

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Mastère
Sciences Commerciales**

Option : Management entrepreneurial

THEME :

**L'impact de la qualité des produits bancaires
sur la fidélisation des clients**

Etude de cas : BDL

Présenté par :

Mr.ZIANE AMINE

Encadré par :

Dr. Brahiti Ibtissem

Maitre de conférences-B-

8eme Promotion

Juin 2021

Remerciement

En préambule, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de ce formidable cursus à l'Ecole des Haute Etudes Commerciales

Je tiens à exprimer mon profonds remerciements à Madame Ibtissem Brahiti mon encadreur pour sa disponibilité, malgré ses occupations. Son écoute et ses conseils, nous ont été toujours précieux.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers Mme Fella Bekhouche Ouahdi Maitre de Conférences EHEC et Mme **Bouabida Nassima** Attaché Principal département Mangement EHEC pour la générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs emplois du temps chargés

Je tiens aussi à exprimer notre gratitude à l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, qui ont contribué grandement à notre formation dans cette filière.

Comme je tiens à exprime mes vif remerciements pour Mr ZIANE Smail Directeur de pole opérationnelle d'Alger BDL et Mr TOUATI HOSSAME et toute l'équipe de le Pole opérationnel d'Alger BDL

Je remercie en particulier les employés de l'agence Ouled Fayet Alger notamment Mr ALIANE MEROUANE DGA et les clients de l'agence qui ont accepté de répondre aux questions.

Merci infiniment.

Dédicace

J'ai le plaisir de dédier ce mémoire à mes très chers Parents qui m'ont soutenu durant tout mon parcours, ainsi qu'à toute ma famille et mes amis.

À la mémoire de mon grand-père : Ziane Mohamed

A mes tantes : Benhalima Hassiba , Farida, Nawal.

A tous mes chers amis essentiellement : Riad, Hamamji , Boubakeur
Messaoudi , Mohamed Lelaalhe , Said Talhi , Noufel Belaid, Mahoud Benkhodja
, Said Zeggane

Et enfin à toutes les personnes qui m'ont soutenu et qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

A ma Promotion La 8^e Promotion de L'EHEC

Résumé

La qualité a un impact évident sur la satisfaction et la fidélisation des clients, toutes les entreprises doivent améliorer la qualité des produits et services à travers la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après vente associé au service principal proposé au client, l'améliore de la qualité exige l'utilisation d'outils de la qualité (diagramme de Pareto, histogramme, feuille de relevés, diagramme causes-effet, diagramme de corrélation, graphique ou courbe, diagramme de contrôle....ext) et les méthodes d'amélioration de la qualité (Kaizen, Le six sigma, 5S...ext).

Afin d'y parvenir, une mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008, est essentielle.

L'Objectif principal de l'amélioration de la qualité des services est la satisfaction de la clientèle dont le plus important est la fidélisation de ses derniers, auparavant la fidélité du consommateur avait un seul indicateur de comportement aujourd'hui les chercheurs rajoutent un autre celui de l'attitude (Préférence, attachement, intention).

Les stratégies de fidélisation sont des stratégies marketing visant à mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers, humains, nécessaires afin d'instaurer une relation durable de type gagnant/gagnant entre entreprise et client.

Pour fidéliser ses clients, la banque BDL met en œuvre plusieurs stratégies et se base essentiellement sur la qualité de ses produits et services offerts sur le marché. Ce travail de recherche est un essai modeste qui traite l'impact de la qualité des produits bancaires sur la fidélisation des clients avec comme cas pratique la banque extérieure d'Algérie.

Mots clés :

Qualité des services, amélioration de la qualité, fidélisation des clients, produits bancaires.

Abstract

Quality has an obvious impact on customer satisfaction and loyalty, all companies must improve the quality of products and services through the provision, support, advice, after-sales service associated with the main service offered to the company. customer, improving quality requires the use of quality tools (Pareto chart, histogram, statement sheet, cause-effect diagram, correlation diagram, graph or curve, control diagram... .ext) and quality improvement methods (Kaizen, Le six sigma, 5S... ext).

In order to achieve this, it is essential to implement a quality management system in accordance with the requirements of ISO 9001 version 2008.

The main objective of improving the quality of services is customer satisfaction, the most important of which is customer loyalty, previously consumer loyalty had only one behavior indicator today, researchers add another one. attitude (Preference, attachment, intention).

Loyalty strategies are marketing strategies aimed at implementing all the technical, financial and human means necessary to establish a lasting win / win relationship between business and customer.

To retain its customers, the BDL bank implements several strategies and is essentially based on the quality of its products and services offered on the market. This research work is a modest essay that addresses the impact of the quality of banking products on customer loyalty with the external bank of Algeria as a practical case.

Keywords:

Quality, quality improvement, customer loyalty, banking products

ملخص

للجودة تأثير واضح على رضا العملاء وولائهم، يجب على جميع الشركات تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التزويد، الدعم، المشورة وخدمة ما بعد البيع المرتبطة بالخدمة الرئيسية المقدمة للشركة العميل، يتطلب تحسين الجودة استخدام أدوات الجودة (مخطط باريتو، الرسم البياني، ورقة البيان، مخطط السبب والنتيجة، مخطط الارتباط، الرسم البياني أو المنحنى، مخطط التحكم ...) وطرق تحسين الجودة (Le six، Kaizen، sigma S5 ...)

لتحقيق ذلك، من الضروري تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات ISO 9001 إصدار 2008.

الهدف الرئيسي لتحسين جودة الخدمات هو رضا العملاء، وأهمها ولاء العملاء، وكان ولاء المستهلك سابقاً مؤشر سلوك واحد فقط اليوم، ويضيف الباحثون مؤشراً آخر. الموقف (التفضيل، التعلق، النية).

استراتيجيات الولاء هي استراتيجيات تسويقية تهدف إلى تنفيذ جميع الوسائل التقنية والمالية والبشرية اللازمة لتأسيس علاقة رابحة ودائمة بين العمل والعميل

للاحتفاظ بعملائه، ينفذ مصرف BDL عدة استراتيجيات ويستند أساساً إلى جودة منتجاته وخدماته المعروضة في السوق. هذا العمل البحثي هو مقال متواضع يعالج تأثير جودة المنتجات المصرفية على ولاء العملاء مع البنك الخارجي للجزائر كحالة عملية.

كلمات مفتاحية

جودة الخدمات، تحسين الجودة، ولاء العملاء، المنتجات المصرفية

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
la norme JIS	Japanes one Standardization
PDCA	plan-do-check-act
AFNOR	Association Française de Normalisation
DAB	Digital Audio Broadcasting
4P	Prix produit place promotion
BDL	Banque de développement local
TPE	terminal de paiement électronique

Liste des figures des tableaux

Tableau N	Titre	Page
Tableau n° 01-01 :	Signification des 5S	15
Tableau N°1.2 :	les produits islamiques en Algérie	28
Tableau N°1.3	les produits monétique en Algérie	30
Tableau N°2-.1	La relation entre la fidélité et la satisfaction	48

Liste des figures des schémas

Schéma	Titre	Page
n° 01-01 :	Roue PDCA	7
n° 01-02	LE CYCLE DE LAQUALITÉ	8
n° 01-03	Le diagramme de PARETO :	11
n° 01-04	Le diagramme d'ISHIKAWA :	12
n° 01-05	KAIZEN :	18
n°02-01	<u>les indicateurs de la fidélité</u>	37
n°02-02	les démarche de fidélisation	53
n°02-03	La pyramide de la fidélité	65
n°03-01	le sexe des clients	74
n°03-02	tranche d'âge	75
n°03-03	catégorie socioprofessionnelle	75
n°03-04	ACIENNETE DES CLIENTS	76
N°03-05	Moyens d'entrée en relation avec la BDL	77
N°03-06	Critère de choix de la banque BDL	78

n°03-07	Qualité d'accueil	79	
n°03-08	l'appréciation des services offres par apport aux attentes des clients	80	
n°03-09	communication vis-à-vis du client	81	
n°03-10	l'efficacité et la rapidité du traitement des opérations	81	
n°03-11	l'information sur le suivi des opérations	82	
n°03-12	taux des clients ayant établi des réclamations	82	
n°03-13	Délai du traitement des réclamations	83	
n°03-14	la Qualité des produits de la BDL	84	
n°03-15	Degré d'attachement des clients à la BDL	15	
n°03-16	Degré d'attachement des clients à la BDL	86	
n°03-17	Taux des clients multi bancaarisés	86	
n°03-18	Raison de changement de la banque	87	
n°03-19	Degré de satisfaction des produits bancaires	88	
n°03-20	Degré de la fidélisation des clients	88	

Sommaire

Introduction	05
Chapitre 1 : la qualité des produit bancaire.....	05
Section 1 : les notions de la qualité dans les services.....	05
Section 2 :La qualité des produits <i>bancair</i>.....	21
<i>Chapitre 2 : la stratégie de fidélisation des clients bancaire</i>	35
Section 1 : LA notion de fidélisation client	36
Section 2 : élabore une stratégie de fidélisation.....	50
Chapitre 3 : Cadre pratique d'étude.....	68
Section 1 : Présentation de la banque de développment local	68
Section 2 : Résultat et analyse de l'enquête.....	72
Section 2 : recommandation et proposition	94
Conclusion.....	96

Introduction Générale

Au cours de la dernière décennie le secteur bancaire algérien a beaucoup évolué. Les marchés arrivant à maturité, la différenciation par les produits est devenue de plus en plus complexe dans un contexte où les clients sont de plus en plus exigeants. Contrairement au temps où on avait souvent tendance à considérer qu'un client était acquis à jamais.

Aujourd'hui, Le secteur des services constituent une partie essentielle de l'économie, en proposant différent ensemble d'activités qui s'adresse aussi bien aux particuliers, aux entreprises, à l'Etat et aux organisations à but non lucratif.

Toutefois, la qualité d'une prestation de service dans une banque ne peut se définir, à priori, à partir d'un modèle idéal malgré la participation du client à la production du service, l'existence de service de plus en plus ardue et l'évaluation de sa qualité très difficile.

Cette qualité de service constitue un facteur clé pour l'entreprise, car non seulement il lui permet de mieux satisfaire ses clients, mais également de conserver sa position concurrentiel, l'évaluation de cette dernière nécessite une stratégie impliquant les attentes changeantes et évolutives du client.

Elaborer une stratégie de fidélisation nécessite la mise à disposition d'importants efforts de la part d'établissement bancaire, elle exige de prendre des décisions pour faire des bons choix. Les banques doivent disposer d'une information précise et récente concernant la nouvelle tendance et les phénomènes spécifiques à leur secteur d'activité. Et parce que l'environnement apporte toujours de nouvelles opportunités et menaces, il semble essentiel de l'analyser en permanence et de s'y adapter. Pour réussir dans cet environnement, les banques doivent pouvoir se différencier des autres concurrents. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles connaissent leur public et qu'elles parviennent à entretenir avec celui-ci une relation privilégiée, basée sur le long terme et la fidélité.

Dans le même esprit de réflexion, nous avons construit la problématique suivante :

« **Quel est l'impact de la qualité du produit bancaire sur la fidélisation des client ?** »

De cette problématique centrale, quatre questions importantes découlent :

- Quels sont les enjeux de la qualité dans le secteur bancaire ?
- La BDL répond-t-elle aux attentes de ses clients ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour mettre en œuvre une stratégie de fidélisation ?
- L'offre de service correspond-elle aux besoins et attentes des clients de la BDL ?

Afin de constituer une réponse à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la qualité des produits bancaires n'a pas une influence sur la fidélisation des clients.

Hypothèse 2 : La BDL ne prends pas en considération les besoins et attentes des clients lors de la mise en place de sa stratégie de développement.

Hypothèse 3 : la qualité de service au niveau de la BDL est une condition nécessaire pour fidéliser sa clientèle.

Afin de bien mener notre travail, soit de répondre à la problématique de départ et de vérifier nos hypothèses, nous nous sommes basés dans notre recherche sur une méthodologie descriptive analytique en utilisant les outils de recherche qualitative et quantitative. Les techniques et méthodes sont les suivantes :

- Une recherche documentaire à travers des ouvrages, articles, revues, thèses et mémoires, les textes réglementaires. Nous avons ainsi essayé de tracer une revue de la littérature afin de cerner tous les notions relatives au domaine de la qualité et de la fidélisation des clients.

- Méthode de recherche qualitative : nous avons réalisé des entretiens avec les responsables de la BDL qui nous ont permis de comprendre les stratégies de la BDL pour la fidélisation et la qualité des produit.

- Méthode quantitative : nous avons mené un questionnaire auprès des clients de la banque que nous avons analysée à l'aide de logiciel informatique EXCEL.

Dans ce Modeste travail, nous résoudrons cette problématique, en essayant d'apporter des réponses à ces différentes questions, selon la chronologie du plan. Pour ce faire, nous avons jugé utile de diviser ce mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre : sera consacré aux concepts fondamentaux de qualité selon les normes iso 1900, la qualité des services et la qualité dans le secteur bancaire (les produits bancaires).

Le deuxième chapitre : est consacré essentiellement à la définition des concepts « fidélité du client » et « fidélisation du client » est nous allons étudier les étapes à suivre afin de mettre en œuvre la stratégie.

Le troisième chapitre : est dédié au cas pratique, nous allons Distribuer un questionnaire, essayer d'avoir une idée de la perception des clients de la BDL vis-à-vis la qualité des services offerts et les raisons qui leurs guident vers ma multi bancarisation, puis dans un deuxième lieu nous allons faire des entretien avec les employés de l'agence et des responsable de la direction général pour comprendre la stratégie de de fidélisation des clients adoptée par la BDL .

PREMIER CHAPITRE

La relation entre la qualité et les produits bancaires.

Section 1 : les notions de la qualité dans les services

Section 2 : la qualité des produits bancaires

Chapitre 1 : la relation entre la qualité et les produit bancaire.

La qualité a toujours été un souci pour l'homme et l'est toujours. La qualité n'est pas un concept moderne, son apparition est venue avec la création de l'homme. Son interprétation a par contre connu d'énormes évolutions, chaque individu à sa propre définition de la qualité. Dans le langage courant elle est synonyme de satisfaction de besoin, du bon produit, alors que pour les acteurs économiques tel que le client la qualité est la qualité des produit.

Certes le concept de la qualité ne peut être résumé en quelques mots ou quelques lignes mais pour répondre aux objectifs pédagogiques ; la notion de la qualité va être abordée dans ce chapitre

Section 1 : les notions de la qualité dans les services

La qualité dans tous les domaines entraîne des gains que l'on peut chiffrer, est un élément clé de succès de l'entreprise de service car elle permet de séduire les clients et de les fidéliser.

1- La qualité

« La qualité est la mesure dans laquelle les ressources disponibles ou les services répondent à des normes préétablies qui incluent le point de vue du client »

1-2 Quelle que définition de la qualité

L'Association américaine du contrôle et de la qualité a proposé la définition suivante, aujourd'hui adoptée mondialement :

La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.¹

La qualité est

- la réponse au besoin
- La réponse à l'utilisation

La réponse globale à un problème.

a. Selon les normes ISO

¹Kotler Philippe, Dubois Bernard « marketing management », 15 émeédition , Pearson éducation , 2016

Chapitre 1

La définition officielle de l'iso dit la qualité c'est « l'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »²

Selon ISO 8402 selon ISO 8402 – 1996, **la qualité est** : « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude de satisfaire des besoins explicites non explicites »³

Selon iso 9000 : 1982 « Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre cout et dans les moindres délais, les besoins des utilisateurs »⁴

Selon iso 9000 :1987 « Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »⁵

Selon iso 1900 :1994 « ensemble de caractéristique d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »⁶

Selon iso 1900 :2000 « aptitude d'un ensemble de caractéristique intrinsèques à satisfaire des exigences »⁷

- b. **Définition japonaise de la norme JIS**⁸ « la gestion de la qualité est un système de moyens mis en œuvre pour produire économiquement des produits ou des services qui satisfont les besoins des clients ». la gestion de la qualité « consiste à développer, concevoir et fabriquer les marchandises les plus économiques, les plus protectrices, les plus utiles, et les plus satisfaisantes pour l'acheteur.

Gérer la qualité, c'est aussi gérer le prix de revient, le prix de vente et le bénéfice »

- c. **Selon Edward Deming**⁹ la qualité est démontré avec l'importance de « *faire bien les choses tout au début* » c'est-à-dire donner capacité de décision à qui font le travail et introduire une continuité de la amélioration

²<https://journals.openedition.org/pyramides/480?lang=en> consulté le 23/06/2021 à 23h07

³<https://journals.openedition.org/pyramides/480?lang=en> consulté le 24/06/2021 à 23h07

⁴ Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, Paris, AFNOR, 1992, p.376.

⁵Ibid,p376

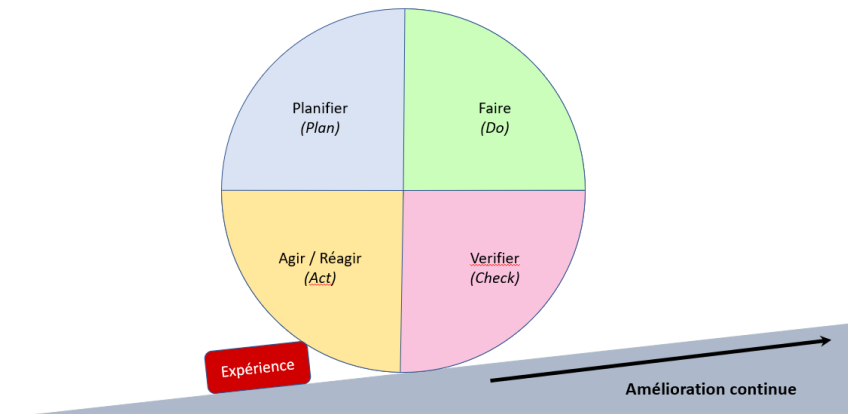
⁶Ibid,p376

⁷Ibid ,p376

⁸Kazuo Ozeki et Tetsuichi Asaka, 1992

⁹ EIGLIER(P) et LANGEARD(E) : marketing des services, édition International, paris, 1999, p.90.

Figure n° 01-01 : la roue de Demin
La roue de Deming



Roue PDCA

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux en capitalisant sur les connaissances acquises. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'un service, d'une organisation.¹⁰

1. **PLAN:** Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser): définir les priorités, les objectifs, le plan d'action, les indicateurs de mesure du succès, mettre à disposition les ressources nécessaires, etc...
2. **DO:** Développer, réalisé, mettre en œuvre le plan d'action défini en P
3. **CHECK:** Contrôler, vérifié que les actions ont été réalisées et qu'elles ont permis d'obtenir le résultat attendu. Evaluer les écarts (comparer P et D)

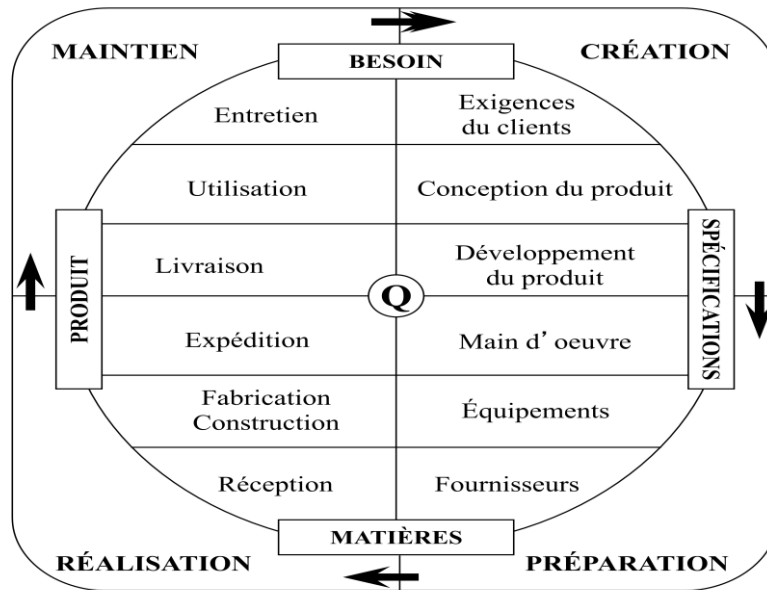
ACT: Agir, ajuster, réagir

Joseph Juran (Schuldt, 1998), dit que « la qualité sera quand on met en place l'opinion et la satisfaction du client comme l'objectif fondamental pour l'entreprise. Pour développer ce concept, il faut travailler sur les besoins et les attentes du client pour établir de processus orientés vers les besoins du client »¹¹

¹⁰<https://qualite-aquitainepdca.com/apropos-catherine-marchand/methode-pdca/> consulté 12/04/2021 à 14h00

¹¹ KOTLER (P), KELLER (K) ET MANCEAU (D) : Marketing management, 14 éditions PEARSON, Paris, 2012, P.156.

Figure n° 01-02 : LE CYCLE DE LA QUALITÉ



Source : <https://emploi-tunisie-travail.com/2020/02/23/articles-et-formations-qualite-ghse/35108/>

- d. **LA QUALITÉ TOTALE** « La qualité totale est une philosophie de gestion s'appuyant sur la participation de tous les employés pour continuellement améliorer les produits et/ou les services de l'entreprise afin de rencontrer les attentes des clients au moindre coût »¹²

2- La qualité de service :

2-1 La notion de service : un service est une prestation qui consiste en « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle » ou en « la fourniture d'un travail directement utile pour l'utilisateur, sans transformation de matière »¹³. en ce sens, analysés par

¹² <https://www.iso.org/obp/ui/#!iso:std:45481:fr> consulté le 21/05/2021 à 23h04

¹³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/service> consulté le 20/02/2021 à 19h36mn.

Chapitre 1

rapport aux produits, les services qu'ils soient bancaires ou non, se caractérisent essentiellement par leur intangibilité, l'incapacité de les stocker.

2-2 Quelques définitions de la qualité de service

Pour AFNOR ; c'est « *la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs* »¹⁴

Selon Jean-Pierre BARUCHE:¹⁵ « *La qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service* ».

Les auteurs Zeithaml et Berry (1990)¹⁶ : disent que la qualité des services peut être Définie comme l'écart ou différence qui existe entre les attentes du client et ses Perceptions.

Pour **Parasuraman et al. (1988)**¹⁷ comme étant « *l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service* ». Il s'agit en quelque sorte le rapport entre l'avantage réellement obtenus lors de l'utilisation du service et les bénéfices espérés.

JAQUE HEROVITZ : « *la qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme* »¹⁸.

2 -3 Comment mesure la qualité de service

Il y a dix points principales que le mateur parte des clients utilisent pour évaluer la qualité d'un service. Ceux points sont essentielles pour la prestation d'un service, c'est-à-dire, avant, pendant et après le service¹⁹

¹⁴<https://www.ladissertation.com/Soci%C3%A9t%C3%A9/L'%C3%A9volution-de-la-Famille/Joseph-K%C3%A9lada-Comprendre-et-r%C3%A9aliser-la-qualit%C3%A9-totale-56176.html> consulté le 20/02/2021 à 22h48mn.

¹⁵ KHADIJA BINANI, (2013) LA PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SERVICE RENDUE PAR LEPERSONNEL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES AU QUÉBEC, université de Montréal

¹⁶ Idem

¹⁷ GENARD TOQUER ; MICHEL LANGLAIS ; marketing des services : le défi relationnel ; éditions 1992 ; p ; 44

¹⁸:Horovitz (Jacques), « la qualité de service à la conquête du client », Edition Interedition, Paris, 1987, P34.

¹⁹ LOVELOCK (Christopher) et LAPERT (Denis) : Marketing des services , stratégie , outils ; management ; Publi Union édition , Paris ,1999, p.391

Chapitre 1

Accessibilité : s'entend comme le moyen d'avoir un abord facile au début du service. Un abord facile pour un contact.

Compétence : connaissances suffisantes et nécessaires pour donner un service

Communication : il s'agit de donner des informations et de l'écoute du client.

Compréhension : se positionner au lieu du client, effort pour connaître ses besoins.

Courtoisie : avoir du respect au client et délivrer un service amical.

Crédibilité : avoir de la confiance et de l'honnête au moment du service.

Fiabilité : capacité de délivrer le service tel qu'été promis d'une manière sûre et précise.

Réactivité : volonté d'aider le client, toujours rapide et efficace.

Sécurité : donner de tranquillité, de réduire le risque, le doute et éviter le danger

3- Les outils et méthodes de l'amélioration de la qualité

3-1 Les outils de la qualité

« Il existe de nombreux outils de la qualité qui sont au nombre de 23, les 7 premiers (diagramme de Pareto, histogramme, feuille de relevés, diagramme causes-effet, diagramme de corrélation, graphique ou courbe, diagramme de contrôle), les 7 nouveaux (diagramme des affinités, diagramme des interrelations, diagramme en arbre, diagramme matriciel, analyse des composantes principales, diagramme sagittal, diagramme de décision) ainsi que le brainstorming, le QQQQCP, les techniques d'observations, le CEDAC, l'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), les plans d'expériences, les audits de processus, l'autocontrôle et les Poka-Yoké. Ces 23 outils principaux ont été choisis comme devant appartenir à la culture de tout acteur de l'entreprise. Les 7 premiers outils permettent de traiter, à partir de données quantifiées, des problèmes existant dans l'entreprise, et ont pour objectif d'éviter leur réapparition future.

Si les 7 premiers outils relèvent du curatif or ils permettent de traiter les problèmes existants à partir de faits, les 7 nouveaux outils relèvent, eux, de la prévention»²⁰

Nous allons procéder à la liste des plus célèbres et parmi eux

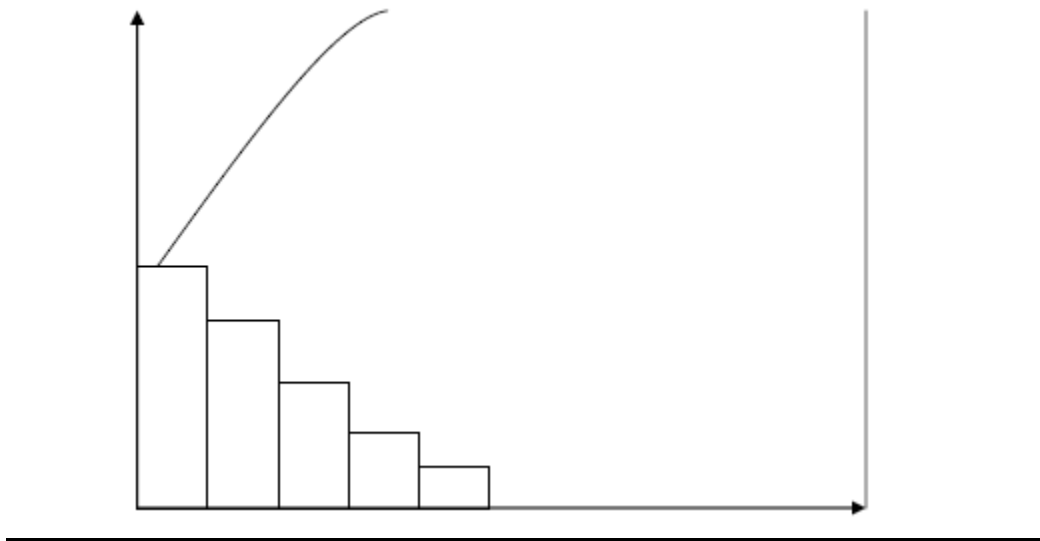
A. Outils de première génération :

²⁰ LAMOURE (Samir) et THOMAS (André) : Juste à temps et qualité totale : concepts et outils, PDF, Page 06.

Chapitre 1

- a. **Le diagramme de PARETO** : Graphique faisant apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets, sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences. Le diagramme de Pareto est un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes ou problèmes. La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause²¹

Figure n° 01-03 : Le diagramme de PARETO



Source: SHIBA, (Shoji) et autres : évolution du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1997, p.108.

- b. **Le diagramme d'ISHIKAWA** : Le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé diagramme de causes et effets ou encore diagramme en arêtes de poisson, est un outil de résolution de problème d'entreprise. Conçu par Kaoru Ishikawa, ce diagramme prend la forme d'un arbre avec plusieurs branches (ou d'une arête de poisson). On y retrouve l'effet, le problème que rencontre l'entreprise, à la tête et les causes sont modélisées par des branches. Ces causes, les « 5 M »²²

les causes y sont classées en 5 grandes familles, les 5M : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre en plus des 2M Monnaie et Management.

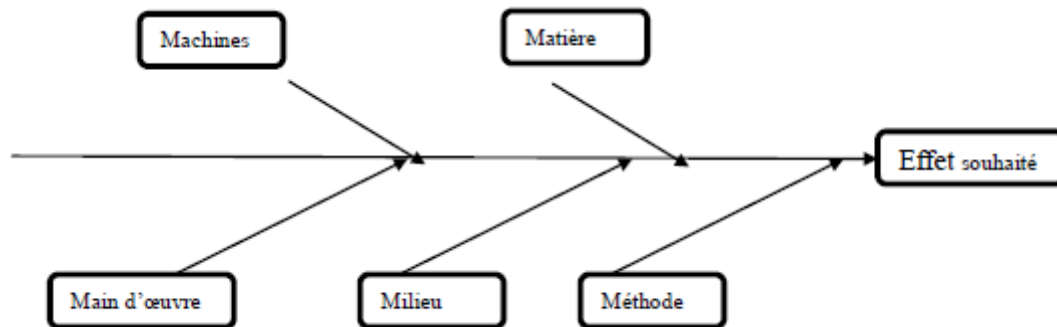
²¹<http://www.qualiteperformance.org/lexique/diagramme-pareto> Consulté le 10/06/2021 à 13h30

²²<https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/> Consulté le 10/06/2021 à 13h40

Chapitre 1

On parle aujourd'hui des 7M d'ISHIKAWA.

Figure n°01-04 : Le diagramme d'ISHIKAWA :



Source : LASNIER, (Gilles) : amélioration des performances par l'analyse de la valeur, édition Lavoisier, Paris, 2006, P106.

- c. **La feuille de relevé**²³ : La feuille de relevé de données est un document permettant de recueillir, de manière méthodique, des informations sur une situation donnée.

Pourquoi utiliser les feuilles de relevés ?

- Pour rendre plus factuel et objectifs des impressions par une observation des faits et leur quantification. Il s'agit de l'attitude Genjitsu qui fait parti intégrante du lean .
 - Pour enregistrer des faits en vue de capitaliser l'information
 - Pour garder un historique / une traçabilité
- d. **Graphique, courbe ou diagramme de concentration des défauts** : Il joue un peu le rôle de la feuille de relevé ; il permet de visualiser rapidement les points faibles sur un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on remarque l'endroit sur un dessin par un point, on calcule ensuite le nombre de points pour chaque endroit et on améliore l'endroit que porte le nombre le plus important de défaillances.
- e. **L'histogramme** : L'histogramme est un outil fréquemment utilisé, notamment pour résumer des données discrètes ou continues mesurées dans une échelle d'intervalle. Il est souvent employé pour montrer les caractéristiques principales de la distribution

²³<https://commentprogresser.com/outil-feuille-de-releve.html> Consulté le 10/06/2021 à 14h02

Chapitre 1

des données de façon pratique. Un histogramme sépare les valeurs possibles des données en classes ou groupes. Pour chaque groupe, un rectangle est construit dont la base correspond aux valeurs de ce groupe, et dont la taille du rectangle est proportionnelle au nombre d'observations dans le groupe. Cela signifie que les rectangles seront d'une hauteur différente. Un histogramme a une apparence semblable au diagramme à bandes verticales, mais lorsque les variables sont continues, il n'y a pas d'écart entre les barres. Lorsque les variables sont discrètes, des écarts devraient être laissés entre les barres²⁴

- f. **La carte de contrôle** :est un outil permettant de déterminer le moment où apparaît la cause assignable entraînant la dérive. Ainsi, le processus sera arrêté au bon moment, c'est-à-dire avant qu'il ne produise des pièces non conformes (hors de l'intervalle de Tolérance).

Les cartes de contrôle les plus utilisées sont les cartes de contrôle par mesure de la moyenne et de l'étendue. Ces cartes sont établies ensemble et interprétées ensemble. En effet, la distribution des dimensions fabriquées modélisée par une loi Normale est caractérisée par la moyenne et la dispersion (écart type)

- g. **Le diagramme de corrélation** : C'est un outil connu mais trop peu utilisé ; il permet de savoir si deux variables évoluent de façon commune.

B. Outils de deuxième génération :

- a. **Le QQQCCP** : (Quoi ?qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?pourquoi ?)Appelé aussi méthode du questionnement est un outil d'aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation.

²⁴<https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch9/histo/5214822-fra.htm>
Consulté le10/05/2021 à10h10

Chapitre 1

- b. **Le logigramme** :est un outil d'analyse qui permet de représenter de façon ordonnée et séquentielle l'ensemble des tâches ou évènements mis en œuvre pour réaliser une activité donnée. Il est constitué d'un ensemble de symboles relié par des flèches.
- c. **Le volet pondéré** :Cet outil est utilisé pour provoquer et accélérer un choix lorsque les données sont qualitatives.

Technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (Technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de brainstorming).

Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction de leur classement (par exemple 3 pour très important, 1 pour peu important... ou inversement).

- d. **La matrice de compatibilité** :est un outil classique de la gestion de la qualité. Sa finalité est de permettre de retenir un choix entre plusieurs solutions.

Dans un premier temps, le groupe doit définir 3 critères, qui lui permettront ensuite de choisir la ou les solutions les plus appropriées. (Exemples : efficacité, coût, rapidité, facilité de mise en œuvre, sécurité, confort, environnement etc....).

Ensuite, le groupe liste toutes les solutions possibles en utilisant le brainstorming.

- e. **Le diagramme forces / faiblesses** :Un diagramme de corps libre est une façon simple et efficace de visualiser un problème en y représentant les forces à considérer. Pour faire un diagramme de corps libre respectant les normes, quelques étapes doivent être suivies:
 - Déterminer l'objet à analyser et le représenter par un point.
 - Représenter toutes les forces par des vecteurs dont l'origine coïncide avec l'objet et orientés selon les angles appropriés. La grandeur des flèches devrait être proportionnelle à l'intensité de chacune des forces.
 - Déterminer un système de référence et le positionner de manière à simplifier la résolution du problème.
 - Résoudre le problème en utilisant la méthode des composantes afin de trouver la force résultante

Chapitre 1

- f. **Le brainstorming**²⁵ : Dans une entreprise, le brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné. "Un brainstorming peut-être organisé à chaque fois qu'il manque une solution satisfaisante et toute faite à un problème", analyse Isabelle Jacob, dirigeante du cabinet Iris Consultants et du centre Iris de formation à la créativité.

3-2 Les méthodes de l'amélioration de la qualité

Il y a plusieurs méthodes de l'amélioration de la qualité en site les plus utilisées dans le domaine de l'amélioration de la qualité de service.

A- La technique de 5s

Qu'est-ce que les 5S ?

- a. **Définition de la 5s** : 5S est une approche logique qui optimise l'utilisation du matériel et des équipements et aide les opérateurs à améliorer la productivité et réduire les pertes : gaspillage

²⁵ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1145930-brainstorming-definition-methode-exemple/> Consulté le 21/03/2021 à 23h12m

Chapitre 1

Tableau n° 01-01 : Traduction des 5 S

Mot japonais :	Interprétation :	Dans le contexte des 5S ;
Seiri	Trier	cela signifie faire la différence entre l'indispensable et l'inutile et se débarrasser de tout ce qui encombre le poste de travail
Seiton	Ranger	Pouvoir ranger et retrouver en 30 secondes documents et outils usuels est un objectif tout à fait possible
Seiso	Nettoyer	cela signifie éliminer les déchets les saletés ; les corps étrangers afin que le poste de travail et son environnement soit propre
Seiketsu	conserver en ordre et propre	Il s'agit là de développer des habitudes (appliquer les règles) et un effort constant pour que tout reste en ordre
Shitsuke	Rigueur	Impliquer et formaliser Mettre en place un système permettant de faire des progrès et de ne pas revenir en arrière Sur le terrain on applique ce qui a été décidé

Chapitre 1

--	--	--

Source : Elaboré par nous-mêmes.

b. Objectifs des 5S²⁶ :

Chaque S sert un objectif distinct :

1. **Seiri** : Alléger l'espace de travail de ce qui y est inutile ;
2. **Seiton** : Rendre efficace l'organisation de l'espace de travail ;
3. **Seiso** : Augmenter l'état de propreté des lieux ;
4. **Seiketsu** : Prévenir l'apparition de la saleté et du désordre ;

Shitsuke : Encourager les efforts allant dans ce sens : autodiscipline

B - La méthode kaizen

Kaizen c'est la contraction de 2 mots japonais, *Kai* (changement) et *Zen* (meilleur). On le traduit généralement en français par **amélioration continue**

La méthode Kaizen est une méthode d'amélioration continue née au Japon dans les années 50, dans les usines Toyota. Elle consiste à faire de petites améliorations incrémentales et régulières dans le but d'améliorer significativement nos performances sur le long terme.

- a. **Définition**²⁷ : *est un processus qui vise l'amélioration continue d'une entreprise. Cette amélioration ne doit pas donner lieu à un investissement financier important; le Kaizen consiste à améliorer la productivité d'une entreprise en apportant chaque jour de petits changements. Pour être efficace, tous les employés, cadres ou non cadres, doivent participer en donnant des idées.*

b. Les outils de kaizen

²⁶ <https://blog-gestion-de-projet.com/methode-des-cinq-s/#t-1593508840810> Consulté le 04/04/2021 à 21h08

²⁷ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/kaizen> Consulté le 06/03/2021 à 15h30

Chapitre 1

Le système Kaizen est l'un des process qualité les plus complets. Il englobe de nombreuses méthodes de gestion de la qualité comme :

- la méthode 5S qui permet d'optimiser les conditions et le temps de travail,
- le SMED, Single Minute Exchange of Dies, qui optimise le temps de changement d'outils,
- le TQM, Total Qualité Management, qui tend vers la qualité parfaite d'un produit ou d'un service tout en minimisant les pertes,
- le Lean Management, qui vise à mieux gérer les stocks, les pertes et le gaspillage,
- la roue de Deming, dont les 4 étapes, planifier, réaliser, vérifier et agir, conduisent à une amélioration continue

Figure n° 01-05 : LES PRINCIPES DE KAIZEN



source : <https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue>

Encore une fois, le Kaizen n'est pas réellement une méthode, mais davantage un état d'esprit reposant sur des principes. Il existe toutefois un certain nombre d'outils pour s'inscrire dans cette approche

c. LES PRINCIPES DU KAIZEN

- ❖ Se remettre en permanence en question

Chapitre 1

- ❖ Ne pas viser la perfection mais l'amélioration continue
- ❖ Identifier la cause originelle des problèmes
- ❖ Régler les problèmes sans attendre
- ❖ Hiérarchiser les changements
- ❖ Impliquer tous les membres dans la recherche de solutions

Le Kaizen est non seulement un système de gestion qualité et un plan d'action de Lean management promouvant l'innovation et l'optimisation perpétuelle ; mais aussi et surtout une philosophie, une culture d'entreprise,

C. Le six sigma

Six Sigma est une méthode structurée qui fait appel à des outils techniques et des statistiques d'amélioration des processus. Ces outils sont basés sur des principes de gestion de projets pour améliorer la satisfaction des clients et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette méthode est applicable dans tous les domaines qui reposent sur des processus tels que : Ventes, Recherche et développement, Production et Centres d'appel.

Le Six Sigma est actuellement le système de management qui se développe le plus vite dans l'industrie. En se centrant sur une méthodologie de résolutions de problème et d'optimisation des processus, cette méthode permet d'économiser des millions de dollars dans les sociétés qui ont appliqué la démarche ces dix dernières années.

Six Sigma est une méthode de performance qui vise à assurer le zéro défaut pour chacun des processus de l'entreprise. Ce zéro défaut est atteint en identifiant les processus vitaux de l'entreprise afin d'en augmenter la rentabilité et la satisfaction du client

a) Objectifs du Lean Six Sigma

- Satisfaction clients
- Économie de moyens
- Bonheur au travail
- Protection de l'environnement

Chapitre 1

b) La méthode comporte 5 phases²⁸:

- ✓ Tout d'abord, la phase **Define** , qui consiste à poser le problème, c'est-à-dire exprimer les symptômes douloureux ressentis par le client (comme la non-conformité aux attentes, des coûts de production trop élevés, un mal-être des collaborateurs ou encore de la pollution environnementale)
- ✓ Ensuite, la phase **Measure**, qui consiste à objectiver l'existence du problème en quantifiant son ampleur au moyen d'un indicateur (il s'agira premièrement de vérifier que le problème n'est pas psychosomatique, comme le fait un médecin en mesurant certains paramètres physiologiques comme la température corporelle ou la tension artérielle)
- ✓ Une fois le problème confirmé, vient la phase **Analyze**, qui consiste à rechercher les causes racines du problème au moyen de techniques d'investigations telles que l'analyse du processus et l'analyse des données (de même que le médecin qui prescrit une radiographie ou une prise de sang pour établir son diagnostic)
- ✓ Vient ensuite la phase **Improve**, qui vise à déterminer la solution permettant d'éliminer la cause du problème (ce n'est qu'une fois connue la cause véritable de la maladie que le médecin pourra prescrire le bon remède comme par exemple un antibiotique quand l'infection est bactérienne)
- ✓ Et enfin, la phase **Control**, qui permet de vérifier que la solution donne satisfaction et met en place un système de maintien de l'amélioration dans le temps.

Section 2 : la qualité des produits bancaires

²⁸<https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaics-une-methode-six-sigma-pour-mieux-gerer-vos-projets/>
consulte le 12/03/2021 à 2021

Chapitre 1

1) Définition de la banque

« La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises qu'elles soient privés ou publique »²⁹

Ces services sont fournis par un réseau d'institutions différentes telles que les banques d'affaires, les banques commerciales et les institutions financières spécialisées. « La banque est une institution financière assurant par création monétaire, une grande partie du financement de l'économie grâce à des prêts variés, adaptés aux besoins des emprunteurs. Les banques assurent également la circulation de la monnaie scripturale »³⁰

2) Activités bancaires :

« Les banque sont des entreprises de services, produisant et vendent des financiers varies, au premier rang des quels figure d'autrui. Leur sucées dépend naturellement de leur capacité à identifier les attentes de leur clientèle et à y répondre de façon efficace à un prix compétitif. Dans cette section, nous présentons les principales assumées par les banques »³¹.

3) Le rôle économique de la banque :

L'économie d'une nation rencontre éternellement le problème lié au refinancement de l'activité des divers agents économiques qui évoluent dans leur quotidien professionnel et domestique. Ce refinancement demande, d'une manière incontournable des fonds plus ou d'envergure ou encore les familles qui consomment à crédit. Néanmoins, il existe aussi une financer les autres agentes dans le besoin.

4) Fonction de la banque :

Les factions de la banque, dans toutes leurs formes sont relativement les mêmes et se présentent comme suit ;

- La collète de ressources.
- La distribution de crédit.
- Les opérations financières.
- Les opérations de trésorerie.

²⁹ www.banque-info.com. Consulté le 21/05/2021 à 13h30

³⁰ M. BIALES, Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris, 1999, P50

³¹ https://www.memoireonline.com/04/12/5648/m_Traitement-d-un-dossier-de-credit-d-exploitation-Cas-Banque-exterieure-d-Algerie3.html consulté le 21/05/2021 à 13h40

Chapitre 1

Les organisations qui se demandent comment améliorer la qualité de leurs produits et services et satisfaire invariablement aux exigences de leurs clients peuvent se tourner vers l'ISO. La famille de normes ISO 9000, qui inclut plusieurs des normes les plus connues de l'ISO, a été élaborée pour répondre à divers aspects du management de la qualité

POURQUOI ISO 9001 ?

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Ces principes sont expliqués plus en détail dans le document *Principes de management de la qualité Utiliser ISO 9001*, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.³²

5) La variété des produits bancaires :

La banque est un prestataire d'un nombre important de produits. Elle comprend plusieurs sortes de services. Nous retiendrons une catégorisation des services bancaires en trois volets d'après « Sylvie de Coussergues » 1994 :

Il existe les services purs, obtenus uniquement par le travail. Ils comprennent le conseil et l'ingénierie financière. La deuxième catégorie concerne les services mixtes qui se développent au détriment de services purs, en combinant le travail et les biens d'équipement.

Cette dixième catégorie de services intègre les logiciels d'aide à la décision, et la haute technologie. La troisième variété de service est liée aux crédits-ressources. Ces services découlent de la fonction d'intermédiation financière. Ils sont caractérisés par l'imbrication des activités commerciales et financières (faire crédit pour assurer sa pérennité et mesurer le risque crédit afin d'éviter son non remboursement)

³²<https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 21/04/2021

Chapitre 1

Les services qui ont été développés ne s'appliquent pas tous à notre système bancaire .les services purs et mixtes ne sont pas encore développés .ils le sont beaucoup plus à titre théorique. Bien que les banques qualifient les cadres commerciaux de conseillers de clients, la mission de conseil reste très limitée, faute de formation et d'avancée technologique de nos systèmes d'informations, rendant cette tâche très difficile et coûteuse pour l'entreprise bancaire.

Pour mieux connaître la variété des produits bancaires, il convient de cerner leurs caractéristiques.

6) Les caractéristiques des produits bancaires

Il existe plusieurs caractéristiques relatives aux produits bancaires. Nous citerons les plus déterminants dans la mise en œuvre d'une politique de produit.

- Les produits bancaires sont caractérisés par un vieillissement lent. Ils ne sont pas brevetés, donc ils peuvent facilement être imités. Ils sont uniformes d'une banque à une autre, d'où la nécessité de les différencier.
- Leur développement, ou leur disparition est conditionné par la réglementation bancaire ou la commercialisation des produits bancaires se fait sans intermédiaires.
- Une autre caractéristique vient s'ajouter aux trois précédentes. c'est celle de la servuction, lorsque la banque fait participer son client à la prestation, en lui demandant de remplir par exemple un bordereau, l'utilisation des automates bancaires.

7) Planification de la conception et du développement

Lors de la détermination des étapes et de la maîtrise de la conception et du développement, l'organisme doit prendre en compte³³

- a) La nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement
- b) Les étapes requises du processus, y compris les revues de la conception et du développement applicables
- c) Les activités requises pour la vérification et la validation du processus de conception et de développement
- d) Les responsabilités et autorités impliquées dans le processus de conception et de développement

³³www.afnor.org consulté 21/03/2021 à 15h30

Chapitre 1

- e) Les besoins en ressources internes et externes pour la conception et le développement des produits et service
- f) La nécessité de maîtriser les interfaces entre les personnes impliquées dans le processus de conception et de développement
- g) La nécessité d'impliquer des clients et des utilisateurs dans le processus de conception et de développement
- h) Les exigences relatives à la fourniture des produits et la prestation de services ultérieures
- i) Le niveau de maîtrise du processus de conception et de développement attendu par les clients et les autres parties intéressées pertinentes
- j) Les informations documentées nécessaires pour démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites.

8) Éléments de sortie de la conception et du développement

L'organisme doit s'assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement

- a) Satisfont aux exigences d'entrée
- b) Sont adéquats pour les processus ultérieurs relatifs à la fourniture des produits et à la prestation de services
- c) Contiennent ou font référence à des exigences de surveillance et de mesure, le cas échéant, et à des critères d'acceptation
- d) Spécifient les caractéristiques des produits et service qui sont essentielles pour leurs usage prévu et leur fourniture ou prestation appropriée et en toute sécurité.

9) Les attentes du lancement de nouveaux produits financiers :

Le lancement de tout nouveau produit bancaire peut résulter de deux approches : d'une approche technique ou d'une approche commerciale. Ces deux démarches doivent être associées .une conception uniquement commerciale peut conduire à ignorer les contraintes de faisabilité. A l'inverse, une création essentiellement technique aboutit au lancement d'un nouveau produit pas nécessairement adapté aux attentes du marché.

Cette attente en matière de nouveaux produits est motivée par la concurrence qui oppose les différentes banques. Par exemple un client qui souhaite un crédit immobilier avec un taux

Chapitre 1

d'intérêt bas, ce qu'il peut trouver dans une autre banque, émettra, bien sûr, le souhait que sa banque lance un nouveau produit qui correspond à ses attentes.

10) Les attentes et l'information

Confrontés à la multiplication des offres bancaires, les clients expriment une attente considérable en matière d'information économiques et financières. Si les trois quarts des clients trouvent qu'ils disposent des informations nécessaires pour leur permettre de choisir la solution la mieux adaptée à leurs besoins en matière de gestion de leur argent et de crédits, seuls 30 s'estiment tout à fait bien informés et plus d'un sur deux se reconnaît de plus en plus perplexe devant la complexité des différentes formes de produits et services financiers.

11) Les différents types de nouveau produit

Nous distinguerons trois types principaux de nouveau produit selon plusieurs facteurs

11-1 L'innovation radicale :

Il s'agit de la nouveauté la plus noble. C'est un produit qui à la fois n'existait pas auparavant et qui crée un nouveau marché. Ce fut le cas par exemple les banque mobile, service d'aide à la gestion de compte, la digitalisation

Le risques d'échecs sont donc importants puisqu'il faut réussir toutes les étapes il fait ainsi ³⁴

- ✓ Ne pas arriver trop tôt sur le marché
- ✓ Convaincre le client d'investir pour satisfaire un nouveau besoin
- ✓ Proposer un prix acceptable et viable pour l'entreprise
- ✓ Pouvoir communiquer largement afin d'augmenter les ventes rapidement
- ✓ Etre suffisamment réactif et flexible pour réagir immédiatement aux nouvelles orientations qu'imposera le marché.

³⁴ « Le lancement d'un produit nouveau », les éditions d'organisation, paris1995.

11-2 Le nouveau produit d'un marché existant ;

Il s'agit d'un nouveau produit apportant une originalité et un avantage certains, grâce, pour exemple, à son usage, son design, son rapport qualité/prix ou encore sa clientèle cible ... il se différencie donc nettement des produits concurrents présents sur le marché par au moins une caractéristique originale. Celle –ci proviendra l'étude de marché, de retours clients ou de l'identification d'un nouveau besoin client .ce sera le rôle du marketing que de transformer cette originalité en avantage concurrentielle pour le client. Ce type de nouveau produit est fabriqué car la nouveauté peut provenir de nombreux paramètres du produit. Il a également l'avantage d'être moins risqué pour l'entreprise car le marché existe, et des produits similaires répondent déjà à un besoin du client. L'entreprise a tout intérêt à utiliser son image de marque pour faciliter le lancement commercial et l'acceptation du produit auprès de client. Ainsi ces nouveaux produits permettent à l'entreprise déjà implantée sur le marché d'élargir son offre et de satisfaire un plus nombre de client

11-3 La nouvelle version de produit

La nouvelle version d'un produit existant mais vieillissant et plus compétitif s'apparente à la création d'un nouveau produit. Elle représente moins d'innovation que les autres types de nouveaux produits car, non seulement le marché existe déjà connu des clients dans sa version actuelle.

L'enjeu est souvent considérable pour l'entreprise qui renouvelle une nouvelle gamme de produit majeure et elle n'a pas le droit à l'erreur. L'image de marque des produits actuels est un capital pour l'entreprise dont elle doit au moins maintenir le niveau sinon l'améliorer. Il n'est pas donc anodin de lancer une nouvelle version de produit : elle devra continuer à satisfaire les clients tout en apportant les bénéfices attendus qui ont motivé le renouvellement

La nouvelle version d'un produit est généralement lancée quand les ventes stagnent et commencent à décliner.

Les raisons fréquentes motivant la nouvelle version d'un produit est l'introduction de nouveaux produits par la concurrence.

12) Les produits bancaires

Chapitre 1

I. Les financements islamiques

Depuis les années 1950, date de la première expérience (au Pakistan) en matière de finance islamique, suivie de l'expérience égyptienne dans les années 1960, les banques islamiques se sont fortement développées à partir des années 1990

a) Définition de la Finance Islamique³⁵

- Est un système financier qui se conforme aux principes de la « Charia » فقہه المعاملات, qui sont des principes « éthiques ».
- Le mot « éthique » signifie tout ce qui est conforme à la morale, à la sagesse, au bon sens, mais aussi à la logique, au bon raisonnement ...
- Ces principes d'éthiques sont traduites sous forme de « règles fiqhites » قواعد فقہية, dont certaines sont applicables dans tous les domaines de la vie.
- Ces règles fiqhites sont inspirées soit du *Coran*, des paroles du Prophète ... elles peuvent être également formulées par les légistes et juristes (الفقهاء).

b) Définition de la Banque Islamique

- ❖ Une banque qui s'engage au respect des principes de la *Charia* (droit musulman des affaires = فقہه المعاملات). Cet engagement doit explicitement figurer sur le statut de la Banque,
- ❖ Une banque exerçant des opérations qui ne donne pas lieu à la perception ou au versement d'intérêts.
- ❖ L'intérêt sur crédit est un « enrichissement sans cause ». L'argent en lui-même ne doit être productif, et ne doit générer des revenus du fait de l'écoulement du temps seulement المال يُتجرُّ به و لا يُتجرُّ فيه.

Une banque dotée d'un organe indépendant « Comité *Charia* » هيئة شرعية, son rôle consiste à émettre des avis juridiques (فتاوى) et de contrôler la conformité de l'activité de la banque aux règles et principes de la finance islamique.

d. Les produits de la Finance Islamique

Tableau N°1.2 : les produits islamiques en Algérie

³⁵³⁵ Direction Finance Islamique Formation sur le Thème : « Les Produits de la Finance Islamique » Staouéli Mars 2021

Chapitre 1

1. laMourabaha ;	« La Mourabaha est un contrat en vertu duquel la banque ou l'établissement financier vend a un client un bien déterminé, meuble ou immeuble, propriété de la banque ou de l'établissement financier, au coût de son acquisition augmenté d'une marge bénéficiaire convenue d'avance, et selon des modalités de paiement, arrêtées entre les deux parties » ³⁶
2. laMoucharaka ;	est un contrat de partenariat entre deux ou plusieurs parties, en général entre une institution financière et un ou groupe d'entrepreneurs où chaque partie doit réaliser un apport soit en numéraire ou en nature
3. laMoudaraba ;	Il s'agit d'un contrat entre deux parties, l'une avance à l'autre les fonds nécessaires à la réalisation d'une activité lucrative afin de partager les bénéfices qui seront obtenus. ayant supporté la perte de son travail (temps et effort) qui n'aura pas réussi à produire un profit.
4. l'Ijara ;	« Un contrat de location au terme duquel la banque ou l'établissement financier, dénommé «Bailleur» , met a la disposition d'un client, dénommé «Preneur», a titre locatif, un bien meuble ou immeuble, dont il est propriétaire, pour une période déterminée, en contrepartie de paiement d'un loyer fixé dans le contrat » ³⁷

³⁶l'Art.5 du Règlement BA n°20-02 du 15/03/2020

³⁷ Art.8 du Règlement BA n°20-02 du 15/03/2020

Chapitre 1

5. l'Istisna'a ;	est un contrat de vente d'actifs qui doivent encore être produits ou construits avant que la livraison ne puisse avoir lieu. Il s'agit d'un contrat entre un producteur et un acheteur (le client). L'istisna' est généralement utilisé par des institutions financières islamiques dans le cadre de financement de projets ou de biens en construction tels que de l'immobilier, de l'équipement ou des machines au sein des secteurs des télécommunications, du transport, de l'infrastructure ou de l'industrie. Il partage les éléments et les conditions propres au contrat de murabahah même si les règles relatives aux biens sont différentes ³⁸
------------------	---

Source : Elaboré par nous-mêmes

II. Les Moyens de paiement électronique

La venue du troisième millénaire est caractérisée par une révolution technologique autre fois inimaginable. Cet ensemble de modifications informatique et électroniques se fait ressentir sur l'économie. Ainsi, après avoir révolutions les moyens de transmettre de l'information, internet est en train de modifier les pratique commerciales en offrant la possibilité de transmettre de l'argent. La monétique est donc un ensemble des moyens électroniques mis en œuvre pour automatiser les transactions bancaires ou encore l'ensemble de technologie procédés et équipements permettant une électronisation de liquidité et un transfert de fond, de mise à disposition de liquidité et de l'information de la clientèle sur les comptes³⁹.

³⁸<https://www.cairn.info/la-comptabilite-pour-les-produits-financiers-islam--9782804167035-page-39.htm>consulté 20/01/2021

³⁹M.ZOULLINGER ,monétique et marketing , librairie vuibert, paris , 1989.

Chapitre 1

a. Le produit monétique

La mise en place d'un nouveau système de transactions, accompagné de l'introduction de nouveaux moyens de paiement, basée essentiellement sur les nouvelles technologies électroniques devient, plus que jamais, un fait incontournable dans le développement de la monétique.

Tableau N°1.3 les produit monétique en Algérie

La carte bancaire	La carte bancaire, est un moyen de paiement qui permet des transferts de fond de compte à compte , cette fonction initialement limitée au paiement au retrait peut être étendue, au gré des opportunités de marché , à d'autres service bancaire (crédit , rechargement) ⁴⁰ ou offre à ses utilisateurs deux : <ul style="list-style-type: none">✓ Retrait sur tous les, repartis à travers le territoire national✓ Paiement chez les commerçant acquéreur de TPE
Le porte monnaie électronique	le paiement par porte monnaie électronique ou certains préfèrent le terme micro paiement à l'achat entre 10 et 0.5dollars ⁴¹ , est le rêve que caressent Microsoft, visa, MasterCard et bien d'autre , l'argent numérique est un moyen d'échange incontournable dans un monde de plus en plus maillé . Mais le développement de l'argent électronique pourrait bien être une mauvaise nouvelle pour les banques, Si des sociétés hors banque réussissaient à imposer leur propre modèle de monnaie électronique, les

⁴⁰ Jean pierrbuthion , responsable nouveaux produit et service au groupement des cartes bancaires « revue banque » n°674 novembre 2005

⁴¹ La monnaie électronique ,mostafahashem shérif , EYREOLLES , paris ,2000.

Chapitre 1

	<p>banque seraient alors menacées en tant que principaux prestataires de services financiers auprès de la clientèle privée.</p> <p>Les banquiers doivent donc évoluer rapidement, pour ne pas être débordés .elle ont moins de 5ans pour parvenir à des produits viables. Un avantage encore : la confiance des consommateurs lorsqu'il s'agit de déposer de l'argent. Pour l'heur ; les fabricants de monnaie électronique choisissent encore de s'associer aux banques</p>
Le paiement par téléphone	<p>Le m-paiement est un moyen de paiement électronique qui permet d'effectuer des achats et même des virements à partir d'un téléphone portable équipé d'une puce reliée directement avec un compte bancaire. Ce moyen de paiement est le premier pas réalisé dans le processus du règlement sans contact. C'est une véritable explosion sue le marché à laquelle l'industrie toute entière doit se préparer. Le constat est unanime .aux interrogation et aux réserves prudentes formulées il y a un an sur le sur le décollage aux Etats-Unis du paiement sans contact par carte. Ont succédé des convictions désormais de mieux arrimées dans des projets, des initiatives, des groupes de travail, des pilotes, et déjà des retours d'expérience. Le marché américain a peu plus d'un an pour gagner l'Europe ou un effet de « catalyse » a produit ces derniers mois des résultats un peu inattendu ; l'émergence du téléphone mobile</p>

Chapitre 1

	<p>comme instrument privilégié-au détriment de la carte , il ne faut pas craindre de le souligner-pour assurer , entre autres, des fonctions de paiement sans contact . Cette évolution s'accompagne du sentiment qu'ainsi le « vieux continent »et notamment la France ou ces initiatives ont pris pied avec plus de force qu'ailleurs-avait quelque sorte brûlé une étape⁴²</p>
4. Le paiement en ligne (cyber-paiement)	<p>Le paiement en ligne consiste à transformer les systèmes d'information traditionnels (distribution/production), par des systèmes en ligne, c'est pour cela que l'internet devient de plus en plus l'espace de libre échange pour les entreprises du monde entier et un vaste super marché cybernétique destiné aux particuliers⁴³ .</p>
4. L'e-dinar	<p>Le e-dinar est un moyen de paiement électronique créé par la poste tunisienne qui porte les caractéristique du morte monnaie électronique et du paiement en ligne par le biais d'un réseau Internet.</p>
4. Le paypass	<p>Le paypass est une technologie utilisée dans la carte de crédit qui permet de payer de petits montants sans devoir passer la carte dans le terminal et sans signature ni saisie d'un PIN.</p> <p>L'argent liquide appartient au passé. Le Groupe ADUNO fondé en 2006 est la</p>

⁴² Yvon Avnel, journaliste et éditeur SMARTCARDSTRENDS , revue banque n684 octobre 2006

⁴³Idem

Chapitre 1

	<p>marque faitière qui associe l'émetteur de cette carte VISA Carde. Services SA a l'acquéreur Aduno SA est compté parmi les entreprises du premier plan du secteur des processus de paiement sans espèces. Le Groupe Aduno représente l'émission de carte pour plus de 980.000 titulaires d'une carte de crédit et la gestion des contrats dits d'acceptation pour plus de 48.000 partenaire contractuels en suisse, MasterCard présentent aujourd'hui avec MC Donald's et sous la devise « goodbye cash » la révolution dans le monde de la carte de crédit.</p> <p>Christa Rigozzi, Miss suisse 2006, à réaliser au Restaurant MC Donald's de Zurich Stadelhofen la première transaction sans contact avec une MasterCard paypass en Europe continentale. Après une phase de test concluante, le Groupe Aduno lancera cette année encore le paiement sans contact sur le marché suisse, en collaboration avec MasterCard Europe. Il s'agit d'un pas important vers l'avenir.</p>
Naissance	<p>Après une introduction réussie aux Etats, le Groupe Aduno et MasterCard révolutionnent à leur tour le paiement sans contact en Suisse basé sur la technologie d'identification par radiofréquence RFID (Radio Frequency Identification). Grâce à son avancée technologique, le Groupe Aduno est aujourd'hui le premier entreprise en mesure de présenter cette technologie innovante en</p>

Chapitre 1

	<p>Suisse à travers la nouvelle MasterCard Paypass.</p> <p>Les titulaires de la carte et les commerçants profitent en même degré des avantages du paiement sans contact, car le Groupe Aduno est le seul prestataire à proposer la gamme complète des services du processus de paiement sans numéraire, du consommateur au point de vente.</p>
--	--

Source : Elaboré par nous-mêmes

Conclusion du chapitre

Le premier chapitre à été consacré à la notion de la qualité et la qualité des services, tout en se basant sur les normes internationale comme l'ISO 1900 qui est devenue la référence internationale des exigences en matière de management de la qualité, considérée aussi comme un gage de confiance et de garantie de l'entreprise par rapport à ses clients .

Par ailleurs, nous avons étudiée les outils de qualité qui sont au nombre de 23, les 7 premières génération (diagramme de Pareto, histogramme, feuille de relevés, diagramme causes-effet, diagramme de corrélation, graphique ou courbe, diagramme de contrôle),et les 7 nouveaux (diagramme des affinités, diagramme des interrelations, diagramme en arbre, diagramme matriciel, analyse des composantes principales, diagramme sagittal, diagramme de décision) et aussi les trois méthodes d'amélioration de la qualité (kaizen , 5S , Le six sigma)qui sont les plus utilisées dans les services bancaires .

Dans le deuxième axe, nous avons expliqué l'activité bancaire et la qualité du produit de la banque en citant les nouveaux produits qui sont lamonétique, la finance islamique

La stratégie de fidélisation des clients bancaire

Section 1 : LA notion de fidélisation client

Section 2 : élabore une stratégie de fidélisation

Chapitre 2

Chapitre 2 : la stratégie de fidélisation des clients bancaire

Introduction : Les temps de l'offre standard, insuffisamment raccordée à la demande sont révolus. Le secteur bancaire est marqué actuellement par une intensité croissante de la concurrence, de plus les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Changeants et surtout informés et cela en temps réel grâce aux progrès technologiques, de ce fait les banques ont de plus en plus de difficulté et à maintenir des relations avec leurs client. A tout instant l'offre bancaire se doit d'intégrer la cible (le client) dans sa démarche afin de proposer de plus en plus personnalisés et ce dans l'unique but de fidéliser le client.

Dans un contexte banalisation de l'offre, la fidélisation est pour tous un enjeu de taille. La concurrence et l'évolution des modes des consommations incitent aujourd'hui les professionnels de la banque à s'interroger sur les modalités de la relation avec le client.

« Le cout d'acquisition d'un client peut être de cinq à dix fois plus élevé que le cout de fidélisation d'un nouveau client »¹**Philip Kotler**

Section 1 : LA notion de fidélisation client

1) Définition de la fidélité du consommateur :

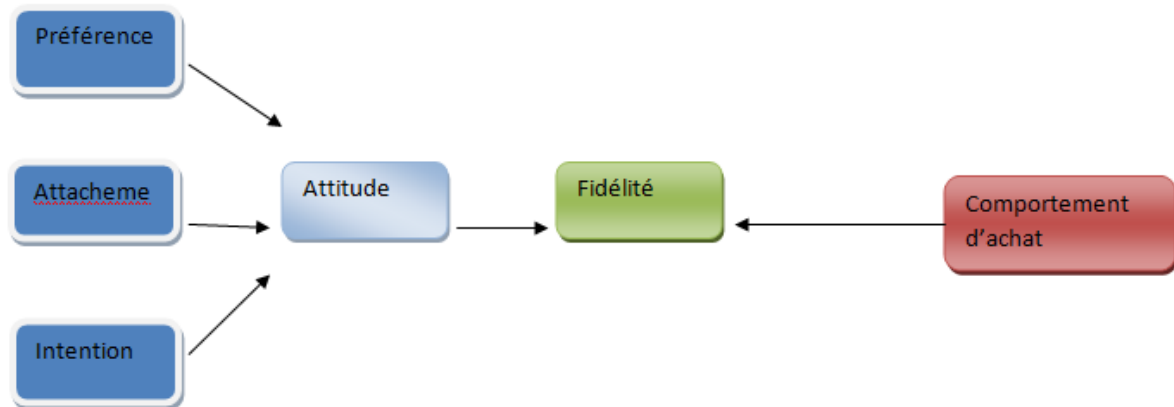
La fidélité est expliquée généralement par un indicateur de comportement et d'attitude. au début, les étude de fidélité ont été basées sur l'indicateur du comportement en utilisant des échelles de mesure tel que le taux d'achat, la probabilité d'achat, etc... Mais puisqu'il est difficile d'expliquer les causes qui provoquent la modification de fidélité en se centrant juste sur l'indicateur du comportement , les chercheur ont essayé de trouver de nouvelles définitions en se basant en plus de l'inducteur de comportement , sur l'indicateur d'attitude , à cela s'ajoute le temps qui parait nécessaire à l'accomplissement de toute fidélité . Lorsque les deux composantes, attitudinale et comportementale, sont en accord l'une avec l'autre, le concept de fidélité ne fait aucun doute.

« Consommateur ne cherche même pas un alibi de justification dans la supériorité de la marque. Il achète simplement cette marque parce que c'est plus simple »¹

¹Kotler Philippe, Dubois Bernard « marketing management », 11ème édition, Pearson éducation , 2004

Chapitre 2

Figure N° 02-01 : les indicateurs de la fidélité



Source : LENDREVIE(J), LÉVY(J), Mercator, Dunod, 10eme édition, Paris, 2012, p580.

Pour revenir à la définition du concept de fidélité nous ferons un parcours sur les avis de quelques experts :

Selon Mercator², la fidélité d'un client est un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou une marque. Elle a quatre dimensions : cognitive (préférence), affective (proximité émotionnelle), conative (comportement d'achat) et d'action (attachement fort et persistant). Elle se mesure par l'attitude (proximité émotionnelle et préférence) ou par le comportement (fréquent ce des achats et part de la marque dans les achats de la catégorie de produits)

Selon Jacoby et Keyner (1973) : « *La fidélité à la marque est la réponse biaisée [non aléatoire] exprimée en terme de comportement d'achat au cours du temps, par une unité de*

¹N.Guichard . R.Vanheems« comportement du consommateur et de l'acheteur »édition BREAL page 60

²<https://globalchronic.wordpress.com/2013/06/11/satisfaction-et-fidelite-de-la-clientele/>
consulté le 24/02/2021

Chapitre 2

décision en faveur d'une ou plusieurs marques choisies parmi un ensemble de marques comparables, et est le fruit d'un processus psychologique (prise de décision et évaluation) »¹

Engel et Blackwell (1982) : dit que la fidélité est « *la réponse préférentielle, attitudinale et comportementale vis-à-vis d'une ou de plusieurs marques dans la catégorie du produit exprimée dans une période de temps par le consommateur* »².

Selon backman et Crompton (1991) : « *la fidélité est une réaction psychologique du consommateur. il montre un comportement incliné vers un produit/service parmi plusieurs alternative* »³

Dick et Basu , 1994 ; Bladinger et rubinson 1996 : « *la fidélité caractérise une relation du consommateur à un produit , un service , une marque ou une enseigne et se traduit à la fois par un comportement répétitif et par une attitude positive à l'égard de l'objet considéré* »⁴

Oliver,1997 : « *la fidélité est une force qui conduit le consommateur à résister au changement de marque et ceci en dépit des situations d'achat et de consommation qu'il rencontre* »⁵

Et pour Dubois et Laurent 1999 « *la fidélité d'un consommateur lorsqu'il se trouve confronté à une raison de changer (une proposition différent) apporte davantage d'informations sur sa fidélité à la marque que s'il n'était confronté à aucune raison particulière* »⁶

On d'après toutes ces définition, nous pouvons conclure que la fidélité est expliquée comme une relation durable qui conduit le client (consommateur) à se comporter d'une manière constante et systématique vis-à-vis d'un service/produit notamment lorsqu'il se trouve confronté à des incidents critiques au cours de la relation commerciale (insatisfaction, concurrence), et de ce fait on peut dire qu'un client est fidèle que lorsqu'il effectue un choix

¹VIO (C), L'essentiel sur le marketing, Editions Berti, Alger, 2006, p.43

²<https://globalchronic.wordpress.com/2013/06/11/satisfaction-et-fidelite-de-la-clientele/> consulté le 22/02/2021 à 12h40

³NajehDhiabfekih & Abderrazak Gharbi « Proposition d'un modèle explicatif de la fidélisation des seniors vis-à-vis des service hôteliers :intégration de variable relationnelles » page ;17

⁴<https://www.etudier.com/dissertations/la-comptabilisation-des-programmes-de-fidalisation/222450.html> consulté le 21/02/2021 à 12h45

⁵ Rim BellaajGargouri & Fathi AKROUT « Nostalgie Et Fidélité du consommateur » mémoire de p.11

⁶ Gilles N'DOLALA « mesurer la fidelite du consommateur a la marque dans une perspective relationnelle » 3eme congres sur les tendances du marketing page : 05 consulté le 22/02/2021

Chapitre 2

d'un même produit ou d'une même marque de façon répétée voire exclusive de préférence à celui d'une ou plusieurs des offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes .

En résumé, les experts mettent en évidence quelques éléments clés de la fidélité d'un consommateur envers une marque. L'achat répété peut avoir plusieurs raisons : le manque d'implication ou au contraire l'engagement, le choix limité au moment de l'achat, la variable prix, la fidélité au point de vente, le coût et la difficulté du changement...

La fidélité pour une marque serait ainsi la conséquence d'achat antérieur (fonction conative). On retrouve donc le comportement et l'attitude comme les deux paramètres centraux de la fidélité.

Plusieurs remarques doivent être faites à propos de la fidélité du consommateur¹ :

- On doit observer un comportement d'achat répété qui soit de nature non aléatoire , qui puisse donc être prévu , contrôlé ou orienté pour parler de fidélité
- La fidélité s'exprime par une réponse comportementale : l'achat répété
- Durée est un élément essentiel, la notion de fidélité est liée à celle de temporalité et moins à celle de répétition

- La fidélité s'inscrit dans le processus psychologique de la prise de décision, le choix de l'ensemble de la considération et la décision finale sont parties intégrantes du processus psychologique qui aboutit à la décision et implique l'individu ou l'unité décisionnelle.

¹GorgesLewi,Jéromelacoeuilhe « Branding mangement :la marque , de l'idée à l'action » 3éme édition PEARSON Education 2012 pages 445-446

Chapitre 2

2) Types de fidélité :

Kapferer et Laurent⁵⁴ (1992), grâce à une étude qualitative et à partir d'entretiens en profondeur ont identifié quatre types de fidélité :

- a. **La fidélité par conviction** : le consommateur est fidèle à la marque parce que celle-ci correspond exactement à ces attentes physiques et/ou psychologiques. Le consommateur a essayé d'autres marques, mais c'est celle qui lui convient le mieux. Ainsi, le consommateur est fidèle à la marque parce qu'il est convaincu de la supériorité de celle-ci sur les autres marques présentes sur le marché.
- b. **La fidélité par satisfaction paresseuse** : le consommateur est fidèle à une marque en raison du contentement d'avoir trouvé un produit satisfaisant. Certes il ne les a pas toutes essayées, mais il pense que les autres ne seront pas probablement meilleurs.
- c. **La fidélité par crainte du risque** : le changement est source de risque. Ainsi, le simple fait de changer de marque peut être risqué pour le consommateur. Un individu peut demeurer fidèle à une marque, pour ne pas prendre de risque associé à un changement dont les conséquences, en cas d'erreur, pourraient être lourdes. Il préfère ainsi ne pas courir de danger en essayant d'autres marques. Il sait ce qu'il obtient avec sa marque habituelle, mais pas avec une marque nouvelle.
- d. **La fidélité par inertie** : le consommateur est fidèle à une marque en raison du caractère pratique associé à la répétition. En effet, le fait de répéter un achat à l'identique lui simplifie la vie et ce fait, il ne cherche pas à changer de marque. Le consommateur ne cherche même pas un alibi de justification dans la supériorité de la marque. Il achète simplement cette marque parce que c'est plus simple.

3 -La fidélité dans le secteur des services :

L'étude des différences entre biens et services (Berry, 1980 ; Zeithaml et Berry, 1985) a montré que les services se distinguent par quatre caractéristiques, inséparabilité, intangibilité, hétérogénéité et périssabilité. Ces différences impliquent des stratégies différentes au niveau de la satisfaction des consommateurs ou de leur fidélisation. Toutefois, le principe traditionnel : « il coûte cinq fois plus cher d'attirer de nouveaux

⁵⁴ GUICHARD Nathalie, VANHEEMS Régine « comportement du consommateur et de l'acheteur » BREAL 2004 pages : 61/62

Chapitre 2

clients que de retenir les clients actuels » vaut encore plus dans le secteur des services (Reichheld, 1996). La fidélité du consommateur constitue pour le secteur des services un atout considérable puisqu'il est plus facile de servir un client fidèle et familier avec l'environnement et le personnel du service d'autant plus que ce type de client permet une plus grande rentabilité pour l'entreprise.

La littérature sur le marketing des services a abordé de manière moins approfondie le thème de la fidélité comparée à la littérature sur les biens de grande consommation ou les biens durables (Javalgi et Moberg, 1997; Rundle-Thiel et Bernnett, 2001; Gremler et Brown, 1996).

Pourtant, étant donné les caractéristiques des services par rapport aux biens tangibles, la fidélité apparaît comme un des aspects les plus importants dans le comportement des consommateurs (Eglier, 2002). Il est en effet, plus difficile pour un consommateur de changer souvent de banque ou de coiffeur que de boîte de conserve de tomate ou de tube de dentifrice. C'est seulement depuis quelques années que les chercheurs ont commencé à conceptualiser, opérationnaliser et modéliser la fidélité dans le contexte des services⁵⁵.

Nonobstant, elles suggèrent que les résultats trouvés dans les domaines de la marque ne peuvent être généralisés au contexte des services.

En effet, contrairement à la fidélité aux produits tangibles, dans le contexte des services⁵⁶.

- La fidélité est rattachée aux relations interpersonnelles. L'interaction entre le consommateur et le personnel en contact constitue dans ce contexte le pivot de la fidélité et du marketing des services en général [Berry(1995). Czepiel&Gilmore (1987)]
- Le risque perçu est plus élevé et constitue une barrière au changement de fournisseur de service. La fidélité constitue ce cas une stratégie de réduction de risque [Zeithaml(1981)] ;
- La fidélité est plus répandue entre les consommateurs lorsqu'il s'agit d'un service [Snyder(1986)] ;

⁵⁵ Dosraff Fehribelaid &azza Temsek BEHI « une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service » page 02.

⁵⁶ Idem page 03

Chapitre 2

- Les attributs intangibles comme la crédibilité et la confiance jouent un rôle clé dans le développement de la fidélité [Dick&basu(1994)] ;
- Les variables affectives jouent un rôle important dans la détermination de la fidélité et en particulier la variable satisfaction [Dick &basu (1994). Gremler&brown (1998)].

4- Le concept fidélisation du client

Les programmes de fidélisation font partie de stratégies qui permettent à l'entreprise de tisser des liens plus serrés avec la clientèle dans le but de la conserver.

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés des objectifs stratégiques poursuivis ou des courants de pensée auxquels ils se rattachent. Pourtant, si l'on renonce à la sophistication du langage technique, on peut s'autoriser à dire, qu'en fait la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing ,conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit , au service à la marque , et/ou point de vente . Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et à terme, une plus grande rentabilité de cette activité. Délibérément ou par nécessité, notre consommateur moderne a ainsi redécouvert la diversité d'une offre dont il avait parfois perdu conscience, en raison notamment de l'aspect routinier de sa consommation .encore une fois, si cette diversité et les changements de consommation qu'elle entraînait furent parfois contraints, le consommateur caméléon d'hier a parfaitement appris à maîtriser ses différentes couleurs et à en tirer profit. En effet, au-delà de la contrainte. Le consommateur prit alors conscience de l'intérêt d'une telle diversité et de la possibilité de varier les plaisirs de consommation. Le résultat n'est autre qu'une consommation bigarrée ou la fidélité à un produit ou à une marque cède désormais souvent la place à la découverte et la variation.⁵⁷

⁵⁷ (Jean-Marc LEHU « stratégie de fidélisation » Edition d'organisation paris pages : 31/33)

Chapitre 2

5- Définition de la fidélisation du consommateur :

La notion fondamentale de la fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. En cela elle s'oppose au principe de la prospection qui vise à recruter de nouveaux clients. Mais au-delà d'une différence en matière de démarche stratégique, le développement d'une stratégie de fidélisation est surtout motivé par sa rentabilité potentielle par rapport à la prospection dès lors qu'elle permet avant tout de stabiliser l'activité de l'entreprise. Considérons donc qu'elle n'a pas pour objectif de supprimer la prospection. Mais simplement de la compléter utilement et dans le meilleur des cas, de la limiter au minimum nécessaire⁵⁸.

Pour revenir à la définition du concept de fidélisation nous ferons un parcours sur les avis d'experts :

D'abord, pour Olivier Bender, internet manger au group mutuel assurances à Martigny

« Fidéliser un client, c'est créer une relation .une relation entre une entreprise et son client .une relation de confiance qui finit toujours par apporter des avantages non négligeables aux deux parties »⁵⁹

Et pour Arthur Jacquemin, Directeur marketing et Supply-Chain ,Koubosivo, groupe spécialisé dans l'animation des réseaux écrit ;

« la fidélisation consiste à convaincre un consommateur identifié qu'il a intérêt à continuer de choisir la même marque durant toute son existence. Étant entendu que celle-ci et l'entreprise qui la gère met tout en œuvre pour le comprendre, le valoriser et évoluer avec lui vers toujours un peu mieux et ainsi créer une relation privilégiée, un lien presque affectif dans un cadre de rentabilité globale »⁶⁰

Et pour **Jean-Marc LEHU** « qui dit fidélisation, dit naturellement stratégie. Qui dit stratégie, dit nécessairement combinaison d'actions cohérentes à moyen/long terme et non succession d'opérations indépendantes à court terme »⁶¹

⁵⁸ Idem pages ;34

⁵⁹ (Olivier Bender « introduction à la fidélisation en entreprise » 2008 page :04)

⁶⁰ Mémoire de fin d'études Mr Masamasso BASSOUM « proposition d'une stratégie de fidélisation de la clientèle » page 20

⁶¹ (Jean-Marc LEHU « stratégie de fidélisation » Edition d'organisation paris pages 182)

Et pour LERER Co-fondateur et co-président de FIDELIPLUS estime que

« Fidéliser un client aujourd'hui, c'est instaurer un lien fort, unique et durable avec lui pour lui renforcer la présence à l'esprit de la marque. C'est aussi que le faire adhérer aux valeurs et à la culture de la marque qu'il consomme »⁶²

Après avoir défini la fidélisation du client, une question très importante se pose ;

Pourquoi fidéliser ? Ou quelles sont les objectifs de la fidélisation ?

Avant de répondre à cette question il faut savoir que si l'entreprise décide d'engager une stratégie de fidélisation, elle doit tout d'abord définir comme cœur de son activité la création de valeur pour son client, qui à son rôle engendra automatiquement une augmentation de profit (gagnant/gagnant). aussi il faut noter que l'entreprise qui veut fidéliser sa clientèle d'une manière rationnelle, ne cherche pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle (achat/vente), mais l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client, c'est-à-dire la valeur de ces transactions durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise, chose qui n'existe malheureusement pas dans la plupart de nos entreprises qui cherchent toujours à maximiser leurs profits à court terme tout en négligeant l'intérêt du client.

Pour revenir à notre question, en fait, il existe plusieurs raisons pour motiver la fidélisation de la clientèle, dont nous allons essayer d'aborder les plus importantes d'entre elles ;

1. D'abord, Quand le client est fidèle à son entreprise, nous observons une augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché qui s'élargissent d'une année à l'autre grâce à la publicité gratuite par un véritable bouche-à-oreille positif, chose qui garantira la croissance constante et la pérennité de l'entreprise.
2. Une croissance constante, permet à l'entreprise de garder ses meilleurs employés. Etant donné que l'entreprise apporte plus de valeur à ses clients ces derniers seront toujours plus satisfaits du produit ou service offert, ainsi les

⁶² Mémoire fin d'études Mr Masamasso BASSOUM « proposition d'une stratégie de fidélisation de la clientèle » page 20

Chapitre 2

employés auront de la fierté à travailler dans une telle entreprise et ils se donnent à fond.

3. Les employés fiers et loyaux essayent toujours de donner le meilleur d'eux même gagné en productivité, chose qui permet d'augmenter leurs salaires, et d'en bénéficier des offres de formation améliorée afin de renforcer de plus la productivité
4. La croissance constante des clients loyaux engendre de grandes plus – values pour l'entreprise .les plus grandes sociétés, cotées en bourse, proposent à leurs actionnaires d'excellents profits et conservent un actionnariat stable.
5. Les clients fidèles peuvent devenir des prescripteurs des produits ou services de l'entrepris « clients ambassadeurs »

En effet, on peut définir une « entreprise fidélisant » à travers les caractéristiques suivantes⁶³

- Son objectif organisationnel prioritaire est de servir le client et de le satisfaire de façon spécifique.
- Sa stratégie est de développer une relation privilégiée avec ses clients sans trahir ou mettre en péril l'identité propre de l'entrepris, son image de marque et ses marchés prioritaires. Le centre d'intérêt est la relation avec le client. Ce n'est pas le produit. Elle devra. Absolument, parler un langage client dans ses communications et pas un langage entrepris.
- Les employés sont formés et motivés à se mettre ç la place du client. Cette manière d'envisager la relation client crée une confiance réciproque, et contribue à lui donner de la substance. L'implication du client à l'égard de son fournisseur est, par conséquent, accrue
- Les valeurs de l'entreprise sont de privilégier le relationnel et de prendre en compte le contexte particulier de chaque client en vue de mieux le servir.

⁶³ (Olivier Bender « introduction à la fidélisation en entreprise » 2008 page7/8)

Chapitre 2

6- Les formes de fidélisation :

Il s'agira de présenter les différentes formes de fidélisation. En effet il existe deux principales formes de fidélisation :

- **La fidélisation induite** : C'est une situation de fidélité subie par le consommateur à l'égard d'une marque à cause des conditions de marché (monopole, proximité géographique, etc.) la fidélisation induite repose sur une absence relative de liberté de la part du consommateur.
- **La fidélisation recherchée** : traduite par celle dans laquelle le client est libre de ses choix et entreprend même des actions destinées à le convaincre de lui être fidèle .

La fidélisation induite : lorsque le choix du consommateur/client se limite à continuer d'acheter le même produit et/ou le même service ou la même marque. On peut distinguer ici quatre cas principaux⁶⁴

- ❖ **Cas d'un monopole** : dans ce cas , le client n'a pas le choix que pour un produit, ou une marque unique , détenteur du marché sur une zone géographique , à un moment donné .l'un des exemples le plus observé est le cas de compagnies nationales d'électricité (sonelgaz en Algérie) dans ce cas de figure le client dès lors qu'il est lié à cette compagnie , il est assez difficile de renoncer à son contrat et de rechercher un autre fournisseur du jour au lendemain , de lui fournir du courant électrique n'utilisant pas son réseau de distribution . Mais le monopole peut être proposé sur le marché. Le secteur de la pharmacologie est exemplaire de ce cas de figure. Toute fois, l'entreprise bénéficiaire doit se méfier d'une telle rente de situation, car l'expiration de la protection due au brevet peut alors être brutale .la situation du monopole n'es pas toujours sous-tendue à un brevet. Cette exclusivité commerciale peut découler d'une situation exceptionnelle. On parlera alors de monopole de fait. Même, lorsque celui-ci est de courte durée, il peut donner lieu un cas de fidélisation induite

⁶⁴ (Jean-Marc LEHU « stratégie de fidélisation » Edition d'organisation paris pages : 43)

Chapitre 2

- ❖ **Cas d'un contrat :** lorsque le lien contractuel est prévu pour s'étendre sur plusieurs mois, voire plusieurs années, on observe également le cas d'une fidélité induite par le fait qu'une rupture entraînerait une pénalité matérielle et/ou financière le plus souvent. L'exemple classique est ici le cas des contrats d'assurance dont les clauses de rupture sont très souvent contraignantes : préavis minimum, possibles pénalités fiscales.
- ❖ **Cas d'un standard :** c'est souvent une situation d'incompatibilité de technologie, dans certains cas, le client est contraint de garder le même produit, même s'il a un choix vers un autre représentant des fonctionnalités supplémentaires, car celui-ci serait incompatible avec le produit initial, c'est le cas de certains systèmes d'exploitations qui sont parfois incompatibles avec certains logiciels.
- ❖ **Cas d'un lien personnel :** c'est le dernier cas de fidélité induite ne tient pas directement au produit ou à la volonté délibérée de l'entreprise, mais d'avantage au consommateur/utilisateur lui-même. Soit elle ou il contribue naturellement à son identification. Pour mieux comprendre ce cas, un utilisateur d'une ligne téléphonique, mécontent et peu satisfait, et qui rencontre des problèmes techniques, ne penserait pas à changer d'opérateur (téléphonique) parce qu'il est contraint de changer de numéro de téléphone, et probablement de perdre ses contacts.

Chapitre 2

La fidélisation recherchée :

C'est celle qui nous intéresse le plus, Elle réunit l'ensemble des actions des actions visant à séduire le consommateur en tout liberté, jusqu' à sa parfaite fidélisation. Elle représente la forme la plus importante de fidélisation, elle résulte d'un véritable attachement du client pour une préférence relationnelle et/ou affective envers une marque ou un fournisseur donné, dans son livre, permission Marketing, Seth Godin défend justement l'idée de l'importance du dialogue avec le consommateur pour , en quelque sorte solliciter sa permission et connaitre son souhait ou non de participer au processus commercial , en faisant d'un étranger un ami et d'un ami un consommateur .

7- La satisfaction

La satisfaction est une résultante parfois d'une émotion et parfois d'une appréciation cognitive, et souvent un mélange des deux

« La satisfaction est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue. »⁶⁵

« La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service (Oliver, 1980) »⁶⁶

Tableau N° 02-01 : La relation entre la fidélité et la satisfaction

		La fidélité	
		Faible	Forte
La satisfaction	Faible	Instables-Déserteurs	Otages
	Forte	Mercenaires	Fidèles

Source : Jones T.O& Sasser W.R.Jr (1995)

8- La relation satisfaction-fidélité

La satisfaction du consommateur est une condition nécessaire mais non suffisante à la fidélisation. En effet, il convient de ne pas confondre ces deux notions.

⁶⁵ KOTLER.P, DUBOIS.B et MANCEAU.D, « Marketing Management », 11ème édition, Pearson Education France, Paris, 2003p.152.

⁶⁶ LAMBIN (J.J), MOERLOOSE (C), Marketing stratégique et opérationnel, 9eme édition, Pearson éducations Dunod, 2016., p.124.

Chapitre 2

La satisfaction est un « Sentiment de bien-être, de plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable. »⁶⁷

Ainsi, la satisfaction est un sentiment (éprouvé par quelqu'un à partir d'une perception). C'est la reconnaissance de l'entreprise par le client (sa valeur, sa légitimité, sa performance...) Alors que la fidélité est un acte (un comportement observable avec un engagement économique). C'est donc la reconnaissance du client par l'entreprise (son unicité, ses attentes, ses besoins...).

Nous pourrions légitimement penser qu'un client satisfait va être un client fidèle. En effet, plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de chances de le racheter ultérieurement.

Dans son ouvrage Pour fidéliser les clients, D. Noyé explique que la corrélation satisfaction/fidélité est loin d'être vérifiée dans les faits. Ainsi, il précise que des études ont permis de constater que des clients ayant un taux de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%. Les clients trouvent tout à fait normal d'être satisfaits, seule la très grande satisfaction est fidélisante

La fidélisation constitue bien un objectif stratégique. Ce qui implique notamment que l'entreprise raisonne sur le long terme et non sur le court terme. D'où la nécessaire réflexion préliminaire sur l'axe de fidélisation adéquat, que sur les techniques les plus pertinentes pour permettre d'atteindre l'objectif défini. Qu'il soit entendu une bonne fois pour tout qu'une stratégie de fidélisation n'est pas un simple cocktail d'outils, pour lequel il suffit de connaître les doses d'utilisation recommandées, pour s'assurer du succès de l'opération. Chaque cas d'entreprise est unique. Le praticien devra inévitablement développer un processus de réflexion en amont détaillé, en fonction des caractéristiques de l'entreprise et surtout de la nature de son environnement. autrement dit, il n'y a pas de solution miracle ; simplement des solutions ad hoc, adaptées aux cibles et aux ressources de l'entreprise et

⁶⁷<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction> consulté le 20/03/2021 à 17h30

Chapitre 2

tenant compte des contraintes de l'environnement⁶⁸. Il est difficile de mettre une stratégie de fidélisation et prévoir son succès.

Section 2 : élabore une stratégie de fidélisation

« Les action de fidélisation doivent être défensives et non pas offensives, ils ne sont qu'un complément des stratégies de conquêt client »

1-La définition de la stratégie de fidélisation

2- La stratégie de fidélisation : «Les stratégies de fidélisation sont les stratégies marketing visant à mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers, humains, nécessaires afin d'instaurer une relation durable de type gagnant/gagnant avec les segments de clientèle à fort potentiel commercial »⁶⁹

3-Les types des stratégies de fidélisation

Les stratégies de fidélisation :

Les stratégies de fidélisation sont les stratégies marketing visant à mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers, humains, nécessaires afin d'instaurer une relation durable de type gagnant/gagnant avec les segments de clientèle à fort potentiel commercial »⁷⁰

- A. Stratégies de récompense ;** Les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs.
- B. Stratégies d'intensification ;** visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).
- C. Stratégies de conquête ;**(de nouveaux client)

Permettre L'arrivée de nouveaux clients face à l'attrition des anciens et améliorer la satisfaction des clientsactuels

⁶⁸ (Jean-Marc lehm « stratégie de fidélisation » Edition d'organisation Paris page :56)

⁶⁹ MORGAT (P), Fidéliser vos clients, stratégie, outils, CRM et e-CRM, Edition d'Organisation, Paris, 2000 p.26

⁷⁰Idem

Chapitre 2

4- La mise en place d'une stratégie de fidélisation.

Si elle aspire à être pérenne, la fidélisation est le résultat d'une démarche stratégique de la part de l'entreprise. Malheureusement, fidélisation est souvent simplement synonyme d'actions visant à offrir un avantage au consommateur visé.

Selon Jean-Marc LEHU

La fidélisation : une démarche en cinq étapes⁷¹

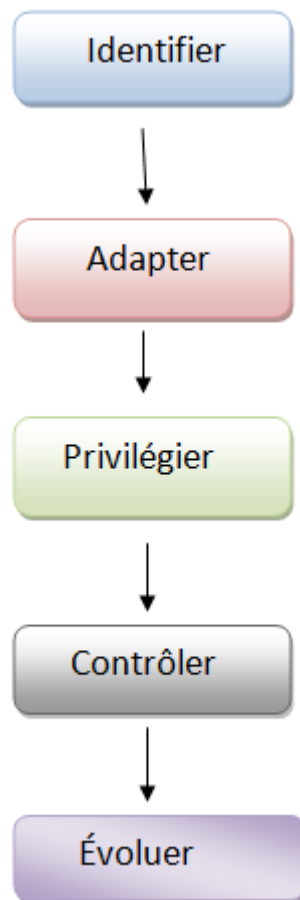
De nombreux programmes qui récompensent les hommes d'affaires ou les clients fidèles se sont également révélés décevants. Souvent mis en place à la hâte pour répondre à un concurrent, ils n'ont pas eue l'impact visible sur le marché, mais ont été sources de frais supplémentaires non négligeables.

Qui dit démarche stratégique dit, qu'au-delà des principes de base et des outils fondamentaux, l'entreprise doit choisir et exploiter une ou plusieurs techniques qui lui paraîtront parfaitement adaptées à son cas particulier. En revanche, la démarche initiale recommandée elle-même est toujours la même et peut être résumée en cinq étapes principales :

⁷¹LEHU (J.M), Stratégie de fidélisation, édition d'organisation, Paris, 2003, p. 74-77.

Chapitre 2

Figure N°02-02 les démarche de fidélisation



Source : LEHU (J.M), la stratégie de fidélisation, p74

- I. La première étape consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques. Il s'agit d'en faire une triple procédure d'audit pour l'entreprise :
- ✓ Un audit de son portefeuille clients (attentes, besoins, appréciations de l'ensemble des consommateurs / clients de l'entreprise...)
 - ✓ Un audit de la concurrence (nature et composition de l'offre concurrente, axe et modalités de communication...)
 - ✓ Un audit des techniques de fidélisation (techniques disponibles, accessible, déclinable par rapport au secteur...).

Chapitre 2

Au-delà du simple principe marketing fondamental qui consiste à connaître son environnement et sa cible, il importera ici de parfaitement identifier chacune des catégories de clients auxquelles l'entreprise s'adresse, afin de pouvoir leur offrir l'avantage qui leur convient, et donc de leur appliquer éventuellement des techniques de fidélisation spécifiques.

Afin de conserver son avantage concurrentiel et parce que l'entreprise vit rarement dans un environnement figé, il sera, dans la plupart des cas, nécessaire d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

C'est l'objet de la deuxième étape qui consiste à permettre à l'entreprise par le biais des techniques, d'en faire une utilisation qui ne soit pas déclinable à l'identique par le premier concurrent venu. Encore une fois, le but ultime est la différenciation de l'offre qui seul peut permettre d'obtenir une valeur spécifique et donc justifier la fidélité aux yeux du consommateur.

Cœur de la démarche, la troisième étape représente l'action de fidélisation elle-même. Un consommateur est fidèle car il perçoit un intérêt tel à continuer à consommer la même marque, le même produit ou le même service que l'envie ou simplement l'idée de changer ne lui vient pas à l'esprit ou qu'il la repousse s'il en a conscience. L'action de fidélisation consistera ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, on offrant au consommateur un privilège.

Mais la question qui se pose est : qu'est ce qu'un privilège ?

Le privilège est une prérogative, un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut. Mais dans la démarche marketing qui nous intéresse ici, c'est surtout et simplement, un avantage que les autres n'ont pas. Les autres étant ici sont les non consommateurs du produit ou de la marque concernés.

La quatrième étape de la démarche consistera systématiquement à vérifier, contrôler l'efficacité de la ou des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur

Il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autre part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou partie du retour sur investissement. Mais le but de la quatrième étape n'est pas uniquement de rassurer le directeur financier du caractère judicieux d'un tel investissement en matière de rentabilité. Dès cette étape, les enseignements

Chapitre 2

doivent permettre de faire évoluer la stratégie elle-même, afin qu'elle demeure le véritable soutien de l'avantage concurrentiel de la marque qu'elle est sensée être.

On perçoit par conséquent que dans son approche classique, la conception d'une stratégie de fidélisation repose sur la séquence d'étapes constitutives d'un processus logique. Pourtant, trop souvent, sous la pression de l'obtention de résultats à très court terme, le praticien à la recherche de la fidélité de ses consommateurs lui garantira, dans la plus part des cas, un intérêt plus soutenu pour sa marque et / ou ses produits, de la part des consommateurs sensibilisés

D'après une autre lecture on constate selon la dixième édition de Mercator que la mise en place d'une stratégie de fidélisation passe par 7 étapes

II. La mise en œuvre d'un programme de fidélisation (check-list en sept étapes)⁷²

a) Analyser le portefeuille clients et les raisons de fidélité et d'infidélité

Le principe est de segmenter les clients en petits, moyens et gros clients afin de les identifier, par le biais de recoupements, les clients à potentiel. On cherchera aussi à segmenter la clientèle en calculant des scores prédictifs. On analysera les raisons de fidélité en s'appuyant sur des études de satisfaction et sur une enquête auprès des clients qui ont fait défection

b) . Identifier et quantifier les objectifs du programme de fidélisation

Les objectifs d'un programme de fidélisation peuvent être de plusieurs ordres.

- Contribué au capital de marque : le rôle d'un programme de fidélisation est d'être en ligne avec la politique de marque et enrichir la perception de cette dernière.
- Réduire le taux de l'attrition : en fonction de la base de la segmentation des clients en cherche à réduire l'attrition des clients et plus particulièrement les gros clients qui contribuent plus à l'activité.
- Accroître la fréquence d'achat : la cible du programme sera les gros clients d'ont la fréquence d'achat et le panier et élèves que les petits et les moyens clients.

c) . Définir les récompenses mode d'accouplement et avantages

Récompenses, accompagnement, statut : sur quelle dimension jouera-t-on ? Quel programme de récompense veut-on mettre en place ? Quel type d'accompagnement est pertinent par

⁷² LENDREVIE (J), LEVY (J), Mercator, Dunod, 10eme édition, Paris, 2012, .p.601.

Chapitre 2

rapport aux objectifs ? Quelle type de reconnaissance et quel statut peut-on attribuer aux meilleurs clients ?

d) . Etablir un compte de résultat prévisionnel (un business case)

Pour se lancer dans un programme de fidélisation, il faut anticiper les couts et les ressources. Les ressources sous forme de marge nette incrémentale peuvent difficile à évaluer quand on démarre un programme et qu'on n'a pas d'expérience antérieure. Pour limiter les risques financiers et évaluer le succès ou l'échec du plan de fidélisation on doit donc faire une estimation.

e) . Définir un programme

Pour définir un programme de fidélisation on doit poser la question suivante qui sera « l'émetteur » du programme ? L'entreprise ou une de ses marque ? certains entreprises ont choisi un programme multimarque alors que d'autres ont préféré d'établir des programmes différents par marque (pour développer les synergies, tente de faire adhérer les clients à différent programmes).

Quelle est la promesse du programme relationnel ? Elle est très importante car en quelque sorte le positionnement du programme, son axe.une promesse forte est motivante pour les clients et fixe une direction aux actions à mener.

f) . Décliner un plan de contacts

On cherche à décliner un plan de contacts selon 4 dimensions car il est difficile de le définir dans l'abstrait et ces 4 dimensions sont :

- La récence des clients : la récence des clients est l'une des cause de son attrition donc il adopte un comportement d'un client infidèle, dans cette première dimension, les actions sont liées au profil de client, c'est-à-dire à son ancienneté.
- Le comportement des clients : on doit bien définir quels messages et quelle interactive en fonction des différents segments comportementaux des clients (par exemple les petits, moyens, gros).
- Le calendrier : on doit bien définir les messages et le type d'interactions qui doivent être réalisés suivant la période de l'année.
- La vie de client : on doit bien déterminer quels messages et quelles interactions doivent être prévues, en fonction de l'âge, de sexe, des situations de vie du client.

Chapitre 2

g) . Evaluer les risques et les solutions

Cette étape consiste à évaluer les risques de son programme de fidélisation et de chercher à les prévenir : non-rentabilité du programme, effet négatif sur l'image de marque, banalité du programme par rapport aux concurrents, incohérence des discours entre les points de contacts, saturation des clients, fraude, etc.

5- Les politiques de la fidélisation dans les banques

Pour élaborer une stratégie de la fidélisation on va utiliser le marketing stratégique à travers les "4P" du marketing-mix

- produit (Product)
- Prix (Price)
- Distribution (place)
- Communication (promotion)

La stratégie de chaque P doit être cohérente avec celle des autres P⁷³

A. *La politique Produit/Service :*

Le but de la politique produit/service c'est de réaliser un meilleur équilibre entre la production bancaire et les besoins de sa clientèle .le produit d'une banque est un service qui a pour objectifs de satisfaction et de répondre aux attentes de sa clientèle. La banque offre à sa clientèle un grand nombre de produits qui sont de nature différent, certains relèvent de la pure prestation de services et d'autres mettent en jeu des capitaux (fonds déposés par la clientèle). La qualité intrinsèque des produits est une exigence acquise pour le client ; la banque , pour fidéliser ses clients , doit continuer à développer des produits qui tiennent compte de leurs besoins et de leurs attentes , afin d'accroître leur satisfaction⁷⁴

En effet, face à un environnement de plus en plus concurrentiel, et l'uniformité des services bancaires entraîne que la qualité de ces derniers est une source davantage concurrentielle déterminante, voire un passage obligé pour satisfaire et fidéliser la clientèle bancaire. il

⁷³Sophie richard-lanneurie « marketing book » DigiSchool commerce page: 16

⁷⁴ Nathalie van laethem « toute la fonction marketing » DUNOD, paris 2005 page : 67

Chapitre 2

s'agira donc de se différencier en recherchant l'augmentation de la qualité et la rapidité du traitement de la demande du client, ce dernier doit être bien accueilli, et lui mettre au courant de toute nouveauté, la banque ne doit pas laisser le client dans l'incertitude autrement dit il doit être parfaitement en confiance à travers une bonne assistance et conseils assurés par un très bon personnel ; c'est pour cette raison que la banque doit former son personnel.

Le service bancaire peut se différencier aussi par les caractéristiques extérieures à savoir : des appellations différentes d'une banque à l'autre, l'habillage, les slogans ... etc

Le service doit donc être désirable dans telle banque plutôt que dans telle autre c'est toute la problématique de la politique commerciale qui mise sur le bon produit au moment, et de la meilleure façon⁷⁵.

La démarche qualité dans une banque est un facteur de gains de productivité. En réduisant les défauts, il est possible d'obtenir une meilleure satisfaction des clients et de renforcer l'identité de la banque, à l'inverse une mauvaise qualité génère des coûts supplémentaires : des coûts comptables, et des coûts commerciaux en raison de la détérioration de l'image de la banque, des réclamations, etc .

Le but de la conception d'un bon service, c'est de lui donner une place déterminante et claire dans l'esprit du consommateur-cible par rapport à la concurrence et grâce à un avantage décisif

B. La politique prix :

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale ; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire⁷⁶ : la concurrence, la multi bancarisation dans le secteur bancaire et la politique monétaire suivie par l'état ont rendu que le rôle de la variable prix limite (minime) pour se différencier ; les pouvoirs publics contrôlent la tarification bancaire en établissant une fourchette des taux (taux maximum et taux minimum), chose qui réduit la marge de manœuvre des banques en matière des prix, d'un autre côté la multi bancarisation entraîne que les clients ont tendance à connaître parfaitement les tarifications

⁷⁵ Melle Anne- laure PIERRE, Mémoire de fin d'étude « la fidélisation du client bancaire » page :19

⁷⁶ Michel Badoc « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, 2004 ;Page :142

Chapitre 2

des autres banques concurrentes , ce qui rend la politique prix dans ce cas , une arme à double tranchant : si la banque applique un taux supérieur à celui des concurrents , cela engendrera une insatisfaction des client et de ce fait des conséquences lourdes pour la banque en matière de fidélisation de sa clientèle . Si c'est le contraire, la banque peut en bénéficier mais à court terme, du fait que la concurrence dans le domaine bancaire entraine que si une banque procède au changement du prix , automatiquement les autres banque concurrentes doivent réajuster leurs prix dans le même sens ,Néanmoins , la banque peut jouer sur la variable prix ,en affichant une grue tarifaire afin d'instaurer la transparence et mettre les clients au courant des conditions de banque , ou encore accorder des taux préférentiels pour les meilleurs clients, mais cette démarche ne peut être appliquée sur l'ensemble des clients.

C. La politique communication :

Cette politique au sein de la banque comporte toutes les actions entreprises par cette dernière afin de sa faire connaitre et apprécier, et de faire connaitre et apprécier ses produits. Pour ce faire, la banque doit agir simultanément sur deux volets : un volet regroupant la communication externe, et l'autre regroupant la communication interne tournée vers le personnel.

a- La communication interne

La communication interne, vise principalement à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. Cette dernière doit veiller à ce que son personnel soit impliqué dans la stratégie qu'elle mène, en lui informant sur les objectifs arrêtés par la direction générale et les moyens mis à sa disposition , ainsi , les forces et les faiblesses de la banque , afin de le sensibiliser et le faire adhérer dans l'objectif de la banque , et de ce fait développer le sentiment d'appartenance au groupe . la communication interne peut être instaurée à travers des réunion périodique ou des briefings ou même par réseaux d'internet.

b- La communication externe :

Elle traite les relations de la banque avec son environnement extérieur composé des groupes ayant des besoins différents : clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics. la banque doit répondre à leurs besoins de la meilleur façon possible, pour sauvegarder et préserver l'image de marque de la banque aux yeux de son environnement .la communication externe peut être institutionnelle ou informative :

Chapitre 2

Les piliers essentiels de la communication institutionnelle ce sont la notoriété et l'image de marque de la banque, ces deux notions sont extrêmement liées et ont une grande importance notamment dans le secteur bancaire. Pour les clients, l'image de la banque et sa réputation sont des facteurs d'assurance d'une meilleure qualité. Physiquement, l'image de la banque se traduit par une décoration identique de l'ensemble des agences du réseau afin de faciliter la recherche du client et lui permettre de repérer facilement sa banque. Cette image représente donc une différenciation entre les banques.

A part la notion d'image centrée sur le visuel, les banques cherchent aussi à se construire une image positive, en diffusant des images centrées sur la proximité avec le client, la qualité des prestations ou l'accueil⁷⁷. La notoriété de la banque quant à elle représente une forme d'assurance pour le client, elle représente une garantie d'un niveau de qualité supérieur à ce qu'il va trouver dans une banque concurrente. De ce fait on peut dire que la notoriété joue un rôle primordiale dans une stratégie de fidélisation dans le secteur bancaire.

La communication informative a pour objet, de faire connaître les produits ou services, son principal pilier c'est la publicité, cette dernière peut être mise en place à travers plusieurs canaux : journal, télévision, radio, foire, affichage sur la voie publique ou même par un démarcheur dans le cas d'une publicité individuelle. La publicité est une forme de communication qui a pour objectif d'attirer l'attention du client vers les produits et services que propose la banque afin d'accroître sa part du marché et de ce fait sécuriser sa pérennité, ou encore pour faire connaître la banque elle-même dans le public (notoriété)

A. La politique distribution :

La commercialisation des produits bancaires nécessite, en premier lieu de faire acquérir une formation adaptée au personnel en contact en matière d'accueil, de conseil et de vente, afin d'assurer la proximité physique du client, et de ce fait, commercialiser ses produits à travers un personnel compétent. En second lieu, le choix des canaux de distribution peut procurer un avantage concurrentiel durable car il constitue un élément réel de différenciation. Aussi le choix étudié de l'implantation des agences bancaires représente un atout déterminant pour prendre un pas en avant par rapport aux concurrents, il faut choisir une zone d'implantation qui soit fréquentée par la clientèle ciblée, et où les agences déjà ouvertes par les concurrents

⁷⁷http://agentat.blogspot.com/2015/05/marketing-bancaire_16.html consulté le 15/03/2021

Chapitre 2

ne sont pas nombreuses afin d'accroître ses parts de marché. En fait la distribution des produits et services bancaires peut se faire à travers plusieurs canaux :

Les canaux de distribution :

Le fait de choisir plusieurs voies permet de sélectionner la voie la plus créatrice de valeurs pour distribuer les produits et les services aux clients .en effet, la banque cherche toujours à adapter ses canaux de distribution aux besoins de ses différents segments de clients.

De manière continue, les technologies de l'information affectent profondément et progressivement la manière dont les banques distribuent leurs produits et communique avec leurs clients⁷⁸ . En effet, dans une sphère concurrentiel, les banques sont obligées d'utiliser plusieurs canaux de distributions « le multicanal », afin d'assurer une large commercialisation de leurs produits et service d'un côté, et d'être proche de sa clientèle de l'autre côté .l'évolution technologique et le changement du comportement du client entraînent que les banques se demandent régulièrement quel est le bon canal de distribution à adopter en plus des canaux déjà existants, afin de rester compétitif. Les canaux de distribution doivent être complémentaires les uns des autres et adaptés à chaque segment de clientèle pour ne pas abandonner une partie des clients, et pour que chacun y trouve son compte, en fait les canaux bancaires représentent un atout très important pour se différencier des autres banques concurrentes.

a. L'agence bancaire :

Il s'agit des endroits ouverts au public qui permettent aux clients de se renseigner, procéder aux opérations bancaires au l'achat de produit, c'est pour cette raison qu'à l'intérieur de l'agence ,des espaces sont aménagés pour répondre aux besoins de clients :espace accueil, espace attente , espace conseil .

L'agence représente l'existence physique et réelle de la banque, et de ce fait une garantie de sérieux pour le client, chose qui nous mène à dire que l'agence est le principal canal de distribution malgré l'apparition de nouveaux canaux. Les agences bancaires telles que nous les connaissons doivent nécessairement évoluer, afin de répondre au mieux aux nouvelles

⁷⁸ Christophe benavent « canaux de distribution bancaire » revue banque 2006 page :18

Chapitre 2

habitudes de leurs clients. Elles doivent s'inscrire dans le parcours client de demain de la manière la plus fluide possible, en complémentarité avec les autres canaux de vente.

b. Les automates bancaires⁷⁹ :

Ce sont des guichets automatique qui permettent au client d'exécuter des opérations diverses , au début, c'était des distributeurs automatiques de billet (DAB) qui servent juste à effectuer les opérations de retraits, mais de nos jours, ils ont été complétés par les guichets automatiques de la banque (GAB) qui donne lieu à effectuer plus d'opérations telles que : consultation de compte , relevé de compte et la commande du chéquier. Ces automates permettent en premier lieu aux clients d'effectuer les opérations courantes (libre-service), et en second lieu de réduire la charge du travail pour le personnel, et de ce fait, gagner du temps pour s'occuper des tâches plus rentables pour la banque

c. Le téléphone⁸⁰ :

Le téléphone constitue un canal de la relation client que les banques auraient tort de négliger, téléphoner à son banquier est un acte fréquent en constitue une des façons les plus courantes d'être en relation avec sa banque.

Comparativement aux autres canaux, le téléphone permet de traiter une part plus importante d'opérations, on constate une meilleure satisfaction sur les opérations réalisées au téléphone par les clients des banques, notamment concernant les opérations simples, le traitement des demandes d'éclaircissement ou la résolution de litiges. Le téléphone permet de fidéliser une partie de la clientèle qui n'aime pas se déplacer à l'agence à cause de divers contraintes, le téléphone représente une opportunité pour les banques de garder une « relation de proximité à distance »

d. Le canal web :

Internet ou le site web permet de conquérir de nouveaux marchés et d'accroître la demande, il améliore également la qualité des relations avec la clientèle ; en effet il ne s'agit pas

⁷⁹ Mémoire fin d'études Mr .MAIZA RAMZI « fidelisation du client bancaire »page 29

⁸⁰ Idem page 30

Chapitre 2

seulement d'offrir les mêmes services que ceux proposés par les canaux traditionnels, il est nécessaire d'être plus réactif pour répondre dans des délais très courts aux besoins croissants d'informations de la clientèle présente et potentielle⁸¹

Le Web présente une solution à la fois captivante et novatrice pour la banque ; il constitue un nouveau canal pour mieux faire connaître les produits et services de la banque.

Aujourd'hui le web est utilisé pour améliorer la productivité et élargir l'offre de service à travers un certain nombre de missions qui lui sont destinées, tirer de l'information, rechercher des données, faire de la publicité, proposer des crédits, gérer les comptes, offrir des services ... les clients peuvent-sans se déplacer-consulter et gérer leurs comptes, et cela à tout moment. Ces nouveaux services permettent aux clients de suivre librement les mouvements de leur compte, d'exécuter des ordres de virements ou commander des chèquiers, le site web est un canal qui vise à maintenir le contact avec la clientèle qui ne passe par régulièrement dans son agence.

Cette démarche innovante conduit le client à prendre l'initiative de délivrer des informations à la banque et, en retour, celle-ci lui offre des services à haute valeur ajoutée afin de le fidéliser. En effet, l'objectif est double : d'abord, fidéliser les clients actuels ; ensuite acquérir de nouveaux clients. Lorsque le client est capté, la banque cherchera à le garder, le faire revenir et le faire agir sur site. Le site web constitue donc un outil de communication, de publicité, de commercialisation et de distribution de produits financiers. Aussi, pour les banques, les couts d'ouverture d'un site internet son largement inférieurs à ceux de l'ouverture d'une agence. Le cout de la création d'un site internet transactionnel bancaire présente approximativement le quart du cout de création d'une seule agence bancaire⁸².malgré ses avantages, internet permet aux clients de consulter les offres des banques concurrentes et donc il peut devenir plus exigeant avec sa banque. Internet va certainement augmenter les nombres des clients multi bancarisés, il est donc indispensable pour les banque de mettre en place une stratégie de fidélisation par internet.

⁸¹ La Revue des sciences de gestion 2005/4-5(n 214-215)Spécial marketing éditeur :Direction et gestion (la RSG)P :165

⁸²<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005> consulté le à 25/03/2021

Chapitre 2

6- Les mesures de la fidélisation :

✓ Dans les unités commerciales physiques

- Les enquêtes
- L'analyse des réclamations :
- Les clients mystères :
- Les bois pas aidé :

✓ Dans les unités commerciales virtuelles

- Les moyens traditionnels :
- Le suivi (tracking) :
- Les courriels mystères :

7- Les moyens de fidélisation

✓ Dans les unités commerciales physiques

- Les lettres
- Les cartes de fidélité
- Les bonus

✓ Dans les unités commerciales virtuelles

- Le contenu du site :
- Les news lettres :
- La sécurisation des paiements

8- Les causes de départ client :

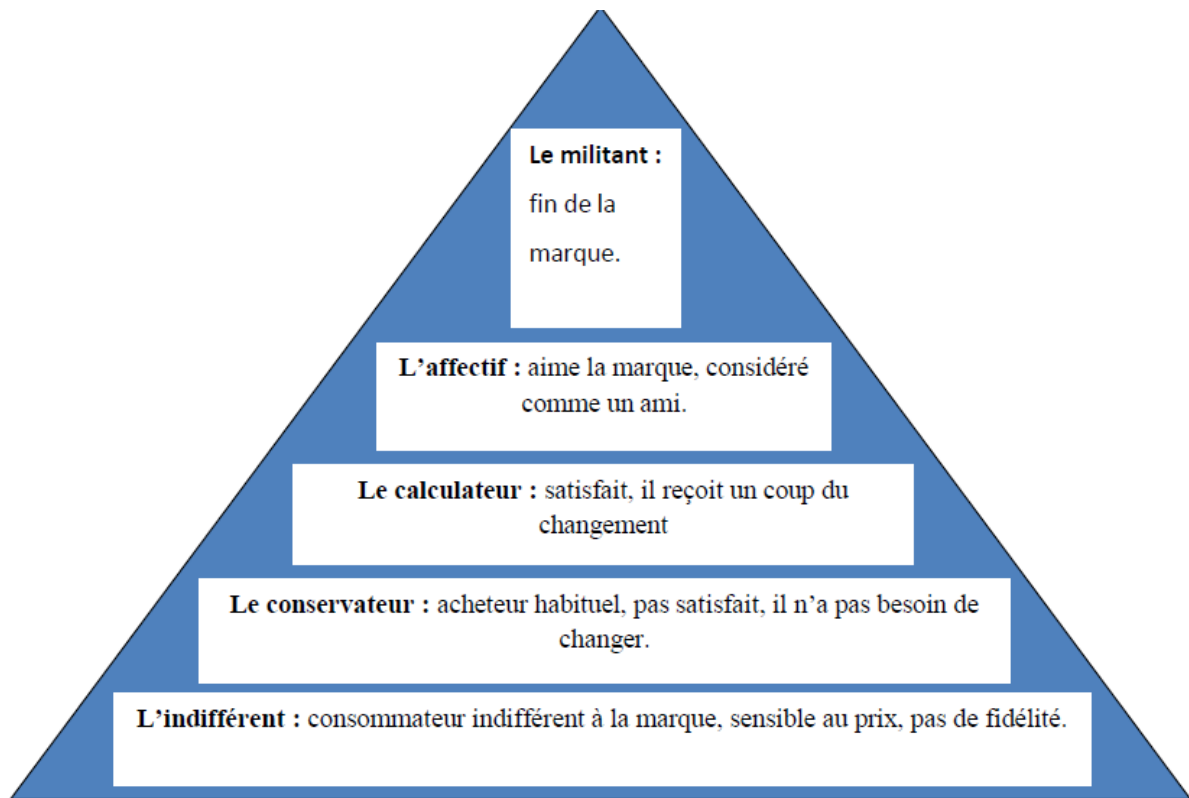
- Marchés ouverts et hyper segmentés (micro-segment)
- La recherche de variété
- Recherche de stimulation
- Saturation De la satisfaction

9- Les règles de fidélisation

- Conserver ses clients cout moins cher qu'en acquérir nouveaux.
- Tous les clients ne sont pas égaux.
- Les clients satisfaits ne sont pas forcément des clients fidèles
- La connaissance de ses clients vaut l'or.
- Les conditions financières particulières ne créent pas la loyauté sur le log terme

Chapitre 2

Figure N°02-03 : La pyramide de la fidélité



Source : Nathalie Guichard, Régine Vanheems ; Comportement du consommateur et de l'acheteur, éd, Bréal, 2004, P.64

Conclusion du chapitre :

Au cours de ce deuxième chapitre nous avons étudiée la notion de fidélité de la Clientèle, tout en expliquant les indicateurs de la fidélité (comportement et l'Attitude) et décrivant aussi la place prépondérante de l'approche relationnelle dans ce domaine ; ensuite nous avons énuméré les différentes stratégies et outils de fidélisation qui constituent l'objectif stratégique.

La fidélisation pour une banque est l'art de créer une relation durable avec les clients .Elle contribue à entretenir un lien fort, un « effet de loyauté », parce qu'il est difficile de mettre une stratégie de fidélisation et prévoir son succès, la banque doit mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers, humains, nécessaires afin d'instaurer une relation durable de type gagnant/gagnant avec les clients dans le prochain chapitre nous allons faire une étude qualitative et quantitative (un entretien avec des responsables de la banque et des clients) pour faire ressortir l'impact de la qualité des produits bancaires de la BDL sur la fidélisation de sa clientèle.

Troisième chapitre

CADRE PRATIQUE D'ETUDE

Section 1 : Présentation de la banque de développement local

Section 2 : résultat et analyse de l'enquête

Section 3 : Recommandations et Proposition

Chapitre 3

Chapitre 3 : CADRE PRATIQUE D'ETUDE

Ce troisième chapitre de notre travail constitue la partie où nous mettrons en application les différents enseignements acquis lors des précédents chapitres.

Nous allons dans un premier lieu présenter la banque BDL brièvement, ensuite, nous effectuerons notre enquête sur terrain, dans ce sens, nous avons réalisé tout d'abord des entretiens avec des responsables de la direction générale ainsi que l'agence de la banque, ces entretiens nous permettent de comprendre la stratégie tracée et suivie par la banque pour fidéliser les clients et comment améliorer les produits bancaires pour faire face à la concurrence. Dans un deuxième lieu, nous essayerons d'analyser l'avis des clients quant à la qualité des produits et services de la banque mais aussi leur stratégie de fidélisation. Dans cet esprit, nous avons élaboré un questionnaire dédié à une partie de la clientèle de l'agence Ouled Fayet Alger, à l'issue de ce chapitre nous présenterons les principaux résultats et analyses des deux études (entretiens et questionnaire) ainsi que des recommandations pratiques pour la Banque.

Section 1 :Présentation de la banque de développent local

1. Définition et historique de la banque

- La banque de financement des entreprises locales, créé dans le cadre du développement régional du pays par décret n 86 /85 du 30 avril 1985 publié au journal officiel n 19.
- Issue de la restauration du CPA, dont elle hérite de 39 agences, le siège social et un effectif de 700agents
- Elle hérite également en 1986 de quatre agences du crédit municipal Alger, d'Oran de Constantine et d'Annaba.
- Dotée de son autonomie le 20 février 1989 en application de la loi 88/04 dédiée à cet effet.

➤ LA BDL aujourd'hui

- ✓ La banque de développement local (BDL) est une banque publique dotée un capital social de 36800000000DA.
- ✓ La BDL à son actif un réseau de 152 agences judicieusement implantées sur tout le territoire national, dont 146 traitant les opérations bancaires attribuées aux banque et 06 dédiées aux prêts sur gage, une activité dont la BDL a l'exclusivité.

✓ Son réseau permet l'exercice des opérations de commerce international à hauteur de 121 agences commerciales.

✓ Le siège social : 5 rues Gaci AmarStaouéli wilaya d'Alger.

✓ La BDL d'aujourd'hui est reconnue sur le marché algérien comme étant la banque de PME ; des professions libérales et particuliers et cela via :

- Le financement de entreprises et des fonctions libérales.
- Le financement des dispositifs spécifiques : ansej , angem , cnac.
- Le financement du logement.

2. Missions et objectifs

➤ La banque de développement local a spécialement pour mission et ce conformément aux lois et règlement en vigueur, de toutes opérations bancaires et l'octroi de prêts de crédit sous tous ses formes à suivre

➤ De contribuer au financement des activités d'exploitation et d'investissement des (PME/PMI).

➤ De financer des projets à caractère économique des collectivités locales.

➤ De financer toutes les activités économiques industrielles et commerciales.

➤ De participer à la collecte de l'épargne.

➤ De traiter toutes opérations ayant trait aux prêts sur gage.

➤ De consentir à toute personne physique ou morale selon les conditions

➤ Des prêts et avances sur effets publics.

➤ Des crédits à court terme, moyen et long terme.

➤ D'effectuer et de recevoir tout paiement en espèces ou par chèques virement et domiciliation.

➤ D'établir des mises à disposition, des lettres de crédits et autres opérations de banque.

3. Objectifs de la BDL envers sa clientèle

• Adapter l'offre par rapport aux attentes de la clientèle

• Assurer une qualité de service irréprochable en terme :

✓ De conditions d'accueil de la clientèle : modernisation et mise à niveau des locaux d'exploitation ;

✓ De proximité : ouverture de nouvelle agence ;

✓ DE prise en charge des besoins de la clientèle : meilleure connaissance des besoins, personnalisation de la relation par le biais du chargé de clientèle, maîtrise des délais de traitement des dossiers de crédits.

• Accompagner et assister le client en lui assurant une orientation et un conseil personnalisé

4. Actions de la BDL pour l'amélioration de la qualité de service

En plus des produits/service qui existaient déjà tel que : la carte visa la carte interbancaire, Money gram et les crédits bancaire, la BDL a procédé au cours de cette année au lancement de nouveaux produit/service pour l'amélioration de sa qualité de service

a. Lancement de la banque en ligne 2eme génération :

Dans un marché algérien où le comportement clientèle ont connu une progression très remarquable depuis l'apparition du premier service bancaire en ligne. L'usage des technologies actuelles et des nouveaux modes de communication se sont généralisés également au rythme des attentes et des appétences et des appétences de la clientèle.

Ces nouveaux modes permettent une satisfaction des besoins des clients à distance et en temps réel, 24h sur 24, 7 jours sur 7, au moyen seulement d'une connexion internet.

Ainsi, les clients disposent de ces nouveaux canaux de communication avec leurs banques, s'attendent à travers cette dématérialisation du contact entre la banque et ses clients, à un niveau de service meilleur à celui fourni au niveau des guichets

La BDL a lancé la deuxième génération de la banque en ligne, ce service comprendra plus de fonctionnalité pour répondre mieux aux attentes de sa clientèle en rendant plus accessible les services bancaires les plus usuels.

Aussi et dans la perspective de la projection d'une action commerciale efficace, la vente de ce produit se fait sous forme de pack de service destinés aux segments des particuliers professionnels ainsi que des entreprises, ce pack comporte les fonctionnalités suivantes :

- La consultation des soldes bancaires ;
- La consultation des mouvements des comptes ;
- Le suivi des opérations monétiques ;

- La commande de chèquiers.

b. Service des échanges de données informatisées (EDI)

La BDL a lancé le service de banque à distance au profil de sa clientèle, à travers la mise en œuvre d'un système d'échange de données informatisées

Le service EDI déployé en faveur de la clientèle commerciale permet d'effectuer les virements de masse (virements en faveur de multiples bénéficiaires, à l'exemple des salaires) à partir d'une connexion internet donnant la possibilité de réaliser à distance ces opérations sans avoir à se déplacer à l'agence.

Pour la clientèle détenant des comptes de chèques (particuliers), le service EDI sera mis en œuvre à travers une demande d'adhésion que devra signer le client, la demande d'adhésion lui permettra de bénéficier des prestations suivantes :

- ❖ L'attribution d'une carte bancaire
- ❖ La consultation de solde distance via connexion internet
- ❖ Le service de messagerie électronique avec la BDL

c. Nouveau livret d'épargne

L'introduction et la généralisation du carnet d'épargne à piste magnétique font partie intégrante du programme de modernisation de la BDL

o Les avantages offerts par le nouveau livret d'épargne :

➤ Conçu avec un nouveau design, le nouveau livret offre beaucoup d'attraits, son format de poche, en fait un support pratique.

➤ La présence d'une piste magnétique sur le nouveau livret permet d'effectuer intensément les opérations de retrait et de versement et fournit, par l'intermédiaire d'une imprimante, les récépissés, les récépissés de ces opérations

➤ Les cartes de retrait, cartes de paiement, livrets d'épargne à piste magnétique, sont des produits qui s'affirmeront graduellement dans le quotidien des activités de la BDL, améliorant considérablement la qualité de service, axe central de la stratégie de développement de la banque.

d. Livret d'épargne sans intérêts «EL-BADIL »

Pour capter l'épargne et répondre aux besoins d'une catégorie de citoyens qui demandent des produits bancaires conformes à la charia, la BDL a lancé le livret d'épargne

Chapitre 3

sans intérêt, le lancement de ce nouveau produit baptisé « EL BADIL », s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie de la banque qui projette de diversifier davantage son portefeuille clients.

e. Terminal de paiement électronique

Le terminal de paiement électronique (TPE) est un équipement électronique utilisé par les commerçant /prestataires de service et qui assure, à travers la lecture des cartes interbancaires de paiement, l'encaissement du montant des ventes ou prestation de service offertes au client détenteurs de cartes interbancaires de paiement et ce, 24h/24 et 7j/7.

o Les avantages de TPE

- **Gain de temps** : venir à l'agence est souvent une perte de temps le client, disposer d'un TPE chez un commerçant lui est bénéfique
- **Plus de sécurité** : avoir du cash sur soi présente des risques de perte et de vol.
- **Moyen de paiement moderne** : le monde entier utilise la carte comme moyen de paiement, les clients de la BDL auront la même opportunité d'où le sentiment de modernité
- **Disponibilité** : les agence bancaires fermes tôt, les clients peuvent avec leurs cartes effectuer des transactions de paiement 24h/24 et 7j/7.

Section 2 : résultat et analyse de l'enquête

Introduction : Dans cette section, on traitera la relation existante ou pas entre la qualité des produits bancaires sur la fidélité des clients. Due à l'absence des données ont a été obligé d'établir un questionnaire qui va nous permettra à répondre à notre problématique, un entretien avec des responsables de la banque a été aussi organisée dans le but d'apporter plus de précision sur les stratégies de la banque , il est à noter que le questionnaire était distribué aux clients de l'agence de BDL- Ouled Fayet -Alger. Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, dont les réponses ont servi à la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats

1. Questionnaire

1-1 Objectif de l'enquête :

Après avoir démontré les actions de la banque de développement local envers sa clientèle, ainsi les actions pour l'amélioration de la qualité de produits bancaire pour mieux

Chapitre 3

répondre aux besoins de la clientèle, nous allons dans ce qui suit à l'aide d'un questionnaire, essayer de connaître :

- Si vraiment les clients de la BDL sont satisfaits de la qualité de service et produits offerts par la BDL ;
- L'élément qui a motivé le choix de la BDL ;
- Si les produits/services offerts répondent toujours à leurs besoins et attentes ;
- La nature des relations des clients avec les employées de la banque ;
- Les raisons qui dirigent les clients vers les banques concurrentes ;
- S'il reste toujours fidèle à la BDL.

1-2 L'échantillonnage :

Pour la détermination de notre échantillon nous avons choisi la méthode échantillonnage dite probabiliste (aléatoire), c'est-à-dire que tout individu de la population cible peut figurer dans l'échantillon et ce avec la même probabilité.

Nous avons distribué notre questionnaire auprès de 120 clients dont 69 d'entre eux nous ont rétabli les questionnaires dans les délais.

1-3 Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies auprès de répondants et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et ou fermées, selon que les réponses possibles qui sont proposées ou non aux clients de l'agence.

Notre questionnaire contient des questions fermées à choix multiple.

La rédaction de notre questionnaire a été effectuée principalement en fonction de l'objectif de l'étude.

Etant donné que l'objectif de notre enquête consiste à déterminer les qualités requises ou souhaitées et les manquements afin d'arriver enfin à proposer des solutions qui peuvent aider la BDL en matière de fidélisation de ses clients. Nous avons élaboré question dont l'objectif étant de questionner les clients sur leur satisfaction de la qualité des produits bancaires proposés par la banque BDL et du relationnel banque-client et les raisons qui les guident vers les concurrents.

Chapitre 3

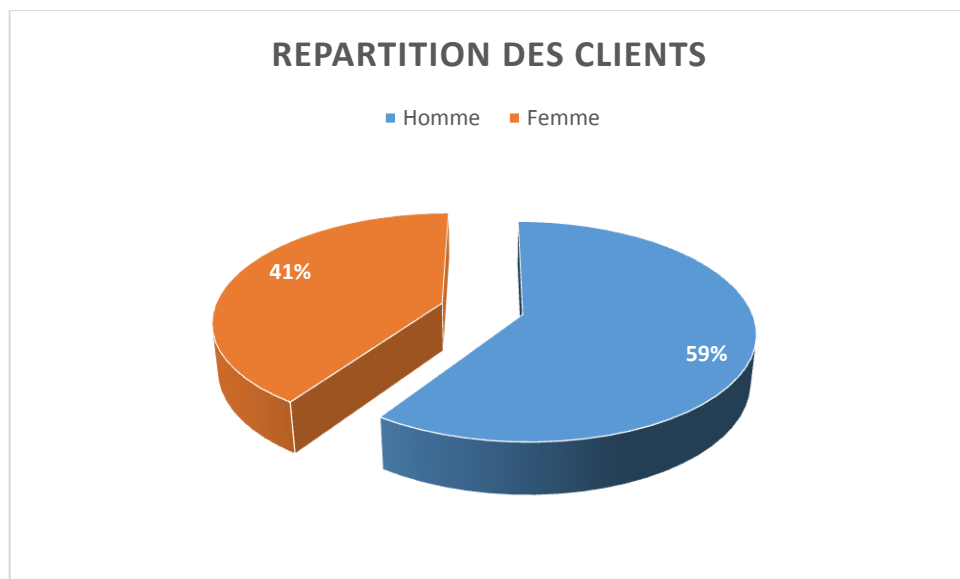
Nous avons administré le questionnaire auprès des clients pendant une durée de 10 jours. Au sein de L'agence ouledfayte Alger BDL Durant la première semaine du mois juin .2021.

1-4 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

Fiche signalétique

1. Etes-vous ?

Figure N°03-01 :le sexe des clients

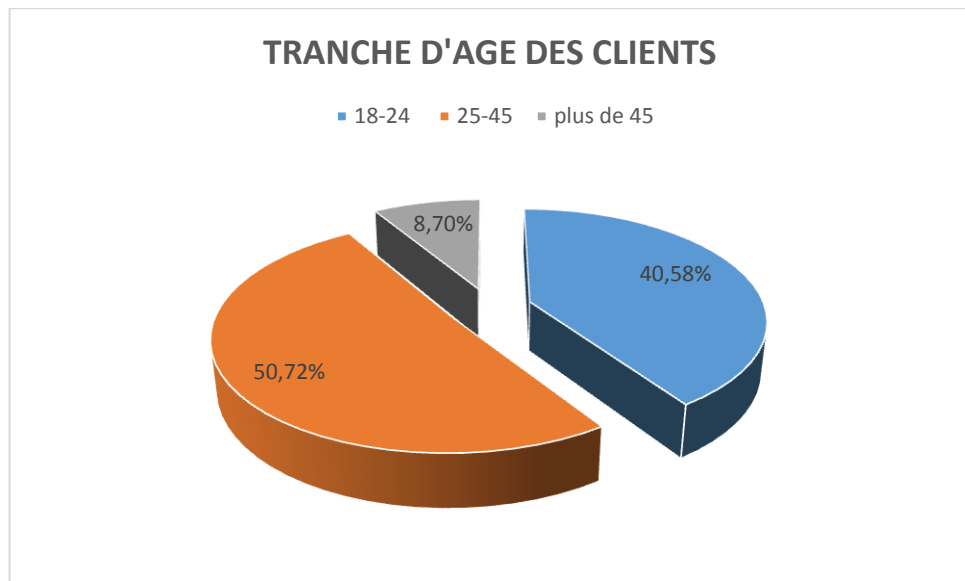


Source : élaboré par nous-même.

D'après notre enquêtes nous avons constaté que la majorité des interrogés sont de sexe masculin avec un taux de 59.4 % par rapport à un taux de 40.6% pour le sexe féminin.

2. Quelle est votre tranche d'âge. ?

Figure N°03-02 : tranche d'âge



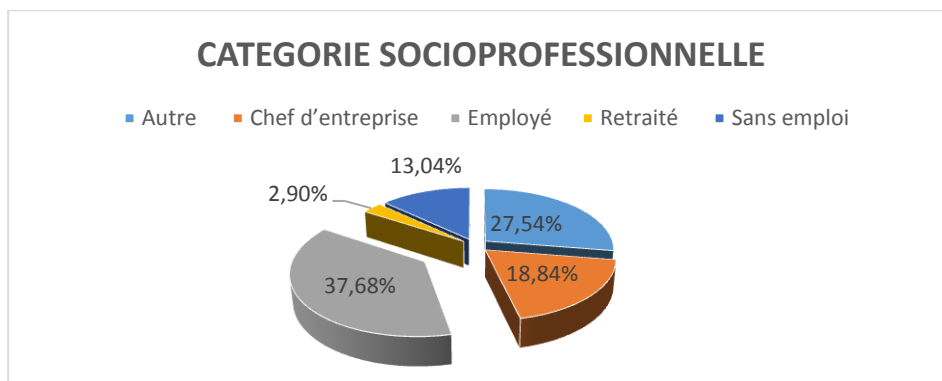
Source : élaboré par nous-même.

D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des interrogés sont de catégorie d'âge entre 25 – 45 ans avec un taux de 50.7 % et en seconde position la catégorie d'âge entre 18 -24 ans 40.6% puis avec un taux de 8.7 % plus de 45ans

En remarque que les clients de la BDL sont des jeunes entre 18 – 45 ans avec un taux de

3. Vous êtes ?

Figure N°03-03 :catégorie socioprofessionnelle

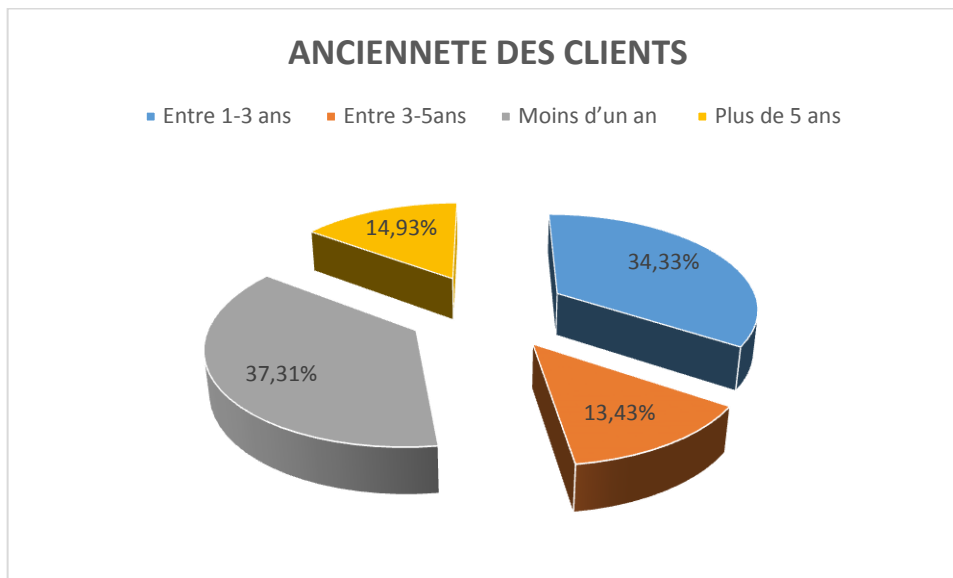


Source : élaboré par nous-même

Analyse : d'après notre enquête nous avons constaté que la catégorie socioprofessionnelle des clients de la BDL sont des employé avec un taux de 37.7 % occuper d'autre poste avec un taux de 27.5% est un taux de 18.8% pour les chefs d'entreprise et enfin le retraité et les sans emploi avec un taux de 13% et 2.9%

4. Vous êtes client chez la BDL depuis combien de temps?

Figure N°03- 04 : ANCIENNETE DES CLIENTS

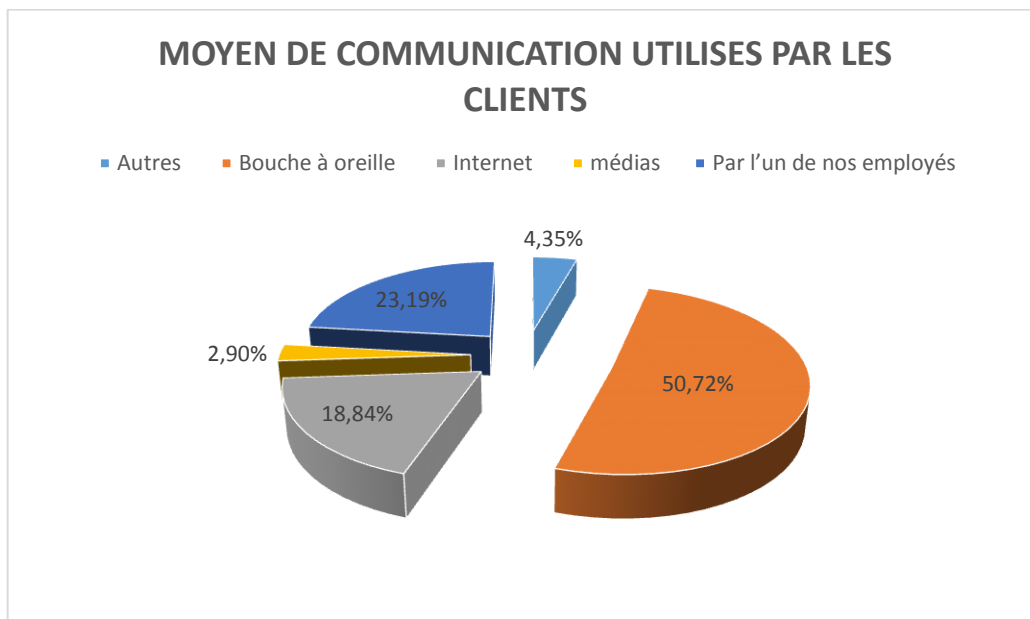


Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après notre enquête majorité des client détiennent leurs comptes récemment à la BDL avec un taux de pour 37.3% dont 37.3% domiciliés depuis moins d'un an 34.3% des client son domiciliés dans la banque entre 1-3ans et 14.6% et 13.4% détiennent leurs comptes plus de 5ans et entre 3-5ans.

5. Comment avez-vous entendu parler de la banque BDL ?

Figure N°03-05 : Moyens d'entrée en relation avec la BDL



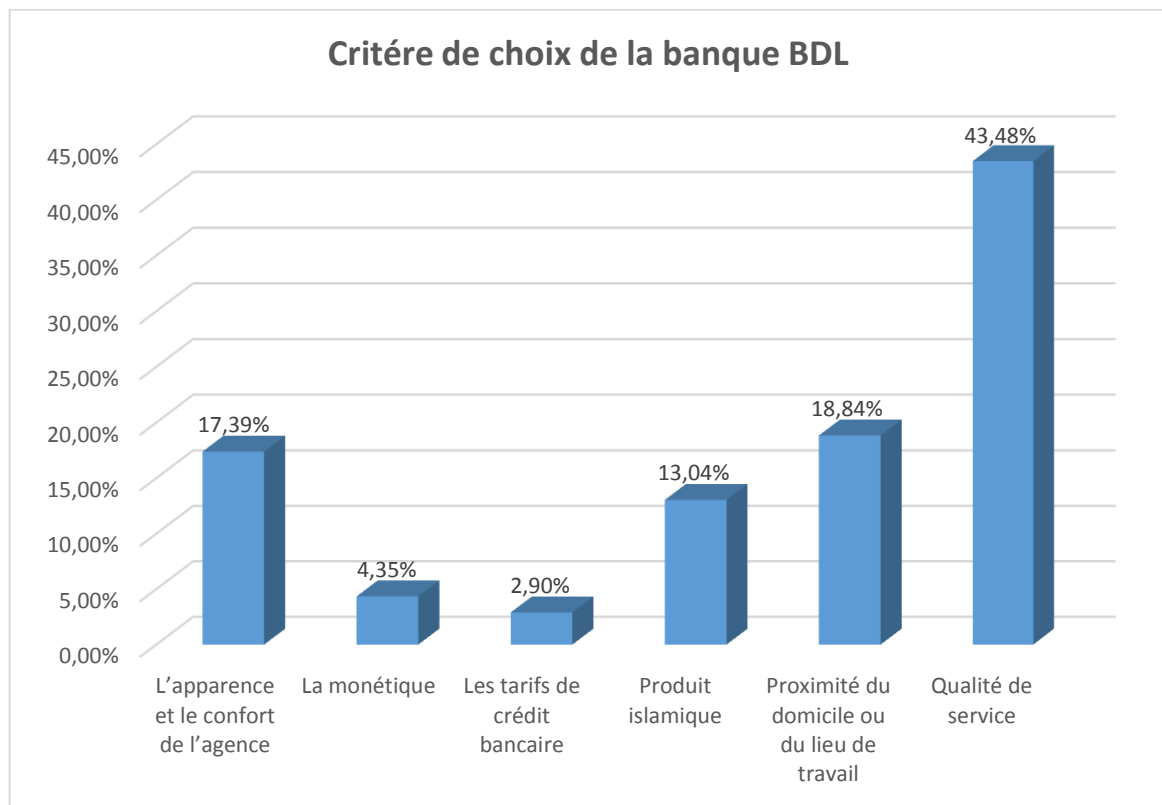
Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après ce graphe, on constate que la majorité des clients (50,7%) ont entendu parler de la BDL à travers un bouche à oreille positif bien sûr, ensuite le deuxième élément qui se caractérise par le démarchage du personnel avec un taux de 23,2% et un taux de 18,8% pour internet, enfin 2,9% et 4,3% réparties en par les médias et autres.

Ces proportions nous donnent une idée sur l'importance du bouche à oreille dans le démarchage des clients et de ce fait la croissance des parts de marché, il n'y a pas d'arguments plus convaincants que ceux d'un client déjà domicilié dans la banque ou un employé de la banque mais il ne faut pas négliger les autres éléments notamment le web en fait le monde bouge et l'innovation technologique se développe jour après jour la BDL doit faire des efforts sur le coût marketing et être plus présente pour inciter les clients et faire connaître leurs produits et services via l'internet.

6. Quel est l'élément qui a motivé le choix de cette banque

Figure N°03-06 : Critère de choix de la banque BDL



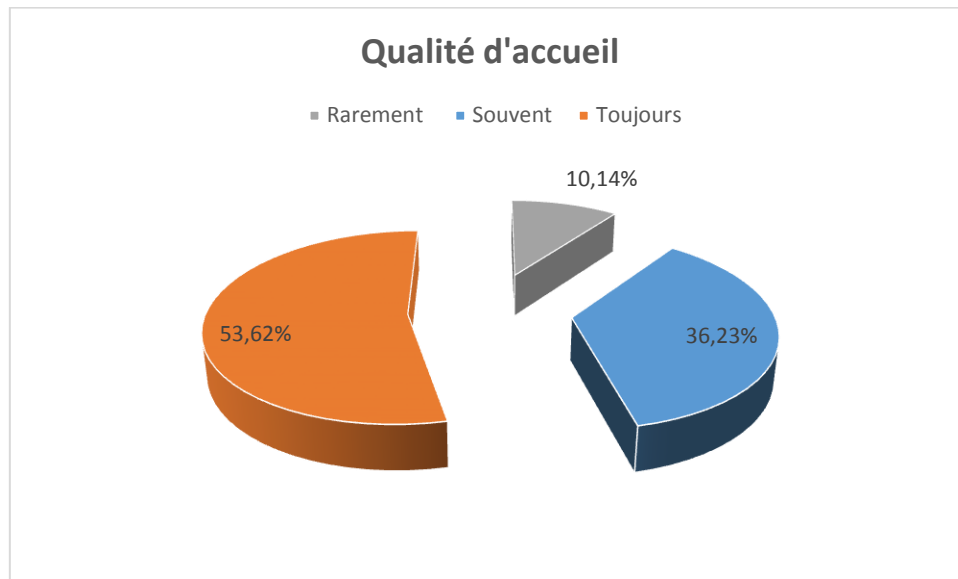
Source : élaboré par nous-même.

Analyse d'après notre enquête le premier élément qui a motivé les clients à choisir la BDL est la qualité de service avec un taux de 43,5 en suite la proximité du domicile ou du lieu de travail et 17,4 % le confort de l'agence et 13% et 4,3% pour les produit islamique et la monétique et un taux très faible pour les tarifs de crédit bancaire avec 2,9% .

On remarque que la qualité des services de la banque elle motive les clients pour choisir la BDL

7. Vous sentez-vous bien accueilli en entrant dans la banque

Figure N°03-07 : Qualité d'accueil

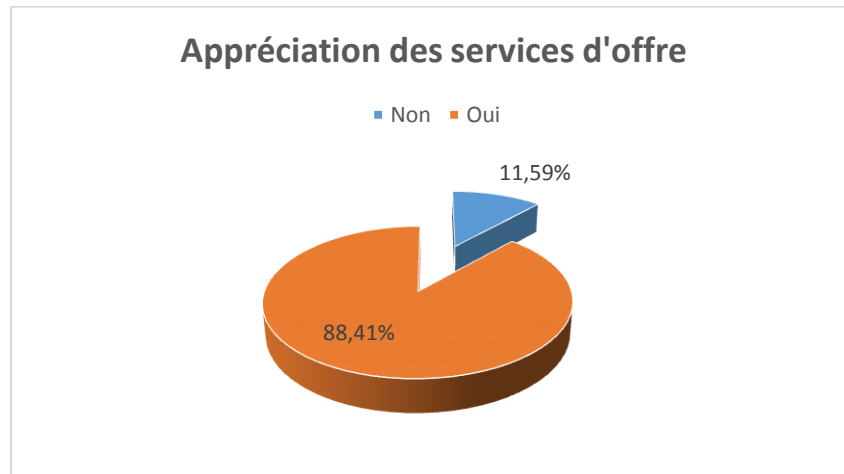


Source : élaboré par nous-même.

Analyse ; les résultats nous démontrent que 53.6% des clients interrogés se sentent toujours bien accueillis, 36.2 % trouvent qu'ils se sentent souvent bien accueillis, tandis que 10.1% trouvent qu'ils sont rarement bien accueillis

8. Trouvez-vous que les services offerts par votre agence sont adaptés à vos besoins ?

Figure N°03-08 : l'appréciation des services offerts par rapport aux attentes des clients

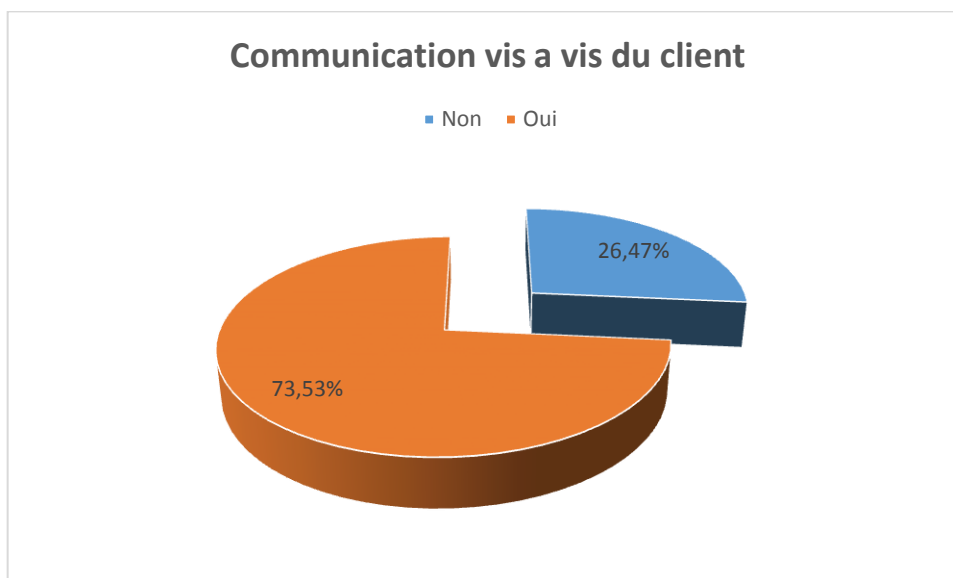


Source : élaboré par nous-même.

D'après notre enquête on constate que 88.4 % sont satisfaits par les services de l'agence son adapte a leur besoin et le taux de 11.6% on réponde par non

9. Est-ce que votre agence vous demande régulièrement des informations sur vos besoins et vos attentes

Figure N°03-09 : communication vis-à-vis du client

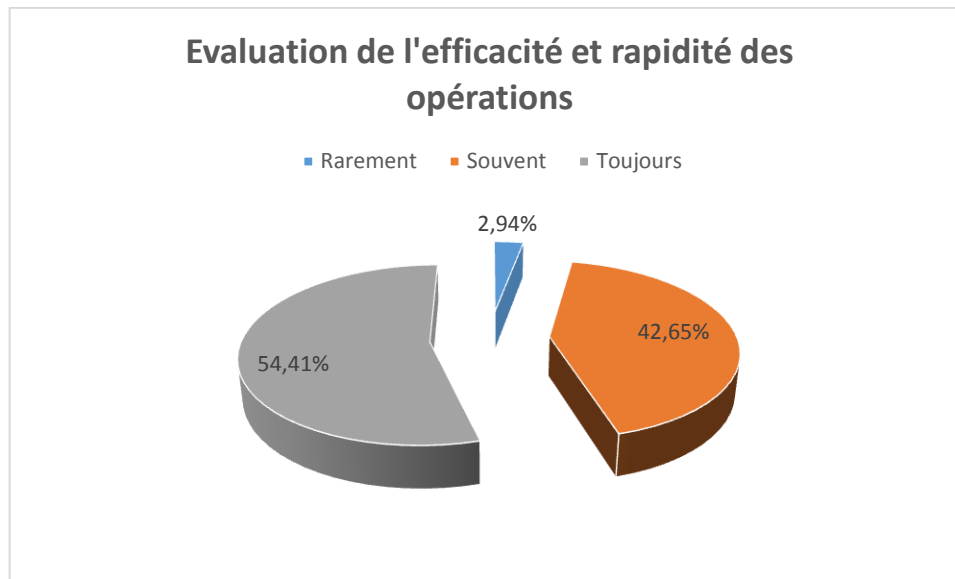


Source : élaboré par nous-même.

D'après ce graphe 73.5% on répondit par OUI et les autres clients il trouve que l'agence ne donne pas suffisamment l'intérêt à leur besoin

10. Vos affaires sont-elles réglées d'une façon rapide et efficace ?

Figure N°03-10 : l'efficacité et la rapidité du traitement des opérations



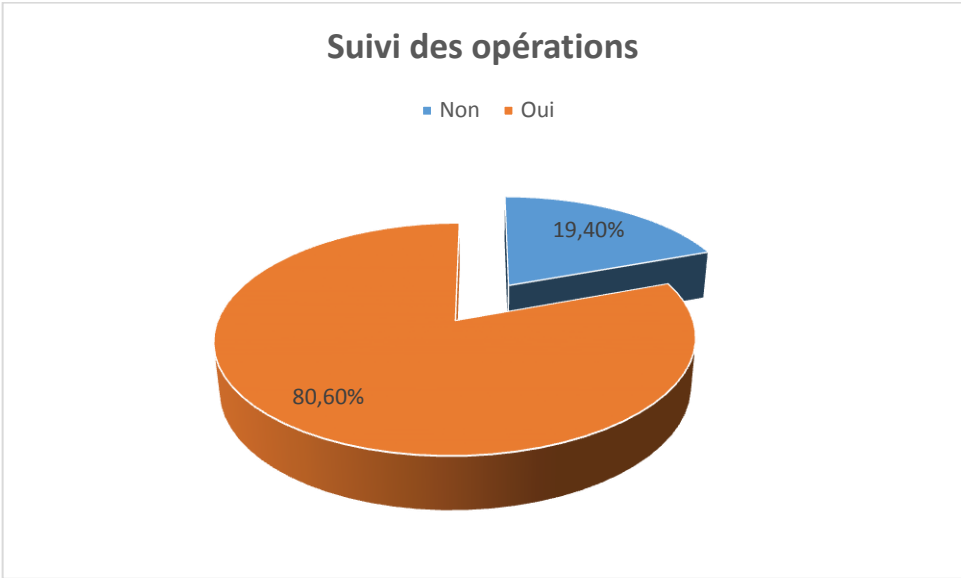
Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après les statistiques du graphe 54.4% trouve que leurs affaires sont toujours réglées d'une manière rapide et efficace et 42.6 % trouve que leurs affaires sont souvent réglées d'une manière rapide et efficace et 2.6 % qui trouve que leurs affaires sont réglées avec lenteur et sans efficacité

En analysant les résultats obtenus auprès de répondants on peut dire que la BDL est satisfaisante en générale en matière d'efficacité et rapidité

11. Pensez-vous que l'agence vous informe suffisamment sur le suivi de vos opérations

Figure N°03-11 :l'information sur le suivi des opérations



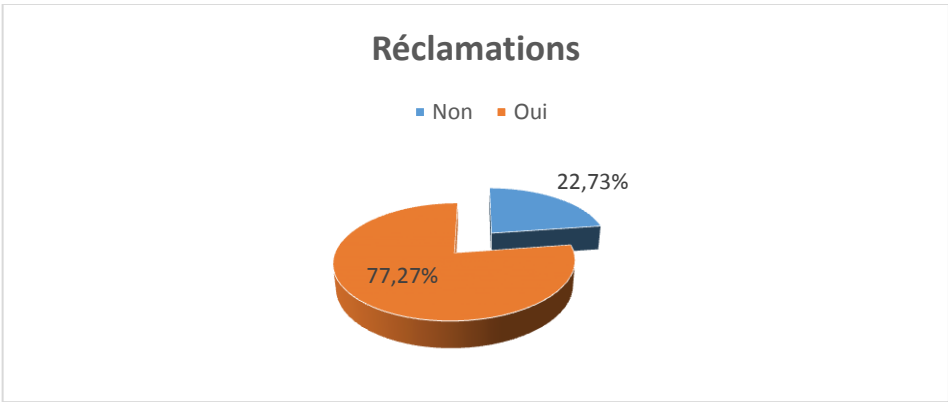
Source : élaboré par nous-même.

Analyse : les statistiqese l'enquête montre que 80.6% des clients de la BDL pense que l'agence dans suivismes d'information sur le suivi des opérations par conter les autre pense le contraire avec un taux de 19.4%

Ces résultats nous confirment la proche entre l'agence et les clients de la BDL la majorité des clients son satisfait de la qualité service des employée de l'agence.

12. Vous est-il arrivé de vous adresser à votre banquier pour régulariser une opération passée à tort ou omises ?

Figure N°03-12 :taux des clients ayant établi des réclamations

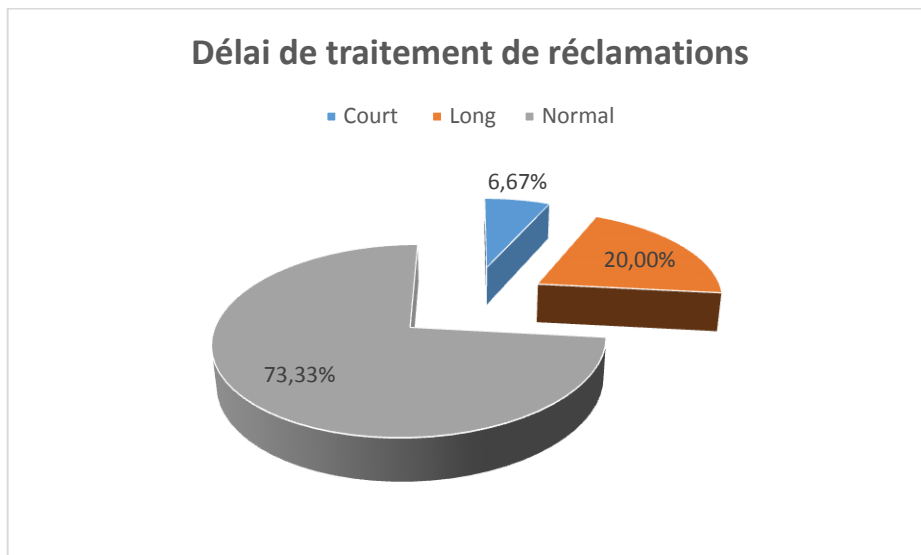


Source : élaboré par nous-même.

Analyse d'après notre enquête 77.3 % des clients interrogés se sont adressés à la banque pour régulariser une opération passée à tort ou omise.

13. Si oui comment trouvez-vous les délais mis pour remédier aux erreurs ?

Figure N°03-13 : Délai du traitement des réclamations

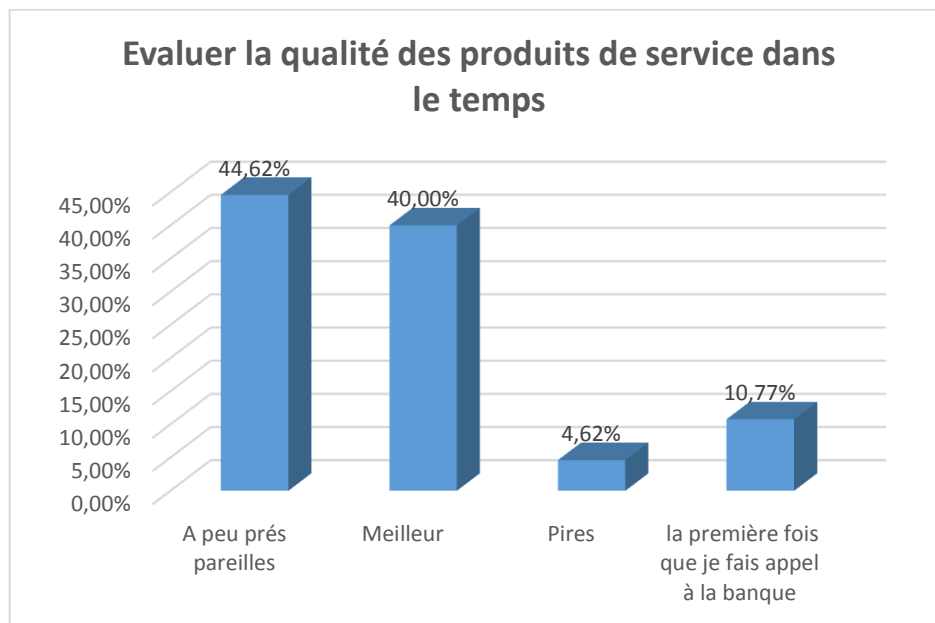


Source : élaboré par nous-même.

Analyse : le graphe nous montre que la plupart à savoir 73.3% des clients jugent les délais mis pour remédier aux erreurs normaux, 20% trouvent que les délais sont longs, tandis qu'une minorité représentée par 6.7% trouve que les délais sont courts.

14. La qualité des produits bancaires sont-elles meilleures qu'avant, pareilles qu'avant ou est-ce la première fois que vous faites appel à la banque BDL

Figure N°03-14 :la Qualité des produits de la BDL



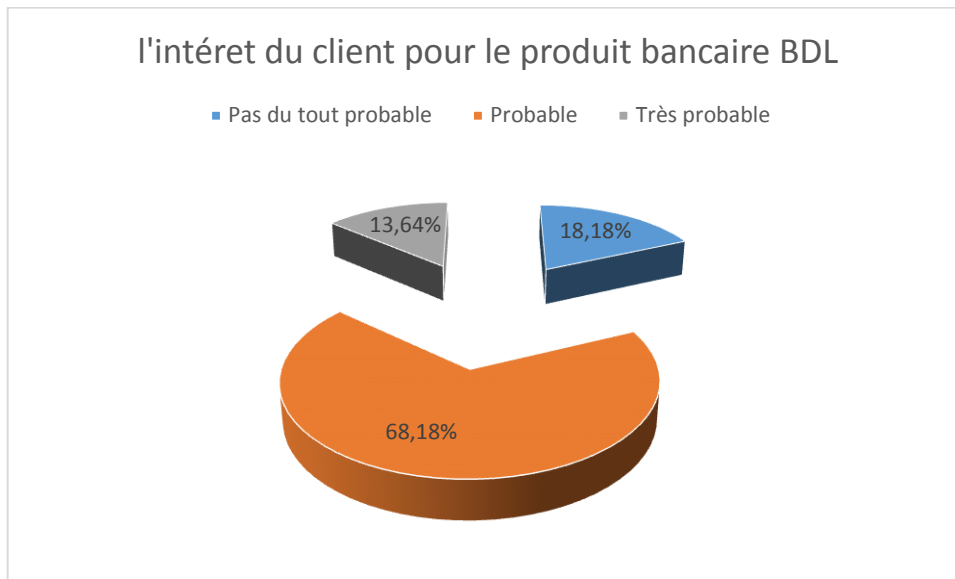
Source : élaboré par nous-même.

Analyse : D'après ces résultats on remarque que 44.6% de clientèle voient que les performances de la banque sont à peu près pareilles et qu'aucune amélioration n'a été apportée, vient ensuite une tranche représentant 40% qui juge que les performances de la banque sont meilleurs qu'avant tandis que 10.8% jugent les performances comme étant pire qu'avant , en fin une proportion de 4.6% fait appel à la banque pour la première fois

D'après ces résultats, la BDL doit améliorer la qualité des produits ou innover pour faire face à la concurrence

15. Si demain la banque propose un nouveau produit Qui vous intéresse, l'achèteriez-vous ?

Figure N°03-15 : Degré d'attachement des clients à la BDL

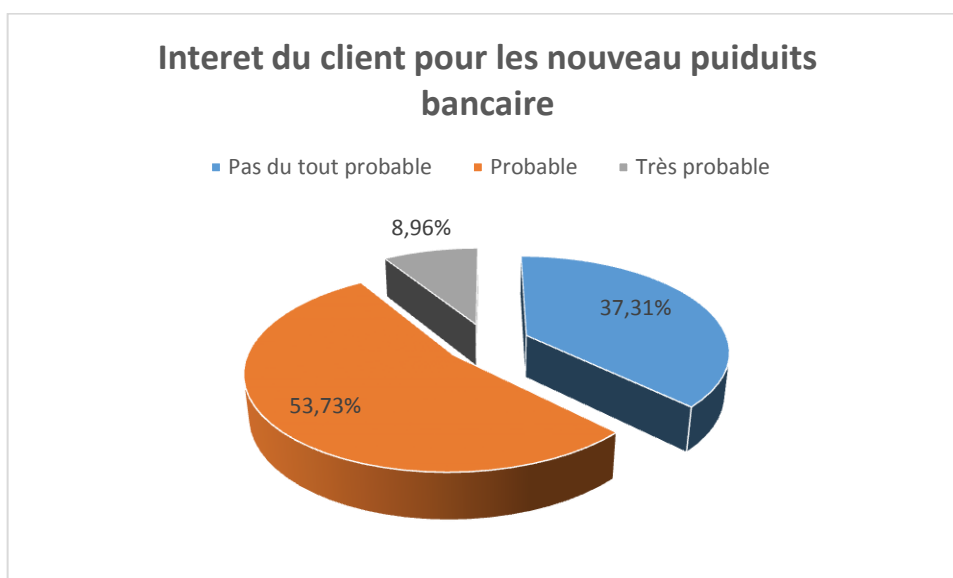


Source : élaboré par nous-même.

Analyse la majorité des clients questionnés % pensent qu'il est probable qu'ils rachètent à nouveau si la BDL propose un produit qui les intéresse, % pensent qu'il est très probable qu'ils achètent le nouveau produit auprès de la BDL, tandis que % révèlent un comportement de détachement avec la banque et ne pensent en aucun cas solliciter à nouveau la BDL, même si le produit proposé le intéresse.

16. si demain l'un des concurrents de la banque vous propose le même nouveau produit que cette banque, pensez-vous que vous l'achèteriez de préférence chez BDL ?

Figure N°03-16 : Degré d'attachement des clients à la BDL



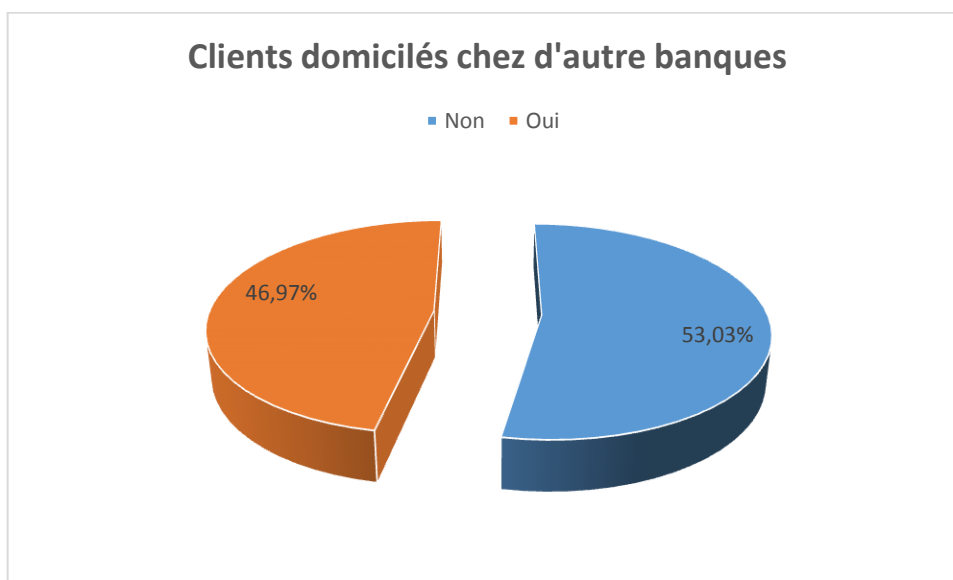
Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après les résultat du graphe 53.7% de client BDL ont estimé qu'il est probable qu'ils sollicitent la BDL pour achat du produit préférence à d'autres banques , d'autre part 37.3% des réponse ne donne aucune possibilité pour qu'ils favorisent la BDL à d'autres banque et 9 % on réponde positive a la proposition .

En remarque que le taux de 37.3% ne donne aucune possibilité pour les nouveau produit est très élevé la BDL elle doit mettre une stratégie marketing pour présente les nouveau produit

17. Etes-vous domicilié chez une autre banque que la BDL

Figure N°03-17 : Taux des clients multi bancarisés

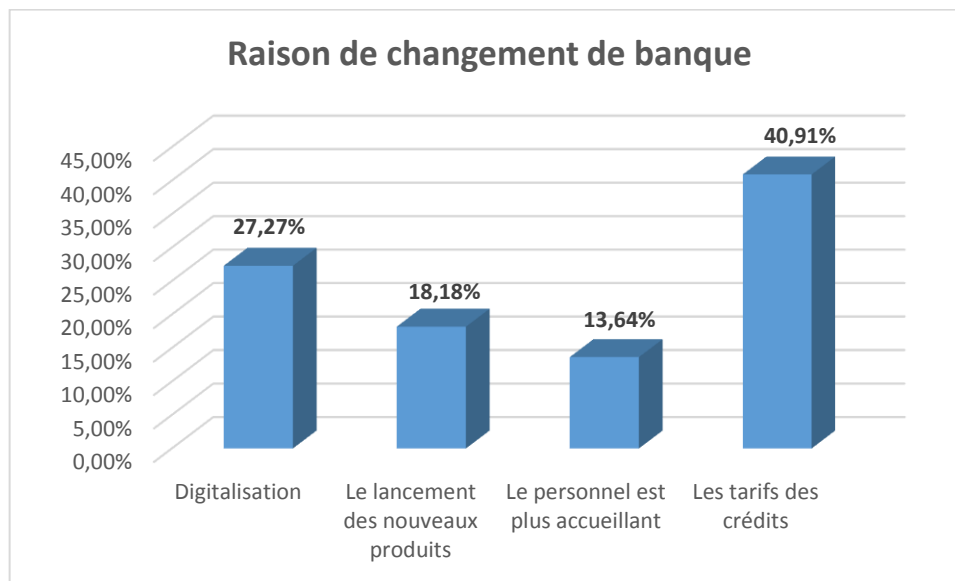


Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après notre enquête un taux important de 53% des client interrogés sont domiciliés dans d'autres banque pour de multiples raisons, chose que la BDL doit prendre en considération pour se protégés contre ce phénomène de multi bancarisation.

18. si oui pouvez-vous préciser pourquoi vous avez choisi une autre :

Figure N°03-18 : Raison de changement de la banque



Source : élaboré par nous-même.

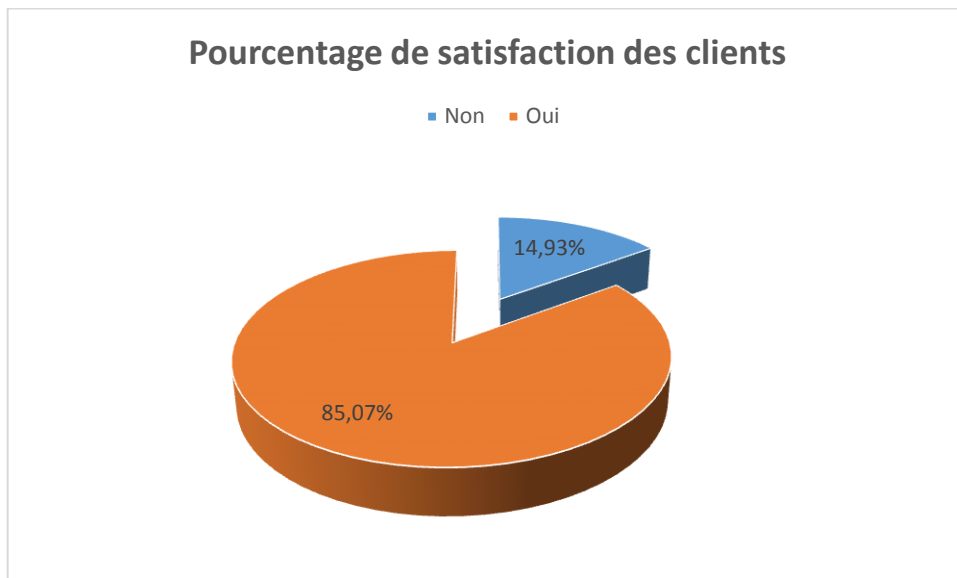
Analyse d'après ce graphe on peut remarquer que les principales raisons qui incitent les clients à être multi bancarisés c'est les tarifs des crédits avec un taux de 40.9% on suite la deuxième raison et la digitalisation avec le taux de 27 % enfin les deux raisons des nouveaux produit lancé par les concurrente 18.2 % et les taux de 13.6% pour le personnel est plus accueillant

D'après ces résultats on peut remarque que les éléments essentiel qui guide vers les autre banque c'est les tarifs de crédits et la digitalisation c'est bien la qualité des produit c'est pour cette raison que la BDL doit assurer à sa clientèle une qualité des produit les meilleur tarifs pour les crédits et une bon qualité de digitalisation pour pouvoir le fidéliser et se protéger contre la concurrence .

:

19. Etes-vous satisfait des services offerts par votre banque ?

Figure N°03-19 : Degré de satisfaction des produits bancaires

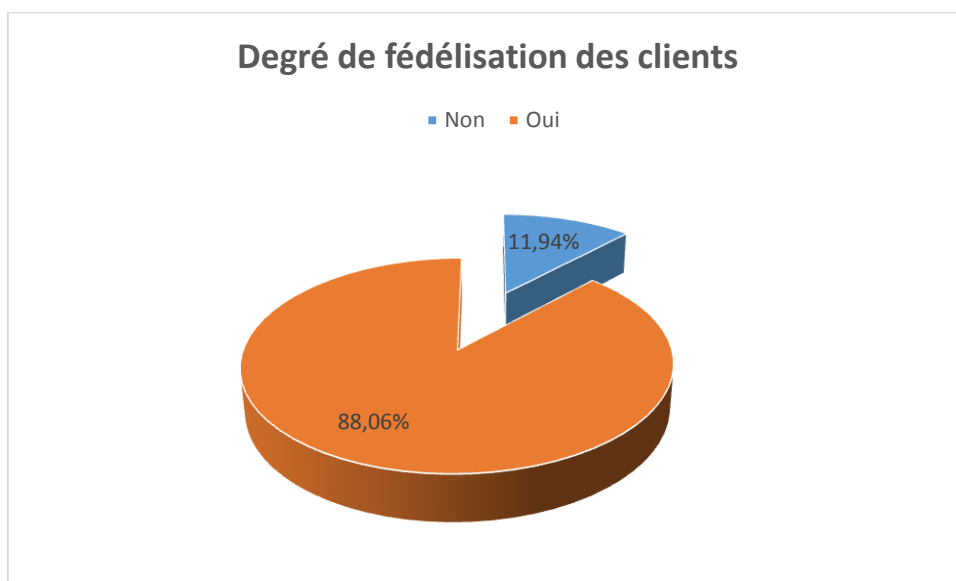


Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après ce graphe on peut remarquer que 85,1% des répondants ou questionnaire sont satisfaits des services BDL ou les autres non avec un taux de

20. Seriez-vous toujours client de la banque BDL ?

Figure N°03-20: Degré de la fidélisation des clients



Source : élaboré par nous-même.

Analyse : d'après les réponses des clients qui ont répondu à noter questionner les taux 88.1% de il vont rester fidèle à la BDL contre un taux de 11.9 % qui vont changer de banque à cause de l'insatisfaction des offres BDL

L'entretien

dans la deuxième partie de notre enquête, un entretien avec des responsables de la Direction Générale et un autre au niveau de l'agence BDL a été effectué, dans le but d'avoir un aperçu sur la stratégie élaborée par la banque BDL dans le but d'améliorer la qualité des produits bancaires proposés ainsi que celle pour la fidélisation des clients, Savoir si cette stratégie est appliquée aux niveaux de l'agence, si oui quelle est son efficacité en termes d'amélioration des produits et de fidélisation des clients

A- Les entretiens niveau de l'agence

Interviewés : Cinq employés de l'agence BDL Ouled Fayet

1. Est-ce que l'agence trace elle-même ses objectifs clientèles (stratégie dans le but d'attirer et fidéliser les clients)? Ou applique-t-elle la stratégie tracée par la direction générale ?

- A travers les réponses obtenues de ce groupe d'employés, l'agence applique la stratégie tracée par la direction générale car l'attraction et la fidélisation c'est des éléments essentiels pour l'agence et son personnel afin d'atteindre les objectifs fixés.

C'est ce qui a été souligné par Madame la directrice de l'agence « *En effet la direction générale fixe les objectifs et l'agence réalise ses objectifs fixés* ».

2. Dans ce sens trouvez-vous que la stratégie tracée par la direction générale est en adéquation avec les besoins du client, du moment que vous êtes plus proche des clients ?

- D'après les réponses obtenues de ce groupe d'employés, les produits et services de l'agence répondent aux besoins et attentes des clients.

C'est ce qui a été confirmé par le directeur adjoint « *le banquier qui connaît son client, saura mieux le servir* ».

3. Faites vous des sondages de satisfaction pour connaitre l'avis des clients sur votre service après vente ?

- D'après les réponses obtenues, on retiendra que la banque ne comporte pas une direction qui s'occupe des services après-vente, toutefois chaque produit vendu est suivi par la structure qui l'a vendu.

Il a été retenu que le sondage de satisfaction n'a jamais été effectué par la direction générale mais un numéro service clientèle est disponible pour toutes réclamations.

4. Quels sont les résultats récurrents ?

A défaut de sondage il n'y a pas des résultats mais le directeur adjoint dit que « *une augmentation conséquente du nombre de client est une preuve de la satisfaction des clients et la qualité des produit bancaire* ».

5. Que proposez-vous de particulier aux clients pour faire face à la concurrence mais aussi assurer une part de marché importante et fidéliser vos clients ?

D'après les réponses obtenues l'agence mise sur l'accueil des clients, l'écoute, le conseiller et la prise en charge des réclamations dans les meilleurs délais tout en proposant les meilleurs offerts dans le marché (taux d'intérêt bas par rapport d'autre banque).

La directrice d'agence à déclarer que « *l'accueil est très important, de nos jour savoir accueillir le client demeurent le point fort de toute banque* ».

6. Pensez vous que l'amélioration de la qualité de vos produits permettra réellement de fidéliser les clients ? Comment ? Jusqu'à quel point?

L'amélioration de la qualité est importante pour satisfaire les clients est faire face à la concurrence, Or d'après les réponses obtenues on apprendra que toutes les banques proposent approximativement les mêmes produits.

7. Avez-vous mis en place un processus d'amélioration de la qualité de vos produits ?

Le processus d'amélioration de la qualité est fixé par la direction générale, la mission de l'agence est de convaincre le client des avantages et privilèges des produits bancaires proposés par notre banque.

8. Quels sont les avantages de ce processus ?

D'après les réponses obtenues les avantages de ce processus est :

- Bien servir le client.
- Proposer et amener le client à consommer plus de produit bancaire.
- Fidélise le client.
- Amélioré la qualité de produit.

9. Avez-vous remarque une augmentation du nombre des clients ?

D'après les réponses obtenues le nombre de client ne cessé d'augmenté

Ce que a confirmé le directeur adjoint « *le taux de croissances des clients BDL ne cessé d'augmenté, ceci est due à qualité des produits proposés par notre banque ainsi que la satisfaction des clients* »

B- Les entretiens au niveau de la direction générale

Interviewés : Un directeur général adjoint et directeur du pôle opérationnel d'Alger

1) Quelle est la stratégie employée par la direction générale pour permettre une amélioration effective de la qualité de ses produits ?

A travers les réponses obtenues de la direction générale la stratégie consiste à mettre en place un plan de développement stratégique à moyen et long terme visent le renforcement et l'amélioration de la gamme existant.

2) La direction générale met-elle en place une stratégie de fidélisation des clients? Si oui Elle consiste en quoi ?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, la stratégie de DG consiste à déployer une dynamisation structurelle eu convenance avec les tendances actuelles du marché (direction dédiées à l'acquisition de moyens technologique)

3) Est ce que la direction générale prends l'avis et les besoins de ses clients lors du développement de cette stratégie ? Si oui, comment ?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, il existe une direction marketing et communication chargé d'écoute les clients et faire des études et analyses dans ce sens, la DG s'appuie sur ses études pour élaborer ses stratégies.

Ce qui a été souligné par le directeur général adjoint « en effet, les études et analyses faites par la direction marketing s'appuie sur l'écoute et la communication des clients»

4) Prenez-vous en considération les Avis des clients avant de mettre en place une stratégie?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, les stratégies sont basées sur l'analyse comportementale de consommateur, émanant des données internes et entèrent sont des facteurs importante pour mettre en place les stratégies

5) Quel sont les services après vente que la BDL proposes à ses clients lui permettant de se différencier des concurrents toute en fidélisant ses clients ?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, le centre d'appel, les solutions technologiques de suivi des services monétique et les réseaux sociaux ainsi que le chargé clientèle sont des moyens que la BDL utilise pour se différencier de ses concurrents.

Ce qui a été souligné par le directeur de pole opérationnel d'Alger « *les solution technologique de suivi des service monétique et le charge de clientèle sont des atout concurrentielle sur le marché bancaire* ».

6) Est ce que l'amélioration de la qualité des produits bancaires est au cœur de la stratégie de développement de la BDL? De quelle manière ?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, le produit bancaire commetous les produits passe par un cycle de vie et la DG elle doit suivre

régulièrement les cycles de vie des ses produit par des mesures corrective recensés au sein des différentes analyses.

7) Pouvez-vous nous citer vos expériences dans ce sens?

A travers les réponses obtenues de la direction générale, il a été cité la restriction des conditions tarifaires des la banque à travers la segmentation de la clientèle, ce qui a permis d'amélioration la satisfaction client et la transparence des opérations.

C'est ce qui a été souligné par le directeur de pole opérationnel d'Alger « *les délais de crédit ont été amoindris à un mois* ».

Recommandations et Propositions

L'analyse des résultats découlant de notre enquête nous a permis de constater que la banque BDL a mis en place des stratégies pour l'amélioration de la qualité des produits bancaires et la fidélisation des clients, notamment, ce qui concerne la formation du personnels de et l'apparence de l'agence qui sont évaluées favorablement par les clients à travers les réponses du questionnaire, cependant, nous avons pu détecter certaines anomalies, chose qui nous conduit à formuler des recommandations.

A partir de notre analyse des réponses sur 69 interrogés de différente catégorie, nous avons constaté que :

1. L'absence de sondage de satisfaction client dû à un manque dans le personnel chargé du marketing et communication au niveau de l'agence.
2. La nature de relation entre la BDL et ses clients est une relation fondée sur le Moyen terme et non sur le long terme (85.5% entre moins d'un an et 5ans).
3. 40 % des clients trouvent que les tarifs des crédits BDL son trop élevé par rapport à la concurrence.
4. Un autre point concernant les critères de choix de la BDL, nous avons conclu que la majorité des clients (plus de 50%) choisissent la banque par le canaux bouche à oreille, ce qui signifie une absence des campagnes de communication et de publicité à travers les réseaux sociaux et autre moyen de communication (20% seulement ont entendu parler de la banque à travers les réseaux sociaux et 2.9% par les medias).
5. Concernant les critères de la qualité des produits de la BDL, nous avons constaté que 43.9% des clients jugent que les performances actuelles de la BDL sont presque les mêmes, signifiant ainsi que la banque fournie peut d'efforts pour s'améliorer.
6. La qualité d'accueil a été jugé bonne qui signifié que la banque a une bonne stratégie de prise en charge de la clientèle.
7. Nous avons conclu que l'agence a pour mission principale d'appliquer la stratégie tracée par la Direction Général.

En effet, afin de mette fin et de remédier à ces dysfonctionnement, nous avons émis les suggestions suivantes :

1. Améliorer la qualité de service en mettant en place un système de contrôle interne qui permet de gérer et contrôler les procédures de travail mais aussi détecter les

Recommandations et Propositions

dysfonctionnement et prévoir les problèmes pour être à l'écoute du client (43.9% des clients jugent que les performances actuelles de la BDL sont à peu près pareilles qu'avant et 4.5% pires)

2. Renforcer le département marketing par un personnel jeune et motivé qui peut proposer des plans de communication et de publicité adéquats aux nouvelles tendances du marché.
3. Choisir des politiques marketings plus adéquats à la culture des clients afin de les fidéliser en réalisant des études de marché sur le comportement du consommateur.
4. Créer le poste de chargé de communication et marketing dans le court terme pour réaliser des sondages de satisfaction au niveau des agences et transmettre les rapports à direction générale qui prendra les résultats en considération lors du développement de la stratégie annuelle de la banque.
5. Mettre en place des supports techniques multicanaux : téléphone, email, chat, extranet..ext.
6. Mise en place de programmes de formation et de redéploiement au profit des ressources humaines de la banque, dans le but d'avoir une meilleure maîtrise dans ce domaine.
7. Prendre en considération les propositions du personnel de l'agence durant la mise en œuvre de la stratégie générale de la banque.
8. Désignez officiellement des personnes chargées de la gestion du service clients sur les Media Sociaux (Community Manager ou un technicien dédié).
9. Effectuer régulièrement des sondages de satisfaction cela va permettre à la banque d'évaluer la perception des clients vis-à-vis de la qualité de service. elle pourra alors mesurer la cohérence entre son produit, son service et les attentes de ses clients. Cet outil lui offrira ainsi l'opportunité de réajuster et de développer son offre.
10. Mettre en place un programme de récompense pour les clients fidèle à la banque, dans ce sens la BDL peut créer des cartes de fidélité qui permettent aux clients de bénéficier des réductions et des récompenses par rapport à leur ancienneté d'un côté et du volume des opérations effectuées et/ou qualité des produits adhésés de l'autre côté.

Conclusion Générale

Dans un secteur bancaire marqué par une forte concurrence et réduction des bénéfices annuelle, la qualité des produits bancaires ainsi que la fidélisation des clients sont devenues un enjeu primordial, un gage de qualité qui attire de la clientèle, ce qui signifie un gain de parts de marché considérable.

Philip Kotler atteste que le coût d'acquisition d'un client peut être de cinq à dix fois plus élevé que le coût de fidélisation d'un nouveau client et les études démontrent qu'un client mécontent en parle à dix personnes alors qu'un client satisfait à trois, ainsi que 5% d'augmentation de la fidélité accroît les profits de 25% à 55%.

Dans ce contexte, la qualité des produits ajoutant à cela une bonne stratégie de fidélisation constitue un atout concurrentiel pour les banques.

la fidélisation des clients repose sur plusieurs facteurs, un produits de qualité proposé par la société, une qualité de service irréprochable adopté par la direction, une recherche de satisfaction continue du client, une bonne communication, l'incorporation de nouvelles technologies, tout cela dans le but de conserver et d'optimiser le capital client.

C'est ce qui a conduit les banques à chercher à développer leur pratique en matière d'innovation, toutefois l'innovation ne concernera pas uniquement les offres proposées aux clients mais aussi la gestion de la relation banquier-client, la diversification des modèles de service et le lancement de nouveaux produits. L'enjeu étant de renforcer la proximité avec les clients, leurs fournir des produits et des services adaptés à leurs besoins, ce qui implique un gain en avantage concurrentiel.

Dans ce présent travail, nous nous sommes intéressés à l'importance de l'impact de la qualité des produits bancaires sur la fidélisation qui s'inscrit dans une démarche où toute banque tentera de garder sa pérennité toute en ayant un avantage concurrentiel.

Les résultats de notre enquête nous ont permis de constater que parmi les raisons qui oriente le client vers le choix de la banque BDL est la qualité des produits proposés alors que l'orientation de certains clients vers la multi banquarisation est lié principalement à la qualité des services, de ce fait notre première hypothèse est infirmée (la qualité des produits bancaires n'a pas une influence sur la fidélisation des clients.)

Conclusion Générale

Aussi, à travers notre entretien avec l'un des responsable de DG de la Banque, il a été dévoilé que la Banque BDL s'appuie sur les études et l'analyse comportementale du consommateur pour la mise en place de ses stratégies de développement .de ce fait notre deuxième hypothèse est infirmée (La BDL ne prends pas en considération les besoins et attentes des clients lors de la mise en place de sa stratégie de développement).

De même, en se basant sur les questionnaires et entretient effectués au niveau de l'agence, il a été constaté que la qualité des produits et services proposés par la BDL ainsi que l'accueil des clients font partie des facteurs principaux incitant à la fidélisation du client, de ce fait notre troisième hypothèse est confirmée (La qualité de service au niveau de la BDL est une condition nécessaire pour fidéliser sa clientèle.)

Par suit, notre enquête nous a permis aussi de relever certaines insuffisances pour lesquelles nousavons donné des recommandations à savoir :

- Améliorer la qualité de service dépend de l'approche vis-à-vis du client, à savoir communiquer avec le client, l'écouter, le tenir informer des nouveautés, toute en optimisant la gestion de l'après-vente.
- La mise en place d'un programme de récompense pour les clients de la banque pour les fidéliser.
- Impliquer les agences dans l'élaboration des stratégies générales de la banque BDL.
- Effectuer des sondages de satisfaction de façon régulière.

En fin, nous voulons préciser que la banque BDL a pris conscience de la nécessité d'améliorer ses performances, de parfaire la qualité des services et d'adapter son offre de la manière la plus adéquate possible aux besoins et attentes de sa clientèle , c'est pour cette raison qu'elle investit dans de nouveau produit de tendance actuelle comme la monétique et la finance islamique.

On retiendra que pour que la banque de développement local « BDL » se démarque de la concurrence et assure sa pérennité dans le temps, l'investissement continuelle dans l'amélioration des produit, la qualité de service, système de communication vis-à-vis du client est nécessaire dans un secteur où la fidélisation d'un client est un gage de qualité pour vos clients mais aussi pour de potentielle consommateurs curieux.



Conclusion Générale

Notre travail représente des limites à cause de la confidentialité d'un certain nombre d'informations au niveau de l'agence et la Direction Général aussi a cause de la situation actuelle de la pandémie de covid 19, ce qui a limité l'interaction avec les clients, cependant notre travail peut être enrichi et amélioré en utilisant d'autres variables de recherche.



Ouvrages

- LASNIER, (Gilles) : « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », édition Lavoisier, Paris, 2006
- GorgesLewi,Jéromelacoeuilhe « Branding mangement :la marque , de l'idée à l'action » 3ème édition PEARSON Education 2012
- Nathalie Guichard, Régine Vanheems ; Comportement du consommateur et de l'acheteur, éd, Bréal 2004
- M. BIALES, « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains », édition Foucher, Paris, 1999
- Évolution du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1997, p.108.
- MORGAT (P), Fidéliser vos clients, stratégie, outils, CRM et e-CRM, Edition d'Organisation, Paris, 2000
- Olivier Bender « introduction à la fidélisation en entreprise » 2008
- Horovitz (Jacques), « la qualité de service à la conquête du client », Edition Interedition, Paris, 1987
- Le lancement d'un produit nouveau , les éditions d'organisation, paris1995.
- Kotler Philipe, Dubois Bernard « marketing management », 15 émeédition , Pearson éducation , Kotler Philipe, Dubois Bernard « marketing management », 11ème édition, Pearson éducation , 2004 2016
- EIGLIER(P) et LANGEARD(E) : « marketing des services », édition International, paris, 1999, p.90.
- KOTLER (P), KELLER (K) ET MANCEAU (D) : Marketing management, 14 éditions PEARSON, Paris, 2012, P.156.
- GENARD TOQUER ; MICHEL LANGLAIS ; marketing des services : le défi relationnel ; éditions 1992
- LAMBIN (J.J), MOERLOOSE (C), « Marketing stratégique et opérationnel », 9eme édition 2016



Bibliographie

- LOVELOCK (Christopher) et LAPERT (Denis) : Marketing des services , stratégie , outils ; management ; Publi Union édition , Paris ,1999
- Sophie richard-lanneurie « marketing book » DigiSchool commerce
- LEHU (J.M), « Stratégie de fidélisation, édition d'organisation », Paris, 2003,
- Nathalie van laethem « toute la fonction marketing » DUNOD, paris 2005
- Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 :



Bibliographie

Sites internet

- <https://journals.openedition.org/pyramides/480?lang=en>
- <https://qualite-aquitainepdca.com/apropos-catherine-marchand/methode-pdca/>
- <https://emploi-tunisie-travail.com/2020/02/23/articles-et-formations-qualite-ghse/35108/>
- <https://www.iso.org/obp/ui/#!iso:std:45481:fr>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/service> consulté le 20/02/2021
- <https://www.ladissertation.com/Soci%C3%A9t%C3%A9/L'%C3%A9volution-de-la-Famille/Joseph-K%C3%A9lada-Comprendre-et-r%C3%A9aliser-la-qualit%C3%A9-totale-56176.html>
- <http://www.qualiteperformance.org/lexique/diagramme-pareto>
- <https://www.leblogdudirigeant.com/diagramme-ishikawa/>
- <https://commentprogresser.com/outil-feuille-de-releve.html>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch9/histo/5214822-fra.htm>
- <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1145930-brainstorming-definition-methode-exemple/>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/methode-des-cinq-s/#t-1593508840810>
- <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/kaizen>
- <https://www.lemagit.fr/definition/Kaizen-amelioration-continue>
- <https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaics-une-methode-six-sigma-pour-mieux-gerer-vos-projets/>
- https://www.memoireonline.com/04/12/5648/m_Traitement-d-un-dossier-de-credit-dexploitation-Cas-Banque-exterieure-d-Algerie3.html
- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
- www.afnor.org
- <https://www.cairn.info/la-comptabilite-pour-les-produits-financiers-islam--9782804167035-page-39.htm>
- <https://globalchronic.wordpress.com/2013/06/11/satisfaction-et-fidelite-de-la-clientele/>
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction> consulté le 20/03/2021



Bibliographie

Mémoires

- KHADIJA BINANI, (2013) LA PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SERVICE RENDUE PAR LE PERSONNEL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES AU QUÉBEC, université de Montréal
- NajehDhiabfekih & Abderrazak Gharbi « Proposition d'un modèle explicatif de la fidélisation des seniors vis-a-vis des services hôteliers : intégration de variables relationnelles »
- Rim BellaajGargouri & Fathi AKROUT « Nostalgie Et Fidélité du consommateur »
- DosraFehribelaid & azzaTemsek BEHI « une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service »
- Mr Masamasso BASSOUM « proposition d'une stratégie de fidélisation de la clientèle »
- Mr Masamasso BASSOUM « proposition d'une stratégie de fidélisation de la clientèle »
- Mr .MAIZA RAMZI « fidélisation du client bancaire »
- Melle Anne- laure PIERRE, « la fidélisation du client bancaire »
- Michel Badoc « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » , Revue Banque Edition , 2004

Mr .MAIZA RAMZI « fidélisation du client bancaire »



Annexe 1

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Guide d'entretien

Monsieur, Madame

Actuellement étudiant en second cycle master à l'école des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger (Ex-INC) en science commerciales-Option Management et entrepreneuriat dans le cadre de l'élaboration de projet de fin de cycle qui portera sur :

« L'impact de La qualité des produits bancaires sur la fidélisation des clients »

Je vous prie de bien vouloir répondre à notre questionnaire afin de mener à bien notre étude en vous garantissant l'aspect confidentiel et anonyme.

Je vous remercie de l'attention portée à notre demande, je vous prie d'agréer l'expression de mon plus profond respect.



4. Quels sont les résultats récurrents ?

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

5. Que proposez-vous de particulier aux clients pour faire face à la concurrence mais aussi assurer une part de marché importante et fidéliser vos clients ?

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

6. Pensez vous que l'amélioration de la qualité de vos produits permettra réellement de fidéliser les clients ? Comment ? Jusqu'à quel point ?

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

7. Avez-vous mis en place un processus d'amélioration de la qualité de vos produits ?

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



Annexe 1

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

8. Quels sont les avantages de ce processus ?

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

9. A-t-il apporté un plus sur le nombre de clients ?

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



Annexe 2

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



Guide d'entretien

Monsieur, Madame

Actuellement étudiant en second cycle master à l'école des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger (Ex-INC) en science commerciales-Option Management et entrepreneuriat dans le cadre de l'élaboration de projet de fin de cycle qui portera sur :

« L'impact de La qualité des produits bancaires sur la fidélisation des clients »

Je vous prie de bien vouloir répondre à notre questionnaire afin de mener à bien notre étude en vous garantissant l'aspect confidentiel et anonyme.

Je vous remercie de l'attention portée à notre demande, je vous prie d'agréer l'expression de mon plus profond respect.



Annexe 2

1. Quel est la stratégie de la direction générale pour permettre une amélioration effective de la qualité de ses produits ?

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

2. La direction générale met-elle en place une stratégie de fidélisation de ses clients? Elle consiste en quoi ?

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

3. Est ce que la direction générale prends l'avis et les besoins de ses clients lors du développement de cette stratégie ? Si oui, comment ?

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

4. Existe-t-il des rapports sur les clients que vous prenez en considération avant de mettre en place cette stratégie?

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



Annexe 2

5. Quel sont les services après vente que la BDL propose à ses clients lui permettant de se différencier des concurrents et de fidéliser ses clients ?

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

6. Est ce que l'amélioration de la qualité des produits bancaires est au cœur de la stratégie de développement de la BDL? De quelle manière ?

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

7. Pouvez-vous nous citer vos expériences dans ce sens?

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

8. Comment vous avez amélioré vos produits et quel était l'impact sur le client ?

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



Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, nous réalisons une étude portant sur l'amélioration de la qualité du produit bancaire sur la fidélisation des clients

Nous vous serions grés de bien vouloir accepter de répondre à ce questionnaire qui ne servira qu'à des fins scientifiques.

Fiche signalétique

- Etes-vous ?
 - Homme
 - Femme
- Quelle est votre tranche d'âge. ?
 - Entre 18-24 ans
 - Entre 25-45 ans
 - Plus de 45 ans
- Vous êtes ?
 - Employé
 - Chef d'entreprise
 - Cadre
 - Retraité
 - Sans emploi
 - Autre :
- vous êtes client chez la BDL depuis combien de temps?
 - Moins d'un an
 - Entre 1-3 ans
 - Entre 3-5 ans
 - Plus de 5 ans
- Comment avez-vous entendu parler de la banque BDL
 - Internet
 - Bouche à oreille
 - Par l'un des employés de la banque
 - Par les médias
 - Autre
- **Quel est l'élément qui a motivé le choix de cette banque :**



- qualité des services
- l'apparence et le confort de l'agence
- Proximité du domicile ou du lieu de travail
- Produit islamique
- Les moyens de paiement électronique
- Les tarifs de crédit bancaire
- **Vous sentez-vous bien accueilli en entrant dans labanque ?:**
- toujours
- souvent
- rarement
- Trouvez-vous que les services offerts par votre agence sont adaptés à vos besoins ?
 - Oui
 - Non
 - Est-ce que votre agence vous demande régulièrement des informations sur vos besoins et vos attentes
 - Oui
 - Non
- **Vos affaires sont-elles réglées d'une façon rapide et efficace ?**
 - Toujours
 - Souvent
 - Rarement
- Pensez-vous que l'agence vous informe suffisamment sur le suivi de vos opérations
 - Oui
 - Non
- Vous est-il arrivé de vous adresser à votre banquier pour régulariser une opération passée à tort ou omises ?
 - Oui
 - Non
- Si oui comment trouvez les délais mis pour remédier aux erreurs ?
 - Long
 - Normal
 - Court
- La qualité des produit bancaires sont-elles meilleures qu'avant, pareilles qu'avant ou est –ce la première fois que vous faites appel à la banque BDL
 - Pires
 - A peu près pareilles
 - Meilleur.



Annexe 3

- C'est la première fois que je fais appel à la banque

- Si demain la banque propose un nouveau produit Qui vous intéresse, l'achèteriez-vous ?
 - Pas du tout probable
 - probable
 - très probable

- si demain l'un des concurrents de la banque vous propose le même nouveau produit que cette banque, pensez-vous que vous l'achèteriez de préférence chez nous ?
 - Pas du tout probable
 - probable
 - très probable

- Etes-vous domicilié chez une autre banque que la BDL
 - Oui
 - non

- si oui pouvez-vous préciser pourquoi vous avez choisi une autre :
Le lancement des nouveaux produits
 - Digitalisation
 - Les tarifs des crédits
 - Le personnel est plus accueillant

- avez-vous fait appel aux services de la BDL (crédit de consommation, produit islamique...)
 - Oui
 - non

- Si oui, pourquoi ?
 - L'obtention de l'avis favorable est très rapide
 - Les tarifs proposés par la BDL sont très motivant
 - La rapidité de la décision suite à ma demande
 - La rapidité Des procédures pour l'obtention du crédit
 - La qualité des produits bancaires de la BDL
 - Les expériences positives de mon entourage avec la banque

- Etes-vous satisfait des services offerts par votre banque ?
 - OUI
 - NON



Annexe 3

➤ Seriez-vous toujours client de la banque BDL ?

Oui

Non



Organigramme du Pole Opérationnel

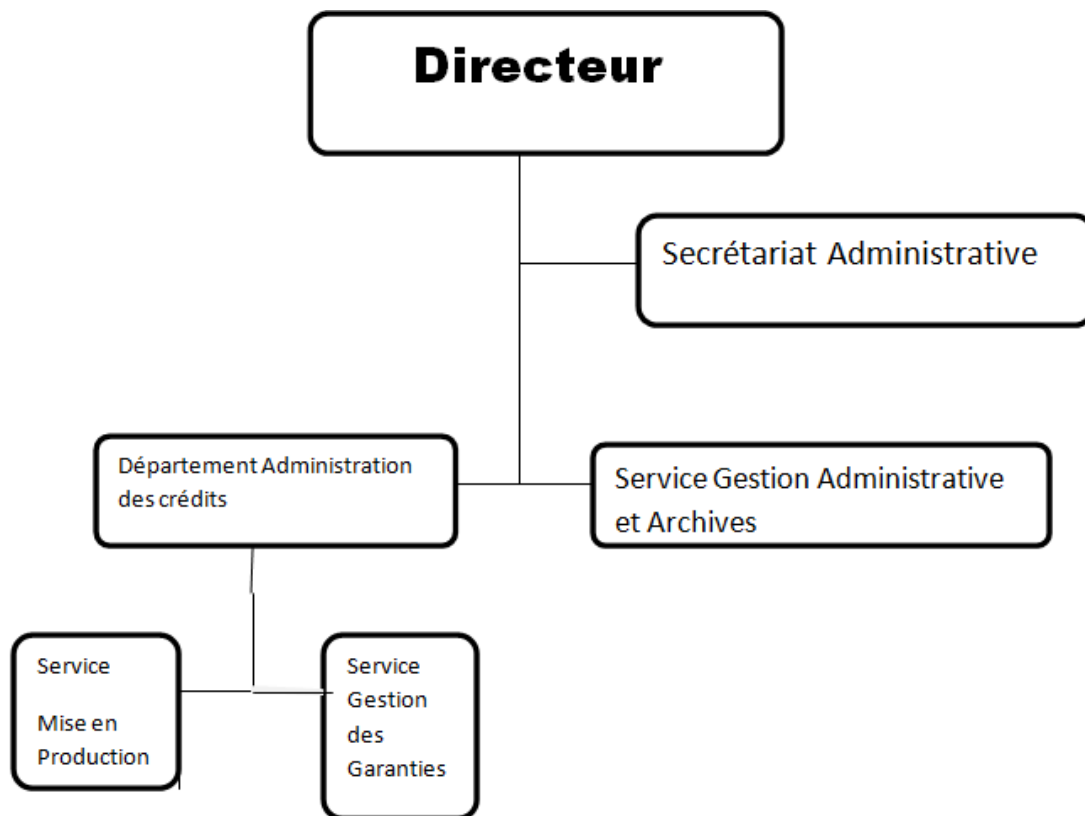


Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction	01
Chapitre 1 : la relation entre la qualité et les produit bancaire	05
Section 1 : les notions de la qualité dans les services	05
1) la qualité	05
1-1 La définition officielle de l'iso.....	06
a. Selon les normes ISO.....	06
b. Définition japonaise de la norme JIS.....	06
c. Selon Edward Deming.....	07
d. LA QUALITÉ TOTALE	08
2-La qualité de service :	09
2-1 La notion de service	09
2-2 Quelques définitions de la qualité de service.....	09
2-3 Comment mesure la qualité de service.....	10
3- Les outils et méthodes du l'amélioration de la qualité.....	11
3-1 Les outils de la qualité.....	11
A- Outils de première génération :	11
a. Le diagramme de PARETO.....	12
b. Le diagramme d'ISHIKAWA :	12
c. La feuille de relevé.....	12
d. Graphique, courbe ou diagramme de concentration des défauts.....	13
e. L'histogramme.....	13
f. La carte de contrôle :.....	13
g. Le diagramme de corrélation	13
B- Outils de deuxième génération	13
a. Le QQQCCP.....	14
b. Le logigramme :	14
c. Le volet pondéré.....	14
d. La matrice de compatibilité.....	14
e. Le diagramme forces / faiblesses.....	14
f. Le brainstorming.....	14
3-2 Les méthodes du l'amélioration de la qualité.....	15
A. La technique de 5s	16
B. La méthode kaizen.....	18
C. Le six sigma	20
Section 2 : <i>La qualité des produits bancaires</i>	21



Sommaire

Définition de la banque.....	21
1) Activités bancaires :	21
2) Le rôle économique de la banque :	21
3) Fonction de la banque :	21
4) La variété des produits bancaires :	21
5) Les caractéristiques des produits bancaires	22
6) Planification de la conception et du développement.....	23
7) Éléments de sortie de la conception et du développement.....	23
8) Les attentes du lancement de nouveaux produits financiers :	24
9) Les attentes et l'information	24
10) Les différents types de nouveau produit	25
11-1 L'innovation radicale :	25
11-2 Le nouveau produit d'un marché existant :	26
11-3 La nouvelle version de produit	26
12- Les produits bancaires	27
I. Les financements islamiques.....	27
a. Définition de la Finance Islamique.....	27
b. Définition de la Banque Islamique.....	27
c. Les produits de la Finance Islamique	28
II. Les Moyens de paiement électronique	29
Le produit monétique	30
Les produits monétique en Algérie.....	30
Conclusion du chapitre	34
Chapitre 2 : la stratégie de fidélisation des clients bancaire	35
Section 1 : LA notion de fidélisation client	36
1- Définition de la fidélité du consommateur :	40
2- Types de fidélité :	41
a. La fidélité par conviction :	41
b. La fidélité par satisfaction paresseuse :	41
c. La fidélité par crainte du risque	41
d. La fidélité par inertie :	41
3 -La fidélité dans le secteur des services :	41
4-Le concept fidélisation du client	42
5-Définition de la fidélisation du consommateur :	43
6- Les formes de fidélisation.....	46
➤ La fidélisation induite	46
❖ Cas d'un monopole :	46
❖ Cas d'un contrat :	47
❖ Cas d'un standard :	47
❖ Cas d'un lien personnel :	47
➤ La fidélisation recherchée	47
7- La satisfaction.....	48



Sommaire

8- La relation satisfaction-fidélité.....	48
Section 2 : élabore une stratégie de fidélisation	50
1- La définition de la stratégie de fidélisation	51
2- Les types des stratégies de fidélisation	51
3- Les stratégies de fidélisation :.....	51
a- Stratégies de récompense	52
b- Stratégies d'intensification	52
4- La mise en place d'une stratégie de fidélisation.....	53
5- Les politiques de la fidélisation dans les banques	58
A- La politique Produit/Service :.....	58
B- La politique prix	59
C- La politique communication :	60
D. La communication interne	60
E. La communication externe :.....	60
D- La politique distribution :.....	61
a- L'agence bancaire :.....	61
b- Les automates bancaires.....	62
c- Le téléphone	63
d- Le canal web :	63
6- Les mesures de la fidélisation :	64
✓ Dans les unités commerciales physiques	64
✓ Dans les unités commerciales virtuelles	64
7- Les moyens de fidélisation	64
✓ Dans les unités commerciales physiques	64
✓ Dans les unités commerciales virtuelles	64
7- Les causes de départ client :	64
8- Les règles de fidélisation	64
Conclusion du chapitre	65
Chapitre 3 : Cadre pratique d'étude	68
Section 1 : Présentation de la banque de développement local.....	68
1-Définition et historique de la banque	68
2- Missions et objectifs.....	69
3-Objectifs de la BDL envers sa clientèle.....	69
4-Actions de la BDL pour l'amélioration de la qualité de service	70
a- Lancement de la banque en ligne 2eme génération :.....	70
b- Service des échanges de données informatisées (EDI).....	71
c- Nouveau livret d'épargne	71
o Les avantages offerts par le nouveau livret d'épargne :.....	71
d- Livret d'épargne sans intérêts «EL-BADIL ».....	71
e- Terminal de paiement électronique.....	72



Sommaire

○ Les avantages de TPE	72
<u>Section 2 : Résultat et analyse de l'enquête</u>	72
1- Questionnaire	72
1-1 Objectif de l'enquête :	73
1-2 L'échantillonnage :	74
1-3 Le questionnaire	74
1-4 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	74
2 L'entretien	89
2-1 Les entretiens niveau de l'agence	89
2-2 Les entretiens au niveau de la direction générale.....	91
<u>Section 3 : recommandation et proposition</u>	94
Conclusion générale	96

