagir face à une défection de la clientèle, Comment faire pour répondre à leurs attentes, Comment gérer les différentes réclamations et offrir la solution adéquate selon le problème? Pour arriver à ces fins, des objectifs sont à atteindre. En premier lieu, l'objectif global que nous jugerons nécessaire : **La Satisfaction de la clientèle**, pour que les clients ne se plaignent plus. Mais pour atteindre notre objectif et bien réussir notre travail, des stratégies et des méthodes devront accompagner notre premier objectif, ce que nous appelons également les objectifs spécifiques. Parmi ces objectifs spécifiques ; les stratégies qu'il faudra adopter, c'est de donner une meilleure qualité de service ou de produits à la clientèle, de répondre aux attentes de la clientèle en perfection, avoir des personnels en contact toujours compétent pour les clients, adopter une bonne programme de fidélisation.

En effet, la connaissance de la clientèle, de leurs besoins, de leurs revendications, de leurs satisfactions aide énormément quant à la bonne cohésion de l'entreprise dans le sens où elle permet de non seulement, mieux développer les produits et services, l'innovation est d'améliorer ces derniers en fonction des besoins, mais permet en conséquence de réellement coordonner entre les principaux services de la société.

L'analyse des relations avec la clientèle et les raisons qui les poussent à avoir ses propres choix dans une entreprise est très importante car cela va permettre certains clients de rester un client fidèle, à voir des stratégies et des méthodes pour la satisfaction totale de la clientèle, ainsi nous avons amené pour notre étude de donner deux hypothèses.

Voici donc les différentes hypothèses : QUALITE+RELATIONS = SATISFACTION DE LA CLIENTELE, c'est à partir de cette formule que nous allons sortir nos hypothèses.

La première hypothèse est que plus on améliore la qualité de service, plus le client est satisfait, cela veut dire que si nous offrons une meilleure qualité de service qui répondra aux attentes de la clientèle, elle serait également satisfaite. La seconde hypothèse, est que plus la qualité de relation est importante, plus le client est satisfait, c'est-à-dire que si nous offrons à la clientèle une bonne relation personnel/client, en donnant une totale perfection au niveau de l'accueil, tout au long du traitement et du passage de la clientèle dans l'entreprise, la clientèle serait satisfaite.

Après avoir délimité la problématique ainsi que les hypothèses, une bonne méthodologie de recherche s'est imposée, cette dernière s'étale sur plusieurs phases.

Le choix de notre recherche s'est tout de suite tourné vers le secteur bancaire, car nous connaissons différentes causes sur la défection de la clientèle, dans l'environnement bancaire. Il est parfois difficile dans ce secteur de faire une réelle différenciation au niveau des services offerts vu que les produits offerts sont assez similaires et la tarification est homogène donc non seulement on note peu de différence entre chaque banque mais surtout beaucoup de concurrence. Ensuite les banques connaissent des difficultés à établir et à maintenir des relations avec les clients, nous avons pu constater que la majorité des clients qui se plaignent la plupart du temps ce sont ceux de la banque.

Plusieurs méthodologies ont été adoptées pour réaliser cette étude :

-La recherche documentaire concernant la gestion de la relation client pour la partie concernant théorique : elle s'est faite en Bibliothèque et sur internet.

-L'analyse SWOT : une analyse concernant les forces et les faiblesses, les opportunités et menaces.

-Des descentes sur terrain pour enquête : enquêtes auprès des deux banques cibles, BOA-Madagascar Andravoahangy et BFV-SG Tsaralalana, utilisant le même questionnaire. L'objectif est

de connaître le degré de satisfaction de la clientèle. Pour chacune des banques choisies, l'échantillon est composé de 25 clients particuliers pour la BOA-Madagascar et 15 pour la BFV-SG.

-Des entrevues en face-à-face avec des responsables dont l'objectif est d'obtenir plus d'informations ou de les compléter.

-Des observations participantes : constater de visu afin de recueillir, compléter mais surtout de les confronter avec celles recueillies par d'autres méthodes.

Notre but dans cette dernière mission était en s'inspirant des résultats obtenus dans l'analyse de la défection. Le résultat attendu est de pouvoir pousser les clients à la fidélisation, c'est-à-dire, pour que l'entreprise ne court pas le risque de perdre sa clientèle. Un programme de fidélisation est à mettre en place. La fidélité rejoint la satisfaction, nous pouvons voir qu'un client insatisfait aura de forte probabilité d'être infidèle et de se retourner vers la concurrence : un taux de satisfaction réduit est très souvent synonyme de faible fidélité.

Nous allons passer maintenant au développement de notre travail concernant la gestion de la relation client, nous avons jugé utile de diviser ce mémoire en trois chapitres :

> Le premier chapitre sera consacré au matériel et méthodes.

Ce chapitre nous a donné des éléments de connaissance sur l'approche théorique de la gestion de l'écoute client, celle de la qualité de service y afférent à notre thème, et nous a permis de faire connaissance avec deux(2) grandes banques à Madagascar, la BOA-Madagascar et la BFV-SG, elle nous a aussi indiqué la méthodologie à adopter.

> Le deuxième chapitre c'est le résultat de l'étude.

Dans ce second chapitre, il sera question de voir les résultats sur l'analyse de la gestion de la relation client auprès des banques cibles (BOA et BFV-SG) et de faire le diagnostic de la situation actuelle ainsi que l'analyse critique.

> Le troisième chapitre traitera sur la discussion et la recommandation.

Ce dernier chapitre nous amène à faire la discussion sur les résultats que nous avons obtenus dans le 2nd chapitre RESULTATS, et de proposer des solutions concernant celles touchant les menaces et les faiblesses.

Chapitre I :
MATERIELS
ET
METHODES

Notre étude, concerne : « la gestion de la relation client ». Il sera question pour nous de montrer qu'une bonne gestion de retour d'information (feed-back) améliore la qualité de service et relationnelle avec la clientèle. Nous voulons rappeler dans ce chapitre, l'approche théorique de l'écoute client, celle de la qualité de service, après nous allons passer à la présentation des entreprises où nous avons effectué notre travail et la dernière section sera consacrée à la méthodologie de recherche.

Section I : Approche théorique de la gestion de l'écoute client et de la qualité de service

Dans un premier temps, une approche théorique concernant la gestion de l'écoute client sera développé pour faire référence à notre travail suivi d'une approche théorique de la qualité de service.

1.1 : Approche théorique de la gestion de l'écoute client

Nous donnerons dans cette section une définition de la gestion de l'écoute client et les différents outils ou moyens que les entreprises utilisent généralement pour connaître l'opinion de leurs clients.

1.1.1: Définition

Le premier principe du management qualité rappelle que « *les organismes dépendent de leurs clients et il convient, par conséquent, qu'ils comprennent leurs besoins actuels et futurs, répondent à leurs exigences et s'efforcent d'anticiper leurs attentes* »^{2*}(2001). Il s'agit du concept de l'écoute client.

En effet un organisme ne travaille pas à la seule fin de produire, mais surtout pour satisfaire les besoins de ses clients et même d'anticiper leurs attentes. Le client est la raison d'être de l'organisation et se trouve donc impliqué dans tous ses processus.

La place que confère, le management de la qualité en général et la norme ISO 9001 version 2008 en particulier, au concept de l'écoute client, nous renseigne davantage sur son importance qu'à sa définition.

^{*2} AFNOR : Qualité et systèmes de Management ISO 9000, 2001, P.13

1.1.2 : l'intérêt de la Gestion de l'écoute client

Une fois la gestion de l'écoute client définie, il nous revient de ressortir à travers son intérêt, les mobiles qui poussent les entreprises à accorder une attention particulière à la gestion du feedback du client. La gestion de l'écoute client permet à l'entreprise de : comprendre les besoins explicites de ses clients ; de détecter les besoins implicites de ses clients ; de connaître les attentes de ses clients ; de connaître les points de satisfaction et d'insatisfaction de ses clients ; de connaître le niveau de satisfaction de ses clients ; d'ajuster les réponses aux besoins tout au long de la relation client

Ainsi grâce à la gestion de l'écoute client, l'entreprise pourra fidéliser ses clients par la satisfaction et les conquérir par anticipation. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de prévoir les sources d'insatisfaction, de capitaliser sur les vecteurs de satisfaction et de disposer des facteurs objectifs d'évaluation de la relation client.

1.1.3 : Quelques outils d'écoute client

Compte tenu de la rapidité d'évolution des marchés, l'écoute client prend des formes multiples et variées. Si la norme ISO 9001 version 2000 présente l'importance de l'écoute client, si elle demande aux entreprises de réaliser l'écoute client, elle ne dit pas cependant comment la pratiquer. Il revient donc de faire des efforts permanents pour s'adapter aux différents modes d'expression de ses clients. Le but étant de ne rien laisser passer d'important à travers les tamis mis en place.

Les entreprises utilisent habituellement, pour connaître l'opinion de leurs clients, les outils ou moyens ci-après : le personnel en contact, les boîtes à suggestions, la gestion des réclamations, le numéro vert, le call center, les tables rondes, le service après vente(SAV), les rencontres entre les dirigeants, les enquêtes de satisfaction auprès des clients, les enquêtes auprès des prospects, les enquêtes auprès des clients de la concurrence, les enquêtes auprès des clients perdus, Email, Courrier (posté ou télécopié).

Pour le besoins de notre étude, nous ne parlerons que des outils (moyens) suivants : le personnel en contact, la gestion des réclamations clients, la gestion des suggestions clients, la mesure et surveillance de la satisfaction client.

Par ce choix, nous voulons non seulement restreindre le cadre de cette étude, mais aussi mettre l'accent sur les outils actuellement utilisés dans le secteur bancaire dans notre pays.

L'ensemble de ces outils peut être scindé en deux groupes. D'un côté, ceux qui sont utilisés sur le terrain au quotidien et de l'autre, ceux qui sont utilisés périodiquement.

1.1.3.1 : le terrain au quotidien : le meilleur moyen d'écoute client

De l'avis de plusieurs spécialistes, le meilleur moyen d'écoute client reste incontestablement, la présence au quotidien auprès des clients. Les enquêtes ne remplaceront jamais une écoute active réalisée sur le terrain jour à jour. A condition, toutefois que celle-ci soit réellement organisée aussi bien en terme de remontée d'information qu'en ce qui concerne la déclinaison des actions correspondantes. Dans la pratique il existe 2 faits préoccupants :

- Rares sont les clients qui expriment leur insatisfaction
- Rares sont les problèmes des clients qui remontent à la direction

La conjonction de ces 2 éléments limite fortement la capacité des dirigeants à prendre la bonne décision. C'est pourquoi il apparaît indispensable de quitter son « fauteuil » pour aller s'imprégner du terrain et pratiquer l'écoute client en direct. Le personnel de contact sur ce plan a un rôle fondamental à jouer.

Pour l'écoute client de chaque jour, nous retrouvons les outils suivants :

- Le personnel en contact
- La gestion des réclamations clients
- La gestion des suggestions (boîtes à suggestions)

A- Le personnel en contact

Le personnel en contact se compose de tous les employés qui ont un contact direct avec les clients (guichetiers, caissiers, commerciaux, responsables clients...).

Selon NYA NGUYE^{3*}(1993), « *les attributions de ce personnel de contact sont de 2 ordres : le traitement de l'information et la représentation auprès de la clientèle* ». En effet, le personnel reçoit souvent grâce à sa relation privilégiée avec les clients de l'information sur l'offre de service qu'il transfère aux clients.

Comme premier responsable de prestation de service, ce personnel est mieux placé, pour déceler les forces et les faiblesses du processus. Il constitue donc une source d'information précieuse pouvant éclairer la Direction Générale au sujet des exigences des clients.

^{3*} NYA NGUYEN, « le renforcement de l'image des entreprises de service », Revue internationale de gestion Montreal, février 1993, P.13-15

Comme représentant de l'entreprise auprès des clients, le personnel de contact constitue une dimension prédominante de l'image de l'entreprise et de la qualité de service puisqu'il est le premier point de contact entre l'entreprise et son client. Pour ce faire, la direction de l'entreprise doit concevoir pour son personnel de contact, un style qui s'appuie à 3 éléments :

- L'apparence : fait référence à la manière dont le personnel de contact se présente aux yeux du client. Il s'agit de l'aspect extérieur du personnel de contact.
- Le comportement : est le résultat des traits de personnalité du personnel de contact, il doit être motivé dans le souci de satisfaire le client.
- La compétence : fait appel à la formation technique du personnel de contact, son expérience et son habilité à communiquer avec le client selon les exigences procédurales.

B- La gestion des suggestions (boîtes à suggestions)

Les boîtes à suggestions sont les urnes généralement en bois, installés au sein de l'unité de vente d'un service. Elles sont accessibles à tous les clients. Les clients sont conviés à faire part de leurs suggestions en vue de l'amélioration de la qualité de service qui leur est vendu.

La norme FDX50-179⁴*(2000) dans son annexe A1 recommande à l'entreprise de collecter les suggestions des clients ou de leurs représentants (associations des consommateurs, etc...). Les entreprises doivent donc :

- o Répertorier toutes les entités et les interfaces (internes ou externes) en contact avec les clients visés ;
- o Collecter et enregistrer les suggestions des clients ainsi recueillies ;
- o Organiser la montée, la centralisation et l'exploitation de ces suggestions.

Bien organisées, ces boîtes sont généralement ouvertes chaque fin de semaine par le chef de l'entité ou son représentant (ou tout autre responsable) afin de recueillir les suggestions des clients. Leur exploitation nécessite cependant la mise à disposition du nécessaire pour écrire (feuille et crayon à bille).

⁴ FDX50-179 : c'est une norme consacrée pour l'identification des exigences clients (Déc.2000-AFNOR)

Elles présentent cependant un inconvénient : on ne peut pas connaître les suggestions des clients analphabètes par ce moyen. Les clients n'ont pas seulement des suggestions à faire : ils peuvent également réclamer, se plaindre, lorsqu'ils sont victimes d'un dysfonctionnement du système surtout pour ce qui concerne le service de base.

C- La gestion des réclamations clients

D'après Philippe DETRIE⁵(2001), « *une réclamation client est la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non récurrence) ».*

La norme FDX50-179 dans son annexe A1 demande aux entreprises d'enregistrer et de prendre en compte les réclamations écrites et verbales des clients. Elle recommande à cet effet de :

- Etablir un registre ou un fichier réclamations clients ;
- Enregistrer et prendre en compte les réclamations : les relativiser selon leur nombre, fréquence, et importance ;
- Distinguer les sources de réclamations par type de clients ;
- Identifier les causes de réclamations ;
- Identifier les remèdes et solutions attendues par le client, capable de résorber la réclamation (selon le point de vue de client).

D'après cette norme il faut non seulement enregistrer les réclamations (écrites et verbales), les traiter mais aussi identifier les causes du dysfonctionnement et les solutions attendues par le client.

Nous venons de voir dans ce paragraphe que le meilleur moyen d'écoute client est la présence au quotidien auprès des clients à travers l'utilisation des boîtes à suggestions, le traitement des réclamations et l'emploi d'un personnel de contact bien formé. L'écoute au quotidien, bien qu'étant le meilleur moyen de l'écoute client n'est cependant pas suffisante pour connaître les exigences des clients. Elle ne permet pas par exemple de connaître les mobiles les plus déterminants de l'offre des entreprises et ne peut non plus expliquer pourquoi certains clients

⁵ *Philippe Detrie, les réclamations clients, Edition d'organisation, Paris, 2001, P.3

abandonnent leur fournisseur. C'est pour cette raison que les entreprises font aussi recours à une écoute périodique.

1.1.3.2 : l'écoute client périodique

Une source constante de progrès, d'après l'institut TARP^{6*} (2002), en termes d'amélioration de la qualité et de satisfaction des clients, consiste à comprendre 2 phénomènes complémentaires:

- Quels sont les motifs les plus déterminants de l'offre de l'entreprise ? En d'autres termes pourquoi les clients préfèrent-ils l'entreprise à ses concurrents ?
- Pourquoi certains clients quittent l'entreprise ?

La recherche des éléments de réponse à ces 2 questions oblige l'entreprise à réaliser la mesure de la satisfaction. Par définition, la satisfaction du client est sa perception sur le niveau de satisfaction de ses exigences. En d'autres termes, la satisfaction client est son opinion sur le degré de réponse à ses besoins et attentes apporté par les prestations, produits et services délivrés.

Pour Philippe DETRIE (2001)^{7*}, « la mesure de la satisfaction client est, d'une part, un outil pour l'entreprise, en ce sens qu'elle lui permet de:

- Définir ce qui constitue la qualité aux yeux du client (identification de son système d'évaluation) ;
- Mesurer la satisfaction client pour chaque critère de qualité ;
- Identifier les points forts et les points faibles du système ;
- Se positionner par rapport à la concurrence ;
- En déduire les axes d'amélioration ;
- Sensibiliser ses collaborateurs à l'importance du client ;
- Evaluer l'impact de la mise en œuvre de ces axes de progrès, lors d'une enquête identique ultérieure.

D'autre part, elle est un outil de communication vers le client :

- Le client apprécie de voir son opinion prise au sérieux ;
- Le client apprécie de pouvoir faire part de ses attentes. »

⁶ INSTITUT, Technical Assistance Research Programm

⁷ Philippe Detrie, conduire une démarche qualité, Edition d'organisation, 4^{ème} édition, 2001, P.92

Nous venons de voir au cours de cette section que les entreprises pour écouter leurs clients utilisent des outils d'écoute client qui peuvent être classés en 2 groupes. Les outils pour le terrain au quotidien et les études périodiques. Chaque outil comme chaque groupe d'outils d'écoute client n'est suffisant, pas à lui seul.

1.2 : Approche théorique de la qualité de service

La section précédente nous a permis de démontrer que l'écoute client est un moyen pour mieux servir ce dernier. Mieux servir le client suppose lui offrir un service qui correspond à ses attentes. Autrement, une bonne qualité de service.

Cette section nous rappellera la définition et les spécificités du service, les composantes de la qualité de service et les exigences des clients.

1.2.1 : Définition et spécificités du service

Tout d'abord, nous allons voir la définition et après à sa spécificité.

1.2.1.1: Définition du service

La nouvelle norme ISO 9000^{8*}(2000) a renoncé à donner une définition du service car elle s'intègre dans la définition du produit. Mais les précisions sont tout de même apportées
« Un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel. La prestation de service peut donc impliqué:

- Une activité réalisée sur un produit tangible fourni par le client (par exemple la réparation d'une voiture) ;*
- Une activité réalisée sur un produit immatériel (déclaration des revenus...);*
- La fourniture d'un produit immatériel (la transmission des connaissances par exemple) ;*
- La création d'une ambiance pour le client (exemple dans les hôtels et les restaurants)».*

^{8*} ISO 9000(2000) :c'est une norme qui décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et qui spécifie la terminologie. Elle a été publiée sous le titre : Système de Management de la qualité, principes essentiels et vocabulaires. Cette 2^{ème} édition remplace et annule l'ISO 8402(1994)

1.2.1.2 : Les spécificités du service

Les services ont certaines caractéristiques qui leurs sont propres :

a) Intangibilité du service

Les services sont intangibles ou en tout cas moins tangibles que les produits. Un client peut voir, toucher entendre, sentir ou goûter un produit avant de l'acheter. Mais ce n'est pas le cas pour les services. Le service peut être consommé mais il ne peut être possédé. Cependant l'utilisation de presque tous les services nécessite l'utilisation d'éléments physiques donc tangibles.

b) La périssabilité du service.

En règle générale, les services sont périssables car ils ne peuvent être envisageables ou stockés. Lorsqu'un service n'est pas consommé par le client au moment et à l'endroit défini, il est perdu ; ni le prestataire, ni le client ne peut le stocker pour une demande future ou pour une consommation future. Même s'il est vrai que l'on peut stocker certains services comme l'enregistrement d'un spectacle pour diffusion différée.

c) Hétérogénéité du service.

- Le service n'est jamais renouvelable à l'identique : chaque situation est différente et se déroule à un moment unique.
- Le service est évalué à la fois sur le résultat et sur la manière dont il est fourni.
- Il est difficile de le réduire à la prestation de base. Cependant certains prestataires essaient de standardiser leur offre de service. Citons entre autres : les laveurs automatiques, les machines à cirer les chaussures, les guichets automatiques.

d) L'absence de choix de propriété.

A cause de son caractère intangible un service ne peut être possédé par le client, ce dernier ne peut que louer le service, il n'acquiert qu'un droit d'accès pour l'usage défini dans le temps et dans l'espace. Il n'y a pas de transfert de droit de propriété du prestataire à son client.

e) La simultanéité de la production et de la consommation

La participation du client est un élément essentiel de la prestation d'un service. La forme et l'intensité de cette participation varient selon la nature du service et du type organisationnel. En raison de la présence obligatoire du client, les services sont produits et consommés en même temps. L'expérience vécue par un client lors de la prestation peut influencer profondément ses décisions futures à l'égard de l'offre des services. Dans ce contexte le mode de livraison choisi par le prestataire acquiert aux yeux du client une importance capitale puisque c'est ce qui détermine

en grande partie la satisfaction de ce dernier. Il est donc important de bien former ce personnel de contact qui est le responsable de la prestation.

1.2.2 : Les composantes de la qualité du service

Ainsi, le service est évalué à la fois sur la manière dont il est fourni et sa production nécessite la présence du client, c'est pourquoi, il est utile de mettre en évidence de la qualité de service.

1.2.2.1 : Les variables de la qualité de service

La qualité de service peut être considérée comme la manière avec laquelle le prestataire transfère un service au client.

Selon EIGLER et LANDEARD^{9*}(1996), « *la qualité de service comprend 2 aspects :*

- *Le service de base ou contenu du service, c'est le cahier de charge c'est-à-dire la vente ou la mise à disposition d'une compétence humaine. Encore appelée technique, cette variable du service est objectivement mesurée par le client.*

- *La qualité fonctionnelle basée sur le jugement subjectif du client. Elle dépend de la manière dont le service a été transféré par le prestataire ».* Philippe DETRIE^{10*}, « *la décompose en sous variables suivantes :*

- *Accessibilité du prestataire : lieu ; horaire, parking, facilité*

- *Relation avec le client : accueil, contact, écoute, attention, disponibilité, compétence, courtoisie*

- *Information du client : pertinence, clarté, précision, rapidité*

- *Les conseils aux clients : pertinence, valeur ajoutée*

- *Le respect des délais : délais annoncés et délais tenus*

- *L'environnement du service : équipement, espace, confort, ambiance...et supports matériels éventuels*

- *La fourniture dans le temps : reproductibilité, sécurité...*

- *Coût du service : prix d'achat et coût de possession. »*

En général, une offre de service comprend un service de base et un ensemble de services périphériques. Le service de base ou noyau de service est l'élément recherché par le client pour satisfaire son besoin principal.

^{*9} Eigler et Langeard. E, le marketing des services, 6^{ème} édition EDISCIENCE 1996, P102

^{*10} Philippe Detrie , conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 4^{ème} édition, P.50

Ce noyau correspond à l'objectif de la demande du client. Mais à ce service de base, on a généralement plusieurs services périphériques qui sont nécessaires à la prestation. Les entreprises avec leurs offres de service doivent donc satisfaire les exigences des clients.

1.2.3 : les exigences des clients

Selon la norme ISO version 2000, les exigences sont des besoins et attentes formulés, habituellement implicites ou imposés.

La norme FDX50-179, distingue 3 types de besoins et attentes du client :

- Besoins exprimés : ceux explicités clairement par le client
- Besoin implicites : ceux qui ne sont pas formulés, mais l'organisation, consciente des règles de son art, de sa connaissance du service et de son utilisation et de ses responsabilités qu'il doit honorer.
- Besoins latents (ou potentiels) : ceux dont ni le client ni l'organisme n'ont encore pris connaissance mais qui deviendront importants dans l'avenir.

La même source distingue 3 types d'exigences relatives au produit et service :

- Exigences du client : besoins et attentes clairement exprimés par le client
- Exigences imposés : exigences réglementaires, légales, technique, normatives
- Exigences spécifiées : exigences résultant de la spécification des besoins et attentes des clients et des exigences imposées.

Tout client a des besoins et attentes mais n'est pas toujours capable de les exprimer en clair. L'entreprise déchiffre et interprète ces besoins et attentes et les complète le cas échéant. Pour répondre à la demande du client, l'entreprise crée et réalise un nouveau service ; améliore ou fait évoluer un service déjà existant ou choisit un service existant qui répond aux exigences du client. L'organisme fournit donc ce produit à son client qui le compare à ses besoins et attentes initiales, cette action conduit l'entreprise à la fidélisation de la clientèle.

Section II : PRESENTATION DES BANQUES

Comme nous avons fait l'étude auprès de la BOA-Madagascar et de la BFV-SG, nous allons maintenant passer à leur présentation, La BOA-Madagascar en premier lieu et la BFV-SG en second lieu.

2.1 : La BOA-MADAGASCAR : Le plus grand réseau bancaire à Madagascar

Afin de comprendre les activités de la société, nous développerons ainsi dans cette section les informations relatives à la société.

2.1.1 : Historique

La BOA-MADAGASCAR est une société Anonyme au capital de MGA 18 000 000 000, la banque a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le Groupe BANK OF AFRICA du fonds de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM. Son activité est celle d'une banque commerciale tous publics. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats.

La banque dispose d'un réseau composé de 67 agences plus 3 points de vente réparties sur l'ensemble de territoire, la dernière agence créée a ouvert ses portes dans la région de Sofia à port Bergé, le 21 décembre 2011. Chaque point de vente est capable de traiter l'ensemble des opérations bancaires et d'offrir toute la gamme de services. La progression de la banque est aussi due à l'élargissement de l'offre de produits et services nouveaux ainsi qu'à une stratégie cohérente à l'adresse de chaque catégorie de sa clientèle. Ces résultats sont soutenus par une démarche qualité ayant déjà permis d'aboutir à la certification ISO 9001:2008 des opérations internationales, des opérations de crédit aux particuliers, aux entreprises et la Micro Finances dont l'audit de renouvellement a été effectué avec succès en 2010.

Le capital social de la BOA-MADAGASCAR au 31 /12/11 est de 45 342 580 000, sa répartition est comme suit :

Tableau 1 : Répartition du Capital Social de la BOA

Nom des actionnaires	Part
African Financial Holding-Ocean Indien	41.0%
Actionnaires Privés Locaux	24.9%
Société Financière Internationale (SFI)	10.4%
Société Financière Neerlandaise pour le développement (FMO)	9.5%
Etat Malgache	9.4%
Proparco	4.4%
Autres Actionnaires	0.4%

Source: BOA-Madagascar

2.2 : La BFV-Société Générale

Pour la banque BFV-SG, nous parlerons ainsi de l'historique, ses objectifs et les activités durant son existence.

2.2.1 : Historique

La BFV-Société Générale est une Société Anonyme (SA), elle est née à la fin de l'année 1998, suite au rachat par la Société Générale de la Banky Fampanandrosoana ny Varotra (Banque Nationale pour le commerce). La BFV-Société Générale fait partie du Groupe Société Générale. La banque n'est plus la banque nationale d'antan et le sigle BFV a été gardé pour l'image.

➤ De la naissance d'une banque en 1864 ...

-1871 : Société Générale établit une permanence à Londres

-1920 : Société Générale devient la première banque Française

-Depuis 1945 : le groupe continue son expansion hors France

-1997 : Crédit au nord intègre le groupe Société Générale

-2007 : Réorganisation du Groupe pour soutenir la croissance des activités et métiers du

Groupe

➤ 2008 : Un groupe de croissance

-Vers la fin de l'année 2007, la capitalisation boursière du Groupe s'élève à 46.2 Mds EUR, ce qui le situe au 10^e rang des valeurs du CAC 40 et, au 7^e rang des banques de la zone euro.

-Acquisition de Rosbank en 2008

-Fin 2008 ,163000 collaborateurs de 122 nationalités dans 82 pays

-30 millions de clients partout dans le monde

-PNB de 21.9 Mds EUR et résultat net de 2 milliards d'euros en 2008

-24000 recrutements en CDI dans le monde

2.2.2 : Objectifs et Activités

En premier lieu nous allons présenter les différents objectifs de la BFV-SG ensuite les activités.

2.2.2.1 : Objectifs

La BFV-Société Générale a 3 priorités stratégiques :

a) Equilibre du groupe : Renforcement des positions sur les zones et les métiers disposant des meilleures perspectives de croissance à long terme

b) Croissance à long terme : Maitrise des frais généraux, identification et mobilisation des gains de productivité

c) Efficacité opérationnelle : Poursuite du développement des différents métiers avec une contribution équilibrée provenant des Réseaux de détail en France, de la banque de financement et d'investissement, et des relais de croissance constitués des services financiers, des Réseaux de détail hors France et des métiers de Gestion d'actifs au sens large.

2.2.2.2 : Activités

La BFV-SG a 5 grands pôles d'activités :

Réseaux de détail en France : 2 réseaux complémentaires Société Générale et Crédit du Nord

Réseaux de détail hors France : présents dans 37 pays principalement en Europe Centrale et Orientale, dans le Bassin Méditerranéen, en Afrique, en Outre-mer et en Russie

Services financiers spécialisés : présents dans 47 pays, et acteur majeur en Europe sur différents métiers : financements et services aux entreprises, crédits à la consommation et assurances

Gestion des actifs et services aux investisseurs : un pôle en plein essor regroupant les activités de gestion d'actifs, banque privée et métiers titres et banque directes avec un rayonnement mondial

Banque de financement et d'investissement : présent dans 46 pays, ce pôle est un leader européen positionné sur 3 domaines d'excellence, les marchés de capitaux en euro, les produits dérivés et les financements structurés.

Section III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de parvenir aux objectifs de notre étude dont l'objectif global est la satisfaction totale de la clientèle et pour aboutir à un résultat qui est de ramener les clients à la fidélisation, il est nécessaire de consigner le rapport de visite d'entreprise avec la méthodologie, reconnue comme le support de cette étude. Dans cette partie, les différentes approches servent d'outil de recherche et de méthode afin d'obtenir un ouvrage structuré.

Notre méthodologie de recherche est marquée par différentes étapes, des moyens de recherche personnelle ont été effectués durant la collecte de certaines informations ou plus exactement la collecte des données primaires et pour celle des données secondaires. Des enquêtes réalisées auprès de quelques responsables de la BOA et de la BFV-SG, et avec quelques clients. Mais avant d'entrer dans les différentes techniques utilisées dans notre méthodologie, il est nécessaire de savoir la limite de notre enquête.

3.1 : Limite de l'enquête

La limite de cette étude se situe dans la difficulté lors de la collecte des informations. En effet, notre étude ne concerne que deux (2) agences : la BOA-M/car Andravoahangy et la BFV-SG Tsaralalana. Le facteur temps aussi a constitué une cause qui limite notre étude. Par ailleurs, les banques où nous avons envoyé notre questionnaire n'ont pas pu les recevoir à temps.

3.2 : Recherche documentaire

La recherche documentaire est une action qui consiste à rechercher et à collecter des informations touchant un marché ou un secteur d'activité. Les informations ainsi recueillies, sélectionnées sont analysées, mises en formes pour être utilisées dans l'étude et ils ont été obtenues à partir :

- D'une Consultation des cours pour l'analyse de l'existant,
- De navigation sur internet pour les différentes informations,
- De consultation de différents ouvrages liés à l'étude.

Les moyens financiers et les moyens matériels ont été parmi les moyens utilisés et utilitaires durant les recherches.

-Les moyens financiers : les frais de transport, les besoins personnels, achat de crédit pour la communication avec les responsables pour les rendez-vous, pour la navigation sur internet...

-Les moyens matériels : ordinateur pour le traitement Word et la saisie des données, stylo, bloc note, bus pour le déplacement, téléphone pour la communication, livres, cahiers...

3.3 : Méthode d'enquête

Avant de procéder à notre étude de cas nous avons jugé utile de citer le processus du déroulement de l'enquête effectué sur terrain. Pour l'obtention finale des informations ou pour la collecte des données secondaires nous avons effectué une descente sur terrain auprès de la BOA et la BFV-SG et nous avons mis en place un questionnaire d'enquête similaire pour les banques, des interviews avec les responsables et des enquêtes effectuées avec les clients des banques en vue d'obtenir des informations concernant le degré de satisfaction de ces clients. Le but de l'enquête sur le terrain est de savoir les différentes méthodes adoptées face à la non satisfaction de la clientèle au niveau bancaire, il nous a permis d'apporter une touche à nos connaissances théoriques exposées dans ce mémoire.

Nous avons effectué un Interview Direct et nous avons aussi appliqué une mode d'administration pour la complémentarité de nos informations.

3.3.1 : INTERVIEW DIRECT :

Nous avons effectué une interview face à face sur le lieu de travail avec le responsable Adjoint au directeur de la BFV-SG de même pour la BOA et avec un conseiller clientèle et un chargé de clientèle. Et nous avons pu interroger aussi quelques clients de la banque en vue de savoir leur degré de satisfaction dans l'entreprise. C'était l'une des méthodes et l'outil la plus efficace dans notre étude car le questionnaire était assez long, la possibilité de démonstration de document, et identification des personnes interrogées.

Lorsque nous parlons de l'interrogation des clients dans les banques, nous constatons que c'est pour mesurer leur degré de satisfaction. Mesurer la satisfaction client, induit la réalisation d'un questionnaire, cette mesure nécessite la création d'un échantillon afin d'être le plus représentatif possible de l'ensemble des clients de l'entreprise.

3.3.1.1 : Echantillonnage

Il est tout d'abord nécessaire de définir la population étudiée. En effet, comment un échantillon peut être représentatif d'une population, si l'on n'a au préalable défini celle-ci dans le cas des mesures de satisfaction, cette définition est simplifiée : il s'agit de l'ensemble des clients, ou d'une partie de ceux-ci. Si l'on ne s'intéresse qu'à une partie des clients, il convient d'en délimiter clairement les contours. Dans notre cas nous n'avons interrogé qu'une partie de la clientèle.

Notre population mère une fois identifiée, et la technique d'échantillonnage choisie, il s'agit de mettre en place les outils permettant l'évaluation de la satisfaction de la clientèle qui est notre objectif global. Pour ce faire, il faut dans un premier temps se poser la question des points à évaluer.

Afin de réussir notre questionnaire permettant de mesurer la satisfaction client et afin de démontrer nos hypothèses pour aboutir à des résultats, il est important au préalable, de bien décomposer l'offre proposée. La satisfaction est constituée d'un ensemble d'attributs. Aussi pour réussir à comprendre quels sont les attributs qui constituent la satisfaction et la non-satisfaction, il faut pouvoir découper l'offre et définir quelles sont les caractéristiques qui la constituent.

3.3.1.2 : Découpage de l'offre

Pour évaluer la satisfaction de la clientèle, il faudra connaître les différents points à aborder lors de la rédaction de notre questionnaire. Il est important de pouvoir définir non pas l'offre telle qu'elle est proposée par l'entreprise, mais telle qu'elle est comprise par le client.

Nous distinguerons donc plusieurs thèmes, pour le découpage de l'offre :

- L'accueil des clients ;
- La rapidité de la réponse à la demande ;
- la qualité de service fourni.

Le questionnaire sera articulé autour de ces thèmes. C'est pourquoi, il est important de pouvoir décomposer l'offre et la structurer en plusieurs critères de QUALITE.

Dans notre recherche, Nous avons parlé de la satisfaction de la clientèle, donc il faut aussi repérer le degré du non satisfaction de la clientèle. C'est à partir des informations obtenues que nous repérons le degré de satisfaction des clients interrogés.

Durant notre enquête et la séance des questions, nous avons fait des prises de note pour la conservation des données, toutes les informations ont été obtenues avec des explications.

3.3.1.3: Questionnaire utilisé

Les types de questions utilisées durant l'enquête sont de telles sortes :

- a)** La question ouverte, c'est-à-dire donner à l'individu interrogé le pouvoir d'avancer une grande liberté d'expression de toute forme de réponse, les questions ouvertes étaient très utiles dans le pré enquête car elles nous ont permis d'offrir les données nécessaires à la construction des questions a choix multiple.
- b)** La question fermée, est une question d'un questionnaire pour laquelle la personne interrogée se voit proposée un choix parmi des réponses préétablies. La question fermée peut être à choix unique ou choix multiple.
- c)** La question semi-ouverte présentent à peu près la même difficulté d'interprétation que les questions ouvertes. Mais les réponses, en principe, traitent du sujet à l'ordre du jour.

3.3.2: MODE D'ADMINISTRATION

Comme mode d'Administration, différentes méthodologies ont été appliquées, comme l'étude documentaire, les différentes enquêtes qui sont l'enquête par téléphone et l'enquête par mail.

3.3.2.1 : Etude documentaire

Des documents concernant la société ont été pris en compte pour la complémentarité des informations et des données collectées auparavant, parmi eux, il y avait les brochures et les affiches.

3.3.2.2 : Enquête par téléphone

Une enquête par téléphone a été aussi l'une des méthodes que nous avons utilisées lors de l'enquête en cas d'insuffisance de données, pour avoir plus d'informations et compléter le vide sur certaines rubriques. L'avantage c'est que cette méthode est plus pratique et plus enrichissante car il y a liberté d'expression de la personne interrogée, une large surface géographique. Par contre l'inconvénient est que le questionnaire est court avec beaucoup de question fermé.

3.3.2.3: Enquête par mail

Une enquête par mail a été aussi effectuée. Le questionnaire a été envoyé à l'adresse mail des responsables des banques, c'est rapide comme méthode.

3.3.3 : Analyse SWOT

Comme outil nécessaire pour la réalisation de notre recherche, l'analyse SWOT. Cette analyse, permet de définir la force et la faiblesse, l'opportunité et menace de l'entreprise. Pour notre étude sur la gestion de clientèle au niveau du secteur bancaire, cas de la BOA-MADAGASCAR et de la BFV-SG, l'analyse SWOT ou encore l'analyse de l'environnement est effectuée à partir des informations que nous avons recueillies durant l'enquête et les interviews.

La force et la faiblesse de la société indiquent tout ce qui est interne dans la société. Autrement dit, tout ce qui touche les activités internes de la société à savoir le personnel, moyens matériels ; infrastructure, etc...

Par contre l'opportunité et menace, concernent tout ce qui est externe, de l'environnement externe de l'entreprise il s'agit des parties prenantes, des clients, des concurrents,

Enfin, une descente in-situ nous a permis d'observer le lieu de travail. Elle a pour objectif de connaître vraiment les réalités sur les lieux : mouvement du personnel, de la clientèle, l'accueil, la structuration du lieu, etc...

Au cours de ce chapitre nous avons vu une approche théorique de la gestion de l'écoute client et de la qualité de service. Ces différents approches nous a permis non seulement de voir comment l'écoute devrait se faire, mais aussi de rappeler les exigences normatives qui serviront de critères d'évaluation à la suite de ce travail. Ces différents approches seraient le fruit de certains éléments déterminants, non encore pris en compte dans le système de la relation client dans le secteur bancaire, dans notre cas : BOA –MADAGASCAR et de la BFV-SG, et qu'il nous faudra déterminer au cours de l'évaluation.

Chapitre II:
RESULTATS

Dans ce deuxième chapitre, en premier lieu, nous allons voir les résultats obtenus sur l'analyse de la gestion de la relation client auprès de la BOA-MADAGASCAR et en second lieu ceux de la BFV-SG, suivi de l'analyse de l'environnement interne et externe de chaque banque ou encore l'analyse SWOT en vue de connaître les points forts et les points faibles.

Section I: LA GESTION DE LA CLIENTELE PAR LA BOA-MADAGASCAR

La gestion de la relation client (GRC), appelé également CRM (Customer Relationship Management) consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Cette section nous permettra de connaître ce que la BOA-MADAGASCAR a comme stratégie pour la gestion de sa clientèle, nous allons donc procéder à la présentation des différents types de clients de la banque, la charte client qui est un certain engagement envers la clientèle, et les résultats relatifs aux hypothèses.

1.1: La BOA-MADAGASCAR et sa clientèle

Les clients bancaires sont les sources qui font tourner l'activité et le mouvement de la société, la banque offre différents services à la clientèle, l'augmentation des mouvements de ces clients permet à l'entreprise l'augmentation de son Chiffre d'Affaires, l'activité de la banque dépend de ses clients.

Il existe différents types de clients chez la BOA-MADAGASCAR :

-Les particuliers : La BOA-MADAGASCAR met à la disposition des particuliers une vaste gamme de produits pour réaliser leurs projets en toute sérénité.

-Les Entreprises : Différents sortes d'Entreprises ouvrent des comptes auprès de la banque pour faire virer les salaires de leur personnel ; et pour certains, seulement pour la sécurité, pour les prêts. Comme entreprise, il y a les établissements, des entreprises en partenariat avec la banque pour diverses activités.

Avec plusieurs espaces affaires dans les grandes agences, un département spécialisé sur les grandes relations, une cellule dédiée à l'examen des crédits aux professionnels, une agence élite. La banque prend en compte les spécificités des clients les plus exigeants. Plus de 100 000 clients dont près de 10 000 entrepreneurs et sociétés commerciales font confiance à la BOA-Madagascar. Les clients majoritaires de la banque sont des particuliers. Une agence gère le compte de plus de 4000 clients.

1.2 : CHARTE CLIENT DE LA BOA-MADAGASCAR

La satisfaction des clients est, dans toute activité commerciale, assurée grâce à une offre bien adaptée. Mais, dans le domaine de la banque et des services en général, la question de la prise en compte des attentes suscite une attention spécifique.

Une charte client est un document regroupant, de façon synthétique, les engagements de l'ensemble des membres d'un organisme ou d'une profession envers leurs clients. Tous les types de support sont utilisés, il existe des chartes sur papier, sur vidéo, à la radio, sur emballage, sur internet...

Ainsi, les engagements de la BOA Madagascar envers sa clientèle sont :

- La BANK OF AFRICA-MADAGASCAR s'engage à accueillir chaque client et à l'orienter individuellement vers le service concerné dès son entrée dans la banque.
- La BANK OF AFRICA-MADAGASCAR s'engage à attribuer à chaque client un contact personnalisé au sein de la banque.
- La BANK OF AFRICA-MADAGASCAR s'engage à traiter tous les ordres de transfert qui lui sont confiés dans un délai maximum
 - de 24 heures pour les opérations intra-groupes,
 - de 72 heures pour les opérations hors groupe,
- La BANK OF AFRICA-MADAGASCAR s'engage à ne laisser aucune demande de ses clients, qu'elle soit écrite ou orale, sans réponse personnalisée.
- La BANK OF AFRICA-MADAGASCAR s'engage à répondre à toute demande de « crédit particulier » dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

1.3 : Résultat relatif aux hypothèses

Pour l'amélioration de la qualité de service, ou encore, afin de satisfaire continuellement sa clientèle dans le service de la qualité ainsi que la qualité relationnelle, la BOA-MADAGASCAR adopte différentes stratégies dans le domaine bancaire. Elle a sa propre politique qualité du fait qu'elle a obtenu la certification de la norme ISO 9001 version 2008 et prévoit un audit qualité tous les ans par une société étrangère. La mise en place du marketing mix et l'existence des différents moyens d'écoute clients permettent à la banque d'être toujours au service de sa clientèle et de leur donner satisfaction totale.

1.3.1 : La Politique Qualité de la Boa –Madagascar

Actuellement tout évolue, la BOA-Madagascar se doit de poursuivre cet effort d'amélioration dans sa politique afin de répondre au mieux aux attentes de sa clientèle.

La BOA- MADAGASCAR détient une forte position locale aussi bien dans le paysage bancaire qu'au sein du groupe BOA, son ambition pour se développer et montrer du professionnalisme est un indice. Dans cet esprit, la promotion de la démarche qualité est un axe stratégique prioritaire dont l'objectif final est la satisfaction de la clientèle, centre d'intérêt de toute activité de la banque.

Les principaux objectifs visés par la direction générale sont les suivants :

- Renforcer les compétences par des actions continues de formation
- Moderniser les méthodes pour augmenter la performance
- Améliorer les délais de traitement
- Accroître la satisfaction de la clientèle

Toutes les actions entreprises par les équipes pour l'accomplissement de cette mission sont assurées par la Direction Générale, qui s'engage à appliquer et à faire appliquer les dispositions pour atteindre ces objectifs.

1.3.2 : Mise au point d'une politique marketing par la BOA-MADAGASCAR

La politique de marketing d'une entreprise comporte 4 aspects essentiels : le produit, le prix, la communication et la commercialisation. A chaque objectif doit être associée une combinaison optimale de ses différents aspects, cette combinaison appelée « marketing mix ». Pour bien maintenir une forte relation avec la clientèle et afin de donner satisfaction totale à la clientèle, la BOA-Madagascar a mis au point un politique marketing.

1.3.2.1 : La politique produit

Le rôle d'une politique du produit est de mettre au point et de diffuser les produits à même de satisfaire les besoins du marché. Dans la Banque, la politique produit est un élément très important dans la politique de marketing. Pour illustrer, nous allons prendre l'exemple de l'offre du service de banque à distance pour la clientèle. Pour ce faire, la BOA-MADAGASCAR a mis en place le service en ligne B-PHONE pour que les clients puissent avoir toutes les informations concernant leur compte.

1.3.2.2 : la politique de Communication

La politique de communication recouvre toutes les actions d'une firme pour se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise, et pour faire connaître et apprécier ses produits.

Communiquer, c'est faire savoir qui on est, et ce que l'on sait faire d'une façon globale. Afin de conférer à la banque une image qui est le reflet de son identité, 2 types de communication sont appliquées par la BOA-MADAGASCAR.

A) La Communication interne

La communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction Générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de la firme et aussi un moyen pour celui-ci d'informer sa clientèle sur leur produit. Tout le personnel de la banque, quelque soit son niveau hiérarchique doit s'informer de façon claire et concise sur la stratégie de développement.

Comme communication interne sur l'existence du produit pour la clientèle, nous pouvons y trouver différents types auprès de la BOA-MADAGASCAR.

✓ Prospect client

Le prospectus pour les clients de la BOA-MADAGASCAR est un texte ou un papier, distribué. Les prospectus sont disponibles dans toutes les agences de la banque pour la clientèle. Comme les panneaux publicitaires, chaque prospectus convient à un nouveau produit ou de faire savoir le fonctionnement du service à la clientèle.

✓ Affichage

Il consiste à mettre des affiches dans des lieux stratégiques. Il est très utilisé en milieu urbain et dans toutes les agences. Ils se trouvent dans des lieux bien étudiés par le service communication. Remarquons le changement collectif de ces panneaux lors d'une nouvelle campagne ou d'un nouveau produit jusque dans les provinces.

B) La communication externe

La communication externe traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes : clients, fournisseurs, concurrents, actionnaires, autres apporteurs aux capitaux, pouvoirs publics, associations.

Les moyens d'une politique de communication externes mise en par la BOA-MADAGASCAR comme :

✓ **Publicité**

Technique de communication dont l'objectif est de modifier l'attitude et/ou le comportement des consommateurs à l'égard d'un produit. On dit alors qu'elle cherche à « attirer » le consommateur vers le produit. Cette publicité paraît par différents canaux de communication comme la presse, la TV, la radio et panneaux.

✓ **Le mécénat et le sponsoring**

Le Sponsoring est défini comme un vecteur de communication qui consiste pour une entreprise (parrain, sponsor) à contribuer financièrement, matériellement et/ou techniquement (logistique) à une action sociale, culturelle ou sportive, à l'entraînement d'un sportif..., dans l'optique commerciale d'accroître sa notoriété et éventuellement d'améliorer son image.

La BOA-Madagascar est le principal soutien du tour cycliste de la Grande Ile depuis 2004. La BOA étant le partenaire Leader du tour, sa participation auprès de l'organisateur (SPORPUB).

✓ **Une bouche à oreille positive**

Dans de nombreux cas, les clients fidèles d'une entreprise vont spontanément la promouvoir auprès de leur entourage qui deviennent par la voie de la bouche à l'oreille. Pour toutes les raisons, le client ou la clientèle fidèle d'un service d'une entreprise est considéré comme un véritable capital, appelé le capital client.

1.3.2.3 : La politique de distribution

L'objectif d'une politique de distribution est d'adapter les circuits de distributions des produits aux préférences des clients.

La Direction Marketing et Communication (DMC) participe aux organisations et coordinations de l'inauguration de toutes les nouvelles agences, qui ont été rénovée en s'occupant des tâches suivantes : préparation du discours officiel, communication aux journalistes des dossiers de presse, invitations, décorations de l'agence, réception.

1.3.3 : Moyens d'écoute client

Il existe plusieurs moyens d'écoute client utilisés par la BOA-MADAGASCAR :

- **Mailing**

Afin de donner satisfaction totale à la clientèle, la BOA-MADAGASCAR suggère le mailing pour que les nouveaux ou anciens clients puissent avoir plus d'informations ou autres, à chaque service à sa propre adresse. Différents adresses mails sont proposées à la clientèle, comme l'adresse pour les

informations générales, commerciale, l'adresse pour les banques à distance, l'inspection générale, pour les opérations internationales, webmaster, et autre...

- **Centres d'appels**

Le fonctionnement des calls center est qu'une série de personnes appelées opérateurs se situe dans un local. Ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leur sont transmises ou traiter un dossier. Les clients de la BOA-MADAGASCAR peuvent demander des informations, ou encore informer le personnel pour des réclamations à partir des appels téléphoniques. Des personnels chargés de la relation client de la banque sont destinés à répondre aux appels de la clientèle.

- **Visite de Lieu**

Les clients de la BOA-MADAGASCAR peuvent aller directement auprès des agences pour avoir les informations qu'ils souhaitent ou pour les réclamations. Des responsables sont à la disposition des clients.

- **Gestion de réclamation par des personnels qualifiés**

Des personnels qualifiés gèrent les réclamations ou l'accueil de nouveaux clients dans chaque agence ou à la Direction Générale.

Pour le problème de pannes de distributeurs ou de machines, un responsable appelé Animateur guichet s'occupe personnellement de ce problème.

La demande de réclamations par lettre ou descente sur le lieu faite par certains clients est suivie par le personnel Chargé clientèle de l'entreprise. Des conseillers clientèles traitent les réclamations en fonction du problème. Si le problème ne peut pas être résolu immédiatement mais demande réflexion, il devrait être transmis aux dirigeants. Le chargé clientèle de la banque propose à la clientèle un laps de temps pour la résolution de ce problème afin de pouvoir donner au client une meilleure résolution.

Les sécurités de la BOA-MADAGASCAR se chargent aussi quelques fois de la clientèle, ils aident en même temps les nouveaux clients qui rencontrent surtout des difficultés pour la manipulation du distributeur automatique à l'extérieur.

1.3.4 : Les ressources

Les banques œuvrent dans un secteur d'activité dans lequel on retrouve d'autres organisations concurrentes qui se bousculent les unes aux autres pour conquérir et conserver leur part de marché (PDM), de façon à assurer leur survie, leur développement afin d'atteindre ses objectifs. L'environnement dans lequel elle se trouve joue un rôle primordial dont l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ainsi, les différentes ressources que nous allons présenter ci-après vont contribuer à améliorer la qualité de service et la qualité relationnelle.

1.3.4.1 : les ressources humaines

Les ressources humaines constituent un des facteurs primordiaux de réussite d'une entreprise, c'est pourquoi ils leur sont accordé les meilleures conditions pour optimiser sa rentabilité.

➤ La formation

Le personnel recruté par la BOA-MADAGASCAR reçoit des formations avant d'occuper un poste quelconque afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle et de la banque elle-même.

➤ La communication interpersonnelle

La communication interne est un facteur clé qui agit en faveur du développement de la banque. A cet égard, les responsables de la BOA-MADAGASCAR se réunissent régulièrement pour rendre compte les problèmes au sein de la société et par conséquent des stratégies adéquates.

1.3.4.2 : Les ressources matérielles

Pour améliorer le travail au sein de l'entreprise, il faut qu'elle soit équipée de moyens matériels et logistique pour l'accueil et le traitement des dossiers des clients.

Pour faciliter la communication interne au sein des agences et de la direction, des ordinateurs reliés entre eux par réseau intranet, des postes téléphoniques fixes, différentes fournitures et matériels de bureau ont été mis à la disposition du personnel.

1.3.4.3 : Les ressources techniques et technologiques

Pour faire face à la concurrence de plus en plus accrue et pour répondre aux exigences de la clientèle, une banque doit recourir aux nouvelles technologies et ainsi mettre en œuvre des techniques. En effet, pour la BOA-Madagascar, les efforts entrepris dans le cadre du Plan Triennal de Développement ont déjà porté leurs fruits entre autres :

- La certification aux normes ISO 9001 : 2000 en matière de traitement des opérations internationales.
- La connexion en temps réel de la totalité des 67 agences de la BOA.
- La multiplication des DAB, actuellement au nombre de 60 au moins.

1.3.5: Fidélisation de la clientèle par la BOA-Madagascar

La survie, la croissance et la rentabilité d'une marque ou d'une entreprise dépendent d'une part de son aptitude à conquérir de nouveaux clients mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver c'est-à-dire les fidéliser. Pour la BOA-MADAGASCAR, la fidélisation se présente en offrant des tarifs moindres, des promotions et des longs délais remboursement de prêt à la clientèle en se différenciant toujours de la concurrence.

1.3.5.1 : la tarification bancaire

La tarification bancaire est l'ensemble des frais qui sont taxés par une banque envers ses clients lors de la vie d'un compte bancaire. Pour les banques commerciales, cela représente la principale source de revenus. Ces frais prennent diverses formes et évoluent avec le temps. Pour certaines opérations, un coût forfaitaire sera prélevé au client. C'est le cas par exemple pour obtenir une carte de crédit, chaque mois la banque prélèvera sur le compte du client un montant défini à l'avance entre les deux parties. A ces coûts fixes pour le client, viennent s'ajouter les commissions, qui elles ont variables et sont fonction du montant de l'opération effectuée. Les placements financiers y sont soumis. Plus le montant investi est important, plus la commission est élevée. De même, lorsqu'un client confie la gestion de son compte à sa banque, celle ci prend une commission sur les performances réalisées, en plus d'un coût fixe défini. Concernant les crédits, de plus en plus de banques proposent des prêts avec des taux indexés sur le marché monétaire. Si les taux augmentent, pour le client, les traites vont être plus importants et beaucoup ne pourraient plus rembourser leur prêts.

La **tarification bancaire** comprend aussi les rémunérations proposées au client et cette tarification bancaire fait partie de l'un des moyens de fidélisation de la BOA-MADAGASCAR, en essayant toujours de donner des tarifs moindres à sa clientèle.

1.3.5.2 : organisations des actions de promotion commerciale

La promotion des ventes est l'ensemble de techniques qui consistent à offrir une opportunité temporaire au consommateur, ajouter un avantage supplémentaire à un produit (bien ou service) dans le but de stimuler la demande en augmentant le rythme ou le niveau des achats. Ces techniques peuvent être : une réduction de prix, une augmentation de la quantité pour un même prix, la reprise d'un ancien produit, une distribution d'échantillon, une prime, jeu / loterie / concours ou un cadeau. Pour la BOA-MADAGASCAR, elle donne l'avantage à ses clients des offres promotionnelles de réduction de taux d'intérêt et des frais pour les clients.

1.3.6: Résultat sur l'étude de réclamation des clients de la BOA-MADAGASCAR

Après analyse des enquêtes que nous avons effectuées auprès de la clientèle de la BOA-MADAGASCAR, nous avons eu les résultats présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Demande de réclamation des clients de la BOA-Madagascar

clients en difficulté	Nombre de clients	Pourcentage(%)
Avec demande de réclamation	10	40
Sans demande de réclamation	15	60
TOTAL	25	100

Source : Recherche Personnelle, année 2012

Les clients enquêtés étaient des clients particuliers grands publics et des clients Entreprises. Sur 25 clients enquêtés, 60% de ces clients se plaignent mais ne demandent aucune réclamation auprès de la banque. La plupart se plaignent tous en raison de la difficulté rencontrée dans la manipulation du distributeur automatique, de la panne de machine. 40% se plaignent sur d'autres raisons, qui sont personnelles, à propos de leur mouvement en banque, par exemple, qu'ils considèrent comme une mauvaise gestion de compte.

Section II : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA BOA-MADAGASCAR

Cette section parlera de l'analyse S.W.O.T qui consiste à effectuer l'inventaire des atouts et des problèmes de la BOA-MADAGASCAR même mais aussi au niveau de la gestion de la clientèle que nous avons étudiée.

L'analyse S.W.O.T, développé par **Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats**. C'est l'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. Cet outil est utilisé notamment pour le choix de solution pour contrebalancer une Analyse Quantitative réalisée au moyen du choix multicritère et pondéré.

2.1 : Environnement Interne

Nous allons voir les points forts et les points faibles de la BOA-MADAGASCAR, tout ce qui concerne l'interne de la Banque pour la gestion de sa relation clientèle.

Tableau 3 : Forces et Faiblesses de la BOA-MADAGASCAR

Nom de la banque	FORCES	FAIBLESSES
BOA-MADAGASCAR	<p>Le plus grand réseau bancaire de Madagascar :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la BOA –Madagascar est la banque la mieux représentée à Madagascar avec ses 67 agences dont plus de 40 dans les régions, 86 conseillers clientèles, plus de 50 distributeurs automatiques, 15 Terminaux de paiement électroniques(TPE) -c'est une banque accessible et disponible : banque de proximité géographique et proche de sa clientèle. Une banque innovante : nous accompagne dans nos projets, nous fait grandir 	<ul style="list-style-type: none"> -panne de machine et saturation de réseau face aux nombreuses agences et DAB implantés surtout tous les fins du mois. - existence d'une longue file d'attente dans les agences -Insuffisance de personnels en front office -Produits et services indifférenciés (c'est-à-dire par rapport aux concurrents) -Accès aux canaux de distribution (les concurrents ont un meilleur accès en canaux de distribution) <p>Aspect général :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'informatique est uniquement utilisée comme outil de

Nom de la banque	FORCES	FAIBLESSES
<p>BOA-MADAGASCAR</p>	<p>-Agence en plein centre ville</p> <p>-ouverture d'une agence chaque année</p> <p>- La BOA dispose d'un personnel hautement qualifié, dynamique et est formé pour accomplir avec le maximum d'attention possible ses devoirs afin de satisfaire au mieux sa clientèle, ils sont donc à l'entière disponibilité clientèle.</p> <p>-Accueil chaleureux et valorisation de la clientèle</p> <p>Une banque connue et reconnue :</p> <p>-preuve de son expertise, de son savoir faire et de la qualité des conseils apportés à l'ensemble de ses clients, elle s'est vue régulièrement décerner depuis 2003 le trophée de la banque de l'année par le magazine The Banker, publication du groupe Financial Times</p> <p>- la BOA Madagascar fait partie du groupe BANK OF AFRICA(BOA) présent également dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) où il est le 3^{ème} groupe, ainsi qu'en Afrique de l'EST.</p>	<p>traitement des opérations bancaires mais jamais comme technique permettant d'améliorer l'action commerciale.</p> <p>-Absence de moyens de la rentabilité des produits ou des clientèles</p> <p>-la formation proposée aux jeunes employés tourne uniquement autour des techniques bancaires.</p> <p>- La formation commerciale inexistante.</p> <p>Le marketing de la BOA :</p> <p>-un vif désintérêt de la banque pour la clientèle jeune</p> <p>-une clientèle actuelle comprenant un fort pourcentage de personnes âgées, qui ne se renouvellent pas et qui sont mal exploités.</p> <p>Une politique de produits et de services à reconsidérer</p> <p>-absence de produits « jeunes »</p> <p>-manque d'action c'est-à-dire de relance pour les anciens produits</p> <p>-les relevés de compte ne sont envoyés que rarement (certains clients se plaignent de ne recevoir leur relevé qu'un an après)</p>

Nom de la banque	FORCES	FAIBLESSES
BOA-MADAGASCAR	<p>Ses engagements :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la BOA s'est engagée dans une démarche de transparence et de clarté de la relation avec ses clients au travers d'une charte écrite qui repose sur : un contact personnalisé, un traitement des ordres de transfert sous 24h, une réponse à toute demande individualisée à chaque demande écrite ou orale, une réponse à toute demande de crédit en 05 jours maximum (particuliers ou professionnels) -cette charte notamment la différence de la banque par rapport aux autres banques à Madagascar, par l'engagement d'une relation de proximité avec ses clients. 	<p>Une communication qui passe mal :</p> <ul style="list-style-type: none"> -publicité mal adaptée et peu attrayant. -la documentation rare et mal conçue (trop complexe, rédigée en termes techniques, très peu compréhensible pour un client moyen). <p>Une distribution peu dynamique :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manque de dynamisme au niveau de la plupart des responsables, exception faite de quelques directeurs de succursales et d'un plus grand nombre de sous directeurs clientèle privée -Manque de guichetières et de responsables eu niveau de l'accueil

Source : Recherche personnelle, année 2012

2.2 : Environnement externe

L'analyse du Macro-environnement externe est difficile à maîtriser pour les banques, mais il offre des opportunités et présente des menaces.

Tableau 4 : Opportunités et Menaces de la BOA-Madagascar

Nom de la Banque	OPPORTUNITES	MENACES
BOA-MADAGASCAR	<ul style="list-style-type: none"> -Création de nouvelles entreprises - Capacité d'épargne du client. -Marché émergeant ou se développant (Chine, Internet). -Marché dominé par un concurrent faible. - Plus de 4000 clients dans chaque agence. -Participation à la sponsorship d'un événement. -Nombreux partenaires. -Economie favorable au secteur bancaire. - Existence de la Banque dans toutes les régions de Madagascar, lui permet de toucher une large cible. -Malgré la crise, la société survie. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implantation de nombreuses banques concurrentes. - Insatisfaction des clients. - Non-respect des règles : Départ des clients, non remboursement des prêts.... -La crise politique. -Guerre des prix. -Nouveau produit de substitution des concurrents. -Fermeture de compte due à une entreprise incendiée, une inflation généralisée entraînant une baisse propagée du pouvoir d'achat des ménages à faible revenu, à un licenciement massif entraînant la fermeture de l'entreprise.

Source : Recherche Personnelle, année 2012

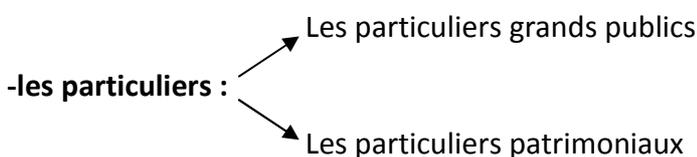
Section III : LA GESTION DE LA CLIENTELE PAR LA BFV-SG

La BFV-SG applique sa propre stratégie pour la gestion de sa clientèle, afin d'établir une forte relation avec la clientèle, et puis afin les de conserver. Nous allons présenter dans cette section les résultats de la gestion de la clientèle, en premier lieu, une présentation de la BFV-SG et sa clientèle, en second lieu les résultats relatifs aux hypothèses.

3.1 : La BFV-SG et sa clientèle

La BFV-SG gère les comptes de tout type de clients. Chaque catégorie de client est reçue par des responsables.

Il existe différents types de clients chez la BFV-SG :



Les clients particuliers de la BFV-SG se répartissent en 2 catégories, nous pouvons prendre comme exemple les comptes personnels des ménages, des étudiants pour les particuliers grands publics.

La banque gère personnellement les comptes des personnes considérés comme client important, exemple un étranger qui réside à Madagascar et qui exerce une activité dans le pays est considéré comme particuliers patrimoniaux.

-les associations : l'Association est parfois confrontée à des décalages entre ses recettes et ses dépenses. La BFV-SG offre des solutions simples et adéquates pour répondre aux besoins des associations, toute association peut également bénéficier d'un prêt à moyen et long terme pour financer ses projets.

-Les professionnels : la BFV-SG offre des services aux professionnels, des aides sur le placement, et les prêts, des services à chaque besoin de tous les clients dans l'entreprise.

-Les entreprises : ou encore des établissements, ces types de clients vivent les salaires de leurs personnels auprès de la banque.

Les clients majoritaires de la banque sont des particuliers grands publics, selon le rapport statistique du mois d'avril, les clients de l'agence de Tsaralalana sont aux nombres de 3400 clients environ.

3.2 : Résultat relatif aux hypothèses

La BFV-SG mise beaucoup sur la qualité de service, et offrant la maximum qualité service que relationnelle. La banque se différencie de la concurrence pour la qualité de service exceptionnelle et la fiabilité des opérations internationales. La banque a aussi obtenue la certification du management qualité, selon le rapport, un audit qualité a été effectué le mois d'avril dernier et elle dispose en particulier d'un service qui traite et améliore la qualité dans la Direction appelé « **service Qualité** ».

Afin de toujours satisfaire sa clientèle, elle améliore de temps en temps la qualité de service et relationnelle offerte à sa clientèle par la mise en place d'un politique marketing, politique produit, prix, communication et distribution.

3.2.1 : Politique produit

La restructuration et la modernisation de la BFV-SG ont permis à celle-ci de penser à se diversifier, pour devenir des institutions financières de niveau international.

Pour l'amélioration de la qualité de service, aboutissant à la satisfaction de sa clientèle, la BFV-SG mise beaucoup sur l'innovation sur les produits et services, C'est-à-dire en offrant à sa clientèle des services et produits nouveaux misant beaucoup sur la qualité exceptionnelle, ou encore par l'amélioration des produits et services existants, Comme exemple : le coffre fort

La BFV-SG est la deuxième banque qui a mis en place pour la clientèle un coffre fort pour la sécurité des biens de ses clients.

3.2.2: Politique de communication

La BFV-SG adopte dans son service une politique de communication lui permettant d'être toujours en relation avec sa clientèle. On trouve 2 moyens de communication chez la BFV-SG, la communication interne qui est réalisé auprès des agences et la communication externe réalisée à l'extérieur de l'agence

A) Communication interne

La communication interne de la BFV-SG se base surtout sur **la présence des équipes sur terrain** et à travers les différents moyens de communication que la banque a mis en place à l'intérieur de ses agences.

3 moyens de communication interne chez la BFV-SG sont utilisés :

- **Prospection**

Une des voies du développement des ventes passe par l'augmentation de sa base de client. La fidélisation ne suffit pas, il convient de conquérir de nouveaux marchés. Pour cela, il faut suffisamment de prospects et suspects en portefeuille pour alimenter ses commerciaux. Cette activité ne s'exerce pas sans savoir faire. On trouve dans chaque agence de la BFV-SG différents prospect destinés à la clientèle pour qu'elles puissent en savoir plus sur les services qui leur sont offerts, comme exemple la prospection sur les conditions générales appliquées aux opérations bancaires de la clientèle de particuliers.

- **Flyers**

Des flyers ou des brochures concernant les produits et services de la BFV-SG, des informations sur l'utilisation tout en mentionnant les différents avantages des services et produits présentés.

- **Affichage**

Les affiches sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine et les salles de réunion. Elles sont particulièrement utiles si l'on souhaite créer un impact et si l'on veut faire une annonce de valeur. Il faut veiller à inclure les coordonnées de la personne à contacter pour plus d'informations. Pour la BFV-SG, des affiches sont placardées à l'intérieur des agences.

- **B) Communication externe :**

Pour la communication externe, la BFV-SG fait connaître ses services ou renforce sa relation avec l'extérieur à partir de différentes activités qui lui permettent d'être connue par les clients et des marchés, ainsi la banque est reconnue dans sa relation au niveau international.

3 types de communication externe auprès de la BFV-SG :

- **Participation à des Foires et / ou salon internationaux**

La BFV-SG participe à des foires ou à des salons internationaux pour sa communication externe. C'est une sorte de publicité sur le lieu de vente. Pour cette année 2012, la banque a participé à la Foire internationale de Madagascar (FIM) à Andranomena.

- **Sponsoring ou parrainage**

Le parrainage ou le sponsoring est une technique de communication pour la BFV-SG. Il consiste à apporter son concours total ou partiel à un événement ou à une personne à laquelle elle s'associe. Par son biais, la banque peut renforcer l'image de sa société, accroître la notoriété d'un produit ou de son service, motiver son personnel ou prospecter de nouveaux clients. La Banque a été le sponsor officiel de la CAN d'Afrique du Rugby cette année 2012 qui s'est déroulée à Madagascar.

- **Presse**

La presse est un moyen de communication externe utilisé par la banque pour faire passer les informations de ses services à la clientèle. Elle informe la clientèle sur les services promotionnels existants dans le journal-Télévisé. C'est un des canaux de communication par la BFV-SG.

3.2.3: Moyens et outils d'écoute client :

Tous les services de la BFV-SG se basent sur l'écoute client, ce qui se résume à une approche plus personnalisée. La banque a des moyens et des outils d'écoute clients, pour la bonne connaissance et le suivi des attentes et réclamations de la clientèle.

3.2.3.1 : Moyens d'écoute client

La BFV-Société Générale a le souci constant d'apporter la meilleure qualité de service à la clientèle. Néanmoins, des difficultés peuvent parfois survenir dans le fonctionnement des comptes de ses clients ou dans l'utilisation des services mis à leur disposition.

En cas de problème ou d'insatisfaction, la BFV-SG invite sa clientèle à se rapprocher d'un **Conseiller clientèle** ou du **Directeur d'agence** ou de faire appel au **Centre Relation Client**.

Les moyens d'écoute clients utilisés par la BFV-SG sont nombreux :

- Gestion de réclamation

Au niveau des agences, un gestionnaire de compte est dédié pour chaque type de client, pour les particuliers comme pour les entreprises pour les traitements de réclamations. Chaque client a son propre gestionnaire de compte dans l'entreprise, la gestion des réclamations par une connaissance client.

- Espace premier : Présence et assistance permanentes

L'espace premier met à la disposition de sa clientèle une structure traitant aussi bien les opérations bancaires courantes que patrimoniales. Des agents spécialisés feront profiter de leur professionnalisme en matière de patrimoine, de fiscalité. Des conseillers en gestion de patrimoine suivra personnellement le dossier et conseillera les clients.

- Centre Relation client :

Un canal ouvert aux clients via courrier, mail, téléphone. Ce service gère les réclamations de toutes les clients de toutes les agences, les clients qui demandent des réclamations ou se plaignent peuvent envoyer des mails destinés à ce service. Après étude de la demande des clients, le service renvoie les demandes aux gestionnaires de compte de ces clients, c'est-à-dire auprès des agences.

- Visite à domicile

Pour l'amélioration des relations avec la clientèle, certains agents font des visite à domiciles, mais seulement pour certains clients.

3.2.3.2 : Outils d'écoute client

Comme la BFV-SG exerce des activités au niveau national qu'international. 2 moyens d'écoute clients sont pratiqués dans l'entreprise : -Des conseils pour les Opérations nationales

-Des conseils pour les Opérations Internationales.

A- Conseils en Opérations nationales

Pour les conseils en opérations nationales, les clients peuvent également demander conseils ou des opérations en envoyant des courriers, via téléphone, via mail et puis visiter le site de la banque. Nous pouvons trouver ces adresses sur les dépliant ou sur les flyers distribués.

B- Conseils en Opérations internationales

Pour les conseils en opérations internationales, 2 services conseillent les clients. La première, c'est le promoteur des opérations internationales et le second c'est pour le contact du marché interbancaire des devises. Les clients peuvent être en relation avec ce service via mail et/ou par téléphone.

3.2.4 : Fidélisation de la clientèle par la BFV-SG

Nous connaissons que la Fidélisation est une méthode pour l'entreprise de conserver sa clientèle et d'avoir un avantage concurrentiel. Pour la BFV-SG, elle fidélise sa clientèle en donnant à sa clientèle une très importante Qualité de Service.

- **Fidélisation par Qualité de service**

La BFV-SG fidélise ses clients en leur offrant toujours une meilleure qualité de service. Cette fidélisation par la qualité de service est l'amélioration de la relation de la banque avec ses clients, la banque donne toujours un meilleur accueil à la clientèle, elle traite les réclamations et les demandes de ses clients dans un délai minimum. Pour mieux fidéliser sa clientèle, elle innove en lui donnant de nouveaux produits et services différenciés par rapport à ceux des concurrents, mais qui répondent aux attentes et aux besoins.

L'offre des services promotionnels fait partie du programme de fidélisation de la BFV-SG. Actuellement, pour la rentrée scolaire, la banque propose à sa clientèle une offre appelée « **crédit à la consommation** » : remboursement de crédit de 4 ans, une remise de frais de dossier allant jusqu'à moins de 50%, et une réponse rapide de traitement.

3.2.5 : Résultat sur l'étude de réclamation de la clientèle auprès de la BFV-SG

Les clients enquêtés étaient des clients particuliers grand public mais aussi des clients Entreprises.

Les résultats concernant le pourcentage des clients en difficultés et qui ont fait des réclamations.

Tableau 5 : Demande de réclamation par les clients de la BFV-SG

clients en difficulté	Nombre de clients	pourcentage(%)
avec demande de réclamation	5	33.33
Sans demande de réclamation	10	66.66
TOTAL	15	100

Source : Recherche personnelle, année 2012

Dans ce tableau, nous pouvons constater que sur les 15 clients enquêtés, 5 d'entre eux c'est-à-dire 33.33% sont en difficulté et demande auprès de son agence des réclamations et les 10 clients restant c'est-à-dire 66.66% des clients rencontrent des difficultés mais ils ne demandent pas des réclamations.

Les clients en difficulté qui demandent des réclamations sont des clients grand public. Une des raisons de leur réclamation est par exemple par le retard de délivrance de leur carte bancaire. Pour une grande réclamation, nous pouvons citer le retard d'un transfert d'argent de l'étranger. La banque reçoit en moyenne une (01) réclamation de ce genre, tous les deux (02) mois.

Section IV : L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA BFV-SG

Dans cette section, nous allons présenter l'analyse de l'environnement de la BFV-SG à partir de l'analyse **S.W.O.T** développé de **Strengths, Weaknesses, Opportunties et Threats** ou **F.F.O.M, Force, Faiblesse, l'opportunité et les menaces**. En premier lieu nous allons présenter l'analyse de l'environnement interne de la banque où nous présentons les forces et les faiblesses de l'entreprise et en second lieu de l'environnement externe où nous trouverons les opportunités et les menaces à partir de la gestion de la clientèle de la BFV-SG.

4.1 : Environnement interne

Les forces et les faiblesses présentées dans un tableau nous permet l'analyse des résultats obtenus sur la gestion de la clientèle de la BFV-SG.

Tableau 6 : Forces et Faiblesses de la BFV-SG

Nom de la Banque	Forces	Faiblesses
<p>BFV-SG</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implantation de nombreuses agences en province : au total 44 agences avec points de vente et distributeurs automatiques à Madagascar. - Banque de Qualité qui offre des services de qualité à la clientèle. - Existence de personnel polyvalent qui peut occuper un poste en cas de nécessité urgente. -Entraide entre le personnel. -Accueil chaleureux et Valorisation de la clientèle. -Collaboration remarquable des clients. -Compétences de tout le personnel. -Formation de nouveaux agents recrutés -Satisfaction de la clientèle par l'ouverture de certaines agences à Antananarivo, le Samedi -Acquisition de nouveaux clients surtout les clients particuliers grands publics journalièrement. -Un service qualité dans la Direction pour l'amélioration des services -Accès à un centre relation client pour les réclamations -Pratique de nouvelles technologies, des matériels et des logiciels 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de personnel qui entraine une lourde tâche pour certain poste. -Nombre d'agences peu nombreux par rapport à la concurrence surtout en province. -Peu d'espace dans certaines agences.

Source : Recherche personnelle, année 2012

4.2 : Environnement externe

Le tableau suivant présente les opportunités et les menaces selon les informations recueillies.

Tableau 7 : Opportunités et menaces de la BFV-SG

Nom de la Banque	Opportunités	Menaces
BFV-SG	<ul style="list-style-type: none">- Emplacement des agences en plein centre ville.-Nombreux partenaires.-Equilibre du Groupe, Croissance à long terme et Efficacité Opérationnelle.-Efficacité de toutes les communications-Qualité de service reçue par la clientèle.-Fréquence de réclamation peu nombreuse par la clientèle au niveau du transfert : seulement 1 réclamation tous les 2 mois.-Fiabilité des Opérations internationales.	<ul style="list-style-type: none">- Crise politique.-Nombreux concurrents.-Non respect par les clients des règles : des clients sortent toujours en décision des jours; des clients font des prêts mais ne font pas de remboursement.-Apparition de nouveaux établissements Financiers

Source : Recherche Personnelle, année 2012

Les résultats obtenus à partir des enquêtes, de l'analyse de l'environnement montrent que les deux banques maîtrisent déjà le système pour la gestion de la relation-client. Toutefois, la satisfaction totale de la clientèle doit être encore prise en considération vu le pourcentage assez élevé des clients en difficulté dans les banques cibles.

Ce qui nous amène à la discussion sur les problèmes relatifs au secteur bancaires, en général. Des propositions d'amélioration de la gestion seront avancées après analyse des réponses au questionnaire des clients et des observations

Chapitre III:
DISCUSSIONS
ET
RECOMMANDATIONS

Le dernier chapitre de cette étude sera consacré à la discussion sur les résultats obtenus et aux recommandations susceptibles de permettre une bonne gestion de relation client pour la BOA-Madagascar et la BFV-SG. Il propose des solutions concernant les faiblesses et les menaces identifiés dans l'analyse de l'environnement externe. Ce chapitre sera divisé en deux (2) sections: la première sera consacrée aux discussions et la seconde, aux recommandations.

Section I : DISCUSSIONS

La discussion sera orientée à partir des résultats que nous avons obtenus dans le second chapitre de notre étude, sur les clients, les personnels, le traitement des réclamations, la stratégie pour l'amélioration de la qualité de service, la fidélisation ainsi que sur l'analyse de l'environnement.

1.1 : la clientèle

Nous avons vu à travers les résultats obtenus que l'un des objectifs prioritaires de la BOA-Madagascar et de la BFV-SG est la satisfaction de leur client. Leur objectif est le même. D'après l'évaluation des résultats, les 2 banques ont le même type de clientèle, elles offrent des services aux particuliers, aux entreprises, aux professionnels, et aux associations.

Seulement, on note quelques différences sur : -Le nombre des clients : la BOA a un nombre plus élevé de clients par rapport à la BFV-SG. Ceci s'explique par le nombre élevé des agences : 67 contre 44. Ce qui nous amène à conclure que plus le nombre d'agence est élevé plus la clientèle augmente.

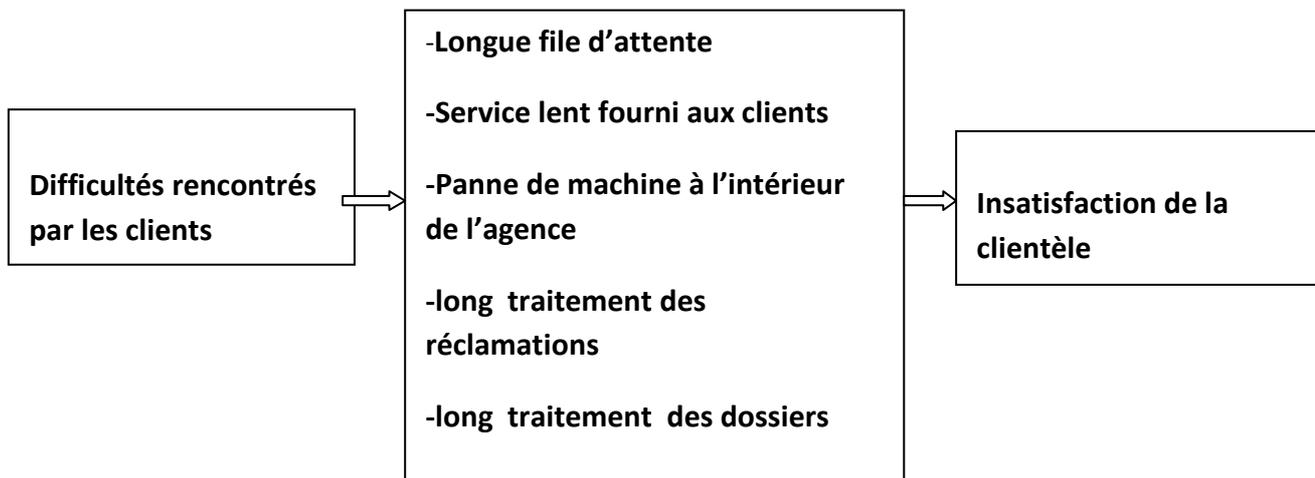
-L'horaire d'ouverture : la BFV-SG offre l'avantage à sa clientèle de les servir le samedi. Nous ne trouvons pas ce privilège à la BOA-Madagascar.

Même si les entreprises ne cessent toujours de donner satisfaction à sa clientèle, nous croisons toujours des difficultés dans le service offert et ces difficultés causent de l'insatisfaction ou le mécontentement chez la clientèle.

1.1.1 : Difficultés rencontrés par les clients

La figure suivante nous montre les causes de l'insatisfaction chez la clientèle, pour les banques, BOA-Madagascar et la BFV-SG.

Figure 1: Causes de l'Insatisfaction



Source : Recherche personnelle, année 2012

Les causes sont presque identiques, car les clients se plaignent pour les mêmes raisons à savoir :

- Longue file d'attente ;
- Panne de machine ;
- Durée trop longue pour le traitement des dossiers ;
- Non prise en compte des besoins ;
- Accueil insatisfait.

Comme les clients, le personnel en contact rencontre aussi des difficultés dans la réalisation de son travail. Mais il faut savoir tout d'abord le rôle du personnel en contact ou l'encadrement de la clientèle en front-office et back office dans la banque.

1.2: Encadrement de la clientèle

L'encadrement de la clientèle du personnel des banques sont presque identiques, dans le cas général, le personnel du front-office sont composés des personnels chargés de clientèle (gestionnaire des comptes et des opérations), des conseillers clientèle, du personnel d'accueil et

d'information, des caissières et du chef d'agence. Dans une banque, le rôle de chaque membre de personnel est presque similaire.

Ceux-ci sont en contact direct avec la clientèle, cependant le premier contact avec la clientèle est effectué avec le personnel d'accueil et d'information, ces derniers présentent aux clients les produits dont le but de mieux servir les clients au travers d'une meilleure connaissance de ses produits. Les clients qui arrivent dans les agences sont orientés par le personnel en contact en fonction de la nature de leurs besoins chez le chef d'agence ou les responsables des comptes et des opérations. Une fois que la transaction du client a été validée par le front office, le back office s'occupe alors de la partie administrative : il enregistre l'opération dans le bilan comptable, il informe le client sur l'évolution de sa transaction. Le personnel du back office doit également vérifier des comptes des clients et débusquer les erreurs de gestion.

Pour la BOA-Madagascar, l'agence d'Andravoahangy emploie 18 membres de personnel pour encadrer sa clientèle, et pour la BFV-SG, l'agence Tsaralalana emploie 11 membres de personnel. Ce résultat montre que le nombre de personnel employé dans l'agence de la BOA-Andravoahangy est supérieur par rapport à celui de la BFV-Tsaralalana.

Mais en général, nous avons constaté que le manque de personnel se fait ressentir dans chaque agence que soit pour la BFV-SG ou la BOA d'où le problème des files d'attente. Par exemple 1 employé consacre au moins 5 minutes pour un versement effectué par un client. S'il doit recevoir 20 clients, il lui faut plus d'une heure. Ce manque de personnel génère des problèmes dans l'accomplissement des différentes tâches, c'est pour ces raisons aussi que viennent les plaintes des clients car vu le nombre réduit de personnes qui travaillent dans l'agence, les clients attendent longtemps avant d'être servis.

S'il est vrai que le personnel du front office et du back office de la banque déploie d'énormes efforts pour ménager la clientèle, il n'en demeure pas moins vrai qu'il rencontre des difficultés dans la gestion de celle-ci.

1.2.1 : Difficultés rencontrés par le personnel en contact

Au-delà des variétés de produits et services offerts aux clients, le personnel en contact rencontre des difficultés inhérentes à la réalisation de ses missions. En effet, les guichetières se plaignent le plus souvent des clients qui en majorité, font une mauvaise lecture des opérations bancaires et manquent de patience. Les difficultés résident aussi dans la réticence des clients pour l'utilisation des services monétiques et dans l'actualisation des adresses.

Par ailleurs, il faut souligner la pression du personnel en contact lorsqu'ils ont à recevoir plusieurs clients qui se présentent au même moment et qui sollicitent un service dans l'immédiat. Certains clients, ne parviennent pas à bien poser leur problème, ce qui peut induire l'agent d'accueil en erreur quant à l'orientation vers les autres services. En outre, ils sont limités par l'accessibilité aux bases de données. Quant aux gestionnaires de comptes, qui sont les managers des clients, leurs difficultés se trouvent dans les limites de leurs responsabilités à apporter des réponses aux diverses sollicitations des clients, compte tenu des restrictions imposées par la banque. La principale difficulté des chefs d'agences est d'expliquer et de faire comprendre aux clients les choix et les procédures de la banque. Ils se trouvent également confrontés aux avis différents, des managers clients.

1.3: Le traitement des réclamations clients

Pour Philippe Detrie^{11*}(2001), « 60% des réclamations sont verbales et n'arrivent pas au niveau où elles devraient être traitées. La non-qualité perçue par les clients peut se traduire par des réclamations ou le départ des clients d'où l'intérêt de surveiller systématiquement toutes les informations qui proviennent des clients.

En effet :

-Sur 100 clients mécontents seulement 4 se plaignent,

-Un client mécontent le dit à 10 personnes ».

Dans le souci de qualité de service, le traitement des réclamations s'inscrit dans une démarche de qualité. La réclamation est une source précieuse d'informations gratuites qui permet d'identifier les dysfonctionnements. C'est pourquoi, les entreprises doivent traiter les réclamations comme une source d'enrichissement plutôt que comme une contrainte. Un client mécontent doit être écouté pour éviter sa défection et le phénomène de bouche à oreille négatif.

La réclamation est une tentative de départ du client. Celui-ci manifeste son mécontentement mais laisse une chance à l'entreprise de la reconquérir. D'autant plus que le client souhaite un traitement rapide de sa réclamation par son interlocuteur habituel, ainsi, la réclamation est l'occasion de créer un climat de confiance et de renforcer l'image de la banque.

Selon Formell et Wernerfelt^{12*}, « l'entreprise a intérêt à encourager les réclamations tant que la perte de revenus liée à la défection est supérieure au coût de la réclamation et que la probabilité des

*¹¹ Phillippe Detrie, les réclamations clients, Edition d'organisation, Paris, 2001, P.14

*¹² Formell et Wernerfelt, "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", Journal of Marketing, P.18

clients insatisfaits à rester fidèles est grande. Le relationnel banquier/client est un facteur qui entre en compte pour comprendre les raisons du choix d'une banque et les causes de désaffection de la clientèle ».

Chez BOA-Madagascar, les traitements des réclamations sont faits par le personnel. Les clients, dès leur entrée dans la banque, ex : pour l'ouverture d'un compte, ou pour accéder aux différents services offertes par la banque, consultent personnellement une gestionnaire de compte surtout pour un service personnalisé, en cas de problème, ils peuvent consulter leur gestionnaire de compte ou encore ils peuvent parler au Directeur d'agence ou le directeur adjoint. Des conseillers clients et des personnels chargés de la clientèle sont mis à leur disposition pour les conseils, les traitements, et diverses informations.

A part les personnels, la banque a mis en place un système d'écoute client pour faire part de leur réclamation, de leur suggestion en cas d'insatisfaction.

D'après nos résultats, sur 25 clients enquêtés, soit 60% se plaignent verbalement mais ne font aucune réclamation ni n'envoient de plainte. La majorité se plaint auprès des autres clients de la banque des problèmes qu'ils ont rencontrés comme par exemple une panne de distribution suite à une insuffisance de billets. 10 clients, soit les 40%, leurs problèmes sont graves et ils doivent consulter un responsable.

Grâce à la formation reçue sur l'accueil, la courtoisie..., le personnel de contact de la BFV-SG montre une maîtrise technique des transactions offertes, ainsi le traitement des réclamations est assez satisfaisant dans les 2 banques cibles. Chaque client a son gestionnaire de compte. En cas de problème, il peut le consulter.

Les clients de la BFV-SG se répartissent en 2 grandes catégories : clients particuliers grand public, clients particuliers patrimoniaux. Ainsi, pour les demandes de réclamations, la gestion se répartit en 2 :

- Un service gestion réclamation pour les clients particuliers grand public ;
- Un service gestion réclamation pour les clients patrimoniaux considérés comme clients importants : Espace premier, à la fois moyen et outil d'écoute client.

Ce qui différencie la BFV-SG de la BOA pour le service des réclamations clients, c'est **le centre relation client**. Le centre de relation client de la BFV, est un service destiné à tous les clients qui demandent des informations, des réclamations. C'est un canal ouvert aux clients via courrier, mail,

téléphone. Si par exemple, un client envoie une réclamation par mail, le centre consultera le gestionnaire de compte de ce client et renvoie la demande de réclamation auprès de l'agence ou du gestionnaire de compte responsable.

Pour la BFV-SG, sur les 15 clients enquêtés, 5 soit 33.33% sont en difficulté et demande auprès de leur agence des réclamations et les 10 clients restant c'est à dire 66.66% des clients rencontrent des difficultés mais ils ne font pas de réclamations.

Une des raisons qui poussent un client grand public à faire une réclamation, est le retard de délivrance de sa carte bancaire. Un exemple de grande réclamation que nous pouvons citer : Mr X s'est plaint car l'argent qu'il a envoyé à son fils à l'étranger n'avait pas la valeur escomptée. Il a demandé une explication auprès de la banque. Ce dernier a donné comme explication que la banque qui a reçu l'argent n'est pas partenaire de la BFV-SG ainsi elle prélève les frais de transfert d'où la diminution. Rares sont les cas comme suscités, on note seulement 1 cas tous les 2 mois.

Comme la clientèle attend de la banque satisfaction, c'est à dire meilleure qualité de service, la banque doit à tout prix mettre en place une politique de gestion relation client en adoptant des stratégies cherchant à améliorer le service et la relation.

1.4 : Les stratégies adoptées pour l'amélioration de la qualité de service et la qualité relationnelle

D'après Philippe Detrie^{13*}(2001), « *Aujourd'hui être compétent ne suffit plus pour se détacher de la concurrence, il faut être excellent (zéro réclamation, zéro défaut accueil, zéro bouche à oreille négatif...)* ». Le client est de plus en plus exigeant car il a le choix et est plongé de plus en plus tôt dans l'univers de l'argent.

1.4.1 : La Qualité de service

La Qualité de service constitue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et la profitabilité.

^{*13} Philippe Detrie, conduire une démarche Qualité, Edition d'organisation, 4^{ème} édition, 2001, P.47

La Qualité de service peut constituer un avantage durable étant donné que l'innovation est faible en matière de produits bancaires et que ces derniers sont facilement imitables.

Dans quelques agences de la BOA -Madagascar se trouve à l'entrée une charte client, cette charte client permet à la clientèle de voir dès son entrée les engagements de la banque envers eux. Les conditions de service que la banque peut offrir à ses clients se trouvent dans cette charte, il existe différents types de support pour cette charte, pour la BOA-Madagascar, elle utilise un tableau encadré. Cette charte améliore la Qualité relationnelle de la BOA, parce qu'elle donnera une forte motivation aux clients potentiels de la banque, et pourrait convaincre les anciens clients de rester.

Ce qui différencie la BFV-SG des autres banques, c'est la qualité de service exceptionnelle, la fiabilité des opérations internationales.

Parlons maintenant de la politique qualité de la BOA-Madagascar. La banque a obtenu la certification de la norme ISO 9001 : 2008 « management qualité », et réalise un audit qualité par an. La politique qualité se présente comme un ensemble d'objectifs que la banque se fixe pour améliorer la qualité de service afin de donner satisfaction totale à sa clientèle.

Quels seraient ses implications pour les entreprises pour la norme ISO 9001 ?

➤ **La norme ISO 9001 :2008**

La norme ISO 9001 :2008 est l'une des plus connues. Elle est mise en œuvre par plus de 800000 entreprises dans 162 pays. Cette norme est désormais reconnue mondialement comme la « norme générique de management de la Qualité ». Elle peut s'appliquer à n'importe quel type d'entreprise, petite ou grande, quels que soient son activité, ses produits ou ses services. Elle aide les entreprises de tout type dans la relation interentreprise.

L'application de cette norme implique des avantages pour les entreprises, l'homogénéité de la qualité de service / produits et conformité avec les obligations légales. Cela par la formalisation des bonnes pratiques de travail, la satisfaction et valeur ajoutée garanties pour les clients, réduction des coûts de qualité, reconnaissance internationale en tant qu'organisation et entreprise bien gérée. La norme ISO 9001 est basée sur les principes de management mentionnés ci-dessous. Ces principes peuvent servir de cadre aux dirigeants des entreprises pour favoriser l'amélioration des performances.

Dans le système de management qualité, norme ISO 9001, il existe 8 principes, nous allons les énoncer puis après nous allons voir lesquels de ces principes la BOA-Madagascar a comme politique qualité.

- **L'orientation client** : identification des besoins, anticipation des attentes, prise en compte des exigences, développement de la confiance, comprendre les besoins de clients actuels et futurs, satisfaire les exigences clients, aller au-delà des exigences clients.
- **Le « leadership » ou l'engagement de la direction** : implication quotidienne « effective » de la direction, management.
- **L'implication du personnel** : sensibilisation, formation, motivation et implication du personnel dans l'attente des objectifs.
- **L'approche processus** : raccourcissement des cycles de production, optimisation des ressources, rationalisation des modes opératoires. Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.
- **L'approche système** : garantie de cohérence, maîtrise interprocessus. Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme
- **L'amélioration continue** : souplesse et rapidité de réaction, correction et anticipation des non-conformités, révision et amélioration permanente du SMQ. Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue. L'amélioration continue des produits.
- **L'analyse factuelle** : orientation des choix et des décisions. Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- **La synergie des partenaires** : interdépendances des relations entre clients et fournisseurs pour leurs bénéfices mutuels.

Nous avons vu avant que, les principales objectifs visés par la direction de la BOA-Madagascar concernant sa politique Qualité, c'est de :

- Renforcer les compétences par des actions continues de formation,
- Moderniser les méthodes pour augmenter la performance, Améliorer les délais de traitement,
- Accroître la satisfaction de la clientèle.

D'après ces différents principes, nous pouvons dire que la banque adopte pour manager sa qualité à partir du 1^{er} principe qui est l'orientation client, du 2nd, qui est le leadership, du 3^{ème} l'implication du personnel et enfin le 4^{ème} qui est l'amélioration continue.

La BOA-Madagascar et la BFV-SG misent sur l'Esprit d'innovation afin de toujours améliorer la qualité de leur service, chaque direction a chacune des responsables Marketing, la mise en place d'une politique Marketing fait partie de la Stratégie de nos banques pour la gestion de leur clientèle. Elles ont mis en place le Marketing mix.

➤ **Définition du Marketing Mix**

Le « Marketing Mix » est défini comme étant le plan de marchéage ou politique de marchéage, le marketing mix en anglais désigne l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque dont le produit ou la modélisation de l'offre, service ou idée afin qu'il réponde aux attitudes et motivations d'un ou de publics. Le prix ou les conditions d'obtention (leurs niveaux par rapport aux autres offres) ; la distribution ou les modèles, moyens et infrastructures de mise à disposition de l'offre et enfin la communication ou les méthodes pour rendre publiques l'existence et la disponibilité de l'offre.

1.4.2 : La Qualité relationnelle

La Qualité ne peut plus se concentrer d'une excellence impersonnelle : la qualité de la relation devient essentielle. Ainsi, la Qualité de service et la qualité de la relation jouent un rôle primordial pour gérer la relation entre la banque et son client.

Le marketing relationnel peut fournir un avantage concurrentiel déterminant et particulièrement dans le domaine de la banque où la similitude entre les offres rendent la différenciation difficile. Le marketing relationnel a émergé grâce à l'introduction de nouvelles technologies (base de données) qui permettent d'engager une relation personnalisée avec les clients et non plus de traiter l'individu comme un simple numéro de compte.

Afin d'améliorer la Qualité relationnelle, la BOA-Madagascar et la BFV-SG font l'acquisition des différentes ressources dans l'entreprise pour entretenir une bonne relation avec la clientèle.

- Les ressources humaines : les banques recrutent des nouveaux personnels et des stagiaires,
- Les ressources matérielles pour l'accomplissement des tâches, comme les matériels informatiques, la mise en place des nouvelles technologies.

En ce qui concerne particulièrement le personnel, les banques donnent des formations pour qu'ils aient une bonne connaissance dans leur travail et pour être compétents dans le domaine. Nous pouvons la définir comme « **Engager une double relation** »: vers les clients et les employés.

La fidélisation passe par la relation personnalisée, mais avant de fidéliser les clients, il faut d'abord fidéliser les conseillers et les personnes qui sont chaque jour au contact des clients puisque la confiance et la communication sont basées sur la coopération et l'échange d'informations entre clients durables et salariés stables.

Pour Reichheld^{14*}(1996), « *la qualité de la relation ne doit pas exister seulement avec les clients mais également avec les employés. Il parle « d'Effet loyauté » qui s'étend non seulement au personnel de contact mais également à l'ensemble du public de l'entreprise : clients, salariés et actionnaires. Par ailleurs, si on veut entretenir des relations personnalisées avec la clientèle, il faut s'en occuper convenablement, donc avoir un personnel bien formé (produits, techniques de vente : découverte, empathie...) ».*

Pour la BFV-SG, tous ses services se basent sur l'écoute client, ce qui se résume à une approche plus personnalisée (visite à domicile, conseiller dédié...). Comme la banque travaille avec beaucoup de partenaires, ceci améliore la relation avec la clientèle. Nous pouvons citer: la BFV-SG est en partenariat avec la Direction de la Police Nationale et l'Ecole de la gendarmerie, ainsi toutes les nouvelles recrues ouvrent leurs comptes auprès de la banque, pour que leur salaire y soit viré.

1.5 : La Fidélisation

Kotler et Dubois¹⁵(2006), « *Avant on pensait qu'un client une fois gagné était définitivement fidèle. Mais depuis longtemps, ils ne sont plus fidèles à une marque mais à plusieurs, il faut consolider les liens avec la clientèle : un client acquis ne l'est pas forcément pour toujours. »*

Ainsi, le client doit révéler une sorte d'attachement à l'égard du produit pour être considéré comme fidèle. Des clients fidèles ne sont pas nécessairement des clients satisfaits, mais des clients satisfaits tendent à être fidèles.

*¹⁴ Reicheild, L'effet loyauté, *Harvard/L'Expansion*, Hiver.1996

*¹⁵ Kotler et Dubois, *Marketing Management* » 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris 2006,

- **Qu'est ce qu'un client fidèle ?**

En ce qui concerne les banques, il est parfois très difficile de cerner cette notion. Un client devient-il inactif s'il clôture son compte ou tout simplement s'il cesse d'avoir des mouvements sur son compte ? D'autant plus qu'avant la fermeture, il peut y avoir des transferts, un client peut donc amener la rupture progressivement et utiliser 2 comptes dans 2 banques différentes. Il est en conséquence, très difficile de mesurer le départ d'un client.

- **Comment mesurer la fidélité ?**

La fidélité peut être mesurée par l'intention d'achat. Le taux global c'est le pourcentage de clients en portefeuille au début d'une certaine période, toujours en portefeuille à la fin de cette période et qui sont actifs.

Ainsi ce taux tient compte : de l'ancienneté, du taux de défection (nombre de clients partis à la concurrence) et du taux d'équipement (le taux de fidélisation est alors plus élevé pour un client avant un compte courant et un compte épargne que pour un client n'ayant que l'un ou l'autre de ces produits). Evidemment comme la notion de client actif est difficile à définir, cet indicateur de mesure peut varier d'une banque à un autre.

Le marketing relationnel apparaît comme un véritable capital sur le long terme à travers un traitement personnalisé. La relation se transforme au fil du temps en un rempart contre la concurrence. Comme fidéliser est beaucoup plus rentable que de conquérir, dans une optique relationnelle, l'amélioration permanente de la qualité de contact de l'entreprise avec sa clientèle et la personnalisation du service n'est pas un coût mais plutôt un investissement.

Pour Reichheld^{16*}(1996), « *la fidélité paie et le fait de fidéliser par les services ou des avantages offerts revient à l'entreprise moins chère que de recruter des nouveaux clients* ».

La BOA-Madagascar et la BFV-SG dans sa gestion de la relation adopte un programme de fidélisation clientèle, elles conservent ses clients en donnant des services qui puissent les satisfaire, pour la BFV-SG une technique de fidélisation par la Qualité de service, c'est-à-dire, donner une meilleure qualité de service à la clientèle, une grande esprit d'innovation. Pour la BOA, fidéliser sa clientèle par le prix, un tarif moindre à la clientèle, et ce prix la différencie de la concurrence, il y a

*¹⁶Reichheld F, L'effet loyauté, *Harvard/L'Expansion*, Hiver.1996

aussi la fidélisation par des offres promotionnelles, des cadeaux, des remises quand il y a un événement.

Nous allons en discuter sur les avantages et les inconvénients d'une mauvaise gestion de clientèle pour les banques.

✓ **Les avantages**

Concernant le traitement des réclamations des clients, c'est-à-dire de savoir bien gérer la relation clientèle, comme nous avons vu que le service de la BFV-SG se base sur l'écoute client, ce qui est dit, que cela se résume à une approche personnalisée. La BOA, quant à elle adopte aussi le service personnalisé. Il sera question ici de ressortir l'influence positive d'une bonne gestion de l'écoute client.

Tableau N° 7 : Modèle spécifique à notre étude, traduisant la relation entre une bonne gestion de l'écoute client et l'amélioration de la qualité de service à la clientèle.

Une bonne gestion de l'écoute client à travers:	Amélioration de la qualité de service à la clientèle
-Suggestions clients (boîtes à suggestions)	• Réduction de l'écart entre qualité perçue et qualité attendue (amélioration de service de base, création des nouveaux services...)
-Le personnel de contact	• Amélioration de la relation entre le client le personnel en contact
-Les réclamations des clients	• Diminution des taux de réclamation client
-La satisfaction du client	• Amélioration du taux de satisfaction client (diminution des points d'insatisfaction et capitalisation des vecteurs de satisfaction)

Source : Recherche personnelle, année 2012

Notre modèle simplifié par le sens de ses flèches, traduit de façon plus flexible la relation qui existe entre l'écoute et l'amélioration de la qualité de service.

En effet, grâce à l'exploitation des suggestions clients, l'entreprise peut réduire l'écart (ou créer des écarts positifs) entre la qualité perçue par le client et la qualité attendue. En d'autres termes, les suggestions des clients, si elles sont prises en compte, peuvent permettre à l'entreprise

d'améliorer son service de base (le continu du service) ou de créer des nouveaux services. Il s'agit là, du service de base et des nouveaux services tels que désirés par les clients.

Le nombre de réclamation client, est le premier indicateur de la satisfaction du client. Ce nombre peut aussi connaître une diminution sensible grâce à une gestion optimale des réclamations clients.

Le personnel de contact est une dimension prédominante de la qualité de service d'une entreprise. Une gestion de ce personnel contribuerait à l'amélioration de la relation client personnel de contact (accueil, courtoisie, écoute, attention, compétence, disponibilité, sourire...)

La mesure de la satisfaction client permettrait à l'entreprise d'améliorer le niveau de satisfaction de ses clients. Car grâce à cette mesure, l'entreprise peut prévenir, réduire et éliminer les points d'insatisfaction des clients.

Nous venons de voir l'influence positive d'une bonne gestion de l'écoute client sur l'amélioration de certains indicateurs de satisfaction client. Maintenant, nous allons voir les inconvénients d'une mauvaise gestion de la clientèle pour l'entreprise.

✓ **Les inconvénients**

Etre confronté à des clients mécontents est un phénomène normal dans la vie d'une entreprise. Mais dans ces moments là, le risque de les perdre est élevé.

Si les clients sont mal accueillis dans les agences ou s'ils sont mécontents cela implique une mauvaise image pour l'entreprise, départ de la clientèle, et une bouche à oreille négative.... Dans une agence, le temps passé par un client est très déterminant en matière de satisfaction et de fidélisation. En effet, un client voit d'un mauvais œil le temps où il reste inactif pendant son attente en plus d'un climat social qui le rend mal à l'aise. Ceci peut provoquer son insatisfaction et constitue un frein psychologique pour la consommation et une dégradation de l'image de la banque, ce qui risque de mettre en péril toute la politique de produit axée sur le client.

Nous allons passer maintenant aux différentes recommandations, des solutions que nous allons proposer aux banques, la BFV-SG et la BOA afin qu'ils puissent améliorer la qualité de service et la qualité de leur relation et surtout sur l'analyse de l'environnement, les menaces et les faiblesses que nous avons cité auparavant.

Section II : Recommandations

Les différentes suggestions que nous allons avancer concernent surtout celles touchant les menaces et les faiblesses. Au cas où elles seront mises en place et suivies, elles permettront à la BFV-SG et à la BOA d'atteindre l'objectif global qui est la satisfaction totale de la clientèle.

- Pour la BOA-Madagascar :
 - Suivre de près la réparation des machines qui sont souvent en panne ;
 - Penser à la gestion des files d'attente. Pour cela, elle doit se doter d'un distributeur de numéros afin d'éviter la longue attente des clients qui doivent eux aussi vaquer à leurs occupations ;
 - Dissocier les tâches plus lourdes comme par exemple : l'accueil s'occupe seulement de l'ouverture de compte, la consultation des comptes, versement par chèque et du courrier, le chargé clientèle s'occupe des dossiers de crédits, consultation des comptes ;
 - Penser à recruter de nouveau personnel au niveau du front office qui sont en relation directe avec la clientèle, Présence au moins de deux (2) caisses dans chaque agence ;
 - Améliorer la vitesse de service pour éviter les bousculades et les queues ;
 - Renforcer en permanence les capacités des ressources humaines du front office pour une meilleure optimisation des résultats. Cela pourra se faire par des stages de formations et d'imprégnation à la culture marketing relationnel au sein de la banque ;
 - Se différencier des concurrents par l'adaptation de nouveaux produits et services à la clientèle ;
 - Formation commerciales des personnels pas sur le technique bancaire seulement ;
 - Donner des produits aux jeunes ;
 - Amplifier la publicité pour sensibiliser tout le monde ;
 - Toujours Répondre et fidéliser la clientèle par des actions intéressantes par rapport aux nombreux concurrents ;
 - Toujours satisfaire la clientèle ;
 - Toujours s'attendre aux menaces de la crise politique, à la fermeture des entreprises imprévues ;
 - Minimiser le temps du traitement des dossiers des clients que ce soit une demande de crédits ou une ouverture de compte.

- Pour la BFV-SG :

- Renforcer les capacités de l'ensemble du personnel de la banque en ce qui concerne notamment la maîtrise de la culture bancaire et les compétences relationnelles de façon à faire une bonne lecture des clients qui arrivent pour leur première fois à la banque et afin que ces derniers soient mieux orientés ;

- Réveiller les clients qui ont des comptes dormant ;

- Mobiliser les clients qui ont des comptes sans mouvements ;

- Entretien des bâtiments ou locaux utilisés par la banque tous les cinq (5) ans ;

- Se rapprocher davantage de la clientèle : nouvelles implantations ;

- Suivre de près l'état de chaque agence au moins deux (2) fois par an et prendre en considération tout les désirs du personnel pour le bon fonctionnement de leur travail et de la banque elle-même ;

- Minimiser le traitement des dossiers des clients que ce soit une demande de crédits ou une ouverture de compte;

- Renforcer la publicité, lancer une campagne médiatique afin d'informer la clientèle sur l'offre de service de la BFV-SG ;

- Améliorer la vitesse de service pour éviter les bousculades et les queues ;

- La gestion des fils d'attente : pour éviter les longues files d'attente, les agences doivent mettre à la disposition de la clientèle un nombre suffisant de guichets, cette gestion prend en compte les périodes de forte influence comme la fin du mois et la veille des fêtes religieuses et des vacances. Pour réduire le degré de non satisfaction du consommateur, les agences doivent installer également des salles d'attente équipées de chaises ou de fauteuils ou tout simplement d'accoudoirs. Les banques ont recours à la mise en place des prospectus et dépliants des différents produits et services pour faire patienter les clients en cas de retard.

A la fin de ce chapitre, nous pouvons dire que la formation régulière et adéquate du personnel de contact, la pratique des actions correctives et la mesure régulière de la satisfaction du client sont autant des éléments qu'il faut intégrer dans le système de gestion de la relation client actuel de la Boa-Madagascar et de la BFV-SG. La prise en compte de ces éléments, permettra non seulement de connaître davantage le niveau des efforts accomplis, mais aussi d'inférer les priorités d'amélioration et d'améliorer la qualité de service à la clientèle.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir traité tous les aspects de ce thème, mais nous osons croire que la mise en application de nos suggestions influencera positivement la qualité de service et la qualité de la relation à la clientèle. En d'autres termes, les indicateurs qualité tels que : le nombre de réclamations clients, la qualité attendue, le niveau de satisfaction des clients et la relation entre le personnel de contact et les clients ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent connaîtront des améliorations sensibles grâce à la prise en compte des éléments sus-évoqués.

CONCLUSION

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (Customer Relationship Management-CRM en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

La gestion de la relation client est relativement récente. Le concept qu'il recouvre remonte au tout début des années 2000 et est le résultat des efforts commerciaux fournis par les sociétés de logiciels et de consulting pour promouvoir leurs solutions.

En réalité, le CRM recouvre un principe beaucoup plus ancien : la confection d'articles sur mesure ou adéquats par les artisans et commerçants pour leurs clients. Encore maintenant, de nombreux commerçants ou artisans connaissent remarquablement leur clientèle et ont développé, sans le formaliser, un excellent CRM.

Après des décennies marquées par la suprématie du Marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, on voit au milieu des années 1970, l'apparition du concept Marketing Transactionnel.

Par la suite, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel. C'est l'école scandinave du marketing qui sera la première à établir des comparaisons précises entre marketing transactionnel (marketing « classique ») et marketing relationnel.

C'est au milieu des années 1990 qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la rentabilité considérable générée par une relation qui perdure.

La fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » (life time value) qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise.

Le CRM (Customer Relationship Management) ou Gestion de la Relation Client n'a rien de novateur, il s'agit d'une stratégie d'entreprise centrée sur ses prospects et ses clients; Ce mot, CRM reprend l'ensemble des processus de prospection et fidélisation existants. La nouveauté aujourd'hui concerne davantage les technologies au service de la «gestion de la relation client». En effet, Il faut aujourd'hui penser à une stratégie autour de notre capital le plus important: les clients. Les nouvelles technologies nous apportent de fabuleux outils permettant d'utiliser l'ensemble des canaux de communication (Web, email, téléphone, fax, courrier, TV Interactive ...), de collecter et d'analyser toute sorte d'information....

On considère généralement qu'acquérir un nouveau client coûte beaucoup plus cher que de garder un client déjà acquis. Dans le marché de la banque, ce rapport peut atteindre 1 à 5. Par conséquent, on comprend que notre entreprise doit certes chercher à conquérir des parts de marché, mais doit aussi penser à améliorer la satisfaction de ses clients. Améliorer la relation client - Customer Relationship Management est au-delà des discours de mode, une réelle nécessité. Le début des années 1990 a monopolisé l'attention et les ressources des entreprises sur la mise en place de progiciels de gestion intégrés, d'applications bureautiques évoluant ensuite vers le groupware et l'Intranet, de projets de restructuration et de réorganisation de type BPR (Business Process Re-engineering) ou de gestion de la qualité, autant d'interventions qui ont plutôt orienté l'entreprise sur elle-même.

Les premières applications des entreprises tournées vers leurs clients intéressent, en premier lieu les équipes commerciales en permettant d'optimiser leurs tâches, de mieux stocker les informations provenant du terrain et éventuellement de qualifier les contacts pris par les commerciaux - grâce aux logiciels d'automatisation des forces de vente.

Vient ensuite la création de centres d'appels qui visent à améliorer le service et le support aux clients après-vente. Ce sont les débuts du CRM ou de la gestion de la relation client, un marché qui aujourd'hui s'envole.

Plus particulièrement dans la vente de service, les applications du CRM prennent tout leur sens car elles permettent de montrer au client l'aptitude de notre entreprise à se poser la question de la qualité de nos services. C'est cette question qui va mettre en marche la stratégie de fidélisation, et les différents protocoles de recueil d'informations nécessaires à l'évaluation de la satisfaction.

Nous avons divisé exactement notre ouvrage en 3 chapitres : Le matériel et méthode, les résultats et les discussions et recommandations.

Grâce au premier chapitre qui englobe le cadre général de l'étude, nous avons pu faire connaissance avec 2 grandes banques à Madagascar : de leur historique à leurs ressources, leurs objectifs et l'implantation de leurs agences à Madagascar.

Avec le cadre conceptuel, toujours dans le premier chapitre, nous avons pu évoquer des théories sur la gestion des relations clients. Ces théories nous servaient surtout de balises et de bases pour notre étude et notre analyse. Suivi des différentes méthodologies de recherche que nous avons pu effectuer dans les collectes des informations.

A partir du deuxième chapitre, nous sommes entrés dans le vif du sujet, il était question ici de présenter les résultats obtenus dans la recherche concernant la gestion de la relation client adoptée dans la BOA-Madagascar et de la BFV-SG, nous avons pu voir les types de clientèle dans les banques, la mise en place d'une politique marketing, les différents moyens et outils d'écoute client ainsi que les programmes de fidélisation appliqués pour conserver la clientèle.

Enfin, le dernier chapitre a été question de discussions et de recommandations. Les résultats de la partie précédente nous ont beaucoup servi pour identifier les problèmes relatifs au secteur bancaire, ces mêmes résultats nous ont conduits à amener des propositions d'amélioration sur la gestion de la relation au sein des 2 banques, de toujours améliorer la qualité de service et la qualité relationnelle dans le secteur.

Dans notre partie précédente, notre problématique étant : « Quelles seraient les causes de la non satisfaction d'un client ? ». La réponse à ce problème est ici différents, chaque client peut rencontrer des difficultés dans son entreprise, les raisons de leur non satisfaction sont distincts. Les raisons sont nombreuses, peuvent être par la mauvaise qualité de service que l'entreprise leur offre ou encore par la mauvaise qualité relationnelle, mais ce n'est pas forcément la cause,

comme pour la BFV-SG, la défection peut provenir des autres banques intermédiaires étrangère pour le transfert face à une augmentation de frais.

Ce mémoire a démontré une fois de plus, l'importance de la gestion de la relation client au sein d'une entreprise commerciale, et surtout au sein d'une banque. Comme nous avons étudié le cas de la BOA-MADAGASCAR et de la BFV-SG, d'après notre recherche et notre étude, notre hypothèse de départ est confirmée. Nous pouvons voir dans le deuxième chapitre de notre travail les résultats concernant les différents moyens adoptés par les banques pour la gestion de leur clientèle qui pourront mener à notre objectif global qui est de satisfaire totalement la clientèle. Quoiqu'il en soit, nous avons encore constaté une imperfection dans leur gestion de la relation client vu les plaintes et les demandes de réclamations, les mécontentements pour des fautes commises dans les banques et c'est pour cela que nous avons mis au point diverses recommandations, suggestions pour les 2 sociétés afin d'améliorer leur travail, de pouvoir donner satisfaction totale à ses clients, et corriger les imperfections.

La BOA-Madagascar comme la BFV-SG ont chacune leur propre stratégie pour gérer la relation avec leur clientèle, on y trouve une similarité dans l'offre de produits mais chacune a sa spécificité dans la relation.

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR : *Qualité et systèmes de Management ISO 9000*, 2001, P.13
- EIGLER et LANGEARD. E, « *le marketing des services* », 6^{ème} édition EDISCIENCE 1996, P102
- FORMELL ET WERNEFELT, "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, P.18
- KOTLER et DUBOIS, "Marketing Management » 10^{ème} édition, Publi-union éditions, Paris 2000, Page.41
- KOTLER et DUBOIS, « *Marketing Management* » 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris 2006,
- NYA NGUYEN, « *le renforcement de l'image des entreprises de service* », *Revue internationale de gestion Montreal*, février 1993, P.13-15
- DETRIE PHILIPPE, « *conduire une démarche qualité* », *Edition d'organisation*, 4^{ème} édition, 2001,P.47
- DETRIE PHILIPPE, « *conduire une démarche qualité* », *Edition d'organisation*, 4^{ème} édition, 2001, P.92
- DETRIE PHILIPPE, « *conduire une démarche qualité* », *édition d'organisation*, 4^{ème} édition, P.50
- DETRIE PHILIPPE, « *les réclamations clients* », *Edition d'organisation*, Paris, 2001, P.3
- DETRIE PHILLIPE, « *les réclamations clients* », *Edition d'organisation*, Paris, 2001, P.14
- REICHHELD F, « *L'effet loyauté* », *Harvard/L'Expansion*, Hiver.1996

WEBOGRAPHIE

- Mémoire Online: Les enjeux de la relation client. Par Abdelatif Riahi Insim de bejaia - Ingénieur commercial 2007 : Dans la catégorie: Commerce et Marketing.*
- www.boa.mg, Juin 2012, « *Historique de la banque, objectifs et activités* »
- www.bfvsg.mg, Juin 2012, « *Historique de la banque, objectifs et activités* »
- www.wikipédia.org, Juin 2012
- www.conseils-marketing.fr, Juillet, Août 2012, « *Technique d'entretien client* »
- www.marketing-étudiant.fr, Juillet, Août 2012
- *Google Sholar*, Septembre 2012, «*description bibliographique d'un article cité par quelques Auteurs* »

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : GAMME DE PRODUITS ET SERVICES DE LA BOA-MADAGASCAR.....	I
ANNEXE II : Localisation des points de vente de la BOA-Madagascar:	II
ANNEXE III : Renseignement sur le Service en ligne B-PHONE.....	III
ANNEXE IV : Western Union BOA Madagascar	IV
ANNEXE V : GAMME DE PRODUITS ET SERVICES DE LA BFV-SG	V
ANNEXE VI : Les Agences de la BFV-SG.....	VI
ANNEXE VII : Structure Organisationnelle responsable clientèle de la BFV-SG (Agence Tsaralalana).....	VII
ANNEXE VIII : Questionnaire D'enquête sur la Gestion de la relation client	VIII

ANNEXE I : GAMME DE PRODUITS ET SERVICES DE LA BOA-MADAGASCAR

- Les produits aux particuliers : Une gamme large adaptée aux besoins de la clientèle

- Le compte chèque
- Le compte d'épargne Tahiry
- Le plan Epargne Ambition (PEA)
- Les prêts personnels Vaha-Olana
- Les prêts scolarité Tous à l'école
- Les prêts événements familiaux
- Les prêts immobiliers Lova Soa
- Le transfert vers l'étranger
- Le pack Salaria
- Le pack fonctionaria

- Les produits aux entreprises: Des offres qui accompagnent aux développements des entreprises

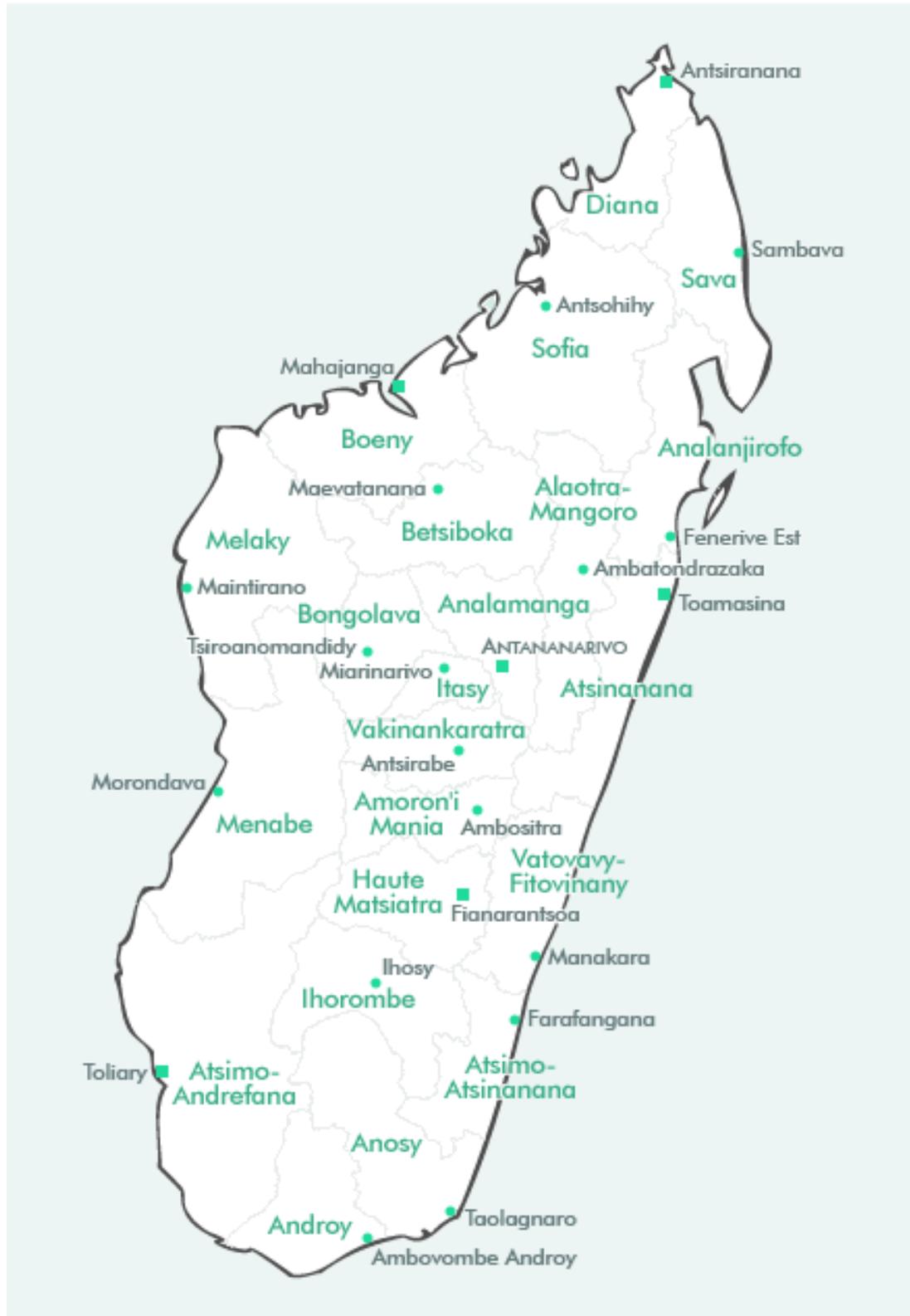
- Le compte courant
- L'appui aux PME
- Le financement des marchés
- Les opérations internationales : Importation et Exportation
- Le virement de salaire en ligne
- La microfinance

- Autres produits : Services monétiques et de banque à distance

- Carte SESAME
- Carte Visa PROXIMA
- Carte Visa LIBRA
- Carte SALARIA
- Banque à distance : B-Web ; B-Phone ; B-Sms
- Western Union

ANNEXE II : Localisation des points de vente de la BOA-Madagascar:

Liste des agences par région avec le nombre de guichets automatiques d'une agence



ANNEXE III : Renseignement sur le Service en ligne B-PHONE



SERVICE EN LIGNE : B-PHONE : « Votre banque quand vous voulez »

B-PHONE est le service de banque par téléphone de la BOA-MADAGASCAR. Il vous permet d'accéder à votre compte et d'obtenir des informations bancaires diverses à partir d'un appareil fixe, mobile ou d'un fax, 24h/24, 7j/7.

- Une utilisation simple et rapide
- Ce service est disponible sans abonnement.

Pour accéder au service client, appelez-le :

-à partir ligne fixe Telma et Telma mobile :	30	875	55
-à partir d'un autre opérateur fixe ou mobile :	020	30	875 55
-pour les appels internationaux :	+261	20 30	875 55

- Laissez-vous guider par notre serveur vocal.
- Des informations disponibles à tout moment.
- Un numéro de téléphone suffit pour consulter toutes les informations de votre compte ou celles de votre banque :

- Consultation du solde et des 3 derniers mouvements
- Extraits de compte du mois précédent et du mois courant
- Informations diverses : cours des devises, sur la BOA-MADAGASCAR...
-

- Un service fiable et sécurisé

Profitez d'un service confidentiel et modulable à volonté. Les informations de votre compte sont accessibles uniquement par le biais de votre numéro de compte, associé également à un mot de passe personnel, modifiable par vous-même à tout moment.

- Une liberté totale

B-PHONE est un service gratuit* de la BOA-MADAGASCAR, disponible 7j/7 et 24h/24 où que vous soyez** !

*Hors coût de communication selon tarifs opérateurs

** Localités couvertes par les réseaux de télécommunication, selon disponibilité des réseaux

Pour plus d'informations, envoyez un mail au bphone@boa.mg

ANNEXE IV : Western Union BOA Madagascar

Western Union : « Transfert d'argent »

**Western Union / BOA-MADAGASCAR vous offrent un service fiable**

Western Union permet à ses clients de faire des transferts électroniques d'argent depuis plus de 150 ans. Chaque transfert peut être tracé grâce à un numéro de contrôle. L'argent est remis en mains propres au destinataire.

Rapide

L'argent est mis à la disposition du destinataire dans les minutes qui suivent la transaction. Grâce à son réseau informatique mondial, Western Union peut effectuer un paiement immédiat et confidentiel dans plus de 200 pays et territoires.

Facile

Pas besoin de compte bancaire. L'argent est disponible dans plus de 250 000 points de vente Western Union, auprès desquels vous disposerez fréquemment d'horaires d'ouverture étendus tout au long de l'année.

Pour recevoir de l'argent

Des nouvelles dispositions ont été prises pour mieux vous servir. Vous n'aurez plus besoin de remplir le formulaire jaune pour retirer de l'argent sur Western Union :

1- Avec votre pièce d'identité valide, il vous suffit de présenter les renseignements sur un papier :

- nom de l'expéditeur
- pays/ville d'origine du transfert
- montant attendu
- réponse à la question-test

2- Des reçus seront édités et vous seront présentés pour signature

3- Votre argent vous sera remis avec 1 exemplaire de votre reçu.

Pour tous renseignements sur le transfert d'argent Western Union :

- E-mail : csc@boa.mg
- Ou visitez <http://www.westernunion.com>
- Customer Solution Service : (261) 20 22 394 34
- Ou visitez l'agence BOA-MADAGASCAR le plus proche de vous

ANNEXE V : GAMME DE PRODUITS ET SERVICES DE LA BFV-SGLes produits aux particuliers :

- Compte à vue de Particuliers (CAVP)
- Carte Bancaire : 3 types de cartes (Poinstelia-Varongy-Ebène Internationale)
- Prêt au particulier « Soafeno » (auto – moto –maika)
- Prêt immobilier « Soahonenana »
- Compte Epargne sur livret « Soafiandry »
- Compte Bloqués (Dépôt à Terme-Exponance)

Les produits pour les Professionnels -Entreprises :

- Compte à vue
- Carte Bancaires (Ebène)
- Prêt à Moyen terme (Découvert-PMT)

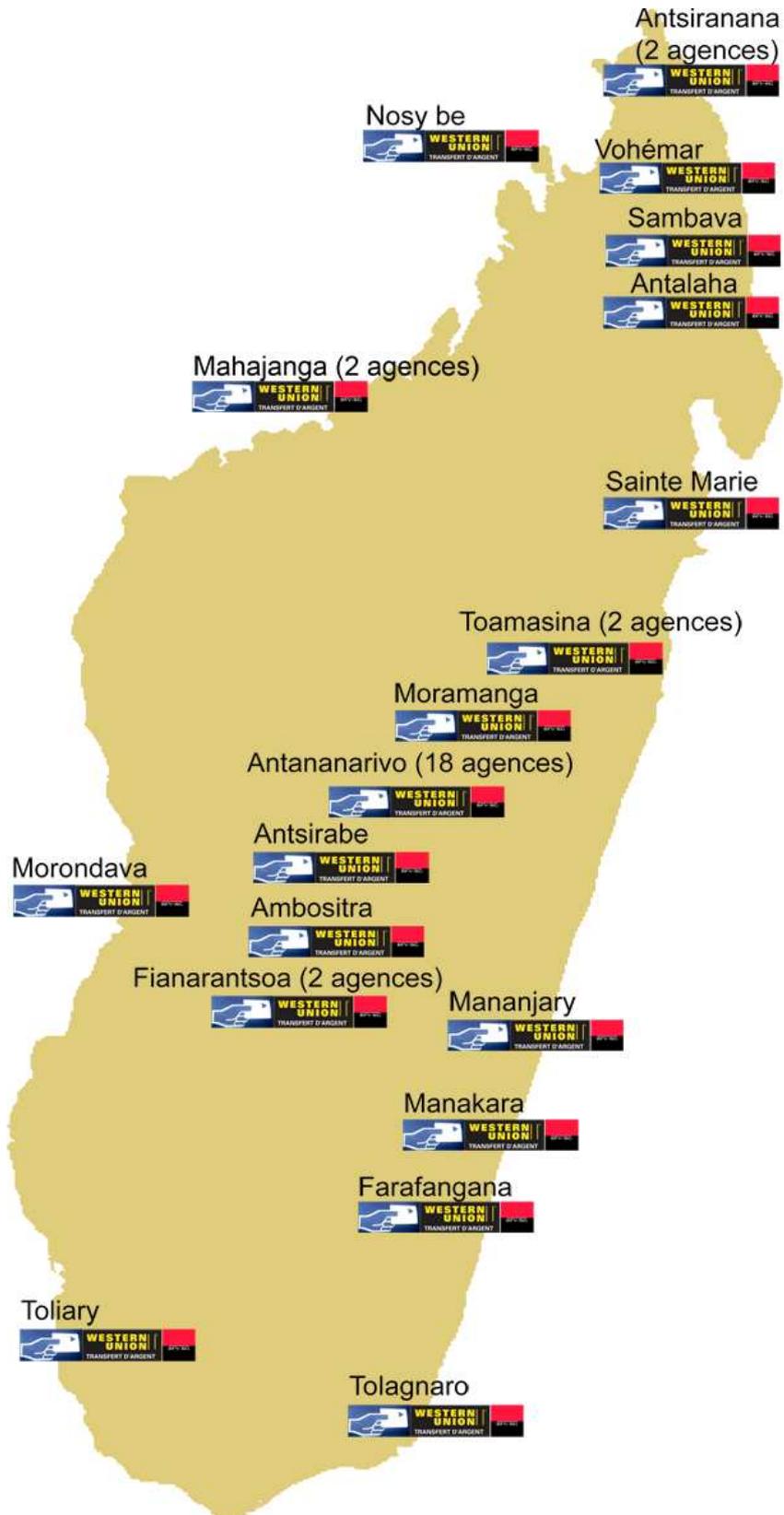
Autres produits :

- Messalia (Banque à distance)
- Vocalia (Serveur vocal de la BFV-SG)
- BFV-SG Net
- Coffre fort
- Ventes et achats de devises

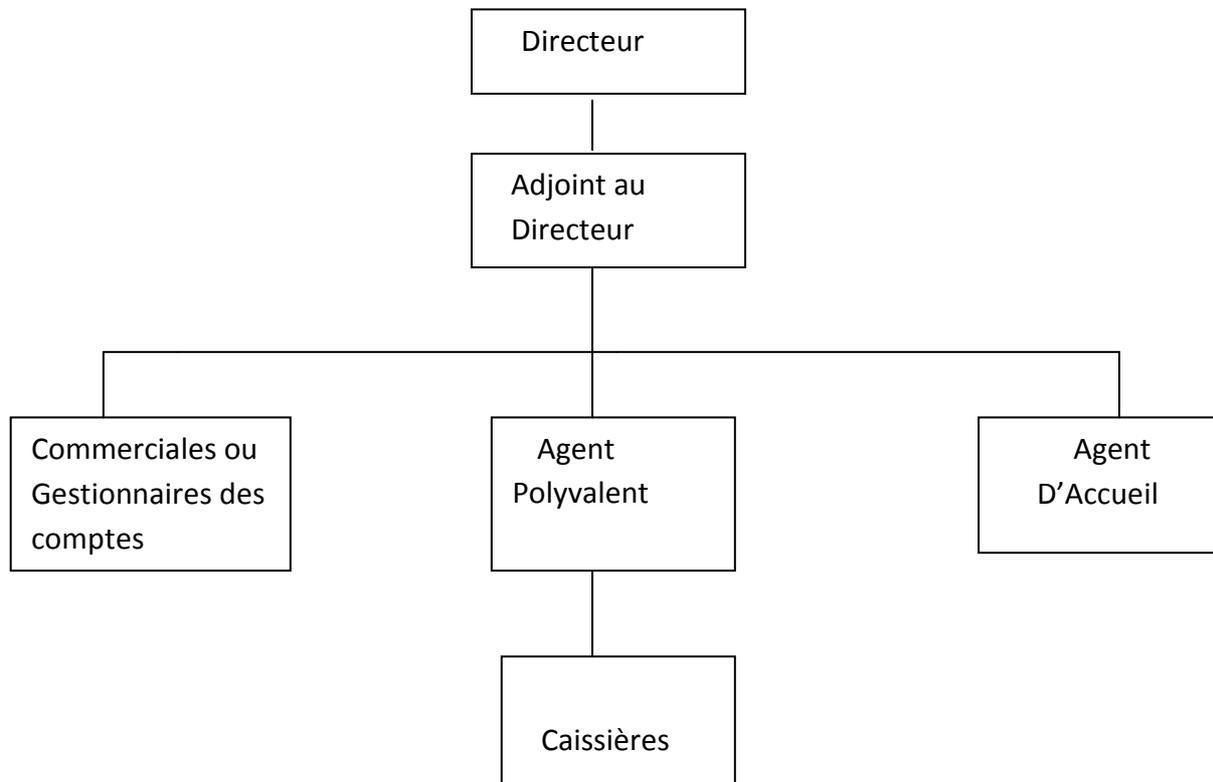
ANNEXE VI : Les Agences de la BFV-SG



Les Agences



ANNEXE VII : Structure Organisationnelle responsable clientèle de la BFV-SG (Agence Tsaralalana)



ANNEXE VIII : Questionnaire D'enquête sur la Gestion de la relation client

I. Renseignements sur l'entreprise

1. Parler nous un peu de votre société? Votre objectif ? Votre mission?
2. Quels sont vos gammes de produits? Vos services bancaires?
3. Quel est votre spécialisation?
4. Quels sont les caractéristiques de vos services?
5. La majorité de votre client sont elles : -Des entreprises/_/_/
-Des particuliers/_/_/
6. Quels sont vos méthodes pour la gestion de la relation client?
7. Pouvez vous donner l'organigramme de votre société ainsi que les nombres et taches des responsables qui se chargent de la clientèle?
8. Quels sont vos stratégies pour attirer la clientèle dans votre société, pour la collecte des nouveaux clients?
9. Recevez-vous des nouveaux clients : -Jours /_/_/
-Semaine /_/_/
-mois /_/_/
-année /_/_/
10. Selon vous, pourquoi les clients vous préfèrent ils par rapport aux autres banques? Qu'est ce qui vous différencie des autres banques? Votre positionnement sur le secteur bancaire?
11. Adoptez-vous des services personnalisés dans vos relations avec les clients?
12. Est-ce que vous recevez la plupart de temps des réclamations de la part de vos clients?
13. Quels peuvent être les raisons de ces défections ?
14. Quels sont les axes stratégiques prioritaires pour votre entreprise?
 - Dégager du cash/_/_/
 - Satisfaction de la clientèle/_/_/
 - Fidélisation de la clientèle/_/_/
 - Croissance interne/_/_/
 - Croissance externe/_/_/
 - Amélioration d'une gamme de produit ou de service/_/_/
 - Innovation dans l'entreprise/_/_/

15. Pouvez-vous me donner approximativement le nombre vos clients

-De 1 à 10/_/_

-De 11 à 100/_/_

-De 101 à 1000 /_/_

-De 1001 à 10 000/_/_

- De 10 001 à 100 000 /_/_

-Plus de 100 001/_/_

16. Pourriez-vous nous donner à peu près la totalité des plaintes reçus par les clients en une semaine ?

17. Avez-vous mis en place un programme de fidélisation de la clientèle ?

18. Si oui, Quels sont les méthodes et outils de fidélisation que vous aviez adoptez

19. Beaucoup de banques dont certains de leurs services sont similaires à la votre existent dans notre pays, Quelle stratégie adopteriez-vous pour que votre banque puisse avoir un avantage concurrentiel ?

20. Pour améliorer de temps en temps la qualité de votre service et de votre produit ainsi que la qualité relationnelle, quelle serait votre programme d'action ?

21. Pour garder votre image, et votre clientèle, Quels sont vos moyens de communication interne qu'externe ?

22. Quels sont les moyens d'écoute client que vous utilisez ?

II. Renseignements sur les clients

1. Etes-vous un client de -la BOA Madagascar? Oui/_/ Non/_/
 -la BFV-SG ? Oui/_/ Non/_/

2. Depuis combien de temps êtes-vous client chez BOA-Madagascar? Chez la BFV-SG?
 -0 à 6 mois /_/
 -6 mois à 1 an/_/
 -1 à 2 ans/_/
 -2 à 5 ans/_/
 -plus de 5 ans/_/

3. Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à devenir clients -de la BOA-Madagascar?
 -de la BFV-SG ?
 -Image de marque et position de la Banque/_/
 -Qualité des services/_/
 -Ancien client de la BMOI ou de la BNI/_/
 -Tarifs et conditions appliquées/_/
 -Délais de traitement/_/
 -Autres/_/

4. Quel est aujourd'hui, votre niveau général de satisfaction?
 - Très satisfait/_/
 -Plutôt satisfait/_/
 -Indécis/_/
 -Plutôt insatisfait/_/
 -Pas satisfait du tout/_/

5. Trouvez-vous les tarifs trop élevés?
 -Non/_/
 -Dans la norme du marché/_/
 -Un peu élevés/_/
 -Trop élevés/_/

6. Si réponse 3 ou 4 pour quels types de produits?

7. La gamme de produits répond-elle à toutes vos attentes?
 -Oui/_/
 -Peu/_/
 -Non/_/

8. Si 'peu ou non', quels sont les produits ou services que la Banque devrait développés pour répondre à vos besoins?

9. Etes-vous suffisamment informés sur les produits?

-Oui/_/

-Peu/_/

-Non/_/

10. Trouvez-vous que la Banque valorise suffisamment ses clients?

-Oui/_/

-Suffisamment/_/

-Peu/_/

-Insuffisamment/_/

-Non/_/

11. Avez-vous eu ou avez-vous des problèmes relationnels dans la Banque?

-Oui/_/

-Non/_/

12. Si 'oui', précisez de quelles natures étaient ces problèmes.

13. Envisagez-vous de rester clients de la Banque?

-Oui/_/

-Peut-être/_/

-Non/_/

-Ne sais pas/_/

13. Qu'est-il possible de faire, selon vous, pour améliorer les relations ?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

INTRODUCTION1

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Section I : Approche théorique de la gestion de l'écoute client et de la qualité de service ----- 5

1.1 : Approche théorique de la gestion de l'écoute client ----- 5

1.1.1: Définition ----- 5

1.1.2 : l'intérêt de la Gestion de l'écoute client ----- 6

1.1.3 : Quelques outils d'écoute client ----- 6

1.1.3.1 : le terrain au quotidien : le meilleur moyen d'écoute client ----- 7

A- Le personnel en contact ----- 7

B- La gestion des suggestions (boites à suggestions) ----- 8

C- La gestion des réclamations clients ----- 9

1.1.3.2 : l'écoute client périodique ----- 10

1.2 : Approche théorique de la qualité de service ----- 11

1.2.1 : Définition et spécificités du service ----- 11

1.2.1.1: Définition du service ----- 11

1.2.1.2 : Les spécificités du service ----- 12

1.2.2 : Les composantes de la qualité du service ----- 13

1.2.2.1 : Les variables de la qualité de service ----- 13

1.2.3 : les exigences des clients ----- 14

Section II : Présentation des banques ----- 15

2.1 : La BOA-Madagascar : Le plus grand réseau bancaire à Madagascar ----- 15

2.1.1 : Historique ----- 15

2.2 : La BFV-Société Générale ----- 16

2.2.1 : Historique ----- 16

2.2.2 : Objectifs et Activités ----- 17

2.2.2.1 : Objectifs ----- 17

2.2.2.2 : Activités ----- 17

Section III : Methodologie de recherche 18

3.1 : Limite de l'enquête ----- 18

3.2 : Recherche documentaire-----	19
3.3 : Méthode d'enquête -----	19
3.3.1 : Interview direct -----	20
3.3.1.1 : Echantillonnage-----	20
3.3.1.2 : Découpage de l'offre-----	20
3.3.1.3: Questionnaire utilisé -----	21
3.3.2: Mode d'Administration-----	21
3.3.2.1 : Etude documentaire -----	21
3.3.2.2 : Enquête par téléphone-----	21
3.3.2.3: Enquête par mail-----	22
3.3.3 : Analyse SWOT -----	22
Chapitre II :RESULTATS	
Section I: La gestion de la clientele par la boa-madagascar-----	23
1.1: La BOA-Madagascar et sa clientèle-----	23
1.2 : Charte client de la boa-madagascar -----	24
1.3 : Résultat relatif aux hypothèses -----	24
1.3.1 : La Politique Qualité de la BOA –Madagascar -----	25
1.3.2 : Mise au point d'un politique marketing par la BOA-Madagascar-----	25
1.3.2.1 : La politique produit -----	25
1.3.2.2 : la politique de Communication -----	25
A) La Communication interne-----	26
B) La communication externe -----	26
1.3.2.3 : La politique de distribution-----	27
1.3.3 : Moyens d'écoute client -----	27
1.3.4 : Les ressources -----	29
1.3.4.1 : les ressources humaines-----	29
1.3.4.2 : Les ressources matérielles-----	29
1.3.4.3 : Les ressources techniques et technologiques -----	30
1.3.5:F idelisation de la clientèle par la boa-madagascar-----	30
1.3.5.1 : la tarification bancaire-----	30
1.3.5.2 : organisations des actions de promotion commerciale-----	31
1.3.6: Résultat sur l'étude de réclamation des clients de la BOA-Madagascar -----	31
Section II : Analyse de l'environnement de la BOA-Madagascar-----	32
2.1 : Environnement Interne-----	32

2.2 : Environnement externe -----	34
Section III : La gestion de la clientele par la bfv-sg -----	35
3.1 : La BFV-SG et sa clientèle-----	35
3.2 : Résultat relatif aux hypothèses -----	36
3.2.1 : Politique produit -----	37
3.2.2: Politique de communication -----	37
A) Communication interne-----	37
B) Communication externe :-----	38
3.2.3: Moyens et outils d'écoute client : -----	38
3.2.3.1 : Moyens d'écoute client -----	39
3.2.3.2 : Outils d'écoute client-----	39
A- Conseils en Opérations nationales -----	40
B- Conseils en Opérations internationales-----	40
3.2.4 : Fidelisation de la clientele par la bfv-sg-----	40
3.2.5 : Résultat sur l'étude de réclamation de la clientèle auprès de la BFV-SG-----	40
Section IV : L'analyse de l'environnement de la BFV-SG-----	41
4.1 : Environnement interne-----	41
4.2 : Environnement externe -----	43
Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
Section I : Discussions -----	44
1.1 : la clientèle-----	44
1.1.1 : Difficultés rencontrés par les clients -----	45
1.2: Encadrement de la clientèle-----	45
1.2.1 : Difficultés rencontrés par le personnel en contact -----	46
1.3: Le traitement des réclamations clients-----	47
1.4 : Les stratégies adoptées pour l'amélioration de la qualité de service et la qualité relationnelle-----	49
1.4.1 : La Qualité de service-----	49
1.4.2 : La Qualité relationnelle-----	52
1.5 : La Fidélisation -----	53
Section II : Recommandations -----	57
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES	