

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET FIGURES..... | iv |
| LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES..... | v |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| <u>PREMIÈRE PARTIE : GENERALITES</u> | 4 |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BNI CA MADAGASCAR | |
| Section 1 : Présentation du Groupe Crédit Agricole..... | 5 |
| Section 2 : Présentation de la BNI Madagascar..... | 9 |
| CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION D'UNE RELATION CLIENTELE DANS UN SYSTEME DE SERVUCTION | |
| Section 1 : Spécificité de la production des services..... | 15 |
| Section 2 : Place du marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque..... | 19 |
| Section 3 : Gestion des réclamations clients..... | 22 |
| <u>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET FORMULATION DES PROBLEMES</u> | 26 |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU SEIN DE LA DIRECTION DES MARCHES ENTREPRISES, INSTITUTIONNELS ET AGRICOLE | |
| Section 1 : Les « front » et « middle » office « entreprises » - premiers destinataires des réclamations..... | 27 |
| Section 2 : Mode de traitement des réclamations des entreprises..... | 33 |
| CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA GESTION DES RECLAMATIONS DES ENTREPRISES ET FORMULATION DES PROBLEMES | |
| Section 1 : Origines des réclamations de la clientèle « entreprises »..... | 38 |
| Section 2 : Points forts et lacunes du mode actuel de gestion des réclamations des entreprises au sein de la DMEIA..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| <u>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET DE SOLUTIONS</u> | 47 |
| CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES DIRECTIONS DES GRANDES ET MOYENNES ENTREPRISES | |
| Section 1 : Axes d'amélioration concernant la politique générale de gestion des réclamations de la DGE et de la DME..... | 48 |
| Section 2 : Propositions de solutions concernant l'origine des réclamations..... | 55 |
| Section 3 : Amélioration de la politique générale de gestion de la DME et de la DGE..... | 26 |
| Section 4 : Renforcement des capacités des commerciaux afin de mieux appréhender les réclamations..... | 59 |
| CHAPITRE 2 : VALORISATION DES COÛTS ENGENDRES PAR LES SOLUTIONS PROPOSEES | |
| Section 1 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le personnel..... | 63 |
| Section 2 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le matériel..... | 66 |
| CHAPITRE 3 : DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU C.R.M, ENJEUX ET EVOLUTION DU MARKETING | |
| Section 1 : La gestion des réclamations, passerelle vers le C.R.M..... | 70 |
| Section 2 : Place de la gestion des réclamations dans le programme de fidélisation des clients..... | 72 |
| Section 3 : Du marketing relationnel au marketing tribal..... | 73 |
| CONCLUSION GENERALE | 76 |
| BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE | I |
| ANNEXES | II |
| TABLE DES MATIERES | IX |

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET FIGURES

| | |
|---------------|--|
| TABLEAU N°1 : | Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation |
| TABLEAU N°2 : | Les différentes unités de traitement des réclamations |
| TABLEAU N°3 : | Fichier d'enregistrement des réclamations traitées |
| TABLEAU N°4 : | Réclamations DGE – Comparaison 02 premiers trimestres 2011 |
| TABLEAU N°5 : | Réclamations DME – Comparaison 02 premiers trimestres 2011 |
| TABLEAU N°6 : | Critères de classification de la réclamation |
| TABLEAU N°7 : | Tableau des coûts de formation du personnel |
| TABLEAU N°8 : | Tableau des coûts relatifs à l'amélioration des traitements et aux investissements matériels y afférents |
| | |
| SCHEMA N°1 : | Chiffres clés du Groupe CA |
| SCHEMA N°2 : | Flux de traitement des réclamations |
| SCHEMA N°3 : | Graphe de variation du nombre de réclamations de la DGE traitées (1 ^{er} -2 nd trimestre 2011) |
| SCHEMA N°4 : | Graphe de variation du nombre de réclamations de la DME traitées (1 ^{er} -2 nd trimestre 2011) |
| SCHEMA N°5 : | Processus formalisé du traitement des réclamations |
| | |
| FIGURE N°1 : | Organigramme de la BNI |
| FIGURE N°2 : | Organigramme de la DGE |
| FIGURE N°3 : | Organigramme de la DME |
| FIGURE N°4 : | Organigramme du PAV Entreprises |

LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES

| | |
|-----------|---|
| AAV : | Assistant Après-Vente |
| BCIM : | Banque Commerciale et Industrielle de Madagascar |
| BCRM : | Banque Centrale de la République de Madagascar |
| BFV SG : | Banque Fampandrosoana ny Varotra – Société Générale |
| BMOI : | Banque Malgache de l’Océan Indien |
| BNCI-OI : | Banque Nationale pour le Commerce et l’Industrie de l’Océan Indien |
| BNI : | Banque Nationale de l’Industrie |
| BNI-CLM : | Banque Nationale de l’Industrie – Crédit Lyonnais Madagascar |
| BOA: | Bank Of Africa |
| CA: | Crédit Agricole |
| CF : | Chef de Filière |
| CFM : | Crédit Foncier de Madagascar |
| CFMR : | Crédit Foncier de Madagascar et de la Réunion |
| ChA : | Chargé d’Affaires |
| CNCA : | Caisse Nationale du Crédit Agricole |
| CSBF : | Commission de Supervision Bancaire et Financière |
| DAS : | Domaine d’Activité Stratégique |
| DCPR : | Direction du Contrôle Permanent et des Risques |
| DGAMEIA : | Direction Générale Adjointe Marchés des Entreprises – Institutionnels et Agricole |
| DGE : | Direction/Directeur des Grandes Entreprises |
| DME : | Direction/Directeur des Moyennes Entreprises |
| DOD : | Direction des Opérations Domestiques |
| DOI : | Direction des Opérations Internationales |
| FNCA : | Fédération Nationale du Crédit Agricole |
| GAB : | Guichet Automatique de Banque |
| GCE : | Gestionnaire de Clientèle Entreprises |
| GRC : | Gestion de la Relation Client |
| IG : | Inspection Générale |
| ISO : | International Standards Organization |
| MCB : | Mauritius Commercial Bank |
| MID : | Marché Interbancaire de Devises |
| ONG : | Organismes Non Gouvernementaux |
| PAV : | Pôle Après-Vente |
| PNB : | Produit Net Bancaire |
| TPE : | Terminal de Paiement Electronique |

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, conquérir et fidéliser les clients sont des enjeux primordiaux pour les entreprises. Elles doivent être en mesure d'établir et d'entretenir une relation personnalisée avec chaque client mais aussi de proposer des produits et des services sur mesure pour des milliers, voire des millions de clients. L'entreprise doit ainsi s'organiser autour d'une stratégie plus orientée client que produit pour se différencier face à la banalisation de l'offre.

Parallèlement, le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution: déréglementations ou nouvelles technologies augmentent le nombre de concurrents potentiels. Plus d'une décennie après la privatisation des dernières banques nationales, le secteur financier à Madagascar a connu un développement conséquent, notamment avec l'arrivée de nouveaux concurrents à différents niveaux. L'époque de l'orientation sectorielle des divers acteurs sur le marché est bel et bien révolue ; la concurrence est désormais rude et n'autorise aucune concession. D'autant plus que l'actionnariat des banques locales est plus disparate que jamais : français bien sûr, mais aussi mauriciens, africains et même chinois, accentuant plus que jamais la rivalité en réduisant les éventuelles affinités.

Le marché bancaire malgache semble saturé malgré un taux de bancarisation encore très faible et le développement du mobile banking. Par ailleurs, le client n'hésite pas à changer de banque s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes s'il est satisfait. La prise en compte du client a donc évolué. D'une vision produit, on est passé à une vision client. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus, le client est aujourd'hui considéré globalement et la part de client devient aussi importante que la part de marché. D'un autre côté, le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 15 ans. La banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients.

Leader en ce qui concerne le marché des entreprises, la BNI Madagascar ne doit pas relâcher ses efforts mais au contraire rehausser ses ambitions face au défi annoncé. Renforcer sa position sur la marché bancaire à Madagascar est une nécessité et satisfaire en tous points

ses clients, une obligation. Ceux-ci, en effet, deviennent plus exigeants et poussent la banque à s'adapter.

Mais comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? Comment les satisfaire au maximum suite à une faille ou un mécontentement concernant la qualité de la prestation fournie ? La gestion de la relation client et plus particulièrement la gestion des réclamations permettent de répondre à cette question. D'où l'intérêt de notre thème : « ***La gestion des réclamations, un enjeu au cœur de la relation de service : Cas de la BNI Madagascar*** »

La gestion des réclamations s'inscrit dans une perspective relationnelle de l'échange qui vise à accroître la satisfaction, l'engagement et la confiance des clients d'une entreprise. Cette gestion revêt une importance toute particulière dans le secteur de la banque ; à l'instar de la BNI Madagascar qui a même mis en place un « Pôle Après-Vente Entreprises » chargé de traiter et suivre les réclamations des clients «entreprises». En effet, une promesse implicite de réparation du client existe car il est souvent difficile pour ce dernier d'évaluer le service avant et parfois après l'avoir expérimenté. Donc si la banque ne peut éviter complètement les incidents de service, il se doit au moins de prévenir les dysfonctionnements et de prévoir un dispositif de gestion des réclamations efficace.

Dans le cadre de sa stratégie générale, la BNI Madagascar énonce comme objectif de valoriser la qualité de service pour se distinguer de ses concurrents. Cela étant, le présent mémoire ne prétend pas être le document de référence pour les actions futures de notre banque. Toutefois dans le cadre d'une orientation stratégique, il se propose d'apporter une réflexion analytique sur les éléments à considérer et de formuler des propositions en prenant un recul relativement objectif.

Dans cette optique, le travail se subdivisera en trois parties :

La première partie sera consacrée à une présentation générale de la BNI Madagascar et à une approche théorique du marketing relationnel dans la relation de service.

La seconde partie, quant à elle, sera focalisée sur l'analyse diagnostique :

- Dans un premier temps, nous présenterons la situation actuelle en matière de gestion des réclamations des entreprises ;

- Ensuite, une analyse diagnostique nous permettra de mettre en lumière les forces et faiblesses de la politique menée jusqu'alors.

Face aux conclusions qui découleront de cette partie analytique, la troisième et dernière partie du travail s'efforcera de proposer :

- Des recommandations pratiques adressées à la Direction de l'Exploitation (entreprises) pour la mise en œuvre de cette orientation stratégique. Elles portent aussi bien sur l'organisation que sur la politique de gestion en général ;
- Une valorisation en termes de coûts des solutions proposées.
- Les enjeux profonds de cette gestion des réclamations dans le domaine du marketing (CRM, fidélisation des clients)

PREMIERE PARTIE: GENERALITES

Le présent ouvrage a été élaboré grâce à l'utilisation des matériels adéquats (lors de l'investigation effectuée) et à l'application d'une méthodologie adaptée aux hypothèses mentionnées dans l'introduction.

De ce fait, il nous semble plus que nécessaire dans un premier temps de procéder à une présentation de notre zone d'études : la BNI Madagascar.

De même, nous estimons qu'il serait difficile de mettre en exergue l'importance d'une stratégie « orientée vers le client » sans avoir appréhendé le poids du marketing relationnel dans une relation de service.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BNI CA MADAGASCAR

La BNI Madagascar ayant été le cadre de notre étude, il nous semble évident de la situer:

- Au sein du Groupe Crédit Agricole auquel elle appartient ;
- Dans le contexte de l'activité bancaire propre à notre pays (son historique et son développement).

Section 1. Présentation du Groupe Crédit Agricole :

Le Groupe Crédit Agricole est la maison mère de la BNI MADAGASCAR depuis le succès de l'offre publique d'achat du CREDIT AGRICOLE sur le CREDIT LYONNAIS en 2003.

Le Crédit Agricole, leader du secteur bancaire en France, dispose d'un réseau de plus de 8 000 Agences. La Banque compte actuellement près de 21 millions de clients à son actif et occupe une place importante auprès de tous les acteurs de la vie économique : les Particuliers, les Professionnels et les Collectivités locales. Le CA a commencé par privilégier l'agriculture et à élargir au fil des années son domaine d'activité pour être aujourd'hui le partenaire de nombreux acteurs œuvrant dans la quasi-totalité des secteurs économiques.

Le Groupe se déploie dans 66 pays, sur cinq continents, avec six principaux regroupements de pays appelés régions : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Afrique, Moyen Orient et Asie Pacifique.

1.1. Historique succinct du Groupe Crédit Agricole:

- 1894 : Création des premières « Sociétés de Crédit » qui sont devenues plus tard les Caisses locales.
- 1899 : Loi fédérant les Caisses locales en Caisses Régionales de Crédit Agricole.
- 1920 : Création de l'Office Nationale de Crédit Agricole devenu Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) en 1923.
- 1945 : Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA).

- 1988 : Loi de mutualisation de la CNCA qui devient une société anonyme appartenant aux Caisses régionales et aux salariés du Groupe CREDIT AGRICOLE.
- 1996 : Acquisition de la Banque Indosuez.
- 1999 : Acquisition de SOFINCO et entrée au capital du CREDIT LYONNAIS.
- 2001 : Transformation de la CNCA en CREDIT AGRICOLE SA, introduit en bourse le 14 décembre 2001.
- 2003 : Acquisition du FINAREF et du CREDIT LYONNAIS.

1.2. Activités du Groupe Crédit Agricole :

Les activités du Groupe tournent autour de six pôles métiers :

- Banque de proximité en France – Caisses régionales de Crédit Agricole : banque des Particuliers, Professionnels, Agriculteurs et Collectivités publique, à fort ancrage local ;
- Banque de proximité en France – LCL : Banque des Particuliers, Professionnels et Petites et Moyennes Entreprises (PME), à forte implantation urbaine ;
- Services financiers spécialisés dans les crédits à la consommation: SOFINCO (France), FINAREF (France), CA Leasing (France – Espagne), EUROFACTOR (Europe) ;
- Gestion d'actifs, assurances et banques privées : CAMM, PREDICA, PACIFICA, BGPI, CA Suisse ;
- Banque de financement et d'investissement : CALYON ;
- Banque de détail à l'international (filiales en Amérique du Nord, en Afrique, au Moyen Orient, en Asie Pacifique)

La BNI MADAGASCAR fait partie de ce dernier pôle en tant que filiale.

1.3. Structure Organisationnelle du Groupe Crédit Agricole :

Le Groupe CREDIT AGRICOLE rassemble dans son périmètre CREDIT AGRICOLE SA, l'ensemble des Caisses régionales et des Caisses locales. La représentation ci-après montre l'organisation du groupe : l'assise groupe est constituée par 2 583 Caisses locales qui détiennent la plus grande partie du capital des 41 Caisses régionales du CREDIT AGRICOLE. Les caisses régionales, à leur tour, contrôlent le capital de CREDIT AGRICOLE SA.

Voici le descriptif de ces composantes du groupe CREDIT AGRICOLE :

- Les caisses locales :

Ce sont des sociétés coopératives de droit privé, dont le capital est détenu par les sociétaires. Les sociétaires détiennent également la totalité des droits de vote et la majorité des parts du capital de CREDIT AGRICOLE SA.

- Les caisses régionales :

En plus du fait d'être des sociétés coopératives de droit privé, ce sont aussi des banques pleinement responsables de leur gestion. Leur capital est détenu par : les caisses locales (en majorité), CREDIT AGRICOLE SA (25%), les particuliers ou les investisseurs. Les Caisses régionales disposent d'un réseau de près de 7 200 Agences, renforcé par plus de 10 000 « points verts » installés chez les commerçants pour offrir les services bancaires les plus courants.

- La FNCA :

C'est l'instance « politique » d'expression des Caisses régionales et du Groupe auprès des pouvoirs publics, des organisations professionnelles agricoles et des instances du monde coopératif et mutualiste. Elle joue un rôle de chambre professionnelle. Par ailleurs, elle remplit des fonctions de service aux Caisses régionales, notamment dans le domaine de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines.

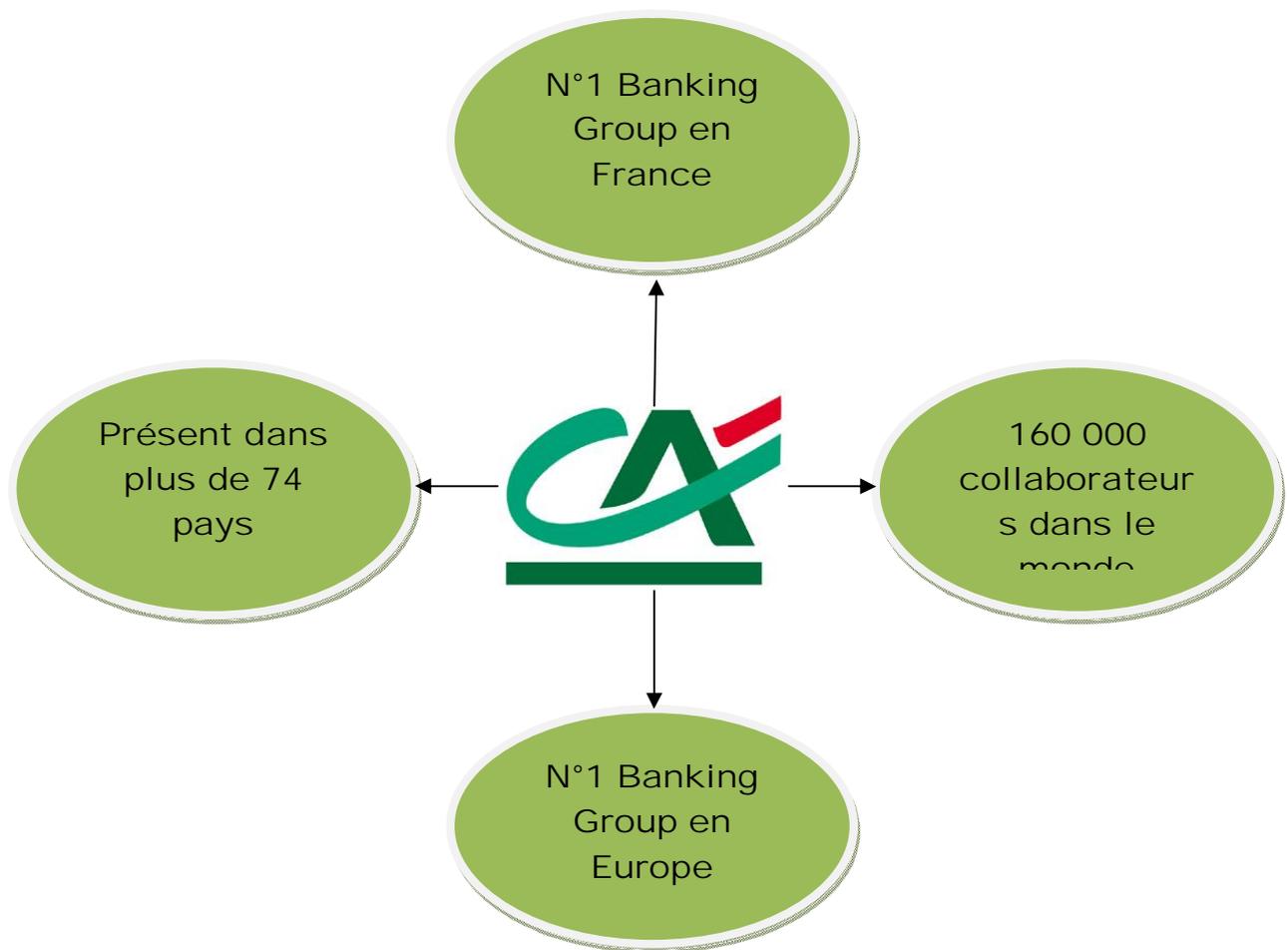
- SAS Rue de Boétie :

C'est le holding de contrôle du capital de CREDIT AGRICOLE SA.

- CREDIT AGRICOLE SA :

Il s'agit à la fois de l'organe central et de contrôle, de la tête de réseau, mais également de la banque centrale du Groupe CREDIT AGRICOLE.

Schéma n°1 : Chiffres clés du Groupe Crédit Agricole



Source : BNI Madagascar

Section 2. Présentation de la BNI Madagascar:

L'histoire de l'implantation du système bancaire malgache est indissociable des grands événements qui ont marqué notre Nation. En effet, de la colonisation jusqu'à nos jours, les établissements bancaires ont beaucoup évolué.

Nous allons ainsi retracer les différents événements qui ont marqué la BNI avant qu'elle ne devienne la BNI Madagascar.

2.1. Dates clés de l'historique de la BNI Madagascar :

- **1920** : La banque existait déjà sous le nom de Crédit Foncier de Madagascar ou CFM qui était une société anonyme. Ses activités concernaient les prêts sur hypothèque, l'achat, la négociation et l'émission des obligations, les créances, la réception avec ou sans intérêt des capitaux en dépôt. C'était, déjà à cette époque, l'un des plus grands établissements financiers du pays.
- **1925** : Le CFM devient filiale de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie et prend le nom de Crédit Foncier de Madagascar et de la Réunion ou CFMR.
- **1963** : Le CFMR change de dénomination et devient Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie de l'Océan Indien ou BNCI-OI.
- **1974** : la BNCI-OI disparaît et est remplacée par Banque Commerciale et Industrielle de Madagascar ou BCIM.
- **1977** : La vague de nationalisation donne naissance à la Banque Nationale de l'Industrie (BNI) par la fusion de quelques établissements dont la BCIM. Son capital social était de 03 milliards de francs malgaches. La banque comptait alors 13 agences réparties dans toute l'île. Sa mission consistait à promouvoir le développement de l'industrie et de l'artisanat dans l'édification de l'économie socialiste.
- **1988** : Suite à la libéralisation et la loi bancaire de l'ordonnance n° 88005 du 16 avril 1988, le Crédit Lyonnais prend participation dans le capital de la BNI.

- **1991** : Le Crédit Lyonnais devient actionnaire majoritaire en augmentant sa participation à hauteur de 51% du capital. Par la même occasion, la BNI change de dénomination et devient la BNI-Crédit Lyonnais Madagascar ou la BNI-CLM.
- **2005** : Le Crédit Agricole rachète les parts du Crédit Lyonnais dans la BNI-CLM.
- **2006** : Devenue filiale du Crédit Agricole, la BNI-CLM a fait l'objet d'un rebranding et adopte désormais l'appellation BNI MADAGASCAR.

La BNI-Leasing est créée. C'est un établissement financier spécialisé dans le crédit-bail. Bien qu'apparentée à la BNI-Madagascar, cette entité est indépendante et autonome.

2.2. Identification de la BNI Madagascar:

Dénomination : BNI MADAGASCAR

Forme juridique : Société Anonyme

Capital : 10 800 000 000.00 MGA

N° d'inscription :

- CSBF : 05/BA/1991
- NIF : 105005081
- RCS : 2003B00864

Siège social : 74, Rue du 26 juin 1960 Analakely

B.P.: 174 – 101 ANTANANARIVO

Tél: 22 239 51 – 22 228 00

Fax: 22 337 49

Site web: www.bni.mg

E-mail: info@bni.mg

Actionnariat de la BNI Madagascar :

Le Crédit Agricole en est le principal actionnaire avec une participation de 51% dans le capital. Le reste des actions se répartit comme suit:

- l'Etat malgache : 32,58%,
- la Société Financière Internationale : 10%,
- le personnel : 4,42%,
- la Banque de la Réunion : 2%.

2.3. Activités et marchés cibles de la BNI Madagascar:

Traditionnellement connue pour être la banque des entreprises, la BNI Madagascar n'en est pas moins une banque commerciale généraliste. A ce titre, elle effectue diverses opérations de banque :

- La collecte de ressources à vue ou à terme auprès du public ;
- L'octroi de crédits à court, moyen ou long terme, par caisse ou par signature ;
- La prestation de services (virement, change, encaissement, paiement, etc.) au niveau domestique ou international ;
- La mise à disposition et la gestion des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, etc.)

De même, la BNI cible une clientèle large classée en trois catégories :

- Les particuliers et les professionnels : généralement les personnes physiques ;
- Les institutionnels : Organismes Non Gouvernementaux (ONG), collectivités locales, associations religieuses, projets, etc. ;
- Les entreprises : personnes morales effectuant leurs activités dans un but lucratif.

2.4. Organisation structurelle de la BNI Madagascar:

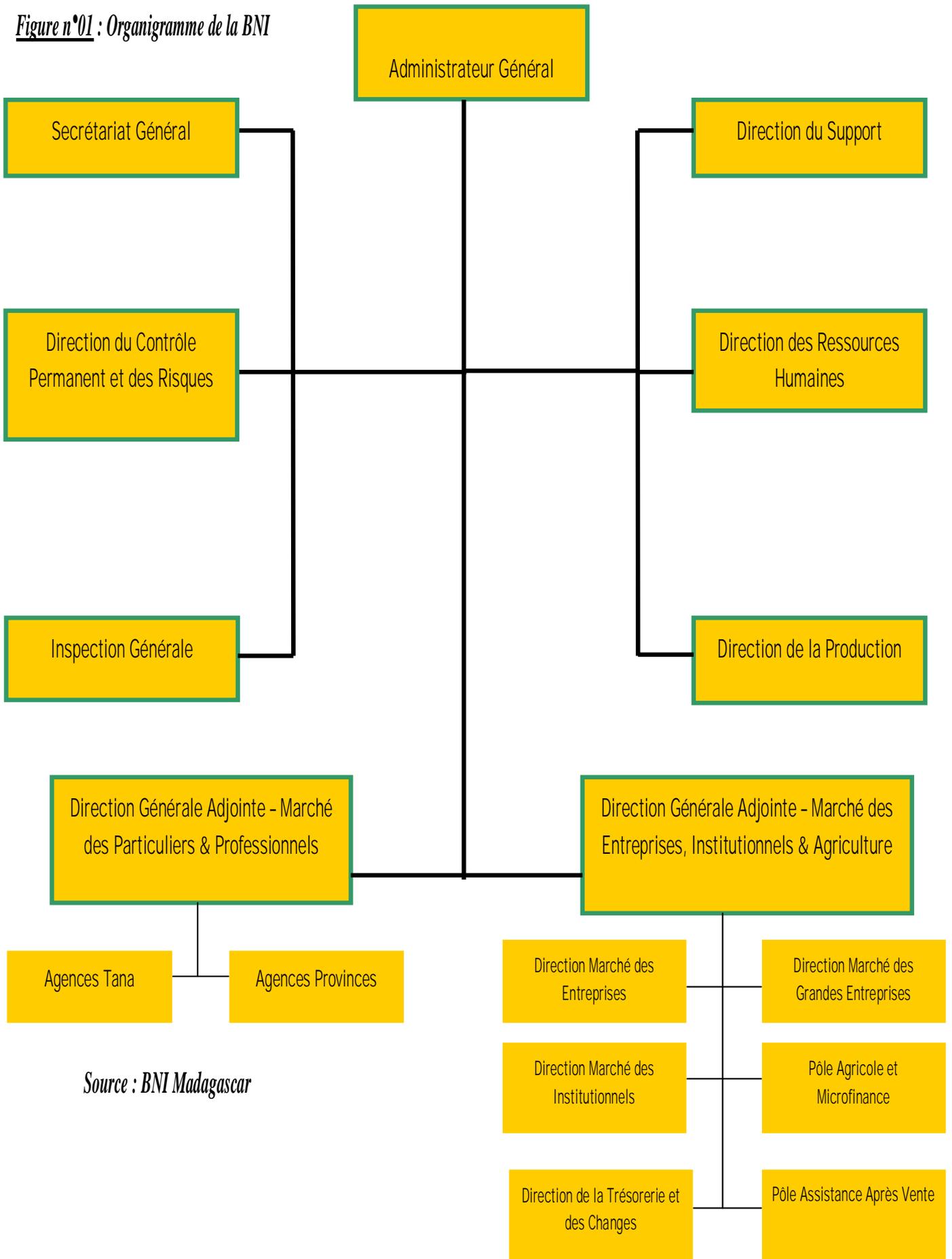
Le fonctionnement de la BNI Madagascar peut être regroupé autour de 04 pôles :

- Le pôle stratégique : la définition de la politique et de la stratégie de la BNI Madagascar est assurée par la Direction Générale. D'ailleurs, à cette dernière sont rattachées :
 - a) L'inspection Générale (IG) : organe de contrôle, elle s'assure du suivi et du respect des procédures. Elle a, entre autres, pour mission de s'assurer que le contrôle interne de la Banque dispose de structures et de procédures adéquates (existence, efficacité, cohérence, qualité, amélioration de fonctionnement)
 - b) La Direction du Contrôle Permanent et des Risques (DCPR) : elle fait appliquer la politique établie en matière de crédits. Elle veille sur la bonne maîtrise du risque de contrepartie dans toutes les phases de relation avec le client:
 - analyse de risque ;
 - contribution à la prise de décision lors de la mise en place des dossiers de crédit ;
 - suivi du risque ;
 - mise en place des garanties.
 - c) La Direction des Ressources Humaines (DRH) : elle applique la stratégie de la banque en matière de ressources humaines. Elle couvre :
 - la gestion du personnel ;
 - la Formation ;
 - le Service Médical.
 - d) La Direction Financière (DF) : elle s'assure de la capacité financière de la banque pour atteindre les objectifs fixés par sa stratégie. Elle regroupe la fonction comptabilité, le contrôle de gestion et la trésorerie.

- Le pôle exploitation : les opérations commerciales sont exécutées par les deux directions concernées suivant le type de clientèle. Il s'agit en l'occurrence de la Direction Générale Adjointe du Marché des Particuliers et Professionnels (DMPP) et de la Direction Générale Adjointe du Marché des Entreprises, Institutionnels & Agriculture.
- Le pôle administration : il regroupe les directions s'occupant de la logistique (moyens généraux, documentation, organisation...)
- Le pôle production : ce dernier pôle s'occupe de l'exécution des opérations domestiques (DOD) et des opérations internationales (DOI).

Ci-après l'organigramme de la BNI Madagascar :

Figure n°01 : Organigramme de la BNI



Source : BNI Madagascar

CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION D'UNE RELATION CLIENTELE DANS UN SYSTEME DE SERVUCTION

Toutes les entreprises, aussi attentives soient-elles à la qualité du service qu'elles proposent, ont des clients mécontents. De ce fait, l'amélioration permanente de la qualité de service à la clientèle et la mesure de la satisfaction du client sont plus que jamais au centre des préoccupations de toutes les firmes. D'autant plus que ce qui était facile pour une boutique (face à face) devient compliqué lorsque l'on se retrouve au sein d'un établissement d'envergure comme une banque où les clients sont plus nombreux et les enjeux plus colossaux.

Ces conclusions nous amènent donc à rappeler la définition du concept de servuction de même que l'intérêt de la gestion d'une relation clientèle.

Section 1. Spécificité de la production des services:

P. Eiglier et E. Langeard¹ ont proposé en 1987 de nommer le processus de création d'un service : ***la servuction***. Il s'agissait alors d'un néologisme contractant les mots : service et production. Pour comprendre les différences entre les systèmes de servuction et de production, il nous faudra mettre en valeur les différentes relations qu'ils induisent. L'économie des services et le marketing des services s'intéressent à ces relations car ce système possède ses propres concepts, méthodes et outils tant au niveau de l'analyse qu'à celui de la mise en œuvre opérationnelle.

1.1. Le système de servuction :

Le système de servuction pose un certain nombre d'éléments qui intègre les spécificités des « produits » bancaires :

¹ www.marketing-etudiant.fr

- Le client est un élément primordial. Le service n'existe que lorsque le client le consomme. Le client est le bénéficiaire du service.
- Le support physique nécessaire à la production du service est double. Il y a les instruments nécessaires au service (par exemple, les promontoires pour la banque) et l'environnement matériel où se passe le service (la géo-localisation, la décoration, l'agencement, etc.)
- Le personnel en contact est celui qui est en contact direct avec le client. Dans une banque, ce sont les agents d'accueil, les prospecteurs, les gestionnaires de clientèle.
- Le service est à la fois l'objectif du système et le résultat (ouvrir un compte courant pour pouvoir y effectuer des retraits et des versements, etc.)
- Le système d'organisation interne est la partie non visible par le client. C'est l'organisation de l'entreprise, la gestion, les ressources humaines ou encore le management.
- Les autres clients sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et souvent au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une banque pour y demander des renseignements, y ouvrir un compte ou effectuer des retraits.

Ces éléments combinés les uns aux autres permettent de poser la définition du système de servuction de l'entreprise de service : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client – entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».

1.2. Les différents modes de gestion dans le marketing des services :

Pour mener à bien une action marketing ainsi que pour améliorer la qualité du service à la clientèle, il est primordial de garder à l'esprit trois points stratégiques.

Première gestion stratégique : La gestion de la participation du client

La gestion de la participation est un élément clé de la servuction. Le niveau d'implication du client, c'est-à-dire le niveau de production du client dans le système de servuction est un choix stratégique, il est donc calculé et réfléchi.

La participation du client se justifie au niveau économique par de moindres charges pour l'entreprises, il n'y a en effet, peu ou pas de personnel (dont on sait qu'ils sont une charge pour l'entreprise).

La participation du client se justifie également par le fait qu'elle accroît la satisfaction du client :

- La participation physique rend le client de plus en plus autonome, le client adhère au service par assimilation.
- Elle réduit ses incertitudes d'achat, car le client ne doit pas se poser la question du choix entre le service A (celui du concurrent) et le service A' (celui de notre banque). Il doit acheter notre service sans se poser de questions.
- Elle implique une recherche de la **fidélité**. Moins il y a d'incertitude pour le client, plus il y a de fidélité. Plus tard, et grâce à cela, la société pourra faire des économies de coûts en terme de communication.

La gestion de la participation ne peut cependant pas se faire sans la prise en compte de certains éléments déterminants. Le contenu et la forme du service proposé influencent aussi le niveau de participation du client. Le comportement du client est également un élément important de la gestion de la participation en termes de fidélité, de taux d'utilisation et d'attitude par rapport à l'innovation du service. Cette gestion de la participation influence le niveau de consommation d'une prestation et permet souvent des gains de productivité.

Seconde gestion stratégique : La gestion du personnel en contact

Le personnel, rappelons-le, est l'élément central de la servuction. Il représente pour le client le contact humain avec l'entreprise (support de l'offre) et son service (l'offre). Cette relation génère plusieurs relations entre les intérêts de l'entreprise et ceux du consommateur, mais également des situations de contact.

Le personnel tient un double rôle : il produit une prestation avec le client et il représente par sa présence l'entreprise. Il appartient au responsable management de gérer ces relations et rôles en formant, en intéressant et en supervisant le personnel de contact pour qu'il ait une même prestation de qualité équivalente pour chaque client et en toute circonstance.

Troisième gestion stratégique : La gestion du support physique

Le support physique du service est un des éléments stratégiques du système de servuction. Le support physique doit être performant au niveau de l'ambiance et de sa fonctionnalité. Il doit également permettre une bonne gestion de l'espace et du temps.

- La gestion de l'espace :

Le support physique doit permettre la gestion des flux principalement lorsqu'on s'intéresse aux services de masse (la grande distribution par exemple mais également les hôtels, les villes, etc.). L'espace doit être également manipulé de façon à répondre de façon précise aux attentes des clients. C'est par exemple la modularité d'une salle de séminaire qui peut être agrandie ou rétrécie à volonté.

La gestion de l'« ambiance » : non seulement, il faut définir physiquement par une architecture, un aménagement le support physique d'un service, mais il faut en plus avoir pour objectif le traitement d'une ambiance particulière distinctive.

- La gestion du temps :

Elle est combinée à celle de l'espace et elle permet une gestion dynamique du support physique. Dans une banque, il faut gérer les différents clients en fonction du service qu'ils souhaitent et du temps qu'ils ont de disponible. Une demande de renseignement ne se traite pas de la même façon et dans le même lieu que la demande de conseil pour une opération bancaire de plusieurs millions d'Ariary par exemple. Le responsable doit définir exactement la fonction de chaque espace en fonction du service qu'il souhaite offrir.

Bref, le support physique du service suppose une gestion stratégique. C'est lui qui supporte la réalité innovante d'un service et la qualité d'un service. Il a un rôle structurant.

Section 2. Place du marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque :

La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de Berry² en 1983. Il définit le marketing relationnel comme le fait d' « attirer, maintenir et renforcer la relation client ». Nous sommes donc bien au cœur de la problématique de la relation client.

2.1. Du marketing de la transaction au marketing de la relation:

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange. L'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale. Dans une dimension temporelle, l'échange relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Sa durée donne une nouvelle perspective à l'échange.

Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles, la dimension stratégique de l'échange est donc peu étendue. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants et changer de fournisseur a un coût élevé. Des investissements spécifiques ont pu être mis en place pour construire la relation rendant ces changements plus difficiles. Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques mais on peut les élargir au temps passé à mieux connaître son partenaire. La dimension stratégique de l'échange relationnel est donc très élevée.

Enfin, la prise en compte de la dimension sociale de l'échange distingue l'échange transactionnel de l'échange relationnel. L'échange transactionnel considère principalement la dimension économique de l'échange. Le lien social est absent de cette relation. L'approche transactionnelle reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation des ressources.

² www.marketing-etudiant.fr

L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange. « Dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social »

Tableau n°1 : Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation

| Marketing de la transaction | Marketing de la relation |
|---|---|
| <i>Orientation à court terme</i> | <i>Orientation à long terme</i> |
| <i>Intérêt pour la vente isolée</i> | <i>Intérêt pour la rétention de clientèle</i> |
| <i>Contact discontinu avec la clientèle</i> | <i>Contact continu avec la clientèle</i> |
| <i>Mise en avant des caractéristiques du produit</i> | <i>Mise en avant de la valeur du produit pour le client</i> |
| <i>Peu d'importance accordée au service clientèle</i> | <i>Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</i> |
| <i>Engagement limité à satisfaire la clientèle</i> | <i>Engagement fort à satisfaire la clientèle</i> |
| <i>Contacts avec la clientèle modérés</i> | <i>Fort contact avec la clientèle</i> |
| <i>La qualité est d'abord le souci de la production</i> | <i>La qualité est le souci de tout le personnel</i> |

Source : Payne et al. 1998

2.2. La place du marketing relationnel dans les services financiers:

L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, pour quatre raisons:

- L'essence même du service rend la relation interpersonnelle fondamentale. La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de services facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services financiers commercialisés. Depuis quelques années, la qualité de la relation interpersonnelle est envisagée, conduisant l'entreprise vers le développement d'un marketing relationnel. L'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur. Il doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquiescer le service. Le marketing relationnel est adapté à cette problématique.
- Le secteur des services a été bouleversé ces dernières années par la dérégulation. Les transports, la distribution d'énergie, la banque ont vu les conditions de la concurrence se durcir et le consommateur plus courtisé. Des auteurs ont montré que fidéliser les

clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude célèbre a montré qu'une réduction de 5% de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne dans les entreprises de 25%. Cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus fidèles.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client. La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client valorise ce dernier qui aime se sentir reconnu. Cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans de nombreux secteurs de service et en particulier dans le secteur bancaire. Le secteur bancaire cumule deux difficultés : il fournit un service intangible qui rend fondamentale la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client, il traite d'un « produit » à forte connotations pour le client : l'argent. A ce titre, l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.
- Une façon de répondre à ce défi est de renforcer l'image de marque de l'entreprise. Il est donc nécessaire que les banques prennent conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. En effet, en l'absence d'un réel positionnement, le client choisit l'entreprise la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. Cela nécessite la création d'une politique de marque pertinente pour les banques (notamment Européennes) pour gagner cette lutte concurrentielle. On associera alors à la relation interpersonnelle, une relation entre le client et l'entreprise à travers sa marque.

Kapferer représente l'identité de la marque par un prisme à 06 facettes qu'on peut appliquer à la banque :

- La facette physique comprend les caractéristiques propres de la banque quant à ses produits et ses services. C'est la facette la plus facile à imiter pour des concurrents ;
- La facette « personnalité » permet de personnifier la banque ;
- La facette du reflet repose sur un mécanisme d'identification pour les clients ;
- La facette de la mentalisation représente l'aspect « intérieur » du client. (Quelle image de lui-même lui renvoie la banque : un créateur, un bon gestionnaire... ?) ;

- La facette de la relation représente le type de relation proposée par la banque. Est-ce un rapport de partenariat (« la banque, partenaire de vos projets... ») ou un rapport de pédagogie (« la banque qui vous apprend... ») ;
- Enfin, la facette culturelle rappelle l'enracinement culturel de l'entreprise. Certaines banques choisissent par exemple d'insister sur leur caractère régional ou mutualiste. L'image créée pour la banque une relation particulière avec le client en lui permettant de la distinguer de ses concurrents et en créant un attachement à la marque.

Section 3. Gestion des réclamations clients

Du fait d'une concurrence sans pitié existant au niveau des firmes d'un marché, l'exigence de service s'impose aujourd'hui à toute entreprise et, sans une gestion organisée des réclamations, le client préférera rapidement le concurrent.

La stratégie de gestion des réclamations dans un organisme vise l'amélioration continue de la qualité des produits et des services offerts à la clientèle. En effet, quelle que soit sa taille toute organisation est amenée à développer une politique de traitement des plaintes et des réclamations.

3.1. Définition du terme « réclamation »:

La réclamation client est l'expression (ou la manifestation) d'une insatisfaction (ou d'un mécontentement, d'une déception) qu'un client attribue à une entreprise, et dont il demande le traitement.

Lorsque l'organisme visé est une administration, dont le client est alors un *assujetti*, la *réclamation* s'apparente à une plainte auprès de cette autorité, en vue de faire reconnaître l'existence d'un préjudice et/ou d'un droit du client.

Une réclamation indique en fait deux écarts :

- La présence d'une non-conformité ou un décalage entre qualité attendue et qualité perçue ;
- L'absence de contrôle qualité ou en tout cas la non-détection de cette anomalie par le prestataire.

La réclamation est le premier indicateur qualité d'une entreprise : il indique des sources d'amélioration pour toutes les fonctions de l'entreprise.

3.2. Nécessités et intérêts d'une gestion des réclamations:

Les clients dont les réclamations n'ont pas été prises en compte favorisent le développement d'un « bouche à oreille » négatif. Les clients qui obtiennent satisfaction véhiculent, quant à eux, une image positive et deviennent souvent fidèles à l'entreprise.

Les réclamations constituent une source d'information essentielle et permettent d'améliorer les produits et services offerts à la clientèle.

Elles constituent aussi un signal d'alarme pour l'entreprise, car la plus souvent, c'est grâce à elles que les dysfonctionnements au niveau des produits, des services voire des procédures peuvent être détectés.

Il faut traiter les réclamations clients pour les raisons suivantes :

- L'amélioration continue de la satisfaction client.
- L'amélioration des produits, des procédures et des processus de l'organisation.

3.3. Etapes de la gestion des réclamations:

La norme FDX50-179³ dans son annexe A1 demande aux entreprises d'enregistrer et de prendre en compte les réclamations écrites et verbales des clients.

³ www.lettredumarketing.com

Elle recommande à cet effet de :

- Etablir un registre ou 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 des réclamations ;
- Identifier les remèdes et solutions attendues par le client, capable de résorber la réclamation (selon le point de vue 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.

La norme ISO 9001 (2000) quant à elle, recommande dans son chapitre 8 :5-2 que l'organisme mène des actions correctives pour éliminer les causes des non-conformités, afin d'empêcher leur réapparition. Les actions correctives doivent être adaptées à l'incidence des problèmes rencontrés.

La procédure documentée pour les actions correctives doit définir les exigences pour :

- Identifier les non-conformités ;
- Déterminer les causes des non-conformités ;
- Evaluer la nécessité d'entreprendre des actions pour assurer que les non-conformités ne se reproduisent pas ;
- Déterminer et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre et procéder à la revue des actions correctives appliquées.

De ce fait, la norme ISO 9001 (2000) met l'accent aussi bien sur l'élimination des causes du dysfonctionnement que sur la manière spécifique de le faire (procédure).

Conclusion :

Cette première partie, axée sur les généralités nous a permis de mettre en exergue notre champ d'études et le cadre conceptuel dans lequel nous souhaitons développer cet ouvrage.

Sans pour autant avoir donné une définition exhaustive du marketing relationnel, nous avons néanmoins mis en évidence l'importance de la relation client dans le domaine des services et surtout dans le secteur bancaire. En effet, étant un domaine affichant une intensité concurrentielle particulièrement élevée, celui de la banque mérite que l'on y prête attention.

Nos premières constatations nous ont déjà permis d'affirmer qu'une différenciation par une « bonne gestion de la relation client » pouvait faire dominer une firme face à ses adversaires. Cette gestion de la relation client passe notamment par une gestion des réclamations de la clientèle.

Nous ne pouvons cependant appréhender le problème sans une analyse poussée de la politique de la BNI Madagascar en matière de gestion des réclamations.

Tels est le point principal que nous nous proposons d'aborder dans notre deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE: ANALYSE STRATEGIQUE ET FORMULATION DES PROBLEMES

Il nous semble primordial de mener une présentation du mode de gestion des réclamations « entreprises » de même qu'une analyse critique de l'existant afin de mettre en avant les points forts et les lacunes au niveau de la situation actuelle de la banque. Nous pourrons ainsi identifier les forces et faiblesses de la BNI Madagascar dans sa politique de gestion des plaintes et des insatisfactions.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU SEIN DE LA DIRECTION DES MARCHES ENTREPRISES, INSTITUTIONNELS ET AGRICOLE

D'après la première partie de ce travail, nous avons pu conclure que la BNI est une banque forte qui tire une très grande partie de son PNB de ses clients « grandes entreprises ». Par ailleurs, nous avons pu déduire que plus des clients sont puissants et influents, plus ces derniers sont « à soigner » et sont particulièrement exigeants quant à la qualité de la prestation qui leur est fournie. Nous allons donc maintenant nous atteler à la présentation de la manière dont la BNI CA gère les réclamations de ces entreprises qui sont les plus gros pourvoyeurs de chiffres d'affaires.

Il est à noter que le marché des entreprises bénéficie au sein de la BNI d'une Direction d'Exploitation dédiée, subdivisée en deux catégories : la DMME et la DMGE (ou plus simplement DME et DGE).

Section 1. Les « front » et « middle » office « entreprises » - premiers destinataires des réclamations :

Les deux directions de marché, placées sous la supervision du Directeur Général Adjoint en charge du Marché Entreprises – Institutionnels – Agricole (ou DGA – MEIA) et assistées par le Pôle Après-Vente Entreprises reçoivent dans la très grande majorité des cas les réclamations des clients. D'une manière globale, même si reçues au niveau des agences ou des autres unités, la réclamation doit toujours parvenir au gestionnaire de compte pour un accord « pour traitement ».

1.1. Présentation succincte des unités de réception de la réclamation:

1.1.1 La Direction des Grandes Entreprises

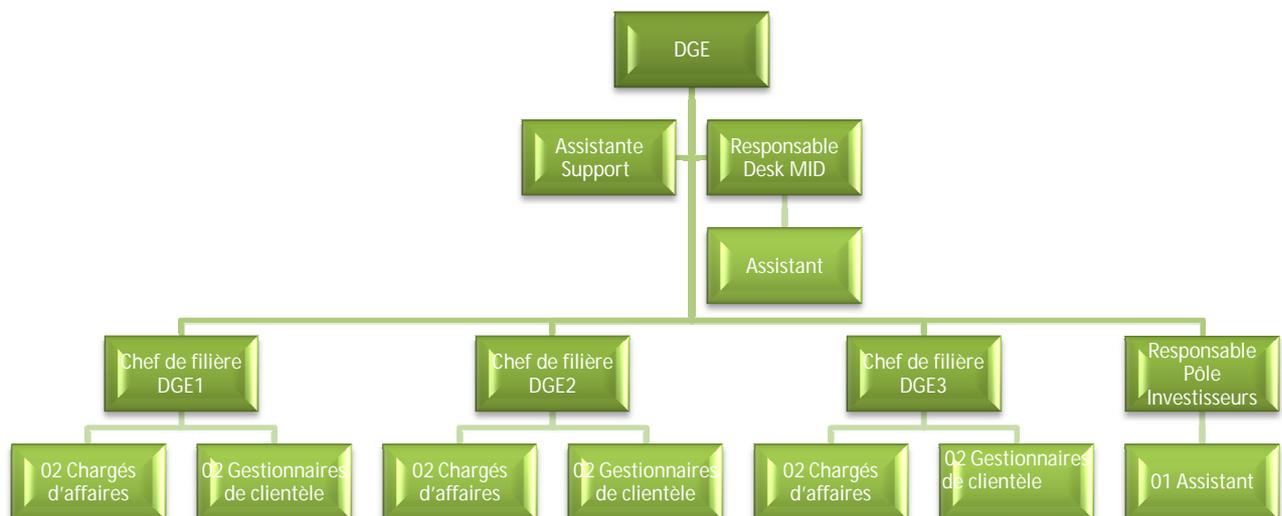
Ayant une vocation commerciale, l'équipe est composée de 21 personnes se répartissant comme suit :

- 1 Directeur (DMGE) ;
- 1 Assistante de direction ;
- 17 commerciaux ;
- 02 Chargés du DESK MID.

Les 17 commerciaux sont regroupés en trois filières d'activités et un pôle « investisseurs » :

- DGE1 : les grandes entreprises de construction et activités liées au BTP, transport ;
- DGE2 : les filiales des grands groupes étrangers ;
- DGE3 : toutes grandes industries et entreprises de transformation et manufacture, commerce et négoce, hôtellerie et restauration, promotion touristique, collecte de produits locaux, etc....
- Pôle « Investisseurs » : chargé de la prospection de nouveaux clients pour le compte de la DGE.

Figure n°02 : Organigramme de la DGE



Source : BNI Madagascar

1.1.2. La Direction des Moyennes Entreprises

L'équipe commerciale de la DME se répartit de la manière suivante :

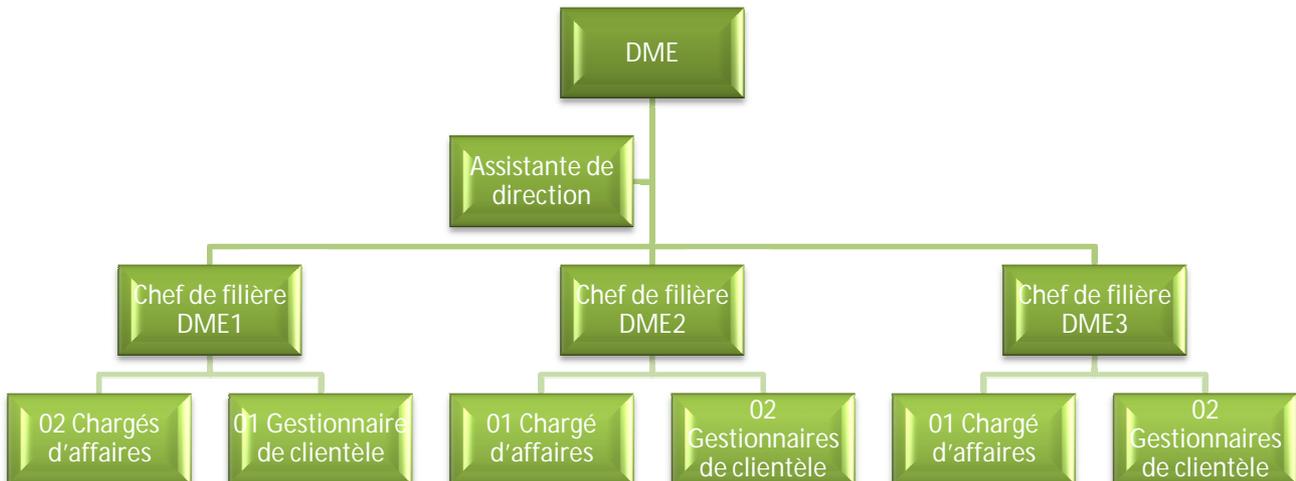
- 1 Directeur (DME)
- 1 Assistante support
- 12 Commerciaux

Ces 12 forces de vente sont regroupés (tout comme la DGE) en 03 filières d'activité :

- DME1 : commerce et négoce, hôtellerie et restauration, promotion touristique, collecte de produits locaux, etc....
- DME2 : toutes industries et entreprises de transformation et manufacture (Zones Franches Industrielles, etc.)
- DME3 : entreprises de construction et activités liées au BTP, transport.

Cette brève présentation sera reprise dans l'organigramme suivant :

Figure n°03 : Organigramme de la DME



Source : BNI Madagascar

1.1.3. Le pôle Après-Vente Entreprises :

Sous la supervision du Responsable Administratif de la DMEIA, cette équipe de 10 personnes a pour rôle d'assister le DGA-MEIA, les Directeurs de marchés et les filières dans le traitement des opérations courantes (en ayant un statut de middle office par rapport aux commerciaux et aux unités de production), celui des réclamations et dans le suivi des engagements.

Les membres de ce pôle d'Assistance – Après Vente sont :

- 1 Responsable Administratif
- 1 Responsable de l'Assistance-Après Vente
- 1 Adjoint du R-AAV
- 6 Chargés de l'Assistance-Après Vente
- 1 Agent Administratif

Ci-après l'organigramme résumant cette structure :

Figure n°04 : Organigramme du PAV Entreprises



Source : BNI Madagascar

1.2. Rôles de chaque intervenant dans la gestion des réclamations :

La définition des rôles propres à chaque membre des directions de marché et du PAV-Entreprises est importante pour que les activités se déroulent efficacement. La gestion des plaintes ne constitue certes qu'une infime partie des tâches de chacun mais elle n'en demeure pas moins primordiale.

1.2.1. Le Directeur de Marché :

En tant que manager de l'équipe, le Directeur :

- Participe à l'élaboration des objectifs commerciaux ;
- Organise la démarche commerciale ;
- Appuie les exploitants (Chefs de filière et Chargés d'Affaires) ;
- Anime et contrôle l'activité commerciale ;
- Se charge du reporting à la hiérarchie.

En matière de réclamation, le Directeur de marché peut être plus ou moins impliqué selon le degré de gravité de la plainte. Hors quelques exceptions, le Directeur n'intervient pas directement dans le traitement et le suivi d'une réclamation mais son intervention directe peut faciliter le déblocage d'un problème.

1.2.2. Les filières (CF + ChA + GCE):

Les filières font office d'interface entre la banque et sa clientèle. En tant qu'agents commerciaux, ils :

- Prospectent et démarchent les nouveaux clients ;
- Reçoivent, examinent et instruisent les demandes des clients auprès des directions concernées (opérations domestiques, transactions internationales, analyse de crédit, etc.) ;
- Effectuent le suivi du fonctionnement des comptes et des lignes accordées au client ;

- Entretiennent la relation en vue de mieux cerner les besoins des clients et améliorer l'adéquation de l'offre.

Premiers intermédiaires entre la banque et le client. Les commerciaux sont donc les premiers récipiendaires d'une réclamation. Il leur incombe d'en assurer la transmission pour traitement et d'informer leurs clients respectifs des tenants et aboutissants de la plainte.

1.2.3. Le Pôle Après-Vente :

Les AAV ont pour attribution de :

- Recevoir et traiter les réclamations de la clientèle ainsi que leur suivi ;
- Traiter et suivre les opérations courantes à J+1 de leur transmission aux services concernés (relancer la filière sur les documents irréguliers constatés sur les ordres clientèles) ;
- Traiter les renseignements commerciaux concernant les filières (réponses ou demandes) ;
- Suivre les engagements, anomalies, réalisations commerciales dans le cadre des reportings mensuels et trimestriels des filières.

Le PAV - Entreprises (que l'on pourrait communément assimiler à un Service Après-Vente) est donc le noyau dans la gestion d'une réclamation car traiter et suivre les réclamations des Grandes et Moyennes Entreprises est un des premiers points existant dans la définition de fonction des Assistants Après-Vente.

Section 2. Mode de traitement des réclamations des entreprises :

Il convient de rappeler qu'une réclamation est l'expression orale ou écrite d'une insatisfaction formulée par un client. Elle traduit en général un dysfonctionnement, quelle qu'en soit la nature, réel ou perçu comme tel, susceptible d'altérer l'image de l'entreprise, d'engager sa responsabilité, d'accroître un risque (financier, conformité, juridique), ou d'entraîner une dégradation voire une rupture de la relation.

Le traitement et le suivi des réclamations de la DME et de la DGE incombent au Pôle Après-Vente Entreprises. Nous allons donc prêter une attention particulière à leur traitement dans la présente section.

2.1. Les différents types de réclamations traitées par le PAV :

Les différentes réclamations émanant des entreprises sont formulées soit par e-mail, soit verbalement (au téléphone ou lors des réunions avec les clients) ou encore par le biais de lettres officielles. Nous pouvons citer :

- Les opérations non traitées : des virements, remises à l'escompte ou encaissements d'effets / chèques non encore visibles sur le compte du client à J+1 de la remise pour traitement au niveau de la banque ;
- Les opérations contestées ou erronées : doublons, erreurs sur le compte d'imputation, compte indûment débité, montant virement contesté, date de valeur ou d'indisponibilité d'une opération non respectée ;
- Les délais de traitement : délai d'attente, délai de réponse ou délais de traitement compte à créditer trop long ;
- Les documents non reçus : relevés de compte, swift, avis bancaires, chéquiers, documents contractuels mal dirigés ;
- La qualité d'accueil ;

- Le manque d'information concernant : les frais et commissions perçus sur les comptes du client, les agios, les produits et services offerts par la banque, les dispositions contractuelles, les libellés d'opérations non détaillés ;
- Les produits monétiques : GAB (carte ou fonds ravalés, opération non aboutie), Elionet (code non accepté ou service indisponible), TPE (télécollecte non réalisée, connexion non aboutie) ;
- Divers autres demandes de pièces de banque : Demande de duplicatas d'avis, d'extraits de compte ou de copies de pièces (chèques, ordres de virement).

2.2. Circuit du traitement des réclamations :

Les réclamations reçues des clients, quel qu'en soient le support, sont traitées dès le jour de leur réception. Généralement, elles sont transmises par messagerie interne (Lotus Notes) vers les unités concernées avec le justificatif de la réclamation à l'appui. Ce message peut être directement envoyé soit par les commerciaux soit par les AAV. Dans l'un ou l'autre des cas, l'autre partie est mise en copie du message afin de faciliter le suivi. Notons qu'il n'existe aucune procédure écrite décrivant la marche à suivre dans le traitement d'une réclamation.

Néanmoins, nous pouvons schématiser les différentes étapes comme suit :

Schéma n°02 : Flux de traitement des réclamations



Source : Recherche personnelle

- **Etape 01 : Réception de la réclamation au niveau de la banque**

Quel que soit le support de la réclamation, les gestionnaires de compte de l'entreprise doivent être au courant de son existence. D'ailleurs, dans la grande majorité des cas, les clients appellent ou écrivent directement aux commerciaux. Si les réclamations sont reçues au niveau du PAV, elles doivent être directement transmises aux filières pour accord. Il incombe alors aux gestionnaires de clientèle d'accuser réception au client (message d'attente) dès le signalement de la réclamation.

- **Etape 02 : Accord de la filière pour le traitement**

Quelle que soit la réclamation, la filière doit marquer son accord pour le traitement en demandant une suite à donner à la requête du client. Il est essentiel de bien étudier la nature de la réclamation au sein de la filière même pour en évaluer la gravité et déterminer la démarche à entreprendre pour la résoudre. Cela est d'autant plus important que la plupart des clients « entreprises » ont des exigences particulières en matière de qualité et de rapidité de service.

- **Etape 03 : Investigation préliminaire par le PAV**

Les AAV doivent à leur tour effectuer des vérifications avant le traitement (vérification des comptes du client, vérification des transmissions, etc.). Cette étape est nécessaire car elle permet bien souvent de voir que beaucoup de réclamations peuvent être répondues au sein du Pôle Après-Vente même. Si, effectivement, la réponse à la réclamation ne peut être donnée au niveau de cette unité, elle fait suivre un message à ou aux autres unités pour traitement. Il incombe au pôle après-vente de saisir la « bonne » unité, apte à résoudre la réclamation le plus vite possible dès sa réception.

- **Etape 04 : Traitement par le service concerné**

Ce traitement aboutit souvent à des régularisations d'écritures, une délivrance de pièces ou des réponses à des demandes d'éclaircissement. Néanmoins, il peut y avoir des cas où même après envoi au service concerné, ce dernier ne peut répondre positivement au client (données non disponibles au sein de la banque, etc.)

Ci-après le tableau retraçant les délais de traitement des réclamations au niveau des services concernés :

Tableau n°02 : Les différentes unités de traitement des réclamations

| <i>SERVICE</i> | <i>Délais</i> |
|---|--------------------------------------|
| DOI FLUX (avis & Swift) | Variable, peut aller jusqu'à 2 jours |
| DOI COMEX (avis & Swift) | Variable, de 1 à 2 jours |
| AAV (avis non détaillé) | Le jour même |
| AAV (extrait) | Le jour même |
| DCG (attestation de solde) | 2 jours |
| DOD MON (produit : Carte – Elionet – TPE) | 2 jours |
| DOD PTF (avis) | Variable, jusqu'à 3 jours |

Source : Recherche personnelle

- **Etapas 05 et 06 : Envoi de la réponse au GCE pour notification client**

Que l'on ait répondu favorablement ou défavorablement au client, il est primordial qu'il en soit informé. De ce fait, les réponses de chaque réclamation (appuyées de justificatifs) sont systématiquement transmises au gestionnaire de compte qui se charge d'informer la relation.

En bref, le traitement des réclamations peut être regroupé en 03 grandes parties capitales :

- **L'enregistrement** : Enregistrer les réclamations est un moyen simple d'améliorer la relation avec la clientèle. La BNI, par l'intermédiaire du PAV, a d'ailleurs déjà mis en place un système d'enregistrement des réclamations qui constitue un critère de base dans la gestion moderne des réclamations. Il doit permettre au RAAV d'établir des rapports et de formuler des suggestions d'orientation de la politique à suivre en vue de l'amélioration continue de la satisfaction de la clientèle.

- Le traitement : Tout d'abord, un message d'attente est envoyé au réclamant pour lui indiquer que l'entité dédiée au traitement a bien reçu la réclamation et qu'elle la traitera dans les plus brefs délais. Ensuite, le PAV met tout en œuvre pour que la réclamation soit traitée dans les meilleurs délais.
- La réponse à la réclamation : Elle peut se faire par l'intermédiaire d'une lettre officielle ou par e-mail. Lors de cette dernière phase, il est nécessaire de demander au client s'il est satisfait pour reprendre l'avantage. Par ailleurs, il faut répondre le plus vite possible, personnaliser la réponse communiquée au client et s'excuser du désagrément engendré.

2.3. Enregistrement des réclamations et statistiques :

A l'heure actuelle, chaque réclamation reçue pour traitement au niveau du PAV est retranscrite dans un fichier Excel afin d'établir les statistiques mensuelles et trimestrielles par filière et par type de réclamation.

Bien que restant quelque peu basique, ce mode d'enregistrement des réclamations reçues permet néanmoins de dégager des chiffres significatifs mettant en avant les principaux objets de plainte venant des entreprises en tant que clients de la banque.

Tableau n°03 : Fichier d'enregistrement des réclamations traitées

| FC | Filière | Client | Nature Réclamation | Type réclamation | Date de réception | Date de transmission | Date résolution | Nbre de jours | Unité concernée | Observations |
|-----|---------|--------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|---------------|-----------------|---|
| 100 | DME1 | Y | Montant virement mal imputé | Dde régularisation écriture | 01/03/2011 | 01/03/2011 | 02/03/2011 | 1 | DOD VIRT | Virement du 25/02/2011 en faveur de Z comptabilisé pour 235 000 AR ald 253 000 AR |
| 20 | DGE2 | X | Relevé de compte non reçu | Dde relevés - extraits | 10/03/2011 | 10/03/2011 | 10/03/2011 | 0 | PAV | Extraits de compte MGA et USD du mois de février non reçus à ce jour |

Source : Recherche personnelle

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA GESTION DES RECLAMATIONS DES ENTREPRISES ET FORMULATION DES PROBLEMES

Afin de dégager les problèmes internes (ou externes) engendrant les réclamations récurrentes au sein des marchés des Grandes et Moyennes entreprises, il convient dans un premier temps d'en analyser les sources profondes. En second lieu, nous nous appliquerons à analyser les points forts et les lacunes du mode actuel de gestion des réclamations.

Section 1. Origines des réclamations de la clientèle « entreprises »:

L'analyse des statistiques pour les réclamations reçues par les deux directions pour les deux premiers trimestres de cette année 2011 nous permettra d'en dégager les origines.

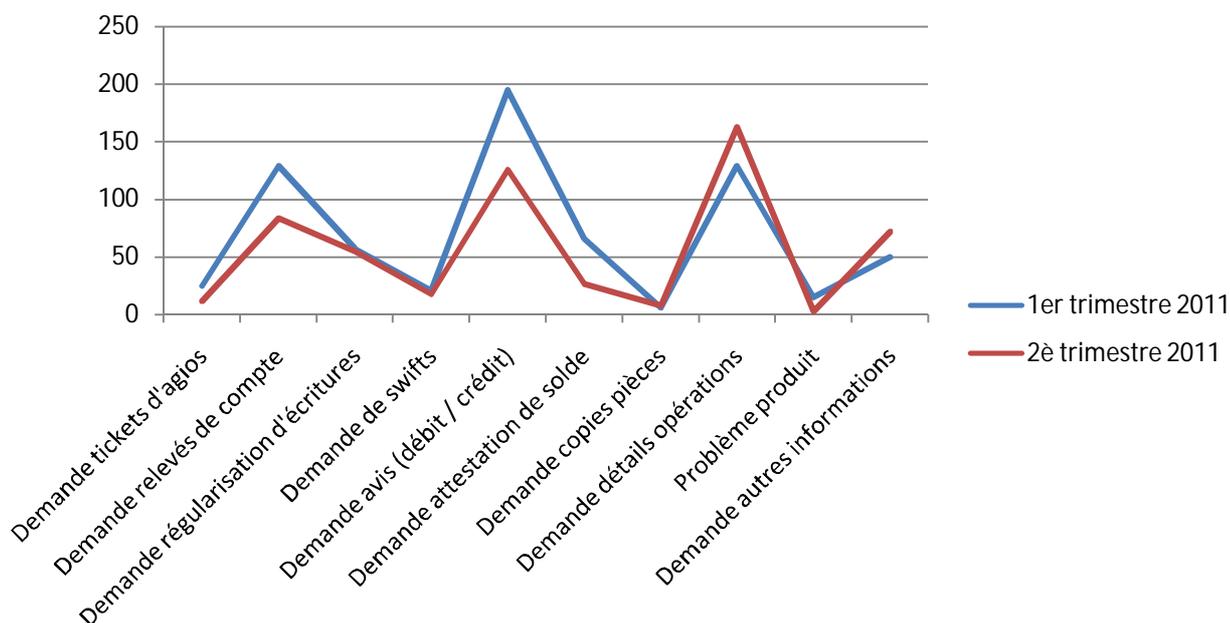
1.1. Analyse des réclamations reçues au niveau de la DGE pour les deux premiers trimestres 2011:

Tableau n°04 : Réclamations DGE – Comparaison 02 premiers trimestres 2011

| Nature réclamation | Total 1er trimestre | Total 2è trimestre | Variations 1er trimestre à 2è trimestre |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|--|
| Demande tickets d'agios | 25 | 12 | -52,00% |
| Demande relevés de compte | 129 | 84 | -34,88% |
| Demande régularisation d'écritures | 57 | 55 | -3,51% |
| Demande de swifts | 21 | 18 | -14,29% |
| Demande avis (débit / crédit) | 195 | 126 | -35,38% |
| Demande attestation de solde | 66 | 27 | -59,09% |
| Demande copies pièces | 6 | 8 | 33,33% |
| Demande détails opérations | 129 | 163 | 26,36% |
| Problème produit | 15 | 3 | -80,00% |
| Demande autres informations | 50 | 72 | 44,00% |
| TOTAL | 693 | 568 | -18,04% |

Source : BNI Madagascar

Schéma n°03 : Graphe de variation du nombre de réclamations de la DGE traitées (1^{er}-2nd trimestre 2011)



Source : Recherche personnelle

Les différents tableaux et schémas ci-dessus nous font constater une baisse globale de 18% des réclamations au titre du second trimestre par rapport au premier trimestre 2011 pour la DGE. Cette situation résulte de la diminution des demandes : des relevés de comptes, des tickets d'agios, des avis d'opérations et des renseignements dans le cadre de l'audit.

Par ailleurs, bon nombre des clients se plaignent de la qualité de service offert par la banque dans la mesure où les courriers leur parviennent tardivement, en particulier : les avis d'opérations et les relevés de compte. En effet, ils en ont besoin pour le bilan intermédiaire mensuel ou pour la clôture des comptes annuelle. Par ailleurs, ils exigent des détails sur certaines opérations portées en général au débit de leur compte puisque les libellés sur les avis qu'ils reçoivent ne sont pas explicites. Ces réclamations portant sur des demandes d'**avis détaillés** deviennent de plus en plus récurrentes.

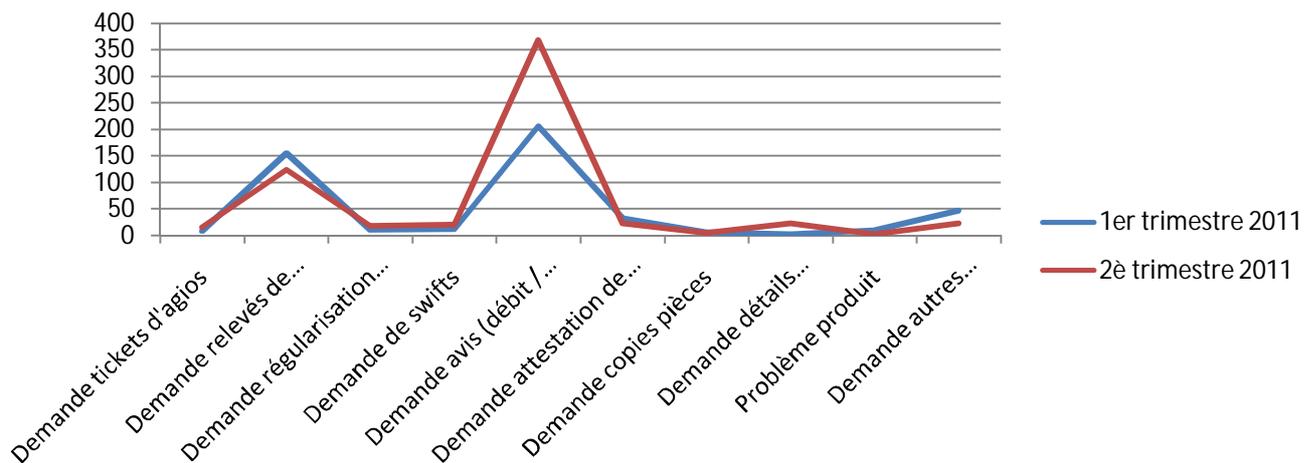
1.2. Analyse des réclamations reçues au niveau de la DME pour les deux premiers trimestres 2011:

Tableau n°05 : Réclamations DME – Comparaison 02 premiers trimestres 2011

| Nature réclamation | Total 1er trimestre | Total 2è trimestre | Variations 1er trimestre à 2è trimestre |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|---|
| Demande tickets d'agios | 9 | 15 | 66,67% |
| Demande relevés de compte | 156 | 123 | -21,15% |
| Demande régularisation d'écritures | 12 | 18 | 50,00% |
| Demande de swifts | 13 | 20 | 53,85% |
| Demande avis (débit / crédit) | 206 | 368 | 78,64% |
| Demande attestation de solde | 33 | 22 | -33,33% |
| Demande copies pièces | 7 | 4 | -42,86% |
| Demande détails opérations | 3 | 23 | 666,67% |
| Problème produit | 10 | 2 | -80,00% |
| Demande autres informations | 48 | 22 | -54,17% |
| TOTAL | 497 | 617 | 24,14% |

Source : BNI Madagascar

Schéma n°04 : Graphe de variation du nombre de réclamations de la DME traitées (1^{er}-2nd trimestre 2011)



Source : Recherche personnelle

D'après les données chiffrées ci-dessus, nous pouvons noter que les demandes d'avis et de relevés de compte sont les plus conséquentes pour les deux trimestres. L'augmentation en nombre de demandes d'avis est de quasiment 80% pendant le second trimestre. Par contre, les demandes de relevés de compte ont relativement diminué en nombre au cours du 2^e trimestre.

En effet, la situation s'explique sur le fait que bon nombre des clients ne peuvent attendre le délai normal de délivrance des courriers suivant l'adresse indiquée dans le système informatique (ISBA).

Il faut remarquer que le premier mois de chaque trimestre (janvier, avril), les demandes de relevés de comptes et d'avis sont les plus nombreuses. En effet, bon nombre de clients font leur rapprochement de comptes à chaque fin de trimestre.

1.3. Origines des réclamations clientèle:

- **Tickets d'agios, relevés de compte, avis non reçus :**

Le problème d'acheminement du courrier reste un problème majeur au niveau de la banque vu le volume d'opérations traitées. De ce fait, le nombre de réclamations relatifs à des pièces bancaires non reçues demeure relativement élevé.

Les réclamations dues aux justificatifs d'opérations non parvenus tiennent surtout du fait que :

- Certaines opérations ne font pas l'objet de délivrance d'avis (mises à disposition, traitements par OPAVI, opérations CASH,...) ;
- Les codes routages ou les adresses des clients enregistrés dans le système informatique ne sont pas à jour, voire erronés (beaucoup de courriers envoyés par PTT sont retournés à la banque) ;
- Le délai d'acheminement du courrier (depuis son édition à la banque) peut prendre des jours et peut aller jusqu'à deux semaines. Dans la grande majorité des cas, les clients ne possédant pas de boîte courrier sont ceux qui rencontrent cet inconvénient ;

- **Régularisation d'écritures / écritures non passées :**

Leur origine vient d'erreurs de saisie et/ou de validation sur le montant d'opérations ou sur le compte d'imputation. En effet, les entreprises possèdent, en plus d'un compte principal, de plusieurs sous-comptes et le volume important d'opérations à traiter peut engendrer tout aussi bien des doublons que des omissions.

- **Problème produit (Elionet/Carte/TPE) :**

- Des mouvements non à jour sur Elionet, des difficultés de connexion ainsi que des erreurs de mot de passe engendrent souvent des réclamations ;
- Concernant les cartes de retraits ou de paiement, le ravalement par les GAB ou le non aboutissement d'une transaction peuvent donner suite à des insatisfactions.
- Pour finir, l'échec des télécollectes, le non aboutissement d'une transaction par carte constitue une grande partie des réclamations concernant les TPE.

- **Demande de swifts, détails opérations, copies pièces, autres informations :**

Leur point en commun : elles résultent souvent d'un libellé incomplet sur le relevé de compte. Lors de la saisie d'une opération, seul un nombre limité de caractère peut être saisi dans le libellé ce qui n'aide pas toujours le client à identifier la nature d'une opération.

Cela le conduit à demander toutes pièces ou information qui lui permettront par exemple d'identifier le donneur d'ordre d'un virement, d'un rapatriement ou l'émetteur d'un chèque.

Section 2. Points forts et lacunes du mode actuel de gestion des réclamations des entreprises au sein de la DMEIA :

2.1. Forces du système mis en place :

- De prime abord, l'existence même d'un middle office : le PAV- Entreprises constitue un atout non négligeable dans la gestion des réclamations. En effet, cette unité constitue un support pour les unités commerciales (les filières) dans la mesure où ces dernières n'ont plus à se préoccuper du suivi des réclamations mais peuvent s'atteler à des tâches purement commerciales. Le gain est double : le client est bien « soigné » par les gestionnaires de compte concernant leurs besoins et les réclamations ne sont pas prises à la légère du fait qu'une unité a été spécialement créée pour en assurer le suivi.
- Deuxièmement, le système d'enregistrement et de reporting mis en place par le PAV lors de la gestion des réclamations a permis de mettre en évidence les évolutions saisonnières du nombre de réclamations reçues ainsi que les principales causes.
 - De ce fait, nous avons pu constater que la demande de pièces de banque est plus importante en début d'année ou en fin de trimestre du fait que les sociétés réalisent à ces moments là les rapprochements bancaires et ont besoin des pièces justificatives afférentes à leurs opérations.
 - La répétitivité de certains types de réclamations a aussi aidé à cerner certaines failles du système informatique utilisé par la BNI Madagascar ainsi que les problèmes de dispatching de courrier. Sans réclamation des clients, la banque ne serait pas à même d'améliorer constamment son mode de fonctionnement ainsi que la coordination des activités des diverses unités qui la constituent.
- En relation avec la découverte des causes des différentes réclamations, la pratique adoptée par la DMEIA permet aussi de définir les actions correctives nécessaires, applicables l'ensemble de la BNI Madagascar. D'où les diverses variations (baisses) concernant les problèmes les plus sensibles (problème de TPE ou de virement par exemple).

- Concernant le délai de traitement de la réclamation, cette dernière est transmise aux services assurés de la régulariser le jour même de sa réception à la banque. L'utilisation de la messagerie électronique interne : Lotus Notes réduit les délais de traitement car la transmission se fait instantanément. Par ailleurs, les AAV se sont fixés comme objectifs de ne pas laisser trainer une réclamation à traiter à leur niveau plus de deux jours.

2.2. Faiblesses de la gestion actuelle des réclamations des entreprises:

- En matière d'effectif de personnel, il peut fréquemment arriver que les Assistants Après-Vente se retrouvent vite submergés du fait qu'ils ont aussi à traiter et à suivre l'exécution des opérations courantes à part les réclamations. Mais ce problème ne se rencontre pas uniquement au niveau de cette entité. Les différentes unités de traitement (DOI ou DOD) ne peuvent se mettre à étudier la réclamation qui leur parvient qu'après avoir traité les différentes opérations journalières qui leur parviennent (virements ou transferts urgents – remises d'effets de commerce – etc.). Le sous-effectif (même l'absence d'une unique personne) au sein d'une unité peut alors alourdir le délai de traitement d'une réclamation.
- Lors de l'établissement de ses statistiques, le PAV- Entreprises ne fait pas de différence entre les vraies et les fausses réclamations, ce qui peut fausser le reporting effectué au niveau de la hiérarchie. En effet, concernant les pièces de banque entre autres, aucune distinction n'est faite concernant la simple demande du client (une pièce qu'il aurait reçue mais égarée) et une réclamation (un document qu'il n'a jamais effectivement reçu). De ce fait, les chiffres ne reflètent pas la réalité des réclamations. Qui plus est, la filière, pour ses besoins internes pour le compte d'un client (dossier de suivi, dossier de crédit) peut demander elle aussi des relevés de compte ou des tickets d'agios.
- Par ailleurs, nous avons pu constater qu'aucune procédure écrite et officielle n'a été mise en place dans le traitement des réclamations. Après l'investigation préliminaire effectuée par les commerciaux ou le PAV Entreprises, la réclamation est tout de suite

transmise à l'unité concernée. Globalement, le traitement de la réclamation se fait un peu en fonction de la gravité de celle-ci et du client qui en est à l'origine (les réclamations des clients sensibles sont toujours traitées en urgence par exemple).

- Enfin, nous pouvons constater que le manque de formation et d'éducation du personnel à la satisfaction du client peut être considéré comme un frein dans la mesure où certaines entités ne réalisent pas toujours l'ampleur d'une réclamation et les enjeux d'une insatisfaction du client qui peut conduire à une fermeture de compte au sein de la banque.

Conclusion :

Au terme de cette deuxième partie consacrée à l'analyse et au diagnostic, la situation a mis en exergue les points ci-après :

- La rude intensité de la concurrence du secteur bancaire a obligé la BNI Madagascar à prendre soin de sa clientèle et à la fidéliser. Elle a donc mis en place une structure dédiée au suivi des réclamations des entreprises : le Pôle Après-Vente;
- Néanmoins, aucune procédure officielle n'a été mise en place pour traiter les réclamations et certains types de réclamations sortent du lot par leur nombre et leur récurrence. De même, le sens de la vraie culture du client n'est pas toujours assimilé par l'ensemble du personnel.

Face à ces constats, il est important de désormais porter la réflexion sur les choix stratégiques nécessaires et les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs en termes de « qualité de service ». La partie suivante sera donc consacrée à la proposition de pistes de réflexion pour obtenir des améliorations.

TROISIEME PARTIE: PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET DE SOLUTIONS

« Une bonne Gestion des Réclamations conduit à la fortification de la Relation clientèle »

La gestion des réclamations des clients s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et est un aspect important de la gestion de la relation client. La réclamation est l'objet clef de ce système qui peut toutefois être étendue à d'autres types de retours tels que, par exemple, le compliment, la demande d'offre, la proposition d'amélioration ou la plainte par répercussion.

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons donc proposer des solutions pratiques pour la DMEIA et l'ensemble de la BNI Madagascar afin de renforcer le système de gestion de la réclamation. Par ailleurs, il nous semble primordial d'avancer quelques propositions d'axes stratégiques à mettre en place par la Direction Générale afin de mieux appréhender les réclamations, voire de réduire leur nombre. Enfin, nous quantifierons les coûts engendrés par les solutions proposées.

CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES DIRECTIONS DES GRANDES ET MOYENNES ENTREPRISES

Cette dernière partie vise à énoncer des actions concrètes à réaliser au sein de la Direction de l'Exploitation (Entreprises) pour mettre en œuvre localement la stratégie générale de la banque en matière d'amélioration de la prestation de service qui vise le moins de réclamations possibles.

Section 1. Axes d'amélioration concernant la politique générale de gestion des réclamations de la DGE et de la DME :

Bien qu'il incombe essentiellement au Pôle Après-Vente de gérer et traiter les réclamations, une attention toute particulière doit être portée par les deux directions commerciales – entreprises (voire toute la banque) à la satisfaction de la clientèle. En effet, les réclamations représentent des opportunités pour améliorer en permanence la qualité du service, des procédures et des produits.

Il est important de reconnaître que le traitement des réclamations n'est pas une pratique marginale mais qu'il représente un processus commercial primordial et permanent. Pour cela, une approche de définition et de gestion d'un processus est nécessaire. Il s'agit à la fois de traiter les effets et les causes des réclamations.

Sur le fond, il s'agit de mettre en place une procédure simple et évolutive mais plus officielle pour centraliser et détecter toutes les réclamations adressées à la banque. Ce afin de retracer le passage de la requête à l'entrée, la dernière unité qui a traité la réclamation et la réponse au client.

1.1. Enregistrer la réclamation :

Toutes les réclamations, y compris celles qui sont informelles, doivent être enregistrées, Il convient de garder une certaine proportionnalité entre le système de gestion et l'activité de l'organisation.

Le client doit recevoir l'attention voulue dès le premier signe d'insatisfaction. Pour cela, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de la gestion des plaintes.

1.2. Informer le client :

De façon purement procédurale, il est nécessaire d'informer le client de la prise en compte de sa réclamation et de son traitement actuel en laissant, par exemple un numéro téléphonique ou un e-mail de contact.

1.3. Evaluer la réclamation :

Il s'agit ici d'évaluer l'étendue de la réclamation et le délai de réponse au client.

Ce délai est un des points clés de l'optimisation du processus, à tel point qu'il serait préconisé de se donner 48 heures par exemple pour se mettre d'accord avec le client sur le délai qu'il faudra pour traiter la réclamation. Nous pouvons aussi nous octroyer jusqu'à quatre jours (en fonction de la gravité de la réclamation) pour lui adresser une réponse d'attente écrite.

Dans tous les cas, fixer un délai moyen doit toujours être perçu par les collaborateurs comme un délai maximal. Or c'est généralement le contraire qui est perçu. C'est donc à la direction d'impulser une vraie culture en matière de réduction des délais.

1.4. Gérer et traiter la réclamation :

Il est nécessaire de rechercher le circuit le plus court possible pour respecter le délai de réponse. Cela permet de responsabiliser au maximum les unités de traitement.

Cette gestion de la réclamation nécessite une rigueur dans l'enregistrement, le classement et le suivi des délais de réponses aux réclamations.

Il peut donc être judicieux de centraliser le suivi des réclamations auprès d'une fonction unique comme par exemple le **Département Qualité** (Secrétariat Général).

La première action consiste à régler la situation en évitant que le problème s'amplifie. Il s'agit d'une mesure conservatoire ou d'une action curative. Cette action doit être prise rapidement afin de remédier immédiatement au problème. Par la suite, chaque réclamation doit faire l'objet d'une analyse :

- Est-ce que les faits reprochés sont exacts ?
- Est-ce que la réclamation est justifiée ?

Tableau n°06 : Critères de classification de la réclamation

| | A traiter comme une vraie réclamation si: | A ne pas inclure dans la liste des réclamations si: |
|---|--|---|
| Demande tickets d'agios | Pièce non reçue dans un délai de 15 jours à partir de la fin du trimestre | Simple demande de duplicata du client / demande pour les besoins internes de la filière |
| Demande relevés de compte | Pièce non reçue dans un délai de 10 jours à partir de la fin du mois ou à 05 jours de la fin d'une décade | Simple demande de duplicata du client / demande pour les besoins internes de la filière |
| Demande régularisation d'écritures | Faute de la banque (saisie erronée) | Faute du client (montant mal retranscrit sur l'ordre) |
| Demande de swifts | Swift non reçu dès le lendemain du transfert | Swift déjà transmis |
| Demande avis (débit / crédit) | Pièce non reçue 5 jours à compter de la date d'opération | Demande de duplicata |
| Demande attestation de solde | A ne pas traiter comme une réclamation (demande pour audit des comptes ou soumission à un marché) | |
| Demande copies pièces | Le client conteste une opération passée sur son compte - donne suite à une régularisation ou non | Simple demande de duplicata du client / demande pour les besoins internes de la filière |
| Demande détails opérations | Détails non visibles sur les pièces bancaires ou sur Elionet (manque de précision de la part de la banque) | Simple demande de confirmation |
| Problème produit | A toujours traiter comme une réclamation car en général, les problèmes de produits (carte - TPE - Elionet) sont toujours sensibles | |
| Demande autres informations | A ne pas traiter comme une réclamation (demande de complément d'information pour besoins personnels du client) | |

Source : Recherche personnelle

- Quelles sont les causes ?

1.5. Clôturer la réclamation :

Il est plus qu'important de corriger, s'il y a lieu, les dysfonctionnements liés à la réclamation elle-même et leur suivi. C'est une phase à ne surtout pas négliger. En effet, au-delà de la réponse, il faut tenir compte en amont des éléments correctifs et préventifs qui feront en sorte que les dysfonctionnements signalés ne se reproduiront plus.

Premièrement, les actions correctives et préventives devront être mises en place après une analyse rigoureuse de la situation.

Il peut arriver que beaucoup de plaintes peuvent passer inaperçues. Un bon système de gestion des plaintes doit capter ces plaintes informelles ainsi que d'éventuelles suggestions.

Par ailleurs, il faudrait aussi interroger le client a posteriori pour savoir s'il a été satisfait en préparant au préalable une grille de questions.

Au-delà de la mise en place de ce processus optimal pour satisfaire le client, il faudrait aussi mettre en place des indicateurs pertinents qui permettront un suivi efficace du processus et améliorer ceux déjà existants, à savoir :

- Le nombre de réclamations reçues ;
- Les supports (courriers, téléphone, e-mail, etc.) ;
- Les motifs ;
- Les principaux processus incriminés ;
- Le volume par service destinataire ;
- Le taux de réclamations justifiées et injustifiées ;
- Les délais de réponse, voire même les délais de l'obtention de l'accord du client pour traiter ;
- Le nombre de clients satisfaits par la réponse donnée ;
- Les avis et remarques ;
- Le nombre de processus revus suite aux dysfonctionnements repérés.

Il faut aussi mettre en place un processus d'amélioration continue du processus. Cela implique de :

- Inscrire le processus de traitement des réclamations comme un processus critique. Cela est indispensable si l'on souhaite que les avantages attendus perdurent ;

- Réviser le processus périodiquement dans une revue de direction au regard des indicateurs fournis. C'est la meilleure façon d'améliorer sans cesse le processus mis en place.

Ci après la schématisation de ce nouveau processus :

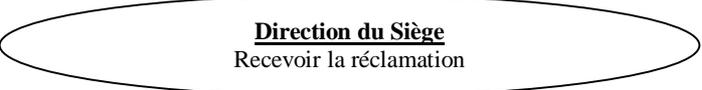
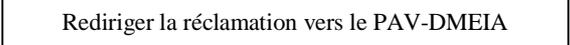
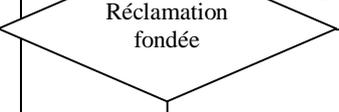
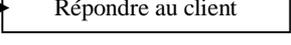
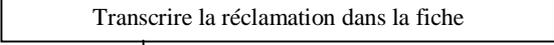
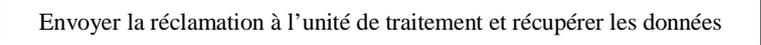
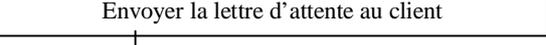
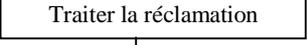
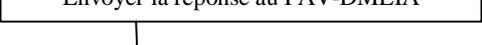
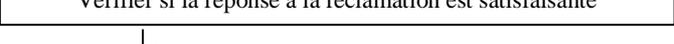
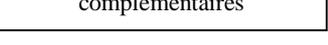
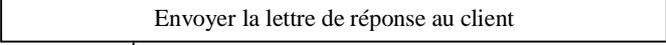
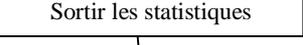
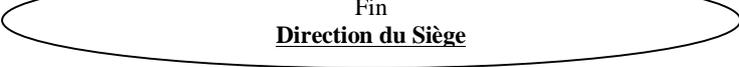
| Qui réalise | Actions | Comment, avec quoi |
|---------------------|--|--|
| Directeur Siège |  | Par mail, par courrier |
| Directeur Siège |  | Par Lotus Notes ou par courrier interne |
| PAV-DMEIA |  | Interrogations dans le système informatique ou consultation autres bases de données (enregistrements des opérations, etc.) |
| PAV-DMEIA |  | NON |
| |  | Envoi d'une lettre de réponse |
| PAV-DMEIA |  | OUI |
| PAV-DMEIA |  | Fiche de réclamation |
| PAV-DMEIA |  | Par Messagerie Interne |
| Unité de traitement |  | Par courrier externe |
| Unité de traitement |  | Traitement de la réclamation |
| PAV-DMEIA |  | Par Messagerie Interne |
| PAV-DMEIA |  | NON |
| |  | Par Messagerie Interne |
| PAV-DMEIA |  | OUI |
| PAV-DMEIA |  | Par courrier externe |
| SG/QUALITE |  | Par Messagerie Interne |
| SG/QUALITE |  | Dans une base de données (Access par exemple) |
| |  | A partir de la base de données |

Schéma n°05 : Processus formalisé du traitement des réclamations (Sources : BNI Madagascar – Personnelle)

Formulaire à remplir par l'unité réceptrice de réclamation clientèle

 **BNI MADAGASCAR**

FICHE DE RECLAMATION traité :

REFERENCE : ORIGINE :

DATE DE RECEPTION RECUE PAR/Mme : UNIT.RECEP

UNITE DE SUIVI : DESTINATAIRE

EN COPIE

Radical /Clé CLIENT : **AGENCE:** **FDC :**

Nom et Prénoms

ou Raison social Client:

Coordonnées :

REF LETTRE N°:

OBJET :

TYPE RECLAMATION:

Résumé de la réclamation :

Investigation préliminaire de l'unité réceptrice :

Source : BNI Madagascar

Section 2. Propositions de solutions concernant l'origine des réclamations :

Il est sans conteste nécessaire de résoudre une réclamation mais encore faut-il veiller à ce qu'elle ne se reproduise plus fréquemment pour éviter que le client ne se lasse.

- **Les courriers non recus** : Il est indiqué, afin de réduire les plaintes concernant la non-réception des pièces de banque d'inciter les entreprises clientes à ouvrir une boîte courrier au sein de l'établissement. Non seulement le délai d'acheminement du courrier sera raccourci mais en plus, le risque d'égarement en chemin sera réduit car en effet les boîtes courriers sont situées au rez de chaussée même de la BNI Madagascar (au niveau de l'Agence Centrale d'Analakely). Si le client est vraiment réticent à l'ouverture d'une boîte courrier, il est alors nécessaire de sensibiliser les agents chargés de dispatcher le courrier ainsi que les prestataires de service sur les conséquences d'un courrier mal dirigé et non parvenu à son destinataire final. Il est inconcevable qu'un incident commercial naisse en effet d'un problème de distribution de courrier.
- **Les écritures mal imputées** : Souvent dues à un manque de concentration lors de la saisie et la validation des opérations, les erreurs d'imputations peuvent être évitées si une bonne répartition des tâches est effectuée au niveau du personnel et si celui-ci a été suffisamment formé à travailler dans des conditions où une grande faculté de résistance au stress est nécessaire. D'une manière plus simple, il conviendrait peut-être de confier les opérations des clients les plus sensibles aux employés les plus expérimentés et non aux débutants.
- **Les problèmes de produits (TPE – Carte – Elionet)** quant à eux ressortent plus du domaine technique et informatique et nécessitent une mise aux normes des logiciels ainsi que des installations utilisées. Plus le matériel sera à la pointe de la technologie, moins il sera enclin à des pannes et sera plus performant.
- **Le délai de traitement des réclamations** pour finir sera réduit d'une part si le personnel est formé pour « servir le client et le satisfaire » et si l'effectif est suffisant pour que la résolution d'une réclamation n'empiète pas sur les tâches quotidiennes et

habituelles de chacun. Le renforcement des effectifs par le biais de recrutement de même que des séances de formation à la « Gestion de la Relation Clientèle » sont donc nécessaires.

Section 3. Amélioration de la politique générale de gestion de la DME et de la DGE :

Il est également utile de définir des principes directeurs pour la gestion de ces deux directions commerciales, ce qui peut engendrer une légère réorganisation

3.1. Gestion interne des unités commerciales et du PAV :

L'objectif est ici une utilisation optimale des employés. Ce sont clairement les principaux atouts de l'entité pour son activité. Cela passe notamment par un renforcement de l'effectif des collaborateurs.

Les ressources humaines font partie des forces fondamentales au sein de la banque, cela prévaut donc naturellement au sein de la DMEIA. Un choix judicieux et pertinent sur ce point s'avère par conséquent crucial.

- **Critères de recrutement :**

Les critères les plus importants, au vu des activités principales de la DMEIA seront :

- L'aisance relationnelle pour assurer un contact efficace et profitable avec des clients aux personnalités variées ;
- Une forte capacité de négociation pour convaincre le client d'adhérer aux propositions de la banque sans les lui imposer arbitrairement ;
- Une forte capacité d'analyse et de synthèse pour que la collecte d'informations soit pertinente et utile ;
- La rigueur dans le respect des normes et procédures internes.

En matière de traitement des réclamations, le profil type d'un responsable des réclamations clients intègre de nombreuses qualités :

- Courtoisie ;
- Connaissance des produits/services et de leurs cahiers des charges ;
- Facilité de rédaction ;

- Résistance au stress ;
- Capacité à dire non et le faire accepter ;
- Jovialité ;
- Empathie ;
- Aptitude au travail en équipe.

Dans la mesure où la banque fournira d'office une formation appropriée à chaque nouvelle recrue, le cursus et l'expérience technique doivent être considérés à titres accessoires. Autrement dit, ces deux aspects serviront à départager entre deux potentiels ayant des aptitudes personnelles équivalentes.

- **Restructuration de la taille de l'entité:**

La taille actuelle des différentes unités (DGE – DME – PAV) peut aboutir à une saturation rapide des collaborateurs (traitement des opérations courantes, traitement des réclamations, actions commerciales, suivis divers, etc.). Il est donc nécessaire sinon indispensable de préparer un nouveau dimensionnement de l'entité.

Toutefois, il serait utile de bien analyser dans un premier temps les impacts d'une embauche de nouveaux collaborateurs avant de décider s'il est préférable d'augmenter la taille des filières respectives et du PAV. D'autant plus que l'importance de cette insuffisance peut évoluer rapidement.

3.2. Collaboration avec les autres départements de la BNI

Madagascar:

Bien qu'elles soient les premières concernées, la DGE et la DME ne sont pas les seules dont les efforts aboutissent au résultat escompté ; la collaboration avec les autres entités au sein de la BNI Madagascar tend également à l'atteinte des objectifs.

3.2.1. Synergie siège – agences

La gestion de la clientèle « entreprises » est centralisée au siège de la BNI Madagascar. Or, les clients n'ouvrent pas nécessairement leurs comptes et n'adressent pas toujours leurs réclamations en premier lieu à l'agence centrale. Ceci est naturellement le cas des clients situés dans des zones éloignées. Il est donc important dans ce cas de développer une bonne collaboration avec les agences de ces clients.

- **Partage d'informations:**

C'est le domaine qui pose le plus de difficulté, en particulier dans la transmission des informations. L'éloignement géographique retarde la mise à disposition d'éléments qui peuvent être déterminants dans la résolution d'une réclamation.

L'utilisation de la télécommunication (téléphone, réseau informatique) représente le canal le plus performant pour ce partage, les moyens de la banque dans ces domaines doivent donc être assez performants pour assurer une transmission de l'information dans les plus brefs délais.

- **Différences d'interprétation:**

Une communication claire, précise et détaillée est indispensable entre les commerciaux, les assistants après-vente et les agents en agence pour éviter les écarts d'interprétation dans la collecte et l'analyse des données.

Ceci est nécessaire dans la mesure où le commercial doit se fier à son interlocuteur pour recueillir les informations qu'il ne peut obtenir par ses contacts à distance avec le client.

3.2.2. Coopération interne avec les entités non commerciales

Dans la mesure où les unités de l'exploitation n'effectuent pas elles-mêmes le traitement opérationnel des demandes du client (régularisation d'écritures, virements, etc.), la collaboration avec les autres départements est importante.

- **La Direction de la Production:**

L'identification des clients cibles et à traiter avec soin doit être bien assimilée par les entités responsables de l'exécution des ordres afin de les faire passer en priorité. Cela concerne particulièrement la Direction des Opérations Internationales qui ne peut plus traiter des opérations au-delà d'une heure précise (14h30). Les clients définis par le gestionnaire de clientèle comme étant prioritaires doivent donc passer en premier parmi les ordres transmis. Ceci peut éviter des réclamations sur le retard de l'exécution d'un transfert par exemple et de se préoccuper en permanence de l'exécution rapide de ces ordres chaque fois qu'ils sont émis par le client.

- **Veille stratégique:**

La disposition d'une cellule de veille est un atout majeur de la BNI. Une bonne circulation des informations avec cette entité facilite la veille informationnelle propre aux commerciaux et améliore leurs analyses et leurs forces de proposition.

En bref, la collaboration avec toutes les parties prenantes au sein de la BNI Madagascar est essentielle en vue d'une performance maximale de la GRC. Si les autres entités ne contribuent pas directement aux activités commerciales et ne sont pas en contact direct avec les clients, elles permettent cependant de fortifier l'acte commercial grâce à leur concours dans la qualité de service offert par la BNI Madagascar à ses clients.

Section 4. Renforcement des capacités des commerciaux afin de mieux appréhender les réclamations:

Les décisions recommandées ici ont pour objectif de maximiser l'efficacité des entités. Elles se focaliseront donc sur l'optimisation des chances de succès des commerciaux dans leurs activités. Plus ils seront aux petits soins avec les clients, plus la relation n'en sera qu'améliorée et plus il sera facile de négocier en cas de problèmes ou de réclamations.

4.1. Identification et ciblage des clients:

La GRC sur l'ensemble du portefeuille est évidemment très difficile voire impossible vu le nombre de clients. Il convient donc d'identifier certains clients cibles au sein du portefeuille.

Cette étape consiste à choisir quels sont les clients auprès de qui des actions particulières seront réalisées et sur qui l'attention des commerciaux doit porter le plus. De même, cette nouvelle segmentation nous sera d'autant plus utile qu'elle nous permettra de voir plus rapidement quelle attitude adopter en fonction d'un client précis.

- **Clients à fort potentiel de croissance :**

Les clients qui ont des perspectives de croissance importantes sont des cibles par excellence. Ce sont par exemple :

- Les clients dont les activités sont directement concernées par les programmes gouvernementaux (entreprises de Génie Civil et BTP, entreprises de promotion et exploitation touristique, etc.)
- Les clients susceptibles de bénéficier des retombées positives malgré une conjoncture économique et socio-politique morose (importateurs – exportateurs, entreprises de transport et transit, etc.)

- **Gros clients:**

Les clients jugés importants (qui engendrent une part importante du PNB) sont également à cibler même si l'évolution de leurs activités n'offre pas de perspectives majeures. Il s'agit notamment :

- Des grands groupes d'entreprises locales,
- Des unités de production délocalisées des grandes firmes étrangères.

- **Clients visés par la concurrence:**

Certains clients peuvent ne pas présenter de potentiel particulier aux yeux des commerciaux ni ne sont prépondérants dans le portefeuille. Toutefois, s'ils font l'objet d'actions commerciales de la part des confrères, ils sont également à surveiller et à soigner dans la mesure où il est difficile d'attirer de nouveaux clients dans un contexte aussi concurrentiel.

4.2. Recentrage du rôle de l'équipe commerciale:

Ce recentrage est nécessaire pour que les commerciaux puissent mettre la gestion de la relation client au centre de leur attention. De ce fait, ils ne seront plus accaparés par certaines tâches administratives et pourront aussi satisfaire beaucoup plus les clients, être à leur disposition et à leur écoute en cas de réclamation.

4.2.1. Missions

Les missions des chargés d'affaires et gestionnaires de clientèle seront réorientées vers une considération plus poussée du milieu extérieur en général et du client en particulier.

- **Fidéliser la clientèle :**

Cette mission de fidélisation est la préoccupation première du commercial bancaire du fait de la concurrence intense dans le milieu.

Il s'agira d'inciter le client à confier une part toujours plus importante (à défaut de la totalité) de ses besoins en services bancaires auprès de l'établissement et de lui garantir en contrepartie un service de qualité et une réponse rapide et satisfaisante à toutes ses réclamations.

Dans la pratique, l'idée n'est pas de lui présenter les produits et services de la BNI Madagascar en eux-mêmes (il faut se rappeler qu'ils ne sont pas intrinsèquement différents ni meilleurs que ceux de la concurrence) mais de mettre en valeur les caractéristiques propres de la BNI Madagascar en termes de savoir-faire, de qualité relationnelle, de qualité de service et bien sûr de compréhension du client. C'est le cas par exemple de la rapidité d'exécution des virements ou de la rapidité de la régularisation d'un montant d'un transfert vers l'étranger erroné.

- **Vendre les produits de la banque:**

Il ne suffit pas d'acquérir une part de marché importante, encore faut-il en tirer profit. De ce principe découle la deuxième mission des commerciaux.

Il s'agit de placer le maximum de produits possibles sur un client existant de la banque plutôt que de prospecter de nouveaux clients proprement dits. L'adaptation et la personnalisation du produit et du service en accord avec le client sont les maîtres mots de cette mission. Le commercial doit donc savoir négocier avec son client (principalement sur la tarification).

- **Améliorer la connaissance du client:**

Cette mission doit prendre plus d'importance puisqu'elle est un élément clé de la mise en œuvre d'une gestion de la relation client.

Pour le chargé d'affaires, cela consistera à collecter régulièrement des informations diverses touchant à l'activité du client : évolution des ventes, de la trésorerie, avancement dans l'exécution d'un contrat, éventuels problèmes, etc. Tout cela dans l'optique de réagir

rapidement et surtout de prendre les mesures adéquates en cas de difficultés rencontrées par la relation avec la banque.

4.2.2. Activités des commerciaux

Le commercial, surtout le chargé d'affaires, donne la priorité au contact avec la clientèle dans ses activités quotidiennes.

- **Entretiens téléphoniques:**

Ils visent avant tout à s'enquérir sommairement de l'évolution de la situation : il s'agira par exemple de demander à un client si le problème qu'il a évoqué lors d'une précédente réclamation persiste encore.

- **Visites chez le client :**

Elles sont essentielles car permettent de constater directement et de plus près la situation. De plus, rien ne vaut le face à face pour évoquer un problème ou un quelconque incident dans la relation.

Elles doivent être multipliées dans la mesure du possible afin d'entretenir une relation interpersonnelle étroite avec le client. Par ailleurs, elles doivent être préparées et porter sur un thème précis.

- **Suivi et analyse:**

Cette activité vise avant tout à évaluer en permanence l'opportunité de la relation avec le client et de permettre au commercial de définir des objectifs personnels. Elle consiste surtout en une revue périodique des résultats, des tendances et des problèmes concernant le client.

CHAPITRE 2 : VALORISATION DES COÛTS ENGENDRÉS PAR LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Section 1 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le personnel

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, quelques solutions concernant le personnel sont à considérer pour améliorer la qualité des travaux effectués par celui-ci.

En effet, plusieurs activités sont à prévoir. On citera entre autres :

- La formation ainsi que le recyclage du personnel des unités de production et des unités commerciales: il importe d'organiser une formation pour les personnels visés dans le traitement ou l'exécution de certaines tâches, notamment en matière de sensibilisation des enjeux relatifs à une qualité de service impeccable.
- La réorganisation des tâches du personnel de la DOD et de la DOI par permutation d'un certain nombre d'agents ou encore le renforcement en effectif de ceux-ci lors des périodes de pointe où le volume des opérations à traiter peut doubler.
- La mesure de la performance de chaque centre : par l'amélioration, d'une part, de la gestion mais également, d'autre part, des conditions de travail.
- Les échanges d'expérience ou la colloque des responsables : effectuer des formations réciproques entre les agents des régions différentes.

Ainsi donc, la mise en place de structure répondant au besoin de chaque centre de travail est primordiale. Tout ceci devra répondre à la recherche de l'amélioration de la qualité des services rendus et, par la suite, parvenir jusqu'à cette amélioration. Les actions citées ci-dessus devront alors être effectuées dans les premiers mois de l'exercice prévu à cet effet.

A titre d'illustration, le tableau suivant exposera brièvement en unité monétaire les coûts budgétés sur les activités prévues par les solutions proposées ainsi que les durées nécessaires pour l'accomplissement de ces opérations.

Seront alors inclus dans le coût total du budget : les diverses indemnités comme l'hébergement ainsi que la restauration, ou autres encore, et le montant des prestations sur les formations.

Tableau n°07 : Tableau des coûts de formation du personnel

| Bénéficiaire | Description | Durée | Nombre de mois (année 2012) | Nature des frais impliqués | Coûts mensuels (fixes) | Montant du projet (en K Ariary) |
|------------------|---|-------------------|--|--|------------------------|---------------------------------|
| DMEIA / DPROD | Sensibilisation sur l'importance des réclamations et de la Relation Clientèle | 5 jours ouvrables | 3 (trois) : -Février -Mars -Avril | • Indemnité des prestataires (externes): | 1 000 | 3 000 |

Source : Recherche personnelle

Ainsi, en procédant à la formation des agents commerciaux, des AAV, et des responsables d'unités de production, le coût de ces formations s'élèvera jusqu'à 3 000 K Ariary. Ce coût est évalué en fonction de la durée prévue des prestations en y incluant les frais d'indemnités ainsi que le montant des prestations

Section 2 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le matériel

Dans cette dernière section, il importe de préciser que les solutions concernant le matériel s'appliquent sur diverses catégories d'activités, à savoir : le renouvellement de tout le parc informatique, l'éducation de la clientèle et le traitement informatique de la réclamation.

D'abord, dans le cadre de l'assainissement des bases de données de la Banque, quelques opérations sont à prévoir :

- l'amélioration du circuit des données par l'amélioration des procédures formalisées ainsi que le contrôle de leur exécution ;
- l'assainissement des fichiers de base en effectuant des enquêtes auprès de la clientèle et la saisie des informations réelles obtenues ;
- l'assainissement des documents utilisés ;
- l'assainissement des restitutions, qu'il s'agisse de fichiers ou de documents ;

Par ailleurs, l'assainissement de ces informations ou encore de ces bases sont à effectuer pour une vingtaine de jours effectifs.

La mise en œuvre est affectée à des prestataires externes, tels que des stagiaires pour ne pas saturer encore plus les unités. Pour ce faire, la BNI Madagascar doit déployer les frais de missions, le montant de la prestation ainsi que les indemnités de logement et de restauration.

Ensuite, dans le cadre des traitements informatiques et du système d'information, nous parlerons de l'amélioration du système informatique, et d'autre part, d'investissements proprement dits en matériel informatique et autres grandes réparations. Pour ce faire, nous citerons les actions à accomplir suivantes :

- la mise en place d'un système informatique approprié par la décentralisation des multiples traitements et par la centralisation de la base des données ;
- l'approvisionnement en matériel informatique et le remplacement des matériels vétustes et dégradés.

A ce niveau, les coûts impliqués dans ses activités se rapportent surtout aux coûts des diverses réparations ou remplacements des anciens matériels, et ses coûts sont alors majorés des indemnités des prestataires pour les travaux de décentralisation et de centralisation.

Enfin, dans le cadre de l'éducation clientèle, nous proposerons les activités de sensibilisation suivantes :

- entamer des meetings avec la clientèle, lui exposer oralement les idées essentielles que l'on veut faire passer ; et
- établir des prospectus, des tracts, des annonces via les médias (télévision, radio, web, journaux, hebdomadaires, revues, magazines, etc...) et ceci toujours dans le but d'améliorer la qualité des services ainsi que les relations avec les clients.

Pour ce faire, le coût total de cette sensibilisation comportera en grande partie des frais d'édition des prospectus, des tracts, les frais de médiatisation, les indemnités des animateurs média qui ont participé à la sensibilisation ; dans la plupart des cas, l'on contactera des artistes ou personnages très connus du milieu du média.

On formulera dans le tableau ci-dessous les valorisations des coûts des activités citées précédemment en unité monétaire et en durée ou encore en quantité.

Tableau n° 08 : Tableau des coûts relatifs à l'amélioration des traitements et aux investissements matériels y afférents

| Bénéficiaire | Description | Durée | Nombre de mois | Nature des frais impliqués | Coûts mensuels (fixes) | Montant du projet (en K Ariary) |
|--------------|--|--------------------|---|--|------------------------|---------------------------------|
| DMEIA | Assainissement des bases de données | 20 jours ouvrables | 8 (huit) : Les 2 derniers mois de chaque trimestre | <ul style="list-style-type: none"> • Indemnité des prestataires: -logement -hébergement • Montant de la prestation • Frais de mission | | 150 000 |
| | Amélioration du système d'information et investissement matériel | | | <ul style="list-style-type: none"> • Prestation de service technique • Frais d'approvisionnement • Frais des grandes réparations | | 180 000 |
| | Éducation clientèle | | 12 (douze) | <ul style="list-style-type: none"> • Frais de médiatisation, • Indemnités des animateurs | 10 000 | 120 000 |

Source : Recherche personnelle

Ainsi, pour réaliser les solutions proposées se rapportant surtout à l'amélioration des traitements et aux investissements matériels nécessaires, le coût de ces activités peuvent s'élever jusqu'à 350 000 K Ariary.

Notons par ailleurs, que ces activités ne peuvent être exécutées qu'après approbation du Comité Exécutif de la Banque. En effet, à la DMEIA est déjà alloué un budget annuel et que de nouvelles révisions de ce budget impliqueront nécessairement de nouvelles analyses sur les finances et trésorerie de la BNI Madagascar.

CHAPITRE 3 : DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU C.R.M, ENJEUX ET EVOLUTION DU MARKETING

Section 1 : La gestion des réclamations, passerelle vers le C.R.M.

Comme évoqué lors des précédents chapitres et sections de cet ouvrage, la gestion des réclamations doit allier souplesse et sincérité. Il faut que le client ait l'impression et sente réellement que la banque lui accorde de l'importance. La banque doit être en permanence être en contact avec les clients pour les soigner et pour que ces derniers ne se sentent pas délaissés.

Nous avons défini le marketing relationnel comme consistant à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. La BNI Madagascar, si elle souhaite valoriser et mettre en place un véritable marketing relationnel doit baser sa politique sur plusieurs outils :

- La gestion des comptes-clés : la banque doit s'organiser pour servir de manière individuelle les clients qui apportent le plus de valeur à l'entreprise,
- La vente de solution qui consiste à accompagner le client lors de la formation des besoins, permettant ainsi d'identifier la demande latente chez le client à travers les interactions avec lui,
- La qualité de la prestation de service (donc la gestion des réclamations) joue un rôle essentiel dans la construction de la relation banque – client car le service permet à la BNI Madagascar de montrer son engagement dans la relation et de prouver aux différents clients qu'elle mérite leur confiance.

Une autre stratégie s'impose à la BNI Madagascar actuellement. Il s'agit de passer du « prêt-à-porter bancaire » au « sur mesure bancaire ». Plus qu'une simple évolution, cette stratégie est une vraie révolution. Le CRM ou Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client) est un élément clé, appliqué par les entreprises dans la quête perpétuelle de la satisfaction et de la fidélisation du client. Le CRM procède en effet d'une mutation fondamentale : passer d'une culture Produit à une culture Client.

Le CRM est donc une stratégie ou technique pratique d'une entreprise consistant à préserver ou à conserver ses clients. Elle désigne l'ensemble des démarches qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permettent de pratiquer la

multiplication des points de contact avec les clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.

La réussite d'une approche CRM passe nécessairement par une évolution du fonctionnement de l'entreprise et par un projet global couvrant les services centraux (marketing, finance), l'agence et les commerciaux, les back-offices et les services après-vente, l'informatique et les applications existantes. Le CRM ne se résume absolument pas à des choix technologiques. Il suppose de reconcevoir complètement les processus de la banque. D'ailleurs, toutes les banques ont aujourd'hui pris conscience de la difficulté à mettre en œuvre cette approche "Client". Parce que leurs systèmes pour traiter, gérer et piloter leur métier sont structurés autour du produit, du compte etc., mais pas autour du client.

La mise en place d'un projet CRM nécessite une véritable approche méthodologique. Des lacunes peuvent notamment conduire à de cuisants échecs. Pour envisager la mise en place d'un projet CRM, la BNI Madagascar doit globalement adopter la démarche suivante :

- identifier la stratégie : il s'agira de déterminer les indicateurs permettant d'évaluer les résultats obtenus et plus particulièrement la méthodologie de calcul de ces indicateurs. On s'attachera à mesurer les effets quantitatifs sur le chiffre d'affaires et la marge et les effets qualitatifs sur le profil des clients.
- décliner la stratégie en actions : Il convient de décliner la stratégie dans les fonctions opérationnelles (gestion du service client, gestion des opportunités...), les fonctions analytiques (mesure de la performance, analyse des données...) et les fonctions marketing (gestion des cibles et des campagnes...).
- mettre en place les processus et outils : La banque possède déjà une masse de données, relatives à ses clients. Dans tous les cas, ce capital éparpillé dans différents logiciels ou applications spécifiques, doit être extrait, filtré, retraité et fédéré dans une base exploitée par des outils de CRM analytique.
- gérer les risques (étape transversale) : Outre la définition d'objectifs réalistes et le lotissement du projet, deux points à risque sont à surveiller particulièrement dans un projet CRM : **la résistance au changement** et **les actions permettant d'encourager et donc de garantir la qualité de l'information** (justesse, fraîcheur).

Cette méthodologie permet de définir concrètement les orientations stratégiques de la politique CRM envisagée. Ces diverses orientations sont ensuite déclinées en actions à réaliser, métier par métier.

Section 2 : Place de la gestion des réclamations dans le programme de fidélisation des clients

Il existe plusieurs moyens de fidéliser les clients. Les principes de base pour nouer des relations fortes avec les clients sont les suivants :

- faire participer tous les services de la banque à la gestion de la satisfaction et de la fidélité ;
- prendre en compte la voix du client dans chaque décision ;
- proposer des produits, des services et des expériences de qualité ;
- élaborer et rendre accessible une base de donnée sur les besoins, les préférences, les contacts et la satisfaction de chaque client,
- permettre aux clients de contacter facilement le personnel de la banque pour lui exprimer ses impressions et ses motifs de plainte (**réclamations**).

La construction de la fidélité peut donc se faire en traitant les plaintes émanant des clients mais aussi par l'envoi de cadeaux, d'offres spéciales ou par la mise en place de concours conduisant à l'octroi de prêts à taux zéro (Trophée du Jeune Entrepreneur – Trophée du Jeune Agriculteur) dans le cas de la BNI Madagascar.

Un programme de fidélité est, comme son nom l'indique, un dispositif marketing visant à fidéliser les consommateurs d'un produit ou service ou les clients d'une enseigne. La mise en place d'une politique de fidélisation des clients est à première vue une démarche valorisante pour la banque, mais sa réalisation est plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, au-delà du choix d'une mécanique de récompense, cette politique doit être en totale cohérence avec les valeurs de l'établissement et les attentes spécifiques des clients. Elle doit également être principalement tournée vers la création de valeur pour la BNI Madagascar. Les éléments clés du programme de fidélisation sont :

- la cible clients : celle-ci doit être définie quantitativement et qualitativement ;
- les valeurs fédératrices du programme qui contribueront à sa spécificité, aux yeux des clients. Celles-ci doivent être en cohérence avec les valeurs de la banque ;
- les attentes clients, actuelles et futures, sur lesquelles devront reposer les leviers de fidélisation spécifiques à l'environnement dans lequel évolue la BNI Madagascar.

Outre les gains en termes de fidélité liés à la récompense, un programme de fidélité permet également d'accroître la connaissance du client à travers les données collectées lors de

l'inscription et des différentes opérations effectuées. Cette connaissance peut ensuite être utilisée pour personnaliser des offres lors de futures demandes de crédit par exemple.

Pour comparaison avec d'autres domaines de secteur des services, en grande distribution, les programmes de fidélité sont également utilisés pour favoriser l'achat des produits en marque de distributeur et plus ponctuellement l'achat de marques en promotion. Dans ce dernier cas, il y a négociation entre la marque et l'enseigne.

Section 3 : Du marketing relationnel au marketing tribal

Le marketing relationnel (appliqué au domaine bancaire) ambitionne de tisser un lien unique et durable entre la banque et son client. S'appuyant le plus souvent sur des bases de données, la banque va recueillir un maximum d'information sur tous les clients pour comprendre et satisfaire au maximum leurs attentes, leur délivrant ainsi un produit ou des services sur-mesure. L'établissement de cette relation privilégiée doit permettre de fidéliser le client. Liberté individuelle, voir même individualisme sont les visions sociologiques sous jacente à cette approche.

Mais le recueil de ces informations nécessaire au marketing relationnel reste une tâche délicate. Même réussi, ce recueil d'information permet-il vraiment de cerner l'individu et ses attentes profondes, à l'heure où le phénomène communautaire tend à se développer en réponse à la crise de l'individualisme? La différence fondamentale entre Marketing relationnel et Marketing tribal est que le premier utilise la relation comme un moyen de toucher sa cible (le client) alors que le second fait de la relation son objectif et de l'authenticité du lien son moyen.

Dans une communauté, le produit devient un facteur de reconnaissance, il est un véritable outil créant un lien entre les membres de la tribu, ce qui oblige nécessairement à adapter le marketing utilisé. En effet, la banque doit dans ce cas perdre du contrôle sur la relation qui l'unissait jusqu'alors à son client. **Dans le marketing tribal c'est la banque qui doit être fidèle à ses clients, à leurs valeurs, ainsi qu'aux éventuels rites du groupe.** Les relations entre les clients eux-mêmes, c'est à dire entre les membres du groupe doivent aussi être prises en compte. Toute action de la part de la banque qui tendrait à faire de la relation avec le groupe un moyen (comme le fait le marketing relationnel) - et non pas un objectif -

entraînerait un rejet de la part de la communauté. La banque n'est donc pas un observateur, mais elle doit s'investir personnellement dans la vie de la tribu (de ses clients) pour acquérir sa confiance et resserrer les liens entre membres, au risque de perdre sa crédibilité.

Conclusion :

La nécessité d'adoption d'une nouvelle approche dans l'amélioration du processus de traitement des réclamations en particulier et dans la gestion de la relation avec le client en général soulève de nouveaux questionnements stratégiques et nécessitera des investissements colossaux. Une stratégie qui mettra en avant le management par la qualité et nécessitera le renforcement des capacités commerciales et relationnelles de tous les collaborateurs.

Le projet CRM n'est pas un projet technologique mais un véritable projet d'entreprise. Il doit être porté par la direction générale et à notre sens piloté par des consultants externes aptes à jouer le rôle neutre de médiateur entre les différents services concernés. Sa mise en œuvre n'est pas une question de techniciens mais de consultants métiers intégrant dans leur méthodologie CRM des approches à la fois stratégiques, organisationnelles, système d'information et d'accompagnement.

Il s'agit surtout au final de s'engager dans une collaboration étroite et soutenue avec le client pour :

- Etre mieux en mesure de lui proposer une offre adéquate à ses besoins et à sa demande ;
- Développer une dimension affective, gage de fidélité du client à la banque.

Tout cela, pour arriver à une version du marketing : le marketing tribal où la banque sera elle aussi tenue de respecter ses engagements, les valeurs de ses clients, au risque de les perdre.

CONCLUSION GENERALE

Sur le marché bancaire malgache, la BNI Madagascar a toujours détenu une part de marché relativement importante. Cependant, cette position a tendance à s'effriter dangereusement. En effet, les challengers constitués par la BMOI, la BFV-SG et la BOA sont très actifs et progressent très rapidement. Qui plus est, dans le contexte toujours plus concurrentiel de la finance, la rivalité se porte désormais sur tous les marchés existants.

La BNI Madagascar évolue sur trois domaines d'activité stratégiques (DAS) : le marché « particuliers et professionnels », le marché « entreprises » et le marché « institutionnels ». Cependant, le marché « entreprises » demeure le domaine de prédilection de notre établissement car il a constitué la vocation de la banque lors de sa création. De plus, c'est dans ce DAS que la BNI Madagascar tire 40% de son Produit Net Bancaire, alloue quasiment 90% de ses crédits de trésorerie et de ses engagements par signature.

Or, même sur le marché « entreprises », la position de la banque est fortement menacée par les concurrents malgré des parts confortables.

Par ailleurs, dans le secteur bancaire, les conditions de création d'un avantage concurrentiel durable sont spécifiques. En effet, la banque n'a pas la possibilité de protéger ses innovations relatives aux produits ou aux méthodes de production et de distribution. L'avantage concurrentiel, de ce point de vue, concernera donc davantage les processus organisationnels et les modes de réalisation du service bancaire. C'est donc une gestion de la relation efficace et de bonnes orientations stratégiques qui serviront de moteur pour le développement et le maintien de portefeuille « entreprises ».

Compte tenu de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, de l'étroitesse du marché et de l'évolution des besoins de la clientèle, nous estimons que la stratégie « entreprises » de la BNI Madagascar devrait insister sur la qualité de service, plus précisément sur la gestion des réclamations. Cette gestion des réclamations sera basée autour des axes suivants :

- Mettre le client au centre de l'organisation et bâtir avec lui une relation très proche voire « intime » de manière à mieux le fidéliser et atténuer l'attaque des concurrents ;
- Mettre en place des normes et procédures formalisées sur la base d'indicateurs spécifiques pour mesurer la qualité du service offert à la clientèle. En effet, c'est le

respect des procédures qui peut garantir la conformité des produits et services fournis. Il est important que l'analyse et le suivi régulier des réclamations aboutisse sur des plans d'amélioration concrets et applicables, pilotés par des responsables clairement établis et dans des délais déterminés ;

- Mobiliser les attitudes, comportements et initiatives individuelles pour une implication de tout le personnel (collaboration entre toutes les unités et agences) pour maintenir et améliorer la qualité de service.

La pierre angulaire du développement de la banque est donc la construction d'une relation très proche avec le client. En outre, à l'instar de l'ancien slogan de la BNI Madagascar (dans le temps où elle était encore BNI CLM) « *parce que chacun est unique* » l'indique, nous devons rechercher à satisfaire l'individualité par des services adaptés et apporteurs de valeur ajoutée et par une gestion des réclamations impeccable.

Une gestion des réclamations dont les enjeux peuvent être résumés par :

- **La satisfaction** : elle implique la capacité à accompagner les clients après leur ouverture de compte à la banque, dans tous les incidents qu'ils pourront rencontrer. L'enjeu de la satisfaction est d'éviter que la réclamation ne se transforme en résiliation et en rupture de la relation ;
- **La fidélisation** : la fidélité est capitale dans un marché stable et concurrentiel. Parce qu'il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien, la fidélisation augmente le cycle de vie d'un client et amortit ainsi tous les investissements de conquête ;
- **L'image de la banque** : la réclamation peut altérer l'image de la BNI. Une gestion des réclamations par contre pousse à défendre le capital image et la réputation de la banque ;
- **L'amélioration du fonctionnement de l'établissement** : la réclamation est le premier indicateur qualité de la banque. Il indique des sources d'amélioration pour toutes les fonctions existantes car c'est une expression spontanée qui contribue à l'identification des exigences des clients ;
- **L'aide à l'animation managériale** : l'enjeu pour les dirigeants et tous les collaborateurs est d'arriver à faire coïncider la qualité de service attendue par les

clients à la qualité perçue. Les managers doivent réussir à motiver les équipes vers la satisfaction durable des clients.

- **Une source d'économies, voire de profit** : L'éradication des réclamations répétitives conduit à la minimisation du temps passé à recevoir et à traiter ces réclamations, diminue les gestes commerciaux et dédommagements. Mais elle conforte aussi l'image de la banque et sa position par rapport à la concurrence.

L'exigence de service s'impose aujourd'hui à toute entreprise et, sans une gestion organisée des réclamations, le client préférera rapidement le concurrent. C'est pourquoi il est important de diffuser une image d'entreprise " à l'écoute de sa clientèle " ; de mettre en place une conduite commerciale réactive et anticipatrice ; d'améliorer son système d'analyse stratégique. L'atteinte de ces enjeux nécessite toutefois une nouvelle approche de la gestion du portefeuille client allant d'une réorganisation interne à la redéfinition partielle des rôles : en partant des commerciaux et jusqu'aux unités de production.

Cette nécessité d'adoption d'une nouvelle approche soulève dès lors de nouveaux questionnements stratégiques. Précisément, elle met en évidence un défi central pour la réussite de la transition actuelle de la BNI Madagascar : la gestion du changement. Les questions qui se posent désormais sont autre autres :

- Comment intégrer rapidement les changements nécessaires dans le mode de fonctionnement de la BNI ?

Mais surtout :

- Comment faire adhérer tout le personnel à ces évolutions ?

Elles ouvrent ainsi la porte à des études ultérieures se situant dans la continuité de la présente. Il ne s'agit pourtant pas de remettre perpétuellement en cause les fondements de la BNI Madagascar mais de chercher à améliorer au maximum ses capacités à satisfaire le client et par conséquent de tenir son rang de leader non seulement du marché « entreprises » mais également de l'ensemble du secteur bancaire et financier à Madagascar.

BIBLIOGRAPHIE

- ALARD Pierre & DIRRINGER Damien, « *La stratégie de la relation client* », Dunod, 2000
- BOISDEVESY Jean Claude, « *Le marketing relationnel, à la découverte du consommateur* », Editions d'Organisation, 2004
- DETRIE Philippe, « *Les réclamations clients* », Editions d'Organisation, 2001
- GARSUAULT Philippe & PRIAMI Stéphane, « *La Banque : fonctionnement et stratégies* », Economica, s.d.
- KAPFERER J-N., « *Les Marques, Capital de l'entreprise (3è édition)* », Editions d'Organisation, Paris, 1991
- KOTLER Philip et al., « *Marketing Management (12è édition)* », 2007
- « *Les Cahiers Qualité Management* », IQM, 1996
- PAYNE et al., « *Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation* », Butterworth Heinemann, 1998
- PORTER Michael, « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica, Paris 1982
- STRATEGOR, « *Politique générale de l'entreprise (3ème édition)* », Dunod, 1997
- ZOLLINGER Monique & LAMARQUE Eric, « *Marketing et stratégie de la banque (3ème édition)* », Dunod, 1999

WEBOGRAPHIE

- www.banque-centrale.mg
- www.bfvsg.mg
- www.bni.mg
- www.boa.mg
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client
- www.marketing-etudiant.fr
- www.lettredumarketing.com

ANNEXES

ANNEXE I : Réseau de la BNI Madagascar

ANNEXE II : Réseau de la BFV SG à Madagascar

ANNEXE III : Lien entre fidélité du client et réclamations traitées

ANNEXE IV : La qualité relationnelle, fondamentale dans le management du XXIe siècle

ANNEXE V : Les antécédents de la fidélité

ANNEXE VI : Logique du développement de la fidélisation

ANNEXE VII : Extrait de la politique Qualité de la BNI Madagascar

Un réseau dans tout l'île



Légende

-  Localisation des agences BNI MADAGASCAR
-  Localisation des comptoirs Western Union
-  Localisation des GAB BNI MADAGASCAR
-  Localisation des GAB BNI MADAGASCAR
-  Localisation Bureaux de Change
-  Routes Nationales

Agence Antananarivo

-  Anakely - Siège
-  Andravoahangy
- Antsakaviro
- Antsahavola
- Galerie Smart Tanjombato
- Espace Zénith Ankorondrano
- Imerinafovoany
- Ivato Aéroport
- 67ha
- Ampasampito
- Analamahitsy
- Itaoty
-  Antsahavola Imerinafovoany
- 67ha

GAB Hors site

- GAB Anakely - Immeuble Mellis
- GAB Antaninarenina - Ministère des Finances
- GAB Mahamasina - à côté du marché
- GAB Ambodivona - Tana Water Front
- GAB Diégo - Rue La Fayette
- GAB Nosy-Be - Grand parking Ambatoloaka

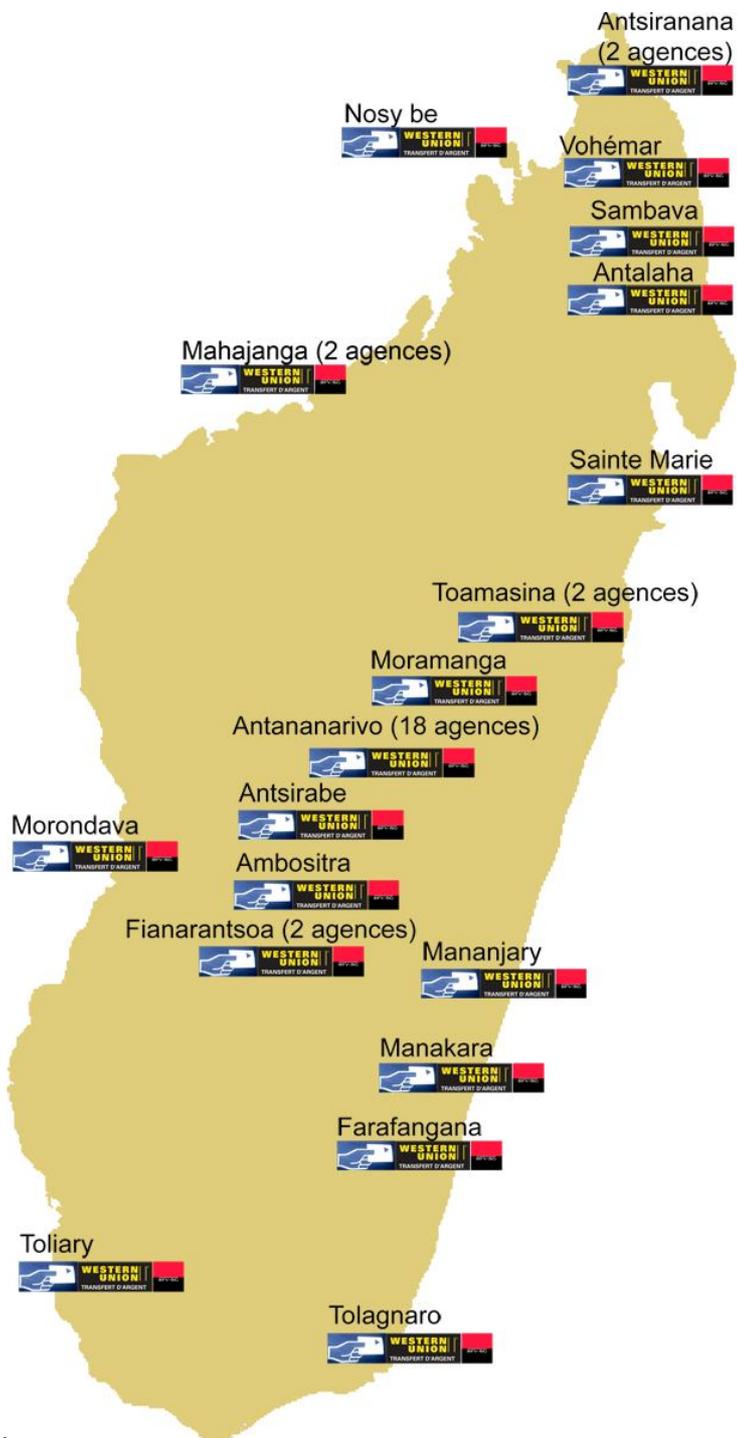
www.bni.mg

 22 890 93 Appel gratuit à partir d'un poste fixe
020 22 396 50 Disponible du lundi au vendredi de 7h30 à 17h30

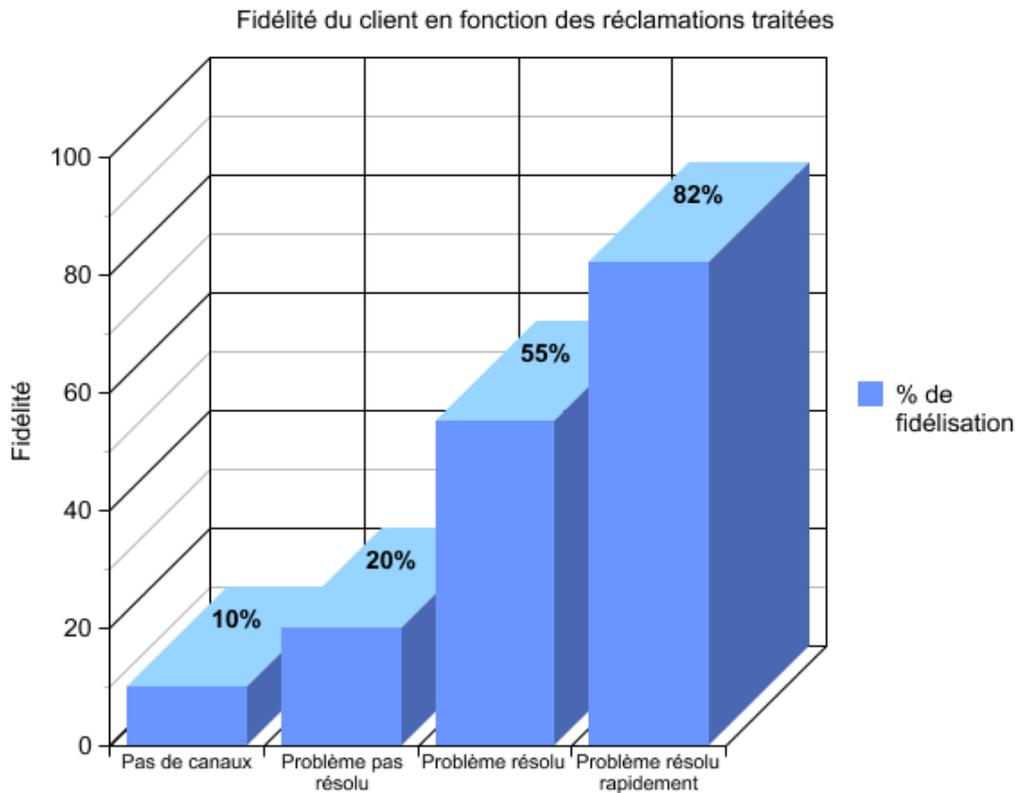
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE

 **BNI MADAGASCAR**
MA VIE. MA BANQUE

ANNEXE II : Réseau de la BFV SG à Madagascar



ANNEXE III : Lien entre fidélité du client et réclamations traitées

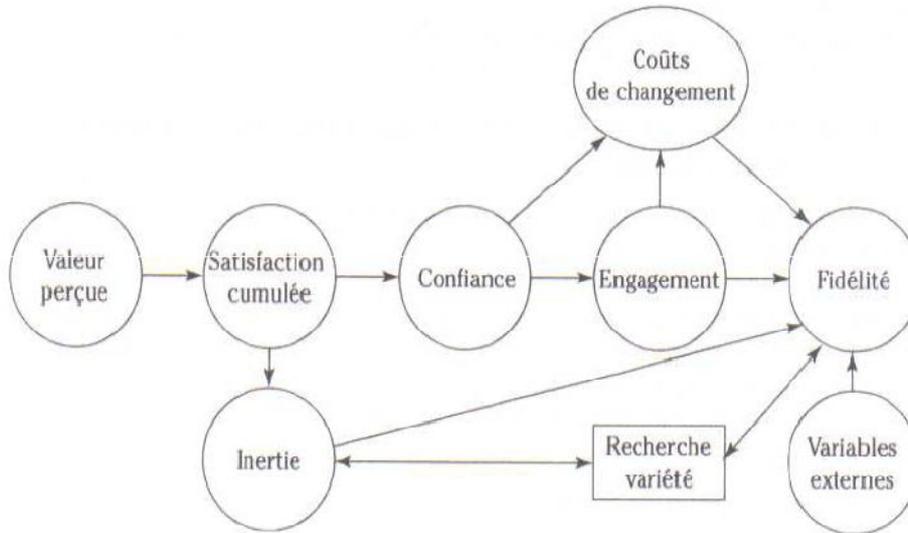


ANNEXE IV : La qualité relationnelle, fondamentale dans le management du XXI^e siècle

| | Avant-hier | Hier | Aujourd'hui |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Attentes du marché | Performance | Proximité | « Chaleur ajoutée [®] » |
| Critères d'achat | Caractéristiques du produit | Satisfaction des besoins | Adéquation aux attentes |
| Importance du service | Secondaire | Importante | Vitale |
| Stratégie | Vente | Marketing | Relationnel |
| Relation commerciale | Impersonnelle (one-to-all) | Ciblée (one-to-few) | Personnalisée (one-to-one) |

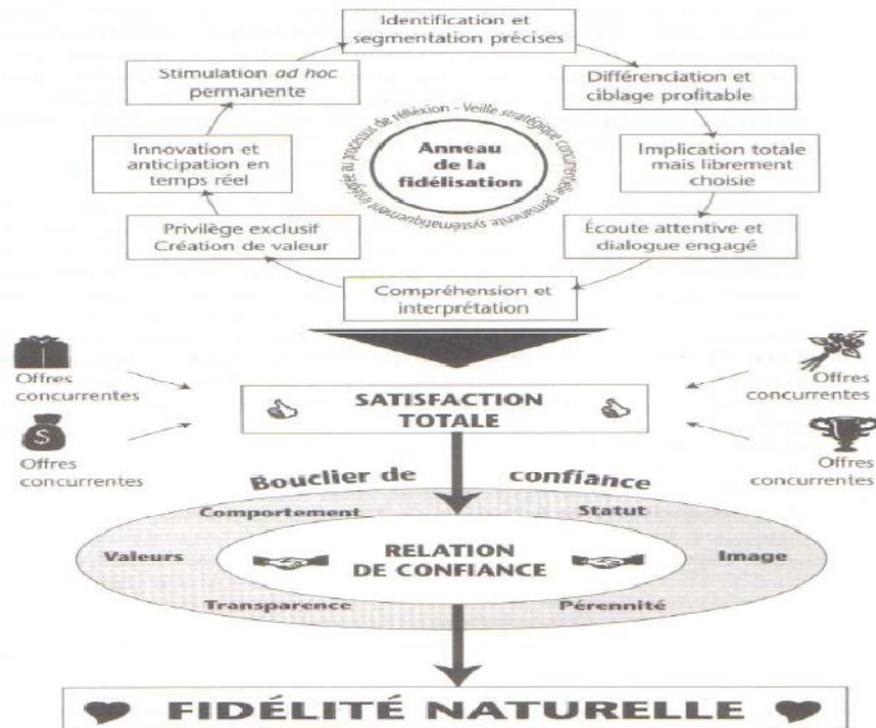
ANNEXE V : Les antécédents de la fidélité

Les antécédents de la fidélité



ANNEXE VI : Logique du développement de la fidélisation

Logique du développement de la fidélisation



POLITIQUE QUALITE

La concurrence à laquelle nous sommes confrontés chaque jour davantage, notre nouvelle appartenance au Groupe CREDIT AGRICOLE, et notre ambition de développement nous imposent d'évoluer constamment.

Renforcer notre position sur le marché bancaire à Madagascar est une nécessité, satisfaire en tous points nos clients, une obligation. Ceux-ci deviennent plus exigeants et nous poussent à nous adapter.

La qualité est donc plus que jamais pour la BNI le moyen essentiel par lequel elle réussira à se distinguer des confrères et à valoriser son image, celle de son personnel, celle de ses produits, celle de son organisation auprès des clients et non clients.

Les principaux objectifs sur le chemin de la qualité ne varient pas :

- IDENTIFIER les risques principaux dans les processus de réalisation et mettre en œuvre les actions pour les maîtriser,
- ECOUTER les besoins du client et du marché : des enquêtes de satisfaction seront menées pour mieux connaître les attentes de nos clients et le niveau d'adéquation de nos services,
- PROPOSER d'autres produits et apporter une véritable valeur ajoutée à la clientèle,
- DEVELOPPER les relations de partenariat au sein de la banque et l'implication de nos principaux fournisseurs,
- ACCROÎTRE la compétence des collaborateurs par des plans de formation,
- RESPONSABILISER les collaborateurs par les indicateurs de performance,
- AMELIORER l'environnement de travail, la communication avec les clients et l'outil de travail,
- MAINTENIR une attitude proactive face à notre environnement,
- MESURER l'efficacité de notre système par une revue de direction périodique.

La mission de promotion de la qualité dans sa globalité est confiée au Secrétariat Général. Toutefois, chaque périmètre de certification dispose de son propre Responsable Management Qualité (RMQ) pour mener à bien la mise en place et l'amélioration continue du Système Qualité dont il a la charge.

Des indicateurs spécifiques doivent être établis pour mesurer la qualité du service offert à la clientèle, qu'elle soit interne ou externe. Il est important que leur analyse régulière débouche sur des plans d'amélioration concrets et applicables, pilotés par des responsables clairement établis et dans des délais déterminés.

La qualité du service rendu au client dépend également de la qualité du travail de chacun et chacune d'entre nous, quelque soit sa position dans l'entreprise.

La qualité de ce travail doit s'appuyer sur le respect de normes et de procédures. C'est ce respect qui peut garantir la conformité des produits et services et la maîtrise des risques opérationnels.

Mais la qualité ne peut se réduire uniquement à des normes. Elle est aussi question d'attitude, de comportement et d'initiative individuelle. Elle est question de volonté et d'implication. La qualité est l'affaire de tous. Tous ensemble, installons durablement, par nos gestes et nos actions, la qualité totale à la BNI.

Antananarivo, le 03 mai 2007

Pascal FALL

Administrateur Directeur Général

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----------|
| REMERCIEMENTS..... | i |
| LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET FIGURES..... | iv |
| LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES..... | v |
| | |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| <u>PREMIÈRE PARTIE : GENERALITES</u> | 4 |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BNI CA MADAGASCAR | |
| Section 1 : Présentation du Groupe Crédit Agricole..... | 5 |
| 1.1. Historique succinct du Groupe Crédit Agricole..... | 5 |
| 1.2. Activités du Groupe Crédit Agricole..... | 6 |
| 1.3. Structure Organisationnelle du Groupe Crédit Agricole..... | 7 |
| Section 2 : Présentation de la BNI Madagascar..... | 9 |
| 2.1. Dates clés de l’historique de la BNI Madagascar..... | 9 |
| 2.2. Identification de la BNI Madagascar..... | 10 |
| 2.3. Activités et marchés cibles de la BNI Madagascar..... | 11 |
| 2.4. Organisation structurelle de la BNI Madagascar..... | 12 |
| | |
| CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION D’UNE RELATION CLIENTELE DANS UN SYSTEME DE SERVUCTION | |
| Section 1 : Spécificité de la production des services..... | 15 |
| 1.1. Le système de servuction..... | 15 |
| 1.2. Les différents modes de gestion dans le marketing des services..... | 16 |
| Section 2 : Place du marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque..... | 19 |
| 2.1. Du marketing de la transaction au marketing de la relation..... | 19 |
| 2.2. La place du marketing relationnel dans les services financiers..... | 20 |
| Section 3 : Gestion des réclamations clients..... | 22 |
| 3.1. Définition du terme « réclamation »..... | 22 |
| 3.2. Nécessités et intérêts d’une gestion des réclamations..... | 23 |
| 3.3. Etapes de la gestion des réclamations..... | 23 |

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET FORMULATION DES PROBLEMES 26

**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU
SEIN DE LA DIRECTION DES MARCHES ENTREPRISES, INSTITUTIONNELS ET
AGRICOLE**

| | |
|--|----|
| Section 1 : Les « front » et « middle » office « entreprises » - premiers destinataires des réclamations..... | 27 |
| 1.1 Présentation succincte des unités de réception de la réclamation..... | 27 |
| 1.2 Rôles de chaque intervenant dans la gestion des réclamations..... | 31 |
| Section 2 : Mode de traitement des réclamations des entreprises..... | 33 |
| 2.1. Les différents types de réclamations traitées par le PAV..... | 33 |
| 2.2. Circuit du traitement des réclamations..... | 34 |
| 2.3. Enregistrement des réclamations et statistiques..... | 37 |

**CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA GESTION DES RECLAMATIONS DES
ENTREPRISES ET FORMULATION DES PROBLEMES**

| | |
|--|----|
| Section 1 : Origines des réclamations de la clientèle « entreprises »..... | 38 |
| 1.1. Analyse des réclamations reçues au niveau de la DGE pour les deux premiers trimestres 2011..... | 38 |
| 1.2. Analyse des réclamations reçues au niveau de la DME pour les deux premiers trimestres 2011..... | 40 |
| 1.3. Origines des réclamations clientèles..... | 41 |
| Section 2 : Points forts et lacunes du mode actuel de gestion des réclamations des entreprises au sein de la DMEIA..... | 43 |
| 2.1. Forces du système mis en place..... | 43 |
| 2.2. Faiblesses de la gestion actuelle des réclamations des entreprises..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| <u>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET DE SOLUTIONS</u> | 47 |
| CHAPITRE 1 : RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES DIRECTIONS DES GRANDES ET MOYENNES ENTREPRISES | |
| Section 1 : Axes d'amélioration concernant la politique générale de gestion des réclamations de la DGE et de la DME..... | 48 |
| 1.1. Enregistrer la réclamation..... | 18 |
| 1.2. Informer le client..... | 49 |
| 1.3. Evaluer la réclamation..... | 49 |
| 1.4. Gérer et traiter la réclamation..... | 49 |
| 1.5. Clôturer la réclamation..... | 21 |
| Section 2 : Propositions de solutions concernant l'origine des réclamations..... | 55 |
| Section 3 : Amélioration de la politique générale de gestion de la DME et de la DGE..... | 56 |
| 3.1. Gestion interne des unités commerciales et du PAV..... | 56 |
| 3.2. Collaboration avec les autres départements de la BNI Madagascar..... | 57 |
| Section 4 : Renforcement des capacités des commerciaux afin de mieux appréhender les réclamations..... | 59 |
| 4.1. Identification et ciblage des clients..... | 59 |
| 4.2. Recentrage du rôle de l'équipe commerciale..... | 60 |
| CHAPITRE 2 : VALORISATION DES COÛTS ENGENDRES PAR LES SOLUTIONS PROPOSEES | |
| Section 1 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le personnel..... | 63 |
| Section 2 : Coûts engendrés par rapport aux solutions concernant le matériel..... | 66 |
| CHAPITRE 3 : DE LA GESTION DES RECLAMATIONS AU C.R.M, ENJEUX ET EVOLUTION DU MARKETING | |
| Section 1 : La gestion des réclamations, passerelle vers le C.R.M..... | 70 |
| Section 2 : Place de la gestion des réclamations dans le programme de fidélisation des clients..... | 72 |
| Section 3 : Du marketing relationnel au marketing tribal..... | 73 |
| CONCLUSION GENERALE | 76 |
| BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE | I |
| ANNEXES | II |
| TABLE DES MATIERES | IX |