

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
Sciences commerciales**

**Option : Marketing**

**THEME :**

**Le rôle du personnel en contact dans la qualité  
de service bancaire**

**Etude de cas : CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE**

**Elaboré par :**

**Melle. Amina BENYAHIA**

**Encadré par :**

**Dr. Bahia ALLIOUCHE- LARADI  
Maître de conférences à EHEC d'Alger**

**2<sup>ème</sup> promotion  
Septembre 2015**

## **Résumé :**

Dans un contexte économique en pleine mutations et changements les entreprises de service en générale et les banques en particulier sont amenées à rechercher des facteurs de compétitivité et de différenciation, assurer un niveau de qualité de service est devenue l'une des préoccupations majeurs et incontournable pour toutes entreprises désirant assurer sa pérennité, rivaliser avec ses concurrents, renforcer son image, et fidéliser sa clientèle.

De ce fait les banque de nos jours, se basent sur l'orientation qualité de service par le biais de leur personnel en contact, cet élément moteur et visible du processus de production de service. Cette orientation est la meilleure anticipation des besoins et attentes des clients, de même qu'elle constitue un moyen de différenciation efficace dans un environnement où toutes les banques offrent des produits et des services presque similaires.

**Mots clés :** le personnel en contact, la qualité de service, besoins et attentes clients, image, fidéliser, différenciation, compétitivité.

**Abstract :**

In the context of economic in full of changement, general service companies and banks in particular are forced to look for factors of competitiveness and differentiation, ensuring quality of service levels has become one of the major concerns and a most important for all companies wishing to ensure its sustainability, rival its competitors, strengthening its image and customer loyalty.

Thus the bank today are based on the service quality orientation through personal contact, this engine and visible element of the service production process. This orientation is the best anticipation of needs and expectations of customers, just as it is an effective means of differentiation in an environment where all banks offer products and services almost similar.

**Keywords:** personal contact, service quality, customer needs and expectations, image, loyalty, differentiation, competitiveness.

## ملخص

في سياق التغييرات الاقتصادية في شركات الخدمات العامة والبنوك على وجه الخصوص تلجا هاته الاخيرة للبحث عن عوامل التنافسية والتميز، وان توفير مستوى من جودة الخدمة أصبح من احد الاهتمامات الرئيسية ولا بد منه لجميع الشركات الراغبة في ضمان استدامتها، والتنافس مع منافسيها، وتعزيز صورتها و اكتساب ولاء العملاء.

وبالتالي فإن البنك اليوم تستند إلى التوجه الى جودة الخدمة من خلال المستخدمين ذوي الاتصال المباشر، هذا المحرك والعنصر المرئي في عملية إنتاج الخدمة يعتبر هذا التوجه هو أفضل تحسبا لاحتياجات وتوقعات العملاء، كما أنه وسيلة فعالة للتميز في بيئة تنافسية حيث تقدم جميع المصارف منتجات وخدمات مماثلة تقريبا.

**الكلمات المفتاحية:** المستخدمين ذوي الاتصال المباشر ، جودة الخدمة، احتياجات العملاء و توقعاتهم، سمعة، والولاء، والتميز، والقدرة التنافسية.

# *Dédicace*

*A ceux qui m'ont tout donné sans rien en retour  
A ceux qui m'ont encouragé et soutenu dans mes  
moments les plus durs  
Et ceux à qui je dois tant  
A mes parents symbole de tendresse, de sacrifice et  
d'amour*

*À mes très chères sœurs*

*À mon adorable frère  
A toute ma famille sans exception chacun à son  
nom*

*A ma 2 ème famille de l' EHEC qui m'a offert le  
savoir.*

*À mes très chères amies  
Ceux que j'aime du fond de mon cœur.*

*Enfin, une pensée à tous ceux qui ne sont plus parmi  
nous, que le Bon Dieu puisse les accueillir dans son  
vaste paradis.*

**B.AMINA**

# Remerciements

\* Je tiens tout d'abord et avant tout à remercier **DIEU**, le tout puissant, de m'avoir donné les capacités physiques et intellectuelles afin d'arriver à ce stade du savoir et présenter ce modeste travail.

Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes sincères remerciements et mes profondes reconnaissances à :

\* Mon encadreur Mme **ALLIOUCHE-LARADI Bahia** chargée de cours à l'**EHFC** d'Alger, qui m'a accompagné et guidé tout au long de ce travail. Je la remercie sincèrement pour ses précieux conseils, sa présence au moment de doute, et son professionnalisme.

\* Aux responsables et à l'ensemble du personnel du CPA, en particulier : Mr **LAABED Abdesslem** le directeur de l'agence, Mr **HAMIDATOU Yahia** chargé des études, Mr **GUEDDA Said** chef de service crédit, et Melle **MAHBOUB Ouafa** employée de banque, Mme **FOUHMA Souheyr** chargée d'étude, qui par leur compréhension et leur aide, j'ai pu accomplir mon travail de recherche.

\* A toute ma famille qui par leurs prières et leurs encouragements, j'ai pu surmonter tous les obstacles.

\* A toute l'équipe pédagogique et l'ensemble des professeurs de l'**EHFC** qui ont bien voulu partager ses connaissances durant nos études, sans oublier les bibliothécaires.

\* Je remercie très respectueusement les membres du jury, de m'avoir fait l'honneur de juger mon modeste travail.

\* Finalement, je remercie toute personne qui a participé de près ou de loin à l'exécution de ce mémoire.

Merci 

## Liste des tableaux

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Les approches de positionnement d'un produit	<b>28</b>
<b>02</b>	Les dimensions utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service	<b>58</b>
<b>03</b>	Les cinq catégories de critères de choix	<b>59</b>
<b>04</b>	exemple des niveaux de critères et de qualité correspondent à un critère dans un service bancaire.	<b>69</b>

## Liste des figures :

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé de la figure</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Rôle de la fonction marketing.	<b>22</b>
<b>02</b>	l'espace marketing	<b>24</b>
<b>03</b>	L'enchaînement de l'adéquation clientèle cible- produits	<b>27</b>
<b>04</b>	Comparaison du cycle de vie d'un produit non bancaire et d'un produit bancaire	<b>30</b>
<b>05</b>	Elément de base d'un système de servuction	<b>42</b>
<b>06</b>	la situation du personnel en contact.	<b>51</b>
<b>07</b>	la chaîne du profit dans les services	<b>61</b>
<b>08</b>	L'analyse des risques et des opportunités	<b>71</b>
<b>09</b>	Les sources de diminution de la qualité perçue dans un service bancaire : La rapidité de l'obtention d'un placement, à travers une application de la méthode d'Ishikawa	<b>74</b>
<b>10</b>	Organigramme de l'agence	<b>90</b>

## Listes des abréviations

**BDL** : banque de développement local.

**BPA** : la Banque Populaire Arabe .

**BPCA** : La banque populaire du crédit d'Algérie.

**BPCI** : banque populaire commerciale et industrielle .

**BRCPA** : La banque régionale du crédit populaire d'Alger.

**BTPH** : développement de bâtiment, travaux publics, hydraulique.

**CFCB** : La compagnie française de crédit et de banque .

**CIB** : carte interbancaire

**CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.

**CPA-CNAC** : Crédit Populaire d'Algérie- Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**CPA-ANGEM** : (Crédit Populaire d'Algérie-Agence Nationale de Gestion de Micro Entreprise).

**CPA- ANSEGE** : Crédit Populaire d'Algérie- Agence National du Soutien à l'Emploi de Jeune .

**DAB** : distributeur automatique des billets.

**EPE** : entreprise publique économique.

**GAB** : guichet automatique des billets.

**PME** : petites et moyennes entreprises.

**PMI** : Petite et moyenne industrie.

**PROLIB** : profession libérale.

**PROMED** : profession médecine.

**SMC** : Algérie : Société Marseillaise du crédit en Algérie .

**SMS** : short messagerie service

## **Sommaire :**

**Introduction générale** .....01

### **Chapitre premier : Le marketing bancaire concept et fondement**

**section1** : Définitions du marketing bancaire et son évolution .....06

**Section 2** : Spécificités, rôle, et le mix marketing bancaire .....71

**section3** : le système de servuction dans le milieu bancaire.....41

### **Chapitre deuxième : le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service**

**Section1** : Le personnel en contact bancaire : élément moteur de la servuction.....48

**Section2** : La qualité de service .....35

**Section3** : la contribution du personnel en contact dans la qualité de service.76

### **Chapitre troisième: le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service**

**Section1**: Présentation du Crédit Populaire d'Algérie.....85

**Section2** : Méthodologie et procédure de l'enquête .....79

**Section 3** : Traitement et analyse des résultats de la recherche.....107

**Conclusion générale**.....132

## Introduction générale

---

Dans un contexte économique en pleine mutations marqué par la mondialisation, la globalisation et la concurrence acharnée, les entreprises qui veulent perdurer doivent cerner parfaitement les besoins et désirs des consommateurs. En effet, elles doivent avoir une connaissance préalable du marché et de son environnement avant d'investir dans un secteur parmi d'autres.

Cette mission d'étude de marché revient automatiquement à la structure marketing dont l'existence est devenue une nécessité pour l'adaptation continue de l'offre de l'entreprise aux exigences changeantes du marché.

En effet, en raison de la saturation des marchés et l'émergence de la concurrence féroce et rude, locale et internationale, le marketing par sa démarche et ses méthodes, constitue un outil de gestion primordial que ce soit pour les entreprises de production ou celles du secteur des services.

Parmi un ensemble large des entreprises évoluant dans le secteur tertiaire, les banques qui ont pour mission fondamentale, la collecte des ressources, la redistribution des capitaux, et le conseil, où s'exerce une concurrence très rude. Ces dernières qui sont confrontées à la nécessité d'introduire de nouvelles techniques du marketing dans leur mode et processus de gestion, pour d'une part faire face à une concurrence de plus en plus rude, et d'autre part essayer d'élargir leur gamme de produit mais aussi d'améliorer la qualité de leur service à la clientèle.

Dans ce cadre concurrentiel les banques sont amenées à rechercher des facteurs de compétitivité et de différenciation, pour être un acteur de plus en plus innovant et performant, assurer un niveau de qualité de service. En effet, cette dernière est devenue l'une des préoccupations majeures et incontournable pour toute entreprise désireuse d'assurer sa pérennité, rivaliser avec ses concurrents et se démarquer de celle-ci.

Aussi dans un tel environnement concurrentiel, les sources d'avantages compétitifs, basées notamment sur les prestations des services et les processus, sont rapidement imitées par les concurrents. A cela s'ajoute une marge de manœuvre pour les banques, c'est un élément moteur et visible de la qualité de service qui est représenté par sa ressource humaine et notamment son personnel en contact.

## Introduction générale

---

De ce fait, l'orientation qualité de service par le personnel en contact dans le secteur bancaire, qui mise sur la satisfaction des exigences et des besoins du client, est la meilleure anticipation de ses attentes, de même qu'elle constitue un moyen de différenciation efficace dans un environnement où toutes les banques offrent des produits et des services presque similaires. Une telle démarche permettra aux banques, d'une part de garantir la fidélisation de ses clients, en réduisant sensiblement le taux de mécontentement et la fuite de la clientèle vers la concurrence. En d'autre terme contourner d'une façon efficace les actions des concurrents, et renforcer leur compétitivité.

Le CPA est une banque qui fonde sa politique dans ce sens. En effet, cette banque s'engage à donner une priorité à la satisfaction client et ambitionne de devenir une banque de référence en Algérie en terme de qualité, et à l'écoute de ses clients.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche dont l'intitulé est " Le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire" . C'est ainsi que nous avons posé la problématique suivante : « **Comment le personnel en contact peut-il être un facteur déterminant de la qualité de service ?** ».

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- Quelle est la place du personnel en contact dans le système de servuction ?
- Quelles sont les spécificités requises du personnel en contact pour assurer un niveau de qualité de service?
- Est ce que la banque CPA dispose d'un personnel en contact performant pour assurer un niveau de qualité de service conforme aux attentes de sa clientèle ?

Cette batterie de questionnements seront vérifiés par les hypothèses ci-dessous :

H1:l'esprit de collaboration et de réactivité du personnel en contact contribuent à la qualité de service.

H2:Le personnel en contact constitue un vecteur de communication de l'entreprise de service.

H3:La performance du personnel en contact est tributaire de son savoir faire et de son savoir être .

L'objectif du travail est de sensibiliser les entreprises opérant dans le secteur du service, qui est en pleine croissance, à suivre les tendances récentes de l'économie qui considèrent le personnel aujourd'hui, comme un capital humain, une ressource rare que les entreprises ne peuvent pas l'imiter, et qui représente un élément important de différenciation par son contribution dans la qualité de service

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons employé une méthode descriptive et analytique, par le biais d'une recherche bibliographique et d'un questionnaire mené sur la

clientèle d'une agence du CPA pour déterminer leurs perceptions et réactions sur la contribution du personnel en contact dans la qualité de la prestation.

Pour répondre aux questions posées ci-dessus, notre travail de recherche a été divisé en trois chapitres.

Le premier et le deuxième chapitre représentent une synthèse de la revue de la littérature sur le marketing bancaire, la qualité de service et le personnel en contact.

En ce qui concerne le troisième chapitre, il se focalise sur une étude analytique du rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service, permettant de répondre à la problématique posée.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé l'émergence et la progression de concept nouveau tel que le marketing qui est considéré comme le plus distinctif des traits de cette ère. On assiste à une extension de son champ d'application en infiltrant tous les secteurs. Centré au début des années cinquante sur des biens de grande consommation, il s'est déplacé vers le secteur des services, ensuite à celui du mouvement associatif ainsi que des partis politiques il touche même aux personnes et aux idées.

Le secteur bancaire, à l'instar des autres secteurs, n'en a pas été moins pénétré, mais Il est opportun de connaître ce qu'est le marketing bancaire, avant d'énumérer ses spécificités, et de passer en revue les étapes de son avènement en banque. Pour ce faire, nous adopterons une démarche progressive dans le temps.

A travers ce chapitre nous tenterons, dans un premier temps, de définir le marketing ;de présenter son évolution et le processus d'introduction du marketing dans la banque.

Dans un second temps, nous nous intéresserons à la définition du marketing bancaire en essayant de faire ressortir ses spécificités par rapport au marketing en général et sachant que ce marketing c'est un marketing de service dans ses fondements donc en passant dernièrement à la présentation du concept de la servuction .

### **Section 1: Définitions du marketing bancaire et son évolution**

De nos jours, le marketing est devenu un sujet très débattu dans l'environnement social, soit dans les entreprises de biens, soit dans celles des services, telles que les banques. Compte tenu de sa spécificité qui tient à l'exercice du métier de l'argent, le marketing bancaire trouve naturellement sa place dans la gestion et la stratégie de la Banque.

Le marketing dans le milieu bancaire a été introduit avec beaucoup de retard par rapport aux autre activités économiques telles que les entreprises de production et d'industrialisation ou de commercialisation, et ce, compte tenue de la spécificité même de l'activité bancaire, mais avant de vanter ces spécificités, il serait opportun de connaître ce qu'est le marketing bancaire et de presenter son introduction dans la banque.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### I) Avènement et définition du marketing bancaire:

#### 1. Avènement du marketing dans les banques :

Au cours des années soixante – dix, les spécialistes du marketing s'intéressent au secteur des services. Dès lors, les entreprises opérantes dans le secteur tertiaire adoptent le concept de marketing à la spécificité de leur métier. Et le marketing des services est ainsi né.

Réservé dans un premier temps aux biens de grande consommation , le marketing n'a fait son apparition et intégration au sein de structure de la banque et de son processus de décision que dans ces années là<sup>1</sup>.

Le domaine bancaire plus précisément a connu de profonds bouleversements, sans doute plus remarquables que ceux de toute autre secteur :dérégulation, concurrence accrue mais aussi la modification des activités et des coûts d'exploitation face à une clientèle plus exigeante, mieux formée et informée. Ces trois dimensions, l'une interne(l'exploitation) et les deux autres externes ( la concurrence et la demande) se sont conjuguées pour faire naître un nouvel état d'esprit et une évolution remarquable des pratiques de gestion . Le marketing était intégré à la démarche bancaire et , comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus seulement une légitimité de type "effet de mode" mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique<sup>2</sup>.

A l'heure actuelle, l'importance accordée au client par les banques fait qu'elle le situe au centre des préoccupations de l'entreprise. De là, la dénomination souvent entendue de " client roi" et parfois de "client dictateur". Et le rôle primordial de la fonction marketing consiste à rapprocher l'ensemble des services de l'institution des besoins du client<sup>3</sup>.

Donc La banque, qui est une entreprise de services avant tout, n'a adopté le Marketing que sous la pression des changements qui ont bouleversé son environnement et Fragilisé sa position envers ses clients et fournisseurs et l'apparition cette discipline et ce véritable outil de gestion dans cette structure économique s'est fait dans un contexte Extrêmement difficile, ce qui a rendu le changement encore plus profond et douloureux.

---

<sup>1</sup> BADOUC,(Michel) et TROUILLAUD Elodie: *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, du sens du client au néomarketing* , Revue Banque Edition, Paris ,2004,p.33.

<sup>2</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric): *Marketing et stratégie de la banque*, 4<sup>ème</sup> Edition ,Dunod , Paris, 2004,P.1.

<sup>3</sup> BADOUC,(Michel) et TROUILLAUD Elodie:.,Op.cit ,p.33.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Et après avoir farouchement résisté à l'introduction du marketing, la banque S'est trouvée, par la face du changement, contrainte à l'adopter pleinement dans sa démarche et appliquer ses préceptes à la lettre.

l'apprentissage du marketing par la banque a été favorisé par:<sup>1</sup>

- Une concurrence accrue résultat de la déréglementation de l'activité bancaire ,la libéralisation de la profession, et du développement spectaculaire qu'ont connu les nouvelles technologies;

- La découverte par les banques du marché des particuliers, longtemps négligé au profit de celui des entreprises, ce dernier s'avérait fort prometteur du fait d'une hausse considérable du niveau de vie des ménages conjuguée d'un changement des comportements et habitudes sociales;

- La mondialisation et l'apparition de nouveaux concurrents ;

- Une modification du comportement bancaire: la banque n'est plus en face d'un client passif, il est actif et de plus en plus exigeant en termes de qualité de service;

- La multiplication des agences bancaires sur les territoires nationaux et internationaux. La banque est désormais plus proche du client.

- Une diversification de l'offre de produits bancaires;

- Une généralisation des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

### 2. Définition du marketing bancaire :

#### A) Définitions du marketing:

Il existe de très nombreuses définitions du marketing mais toutes reposent sur l'idée que la production n'est plus une fin en soi , mais un moyen pour satisfaire les besoins de la clientèle qui deviennent aujourd'hui la principale source d'inspiration pour le développement des produits et services :

Selon Philip KOTLER le marketing est « *le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent, ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeurs* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER( Monique) et LAMARQUE( Eric) :, Op.cit, PP.22-28.

<sup>2</sup> KOTLER, (Philip )et alii : *Principles of marketing* , 2<sup>ème</sup> Edition , New Jersey, USA, Prentice Hall Europe, 1999, P.10.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

La définition de l'AMA (American Marketing Association) 2013 : « *Le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et des processus de création, de communication, de délivrance et d'échange des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et la société au sens large* »<sup>1</sup>.

d'autre théoricien du marketing, Jacques LENDREVIE, Denis LINDON et Julien Levy le définissent comme suit « *Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentabl* »<sup>2</sup>

Et d'après, Yves Chirouze le marketing est : « *Un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer* »<sup>3</sup>.

Aussi le marketing est « *le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en faveur le comportement des publics dont elles dépendent* ». <sup>4</sup>

Une autre définition pour les entreprises: « *Le marketing crée de la valeur économique pour les entreprises en créant, révélant ou promouvant de la valeur pour leurs clients* »<sup>5</sup>.

Le marketing est avant tout un état d'esprit, destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de l'entreprise vers la satisfaction de la clientèle, il ne doit pas réaliser ce désir au détriment de l'intérêt de l'entreprise. En particulier des deux impératifs fondamentaux que sont la rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image. Et à ce stade là BADOUC (Michel) et TROUILLAUD Elodie définissent le marketing tout simplement comme : « *L'art de satisfaire ses clients tout en faisant plaisir à son patron (rentabilité-qualité-image)* » ou encore « *L'art de créer de la valeur conjointement pour le client et l'entreprise* »<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (publié le 07/2013 consulté le 23/05/2015 à 14h57).

<sup>2</sup> LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julien), et LINDON (Denis): *Mercator*, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 2003, P.2.

<sup>3</sup> CHIROUZE (Yves) : *Le marketing de l'étude de marché au lendemain d'un produit nouveau*, office de Publication Universitaire, Alger, 1998.P.4.

<sup>4</sup> KADI Ali et autres : *Manuel de marketing fondamental pour la 1<sup>ère</sup> année Master*, HEC Alger, (2013/2014), P. 14.

<sup>5</sup> LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julien), et LINDON (Denis):, Op. cit, P.10.

<sup>6</sup> BADOUC (Michel) et TROUILLAUD Elodie : Op.cit, P.28.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### B ) Définitions du marketing bancaire :

Selon Sylvie de COUSSERGUES et Gautier BOURDEAUX le marketing bancaire est « *l'ensemble des actions entreprises par les banques pour adapter leur offre à la demande de la clientèle et à cet égard, la démarche des banques est identique à celle de toute entreprise* »<sup>1</sup>

Il peut être aussi défini comme suit : « *Le marketing bancaire est une nouvelle approche fondée sur l'adaptation des ressources de l'entreprise aux besoins et attentes des marchés, cette approche s'apparente bien dès l'origine au marketing en général, le fait qu'il s'agisse d'une activité de produits intangibles liée à l'argent lui confère quelques particularités* »<sup>2</sup>

Ainsi ,Yves Golvan définit le marketing bancaire comme étant: « *l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire* »<sup>3</sup>.

Il le décrit aussi comme suit : « *le marketing est la conception , la mise en œuvre et réalisation par une banque de tous les moyens et ressources ,lui permet de fixer et d'atteindre de façon rentable des objectifs de développement cohérent avec les souhaits et les besoins des segments de marchés préalablement déterminés* »<sup>4</sup>.

A travers ces définitions, nous pouvons dire que le marketing bancaire concerne donc les actions entreprises par les banques pour satisfaire les besoins de leur clientèle .Il consiste un élément original du marketing en général, car bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, l'approche et les méthodes sont différents, on ne peut concevoir de la même façon le marketing des produits de grande consommation et celui des produits bancaires, car le comportement des consommateurs face à ces produits est différent .

### 3. Les facteurs favorisant l'adaptation du marketing par la banque <sup>5</sup>:

-la mondialisation et la déréglemente du secteur, ont engendré de nouvelles Concurrences à l'intérieure du secteur (la banque à tout faire) et aussi à l'extérieur comme le Montre la pénétration des assurances et de la grande consommation dans les activités Bancaires. Cette

---

<sup>1</sup> Sylvie de COUSSERGUES et Gautier BOURDEAUX : *Gestion de la banque*, du diagnostic à la stratégie, 6<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2010, P.229.

<sup>2</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE :op.cit,P.28.

<sup>3</sup> GOLVAN (Yves) :*Dictionnaire marketing banque assurance*, DUNOD,Paris,1998,P.2

<sup>4</sup> Ibid.,P.2.

<sup>5</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric):, Op.cit, P.1.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

concurrence qui réagit L'activité bancaire ; de qui a favorisé la bancarisation et le développement de nouveaux Outils et produits bancaires ;

- La découverte de la clientèle privée par les banques, qui l'ont longtemps ignoré aux Profits des entreprises ; la hausse spectaculaire du niveau de vie conjuguée au changement Profond des comportements et habitudes sociales ont fait qu'une nouvelle attitude se forme Face a l'agent et la banque ;

- La modification des activités et des coûts d'exploitation face à une clientèle plus exigeante, mieux formée et informée.

Tous les facteurs mentionnés ci-dessus ont poussée les banques à changer et s'adapter Pour mieux gérer les nouveaux moyens de paiement et les nouvelles formes d'intermédiation.

### **II-L'historique du marketing bancaire et ses stades d'évolution :**

#### **1. L'historique du marketing bancaire**

##### **A- Au niveau du macro- environnement(le secteur bancaire) :<sup>1</sup>**

Selon Keynes, il faut trois générations pour adopter un concept ; la première sert à le créer, la deuxième à l'apprendre, et la troisième à l'appliquer :

##### **a) La génération de la création du marketing :**

La première génération du marketing des années 1970, est celle de sa naissance qui a été s'accompagnée d'inévitable erreurs, comme toute initiative nouvelle .La priorité est accordée aux outils plutôt qu'à la réflexion stratégique. L'adaptation des techniques performantes utilisées pour vendre les biens de grande consommation montre très rapidement ses limites dans le cadre très spécifique de la commercialisation des produits et services bancaires.

Les importants investissements mis en œuvre, spécialement en communication publicitaire, en création de points de vente et en promotion d'un nombre accru de produits et services, ne procurent pas toujours une augmentation suffisante des bénéfices pour les institutions, ni une amélioration sensible de la qualité des prestations pour le client.

##### **b) La génération de l'apprentissage du marketing :**

Les années 1980 sont celles de l'apprentissage. Au cours de cette période, une vaste réflexion commence à s'engager pour évaluer l'efficacité des politiques marketings mises en œuvre depuis une décennie. La baisse des marges bancaires a pu marquée sa preuve dans de

---

<sup>1</sup>BADOC (Michel ) :*Marketing management pour les sociétés financières*, Editions d'organisation, Paris, 1997 , PP. 2-6.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

nombreux pays et le marketing se voit contraint de réorienter ses actions afin de contribuer à la recherche du profit. L'intégration de cet outil incontournable de gestion commence à être souhaitée dans le souci d'améliorer la qualité des prestations fournies aux clients.

### c) La génération de l'application du marketing :

Les années 1990 jusqu'à 2010 représentent la troisième génération du marketing, cette période est caractérisée par une profonde réforme de cette fonction dont le but est de réinventer dans certaines institutions.

Le but de la fonction marketing rénovée vise d'abord à aider les sociétés financières à s'adapter aux multiples changements et défis auxquels elles vont être confrontées et notamment à les préparer à l'avènement du « client roi ».

La contribution du marketing devient prioritaire pour répondre à certains défis qui sont : l'internationalisation, l'intégration des technologies dans les processus de gestion, le choix des nouveaux canaux de distribution, et la segmentation des marchés.

Sa réussite proviendra largement de sa capacité à devenir plus interactif et davantage relationnel, à intégrer le souci de la qualité dans l'ensemble des approches commerciales et à mobiliser l'ensemble des personnels vers la satisfaction des attentes de la clientèle.

Son rôle consistera à adapter les entreprises à un environnement de besoins en perpétuelle évolution en les rendant capables d'offrir des produits et services valables sur les marchés sur lesquels elles opèrent. Leur survie et leur développement au début du 21<sup>ème</sup> siècle dépend largement de la maîtrise de cette capacité d'adaptation.

### B) Au niveau du micro environnement (au niveau de la banque) :<sup>1</sup>

Le Marketing est passé, comme nous le dit P. KOMER par cinq étapes successives dont les mots-clés sont : publicité, amabilité - sourire, innovation, positionnement, analyse planification et contrôle

#### a) La première étape: publicité

C'est dans les années 60 que naquit, en France, le marketing bancaire.

A cette époque, les banques eurent à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne. Certains établissements, en marge à l'époque, décidèrent d'adopter des mesures de marketing. C'est ainsi, qu'ils distribuèrent des cadeaux ou primes diverses, cadeaux qui

---

<sup>1</sup> TOURNOIS (Nadine) : *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Edition Masson, Paris, 1989, PP.73-78.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

attirèrent bien vite de nouveaux clients. Aussitôt, la concurrence reprit à son compte cette nouvelle technique, et engagea des experts en promotion et des agents de publicité.

### b) **La deuxième étape : amabilité - sourire**

Cette généralisation, donc banalisation du cadeau - prime des banques, annula l'avance prise par les précurseurs. De plus, une amère leçon fut tirée par ces derniers, à savoir, que s'il aisé d'attirer une nouvelle frange de clientèle dans une agence de banque, il est plus difficile de la garder et de la fidéliser.

Il leur fallut donc élargir leur conception du marketing pour tenter cette fois de « plaire aux clients ». C'est ainsi que les banquiers apprirent successivement à sourire, que les employés bénéficièrent d'une nouvelle formation (toujours technique, certes, mais également tourné vers les problèmes de relations humaines).

C'est à ce moment, que la nécessité d'un changement physique se fit jour, et qu'on tenta d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse, en leur enlevant leur côté « temple grec », et leur barreaux.

### c) **La troisième étape : Innovation**

Mais, absolument de la même façon que la publicité, dans un premier temps, avait apporté une marge de clientèle supplémentaire, pour ensuite voir son effet s'annuler du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, l'amabilité ou l'ambiance ne furent bientôt plus des atouts particuliers ou tout au moins, ne furent plus des éléments déterminations dans le choix d'une banque.

Bien sûr, la publicité, ou encore l'ambiance et l'ambiance n'étaient pas pour autant à ignorer, mais il fallait à présent penser aux clients en terme de « besoins à satisfaire ». La banque devait être résolument innovatrice, de façon permanente, elle devait pouvoir constamment proposer de nouveaux services : ce furent les cartes de crédit, les prélèvements automatiques...

Certaines banques d'ailleurs, se consacrèrent et continuent de se consacrer entièrement à cette technique. Le problème ici, est que le produit bancaire, comme presque tout autre produit, n'est pas à l'abri de l'imitation. Il n'en demeure cependant pas moins vrai que si l'innovateur est vigilant, il a toujours une certaine avance sur la concurrence.

Dans certains cas cependant, il arrive que plusieurs banques »innovent, sourient, et fassent de la publicité » en même temps.

Ce fut la situation génératrice de la quatrième étape du marketing bancaire : le positionnement.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### d) La quatrième étape : Positionnement

Cette quatrième étape, une fois encore, correspond à une nécessité pour les banques qui ne peuvent, en tout état de cause, être les meilleures partout, ni innover en tout sens, ni satisfaire aux besoins de tous les clients.

Elles doivent donc choisir et se « positionner » sur le marché. Cette conception du positionnement en marketing dépasse celle de la création d'une image. Il est, à cet égard, symptomatique que l'image soit le plus souvent façonnée à partir d'un logo. Ce sont, par exemple, l'écureuil de la Caisse d'Epargne, le palmier de la Banque populaire de la côte d'Azur ou encore, le lion du Crédit Lyonnais. Chacun d'entre eux est lourd de signification :

L'écureuil est perçu comme un petit animal sympathique, qui se caractérise par une vie « économique » centrée sur la thésaurisation. C'est un accumulateur de noisette, prévoyant les mauvais jours à venir..

Le lion crédit lyonnais, c'est bien sûr, le roi des animaux. Le nom de cet animal, très fort, très courageux, devient parfois un qualificatif humain : « c'est un vrai lion ». Cet emblème évoque donc la force, la puissance, et une certaine tranquillité, quelque chose qui se veut sûr et puissant. Quant à la banque populaire de la côte d'azur, elle s'est définie au travers de plusieurs éléments concomitants. L'emblème est ici un palmier - le slogan « la banque de la nouvelle méditerranée ». Le palmier sans doute est un moyen de localiser l'air d'activité de cet établissement : le sud, mais aussi, et surtout, dans notre société de consommation (consommation « être »), cet arbre est le symbole même du loisir, du soleil, donc des vacances, de la vie facile et douce et qui s'accouple parfaitement à la « côte d'azur », à la « méditerranée »<sup>1</sup>.

Mais le problème est que, malgré ces logos différents et particulièrement riches de signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre les établissements en cause. C'est que le positionnement ne peut pas se réaliser qu'à partir de faits réels, faits qui doivent permettre d'attirer la clientèle susceptible d'être intéressée par ce type de banque.

Cette avant dernière étape s'est, dans quelques très rares cas, accompagnée de l'ultime étape : celle du contrôle et de la planification du marketing.

---

<sup>1</sup> TOURNOIS (Nadine) :op.cit, PP.73-78.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### e) La cinquième étape : Analyse – planification- contrôle

Le contrôle doit permettre d'évaluer la performance ou non performance d'une action marketing. Quant à la planification, elle doit, en outre ; prendre en considération le fait que le directeur d'agence peut fidèlement cerner sa clientèle potentielle réelle et son potentiel réel d'activité future.

Pour cette démarche marketing de la banque le client a l'impression d'être dans l'établissement qu'il faut, celui que résoudre le mieux ses problèmes, celui où il rencontrera des gens capable de le comprendre. La banque, après avoir été la banque de tout le monde, devient la banque de chacun.

Le marketing et la technologie sont le principal moteur de la mutation de la banque. Il est en mesure d'exploiter toutes les opportunités offert par l'évolution de la technique, par la législation. Cette constatation laisse donc à penser que le marketing bancaire la possibilité de faire évoluer la banque et son image de façon considérable dans les années à venir.

## 2. Les stades d'évolution du marketing bancaire :<sup>1</sup>

L'aspect le plus perceptible dans l'évolution du marketing bancaire est sa banalisation, Tellement tous les organisations financiers l'ont intégré et adopté dans leur stratégie de Développement, et fonctionnement.

Zollinger et Lamarque utilisent une métaphore évolutionnistes pour décrire

L'introduction du marketing dans la banque française.

### A) L'âge de croissance et du marketing « rampant » :

Le système bancaire de ce premier âge, appelé aussi « préhistoire du marketing bancaire » qui correspond à la période antérieure aux réformes de 1966, est caractérisé par la stabilité, une limitation de la concurrence par la spécialisation et la répartition des banques en trois groupes distincts (banques d'affaires, banques de crédit à long et moyen terme et banques de dépôts), mais aussi la limitation des autorisations d'ouverture de guichets.

Dans cette période aussi la fonction commerciale occupe le second rang derrière la production, et parmi les quatre volets du marketing, non encore introduit dans la banque, seule la politique de communication semble d'une utilisation possible mais d'une utilité

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric): *Marketing et stratégie de la banque*, Op.cit, PP.21-28.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

encore mal perçue. Mais aussi toutes politique de produit fondée sur la diversification ou l'innovation est impossible à concevoir et une limitation de la clientèle formées et informées et la possession d'un compte en banque empreinte d'une forte connotation sociale. Si la banque tente alors d'utiliser la communication, c'est essentiellement pour renforcer cette image distante et corporatiste. La publicité met en avant les lourdes façades, prestigieuses, garantes du sérieux et de la confiance que la clientèle, issue en majorité du monde des affaires.

### **B) L'âge de la liberté élargie et de la fuite en avant du marketing :**

Ce deuxième âge s'étend de 1966 jusqu'aux premières mesures de déréglementation de 1984, celles qu'ont renforcé le rôle accordé à l'activité de vente, puis permis au marketing de prouver sa nécessité.

A partir du milieu des années 60, les banques développent progressivement leurs actions marketing. La concurrence accrue incite les industriels et les distributeurs à s'intéresser aux attentes de leur clientèle potentielle. L'évolution économique et sociale dans l'univers des droits fondamentaux du consommateur et du citoyen et l'accès à la banque d'un public insuffisamment formé et informé, ont favorisé le passage à la banque service public. Au-delà des attentes de la clientèle, apparaissent les exigences du citoyen qui veut être écouté et être servi au moindre prix, voire gratuitement. Et les réformes de 1966-1967 vont profondément bouleverser la profession bancaire, dans le but d'attirer les particuliers vers les banques. Mais aussi cette période est caractérisée par le développement de la collecte des dépôts suivant le souhait du financement économique national (la nationalisation du secteur bancaire), la libéralisation des conditions de banque et l'ouverture massive de nouveaux guichets et l'absence d'une véritable communication.

### **C) L'âge de la banque- entreprise et du marketing adulte :**

Dès 1984 apparaissent les bases d'une nouvelle organisation de la banque par l'arrivée des technologies nouvelles (la naissance de la monnaie-carte) qui améliorent la rentabilité sous forme d'une alternative au chèque gratuit, la déréglementation internationale, le décloisonnement des marchés et la standardisation de l'offre bancaire (carte bancaire) qui propose un service exceptionnel : une utilisation possible dans tous les DAB et auprès de tous les commerçants en France. Cette solution carte s'impose donc pour diminuer les charges d'exploitation et par conséquent améliorer la rentabilité des banques.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Cette période est caractérisée aussi par le passage de l'activité de la banque d'une activité protégée à une activité exposée où la banque doit se comporter en entreprise concurrentielle qui ne tirera sa rentabilité que de la reconnaissance, par le public, une concurrence accrue, une baisse de rentabilité est due à l'insuffisance du taux d'utilisation d'équipements onéreux, les DAB et les GAB( distributeur automatique de banque., guichet automatique de banque) ce facteur peut justifier le caractère provisoire du coût élevé de la carte pour les banques et son amélioration passe nécessairement par l'évolution du comportement de la clientèle, et le deuxième facteur qui est l'excédent relatif du personnel employé et affecté à la gestion des moyens de paiement. Mais aussi nécessairement les banques sont amenées à segmenter leur clientèle, voire à la sélectionner, en adoptant une offre claire de leurs prestations et l'affichage des prix, ce qui permet la conclusion de contrats plus transparents.

Toutes les banques, à l'évidence, ne peuvent se spécialiser sur le marché haut de gamme, chaque segment ou type de clientèle doit trouver une offre adaptée à ses attentes et à son budget, dans le secteur bancaire comme dans tout autre.

En fin cette politique marketing n'a pas une fin en soi si elle n'est pas réellement à orientation client et si elle ne se traduit pas dans les faits par des actions concrètes ayant des effets positifs sur la capacité compétitive des entreprises et perceptible par la clientèle. Car une culture et un comportement marketing, faisant du client le centre de préoccupation de l'entreprise amènent à un développement commercial.

### **Section 2 : Spécificités, rôle, et le mix marketing bancaire**

Le marketing est donc une adaptation permanente de l'offre et de la demande, de l'appareil productif et commercial aux besoins du marché. Et après avoir déterminé la stratégie, fixé les objectifs et choisi la clientèle cible, le responsable marketing a pour mission de proposer des moyens appropriés, il s'agit alors de déterminer et de mettre en place, une stratégie d'action marketing, bien connue sous le nom de « marketing mix », qui consiste à définir et combiner de façon optimale des moyens et des variables d'action pour réaliser, au mieux, les objectifs du marketing dans le cadre de la profession spécifique de la banque.

Dans le souci évident de pouvoir se familiariser avec ces concepts, on va présenter dans cette section, les spécificités du marketing bancaire, son rôle, et le mix marketing bancaire.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### **I) Spécificités du marketing bancaire:**

Etant donné la nature des services financiers et les contraintes inhérentes au Fonctionnement d'une banque, il faut développer une démarche qui tient compte de toutes ses Spécificités.

Cette démarche doit répondre aux exigences de deux mondes longtemps déconnectés, la banque et la marketing, et qui sont devenus depuis peu tellement dépendants qu'on ne puisse plus imaginer, aujourd'hui, l'existence d'une banque qui ne pratique pas le Marketing.

Parler du marketing bancaire, nécessite de mettre le point sur les spécificités qui orientent ses modes d'application devant intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le marketing des achats, il agit en amont pour collecter les ressources auprès des épargnants. Elles seront transformées pour être distribuées en aval à la clientèle.
- Comme le marketing industriel, le marketing bancaire traite avec les cibles de la banques, qui auprès de laquelle cette institut collecte et distribue des capitaux.
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits destinés à une population très nombreuse.

En outre, ces spécificités sont du à la fois du caractère d'entreprise de service mais aussi de leur particularités intrinsèques qui influencent directement le marché de la profession bancaire et qui sont déterminantes pour la mise en oeuvre d'une stratégie de marketing .<sup>1</sup>

Selon Michel BADOUC les spécificités du marketing bancaire se résument en :<sup>2</sup>

- Une forte réglementation étatique et interprofessionnelle( le rôle influant des pouvoirs publics dans l'activité bancaire: la création, les caractéristiques techniques, le prix, la durée de vie du produit, sont définis par les différents réglementations .donc la banque n'est pas entièrement maitresse de son offre ni de ses prix. L'influence de la politique et la modification de la réglementation provoque la naissance, la transformation et la disparition des produits bancaires) ;
- Notion de risque très forte( manipulation de l'argent);

---

<sup>1</sup> BADOUC(Michel) , Op.cit,P.10.

<sup>2</sup> BADOUC (Michel )et TROUILLAUD (Elodie) :, Op.cit,PP.28-29.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

- Importance du syndicalisme interne. Dans certaines institutions il peut bloquer une partie des actions marketing( adaptation des heures d'ouverture par exemple);
- Rentabilité des produits proposés qui ne peut véritablement se percevoir que plusieurs années après leur vente , lors de l'évolution ou pas des risques ou des taux pour la banque.
- Evolution économiques et sociologiques ayant une influence particulièrement importante dans la rentabilité des banques ( croissance du nombre de vols, évolution de l'inflation et des taux d'intérêt...)
- Rôle social da la banque : il est quasiment impossible d'abandonner certains produits ou certaines clientèles sans que cela entraîne des répercussions sur le plan social et politique( difficile de refuser des zones de vol présentant des risques importants, de refuser des clients estimés non rentables...);
- Absence de protection de l'innovation ( pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier des produits et service de façon durable);
- Le degré de culture des clients, surtout lorsqu'il s'agit de particuliers, demeurant souvent faible face à l'abstraction de certains produits ou service bancaire;
- Existence de relations permanentes entre le client et le banquier (réactualisations des contrats, achat et revente des titres...);
- Importance des "comptes morts", concept du client acquis inactif, coûteux dans la banque;
- Importance de segmentation des marchés (grandes entreprises, collectivités, PME, professionnels, particuliers...);
- Canal de distribution intégré pour la banque;
- Existence de nombreux prescripteurs (comptable, marchands de biens d'équipement à crédit, entreprise...)

Ainsi selon Monique Zollinger et Eric Lamarque on peut citer les suivants:<sup>1</sup>

Les caractéristiques majeures communes aux activités de services :

- **L'intangibilité** : C'est l'immatérialité du service, donc il ne peut être stocké, emballé ou transporté. le client ne prend rien de concret avec lui après avoir consommé ou payé un service. La notion de possession n'existe pas. Le client ne peut ni le sentir, ni le

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric): Op.cit,PP10-19 et P.29.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

voir, ni le toucher, ni le goûter, ni le mesurer, ni le tester avant de l'acheter, pour réduire son incertitude, il cherche alors des signes démontrant la qualité de service. Pour cela, il donne de l'importance à tout ce qu'il voit: les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et le prix, on constate une absence de qualité concrète et visible.

- **L'inséparabilité** : un service est produit en même temps qu'il est consommé dans le cadre d'une relation direct entre l'entreprise et son client , et ceci car le service ne suit pas la séquence chronologique classique d'un produit : production –distribution- consommation ( un produit est fabriqué puis vendu et ensuite consommé alors qu'un service est vendu puis produit et consommé simultanément) cette caractéristique signifie à la fois la simultanéité et la proximité physique, donc le client doit être présent durant la production du service.

- **L'hétérogénéité** :La perception de la qualité de la prestation de service varie en fonction du personnel en contact , du client et du moment, donc le service offert varie d'un prestataire à un autre, le client va comparer des offres de service avant l'achat .Et il sera très difficile pour le prestataire de fournir un service homogène dans le temps et dans l'espace car le service résulte d'une production en temps réel, et non d'un processus standardisé , il est donc moins homogène qu'un produit manufacturé.

- **La périssabilité** : si le client râte le service offert en terme de temps ou du lieu, il ne peut pas le récupérer à cause de l'impossibilité du stockage, mais aussi un service non utilisé est une perte sèche pour l'entreprise.

La périssabilité des services ne pose pas de problème lorsque la demande est stable et donc connue à l'avance. En revanche, en cas de fortes variations de cette dernière, l'entreprise doit être en mesure de la prévoir, afin de pouvoir couvrir ses couts liés aux infrastructures nécessaires à la fourniture du service en question.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Les caractéristiques additionnelles spécifiques au secteur financier :

- Un système marketing fortement individualisé : la personnalisation de la relation avec la clientèle est primordiale et très importante dans de nombreux cas, aussi bien pour la clientèle de professionnels que pour les particuliers;
- La dispersion géographique de l'activité: cette dispersion qui conduit à couvrir des besoins internationaux, nationaux, et locaux;
- L'arbitrage croissance/ risque: la vente de services financiers se traduit par l'achat d'un risque; la banque doit trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence;
  
- La fluctuation de la demande, qui est davantage soumise aux variations de l'activité économique;
- La responsabilité fiduciaire: qui est garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique;

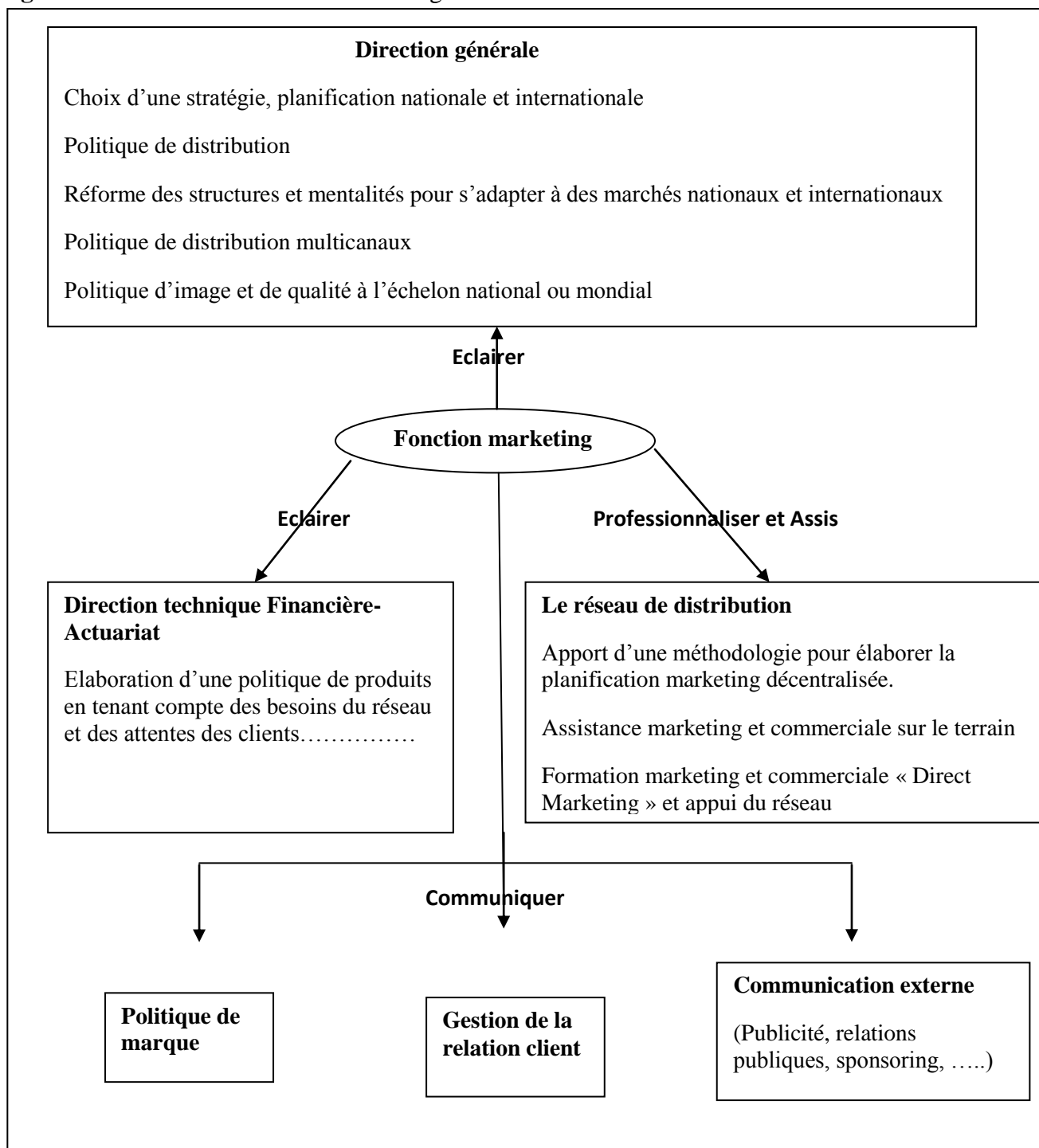
En dehors de ses spécificités et de ses caractéristiques, les institutions bancaires ont besoin de faire du marketing, en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents ; le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises.

### **II) Le rôle de la fonction marketing au sein d'une banque :**

L'avènement du marketing implique de rénover la fonction marketing, en la dotant d'un rôle différent de celui qu'elle occupe traditionnellement dans de nombreuses banques.

Dans la figure ci- dessous (figure 1) on va présenter ce rôle attribué à la fonction marketing dans une banque.

Figure N°1 : Rôle de la fonction marketing.



Source :BADOCH Michel et TROUILLAUD Elodie :op.cit, P.39.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Le rôle du marketing recouvre un ensemble des tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles :<sup>1</sup>

### 1) La tâche fonctionnelle du marketing : consiste à :

- Eclairer, à partir de la planification marketing à terme, la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et international. Parmi ces choix s'intègrent les politiques de distribution multicanaux, d'informatisation commerciale des réseaux, de diversification, d'innovation, d'image, de qualité, et de gestion de la relation client.....
- Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaires pour rapprocher l'institution de ses clients (décentralisation ; création de chef de produit, marché, distribution ; formation du personnel.....) ;
- Eclairer les directions financières ou de l'actuariat sur l'élaboration d'une politique de produit et services, adaptée aux besoins des marchés nationaux et internationaux ;
- Aider le réseau de distribution national et international à s'adapter à ses marchés (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain, formation de correspondants marketing....) ;
- L'assistance comprend bien souvent la création d'un outil de marketing direct émanant des centres d'appel destiné à appuyer les actions commerciales des réseaux.

### 2) La tâche opérationnelle du marketing : repose sur :

- La mise en œuvre d'une politique de GRC (Gestion de la relation client) : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'internet ou de centre d'appel...
- Le « benchmarking » ou étude raisonnée des meilleures réalisations mises en œuvre dans les entreprises concurrentes afin d'en faire profiter l'ensemble des entités de l'institution.
- Le développement de nouveaux produits ou canaux de distribution à partir des technologies du futur.
- La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon national ou international. Elle implique une réflexion importante sur la notion de qualité.
- La communication externe ( publicité, sponsoring, relations publiques....).

---

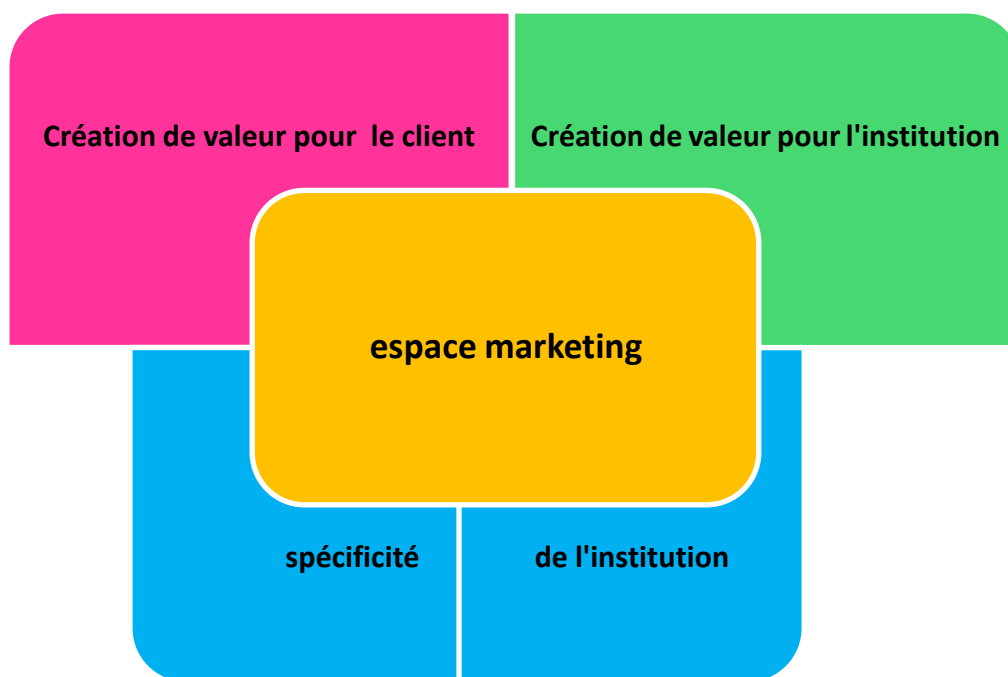
<sup>1</sup> BADOUC Michel et TROUILLAUD Elodie ;,Opcit,P P.39-41.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

Le rôle de cette fonction est représenté par un espace nommé un espace marketing, comme le montre la figure 2, ce dernier est limité par trois importantes contraintes :

- La création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et attentes ;
- La création de valeur pour la banque ;
- Les spécificités de l'institution.

**Figure N °2** : l'espace marketing



**Source** : BADOCH Michel et TROUILLAUD Elodie :op.cit, P.32 (avec adaptation).

Donc on peut constater que le rôle de la fonction marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients en respectant les spécificités de la profession bancaire. Autrement dit Le rôle du marketing est de créer de la satisfaction mutuelle.

### III) La mise en place d'une politique marketing bancaire :

Le marketing constitue également une discipline de gestion qui suppose l'analyse, la planification, et la mise en œuvre de diverses actions en vue d'une création et d'un échange de

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

produits procurant de la valeur et qui soient mutuellement satisfaisants pour les entreprises et pour les clients.

Ces actions ont été définies originairement par deux professeurs de Harvard Business School. De Borden(1964) et Mc Carthy dans son ouvrage *Basic marketing, a managerial approach* publié en 1960<sup>1</sup>.

Ces actions sont au nombre de quatre(04), intitulées usuellement par les anglo-saxons les quatre P, c'est-à-dire qui font l'objet de quatre politiques dans le cadre du marketing-mix .

Elles concernent :

- Product, ou le produit ;
- Price, la tarification ou le prix
- Place, ou la distribution ;
- Promotion, ou la communication.

Mais certains objets d'échange nécessitent d'accorder plus d'importance à des politiques particulières ou d'appliquer d'autres politiques marketing mix en plus de ces quartes précédemment citées. C'est notamment le cas des services.

Donc il conviendra d'ajouter trois autres actions « 3P » représentant :

- Les participants ou les personnes, en mettant l'accent sur le rôle de la relation humaine dans le processus de production des services ;
- Le lieu physique , c'est-à-dire l'environnement qui sert de cadre à l'interaction vendeur-client ;
- Le processus, c'est-à-dire l'ensemble des procédures et mécanismes qui aboutissent à la livraison du service.

### 1) la politique de produit bancaire et les spécificités de cette offre (l'offre de service)<sup>2</sup> :

#### A) La politique produit :

Dans la banque, la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, la mise au point d'une gamme de produits bancaires, l'entretien des produits existants et l'abandon de produits.

---

<sup>1</sup> Demeure(C) : *Aide mémoire marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD , P.10.

<sup>2</sup> Sylvie de COUSSERGUES et Gautier BOURDEAUX :Op-cit,PP.240-260.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### a) La création de nouveaux produits :

Dans le souci d'anticiper et d'accompagner l'évolution des besoins d'une clientèle existante, et dans l'objectif d'attirer une nouvelle clientèle, les banques recourent à la création de nouveaux produits;généralement en distingue deux types d'innovation: l'innovation du produit et l'innovation de processus.

#### ► Les innovations de produits

Une innovation de produit consiste à changer un ou plusieurs de ses paramètres (montant, rendement ou cout, maturité, sécurité, etc. Les banques ont une grande marge de manoeuvre dans la conception d'un nouveau produit. Ce dernier ne présente parfois qu'une différence mineure par rapport au produit déjà existant.

C'est la réglementation qui est généralement à l'origine de ces innovations, directement ou indirectement. Dans le premier cas, les paramètres sont modifiés par les pouvoirs publics, se qui donnent lieu à la création de nouveaux produits s'inscrivant dans la politique de crédit ou d'épargne. Dans le second cas, la création de nouveaux produits peut être une manière de contourner une réglementation jugée trop contraignante.

#### ► Les innovations de processus

Celles-ci *découlent des technologies nouvelles qui donnent naissance à de nouveaux produits*. Les exemples de création technologiques sont nombreux : dans le domaine de la monétique, les progrès informatique ont donné naissance à la carte bancaire à piste magnétique puis à puce, le porte monnaie électronique ainsi que le développement de la banque à distance ou de la banque en ligne,.et dans ce cas là cette innovation joue le rôle du canal de distribution lui-même.

### b) Mise au point d'une gamme de produits bancaires:<sup>1</sup>

La démarche marketing suivie dans la mise au point de produits bancaires qui sont en adéquation avec le choix des clientèles cibles est :segmentation, positionnement et différenciation.

De ce fait, la gamme de produits offerts est mise au point une fois les clients cibles sont choisis.

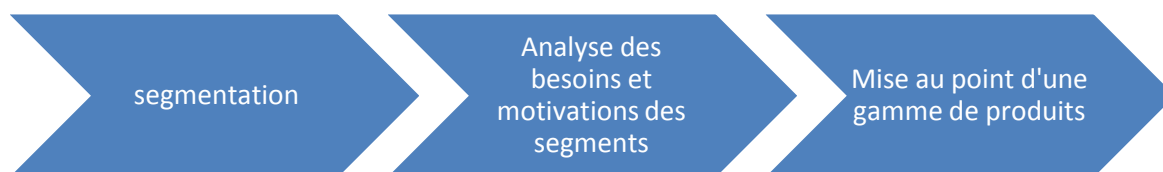
---

<sup>1</sup> MONNIER( Philippe), et LeFaçonit( Sandrine Mahier): Les Techniques bancaires en 53 fiches ;Pratiques – Applications corrigées, 3<sup>ème</sup> édition , DUNOD ,P.250.

### ► L'adéquation clientèle cible – produits

La segmentation des clients constitue le point de départ de l'adéquation clientèle cible – produits selon l'enchaînement suivant comme le montre la figure ci-dessous:

**Figure N°3** :L'enchaînement de l'adéquation clientèle cible- produits



**Source** :DE COUSSERGUES(S) et BOURDEAUX(G), op.cit, P.242(avec adaptation)

Une banque ayant choisi, par exemple, les étudiants parmi ses clients cibles, offre à ce segment des produits qui répondent aux besoins identifiés: compte à vue + chéquier, compte épargne, carte bancaire, crédit sur bourse d'études.

### • ► Le choix d'un positionnement

On peut définir le positionnement d'un produit comme la place occupée par ce produit dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits concurrents"

Le positionnement d'un produit correspond à sa place dans le marché face aux produits concurrents. Il résulte d'éléments subjectifs tenant principalement à la façon dont le consommateur le perçoit.

Une banque peut positionner son produit à travers plusieurs approches comme le montre le tableau suivant:

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

**Tableau N°01:** Les approches de positionnement d'un produit

Les approches de positionnement d'un produit	En mettant en évidence l'avantage du produit le plus attractif	En destinant le produit à certains segments de clientèle	En positionnant le produit par rapport à ceux des concurrents en essayant de mettre en évidence les avantages concurrentiels.
Exemple	Presenter la carte bancaire en insistant sur son attribut moyen de paiement <b>ou</b> son attribut assemblage avec tous les services qui lui sont attachés ou son attribut facilité de trésorerie car les debits des cartes sont enregistrés une fois par mois.	Les cartes bancaires haut de gamme sont positionnées pour une clientèle d'hommes d'affaires, effectuant de fréquents déplacements à l'étranger.	La densité du réseau de guichets ou le professionnalisme du personnel.

**Source:** élaboré par nous même d'après DE COUSSERGUES(S) et BOURDEAUX(G)op.cit,P.243

Ce tableau presente les trois (03) approches ou façons que une entreprise peut les adopter pour positionner son produit . La première porte sur le produit lui-même et s'efforce de mettre en évidence son avantage le plus attractif .La seconde façon est de le destiner à certains segments de clientèle. Mais très fréquemment, les produits sont positionnés par rapport à ceux des concurrents en essayant de mettre en évidence les avantages compétitifs de l'entreprise.

### ► La différenciation<sup>1</sup>

Dans le domaine bancaire, où les produits sont quasiment uniformes, la différenciation est indispensable pour rendre le produit différent de ceux proposés par la concurrence. C'est une réponse à la variété des besoins des consommateurs, lorsqu'une banque espère se constituer,

<sup>1</sup> CAUDAMINE (G) et MONTIER(J) : *banquet marchés financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1998, P. 524.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

temporairement du moins, une sorte de monopole. La banque prolonge ainsi son positionnement et met en relief ses propres avantages concurrentiels.

La différenciation des produits bancaires ne peut se reposer sur le produit lui-même (design, emballage) car ils sont immatériels. Elle se fera donc sur la base de techniques plus subjectives :

- Donner au produit une appellation spécifique ;
- Mettre en évidence un attribut du produit tel que son prix ou sa qualité intrinsèque ;
- S'attacher à l'image de la banque elle-même en espérant que le consommateur l'associe à ses produits en les percevant différents de ceux des concurrents.

- Une des manières de différenciation est le package (assemblage) qui *“est un produit qui permet de satisfaire simultanément plusieurs besoins car il associe plusieurs services”*. L'offre d'assemblage est très variée et ces produits présentent de nombreux avantages :-Une source de différenciation par leur appellation et par la combinaison retenue qui ne sera pas la même que celle des concurrents ;

- Ils favorisent la vente de produits que le client n'aurait pas obligatoirement achetés ;

- Ils permettent de facturer des services, qui s'ils ont été vendus individuellement, ont été gratuits.

### c) **Entretien des produits existants:**

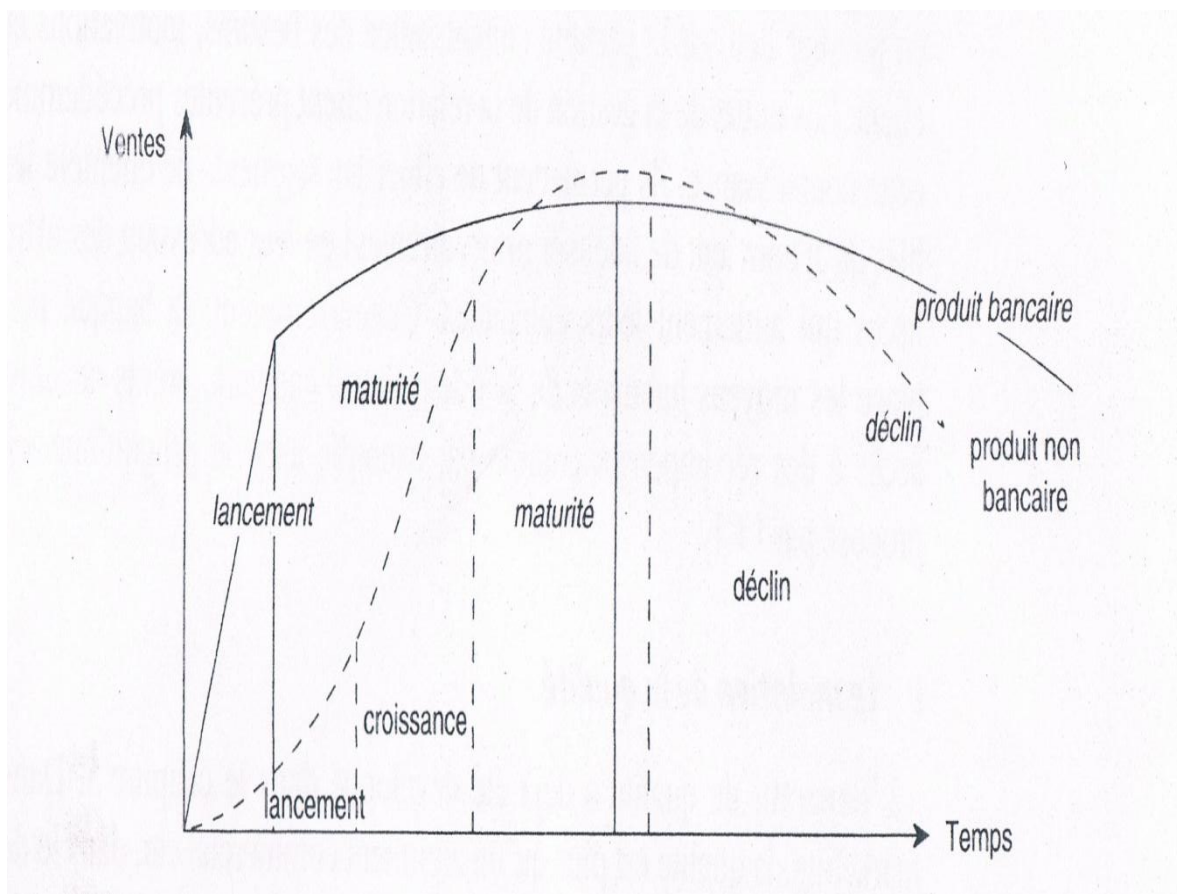
L'un des aspects importants de la politique de produit est l'entretien et la survie des produits bancaires. Il est nécessaire de fidéliser les clients et de maintenir un haut niveau de qualité car d'une part, comme toute prestation de service, les produits bancaires ont généralement un vieillissement lent ; d'autre part, les clients peuvent avoir un comportement de multibancairisation face à l'uniformité des produits bancaires.

### ► **Cycle de vie d'un produit bancaire:**

Les produits bancaires ont une durée de vie longue qui peut s'étaler sur trois(03) phases au lieu des quatre (04) phases habituelles des produits de grande consommation. tel que le montre la figure suivante:

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

**FigureN° 04:** Comparaison du cycle de vie d'un produit non bancaire et d'un produit bancaire



Source :\_DE COUSSERGUES(S) et BOURDEAUX(G)op.cit, P.245\_

la figure 04 qui distingue trois (03) phase du cycle de vie d'un produit bancaire.

- **La phase de lancement** relativement brève dans le temps, cette phase se distingue par une demande et une notoriété croissant rapidement, résultat d'une diffusion simultanée du produit par toutes les enseignes si l'initiative vient des pouvoirs publics, ou bien d'un effet d'imitation par les concurrents si le nouveau produit est proposé par une banque.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

-**La phase de maturité** assez longue dans le temps, durant laquelle le produit acquiert une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance. La demande devient moins intense et chaque banque tente donc de maintenir sa part de marché.

-**La phase de déclin.** Considérée comme la plus longue, cette phase peut s'étendre sur une dizaine d'années. Petit à petit, le produit devient obsolète du fait de l'apparition de nouveaux produits mais il ne disparaît pas forcément ; et ce en raison de la clientèle habituée à son utilisation qui n'accepte pas encore sa disparition et son élimination.

► **La fidélisation de la clientèle :** Fidéliser un client consiste "à établir une préférence et un attachement manifestes du client à sa banque". Ceci se présente comme une alternative à la conquête de nouveaux clients dans un contexte de multibancarisation et de nomadisme, car vendre de nouveaux produits à un client existant est moins coûteux qu'attirer un nouveau client. Cette action s'appuie sur une parfaite connaissance des besoins, motivations, et attentes des clients, le ciblage des segments de clientèle les plus rentables, et ces derniers qu'il convient de les fidéliser prioritairement en leur adressant des offres personnalisées qui anticipent leurs demande. Mais aussi la banque peut mettre en place les moyens habituels de fidélisation:cadeaux, points accumulés donnant accès à des récompenses....etc.

► **-Le maintien de la qualité:**

Dans le domaine des prestations de service, la qualité est plus qu'un argument commercial. C'est un impératif à la réussite de tout établissement de crédit.

En effet, les produits étant les mêmes partout, le degré de satisfaction de la clientèle est fonction de la qualité de la prestation de service .La perception de cette qualité diffère d'un client à un autre et reste très subjective (l'un sera sensible aux heures d'ouverture des agences, l'autre aux délais des réponses à ses demandes (de crédit, de chéquier, d'information sur un produit, etc.), un autre privilégiera la bonne relation avec le personnel avec lequel il est en contact), ce qui rend la tâche de maintien de la qualité, tout au long de la durée de vie du produit, plus difficile pour les banques.

**d) L'abandon de produits bancaires :**

Il importe pour une banque, comme pour toute entreprise multiproductrice, de savoir gérer sa gamme de produits en éliminant les produits non performants ; ces derniers étant générateurs de coûts et faisant perdre de temps aux responsables.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

L'élimination d'un produit peut également être le fruit d'une modification de la réglementation qui portera, soit sur le produit lui-même, soit sur l'un de ses paramètres. Néanmoins, la modification réglementaire si elle est cause de disparition de produits en crée d'autres simultanément.

Les innovations de processus peuvent aussi être à l'origine de l'abandon de produits. Mais aussi l'abandon de produit peut être causé par des considérations de rentabilité (un produit non rentable est supprimé).

### **B) Spécificités des produits bancaires :<sup>1</sup>**

Les produits bancaires sont:

- **Immatériels**, intangibles, ce qui induit plusieurs conséquences :
  - leur vieillissement est lent, et ils ne sont pas sujets à l'usure et assez peu à l'obsolescence;
  - leur uniformité d'une banque à l'autre, ce qui rend leur différenciation nécessaire ;
  - la possibilité d'imitation, du fait de l'inexistence d'une possibilité de protection par des brevets;
  - Ils ne peuvent être stockés, et leur offre est limitée par les capacités de production existantes.
- **Tres frequemment conditionnés** par la réglementation bancaire ou fiscale, qui s'imposant à tous, renforce l'uniformisation.
- **Directement proposés à la clientèle** ; aucun intermédiaire de type grossiste, concessionnaire ou revendeur ne s'intercale dans la distribution.

### **2) La politique de prix**

la politique de prix joue un rôle limité en marketing bancaire et ceci pour de nombreuses raisons :

- Certains prix (taux d'intérêt sur crédits et dépôts) sont fixés par les autorités monétaires;
- Le taux de base bancaire est fixé, après entente( est cartellisé) entre les principaux établissements de crédit jusqu'au début des années quatre-vingt-dix;
- La connaissance du coût de revient des produits bancaires est relativement récente.

Le développement de la concurrence, et la montée du consumérisme au sein de la clientèle

---

<sup>1</sup> DE COUSSERGUES(S) et BOURDEAUX(G)op.cit ,P.231.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

des particuliers, ont entraîné une modification radicale de cette situation, et ont amené les banques à utiliser les prix comme une arme face à la concurrence, et comme un outil d'équilibrage de la relation banque/clientèle.

### A) La tarification des services bancaires:

La fixation des taux d'intérêts est un moyen de se créer ou de défendre une part de marché dans les limites fixées par la réglementation bancaire telle que l'interdiction de la vente à perte dans la distribution des crédits afin de protéger la clientèle bancaire et éviter une concurrence par les prix qui fragiliserait les banques.

L'offre des banques en matière de taux de crédit comme de dépôt est peu différenciée. En effet, sur un marché en situation d'oligopole, les prix ont tendance à s'uniformiser vers le bas de la fourchette à cause de la concurrence, car chaque firme surveille les conditions appliquées par ses concurrents et s'aligne afin de maintenir ses positions commerciales.

Les banques doivent également prendre en considération l'exigence de transparence dans la connaissance des conditions de banque que manifestent tous les clients.

Avec les progrès en matière de connaissance du coût de revient de leurs produits, les banques s'efforcent de fixer les commissions à des niveaux dégagant une marge, et de facturer les services qui traditionnellement sont gratuits (tel que les retraits d'espèces, le paiement et l'encissement des chèques).

En tenant le plus grand compte des prix pratiqués par leurs principaux concurrents, les banques n'hésitent pas, outre mesure, à mettre en oeuvre une politique tarifaire différenciée avec des péréquations ; d'où certains prix ne couvrant pas les coûts de revient et d'autres très élevés, justifiés par la qualité de la prestation de service et sa personnalisation.

### B) Les modes de tarification :

Plusieurs systèmes de tarification peuvent être envisagés. La tarification peut être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus.

a) **La tarification forfaitaire** implique de facturer au client une commission fixe identique pour tous et permettant de couvrir les frais courants de fonctionnement d'un compte (envoi de relevés de compte, délivrance des formules de chèques).

- **Avantages** : tarification simple à mettre en oeuvre et pouvant être bien acceptée par la clientèle si le montant est raisonnable et le paiement fractionné.

- **Inconvénients** : tarification qui ne tient pas compte de la consommation effective de services par le client, et en plus qu'elle ne l'incite à utiliser les moyens de paiements les moins coûteux.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

**b) La tarification en fonction du nombre de services rendus<sup>1</sup>** consiste à établir un lien entre le solde moyen du compte à vue, le nombre d'écritures enregistrées sur le compte et la facturation de commissions couvrant les coûts unitaires de ces écritures. Donc, si le client laisse un solde moyen élevé sur son compte à vue, il peut effectuer de nombreuses opérations sans être facturé ; s'il laisse un solde moyen faible et qu'il effectue néanmoins un grand nombre d'opérations, des commissions lui seront appliquées.

- **Avantages** : facturation ayant un effet dissuasif sur le comportement d'émission des chèques et valorisant les dépôts à vue.

- **Inconvénients** : facturation assez technique et compliquée à percevoir par le client. Elle pénalise les titulaires de comptes à solde faible donc les clients à bas revenus, ce qui peut nuire à l'image de la banque. Il est important de déterminer l'assiette de la tarification, qui revient à choisir qui acquittera la commission, l'initiateur de l'opération ou les deux parties concernées (initiateur et destinataire). Ceci renvoie à la question : doit-on facturer uniquement les débits des comptes ou les débits et crédits simultanément.

### 3) La politique de distribution :

D'une manière générale, distribuer des produits bancaires , c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec les choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien. La politique de commercialisation implique en premier lieu de choisir le réseau de guichets, et en second lieu de veiller à entretenir ce réseau.

#### A) Le choix des canaux de distribution :

Pour qu'une banque satisfasse les clients actuels et développe l'utilisation de ses canaux de distribution par une clientèle nouvelle. Ces canaux devraient être conçus de telle sorte à être un moyen qui accroît de la disponibilité vis-à-vis des clients et adapte les services aux attentes des consommateurs. Ces derniers peuvent opter comme choix du canal de distribution pour une banque multi canal ou une banque privilégiant les nouveaux canaux de distribution avec la banque à distance.

a) **La banque multi canal:** développe une offre qui intègre trois dimensions: les produits, les clientèles, et les canaux de distribution qui constitue une dimension qui enrichit le traditionnel couple produit- client pour le faire évoluer vers le triptyque produit-client-

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric): Op.cit,P.107.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

canal de distribution et renforce la qualité de la relation avec le client. cette banque elle-même englobe comme canaux de distribution; le réseau d'agence, et d'autres canaux de distribution.

► **Le réseau d'agence:** Une agence bancaire exerce trois fonctions principales : l'accueil, le conseil et la vente. Elle demeure le lieu privilégié pour gérer la relation avec la clientèle et pour vendre, dans la mesure où elle est synonyme de proximité et de personnalisation du contact. Aussi, l'organisation en réseau confère aux directeurs d'agence une certaine autonomie permettant d'adapter l'offre aux caractéristiques de ce micro marché, et d'identifier les performances réalisées au niveau de chaque agence d'un réseau attribué à une banque identifié.

Un réseau dense et géographiquement bien réparti est un atout indéniable pour l'exercice du métier de banque, il renforce sa notoriété et lui confère une image de proximité avec ses clients.

► **Les autres canaux de distribution:**

Le développement de nouvelles technologies a diversifié les canaux de distribution avec les distributeurs et guichets automatiques (DAB/GAB), le téléphone et les plates-formes téléphoniques, le minitel et Internet, les banques de détail les ont intégré à leur politique de distribution et les clients choisissent à leur guise le canal avec lequel ils souhaitent contacter leur banque. Ils sont complémentaires du réseau d'agences.

La première

**b) la banque à distance:**

Quant à la banque à distance ou encore banque directe, elle sous entend "*une relation avec le client ne s'établissant pas par une agence mais uniquement par les nouveaux canaux de distribution*"<sup>1</sup>. Cette nouvelle stratégie de commercialisation présente les implications suivantes:

- l'absence d'attente à un guichet et de déplacement donc pas de temps perdu ;
- la disponibilité à tout moment 24 h/24;
- Les économies découlant de l'absence de réseau pouvant être répercutées sur les clients par le biais des conditions tarifaires ;
- Une tarification structurée autour d'un abonnement et de commissions par opérations.

---

<sup>1</sup> CAUDAMINE (G) et MONTIER(J) :*op.cit*, P. 549.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

Ce type d'usage reste cependant limité à une clientèle jeune, plus familière et équipée en nouveaux moyens de communication.

### **B) Entretien du réseau d'agences:**

Cet entretien implique d'une part l'adaptation du réseau d'agences à l'évolution du marché (les évolutions technologiques, le développement d'internet et les modifications des besoins et comportements de la clientèle) par une redéfinition de la fonction commerciale et une organisation de chaque point de vente dans le cadre de la personnalisation de la relation avec les clients. Cette adaptation qui consiste à distinguer plusieurs types d'agences:

- Les agences polyvalentes qui sont en mesure de traiter la plupart des opérations destinées à la clientèle;

- Les agences libre-service ouvertes 24 h/24, où ne fonctionnent que des automates bancaires et dont la gamme de produits offerts est obligatoirement limitée et en fonction de l'évolution de la technologie;

- Les agences spécialisées dédiées au traitement des opérations d'un segment de clientèle donné comme par exemple les entreprises.

D'autre part, la modernisation de ce réseau qui s'efforce d'améliorer l'aspect extérieur qui sert à identifier immédiatement les agences d'une même banque par le biais de l'emploi des mêmes matériaux ( vitres teintées, forme des fenêtres , etc), des mêmes couleurs ou encore en utilisant un graphisme identique et en faisant figurer le logotype en évidence, et intérieur d'une agence comme l'existence d'une caisse pour un versement ou retrait d'espèces, téléphone pour une réclamation, un accueil dont le rôle est. d'orienter le client vers le point de contact adapté à l'opération qu'il souhaite effectuer, et un chargé de clientèle pour une opération plus complexe.

Au sein de l'agence. Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

### **4) La politique de communication:**

Pour influencer les attitudes et les comportements des différents segments des clients, une entreprise doit *communiquer* avec eux. Une politique de communication, au sein d'une banque, comprends toutes les actions entreprises par cette dernière afin de se faire connaître et apprécier elle même, et de faire connaître et apprécier ses produits, dont l'objectif de stimuler la demande et augmenter les volumes de vente.

### **A) Les dimensions d'une politique de communication :**

a) **La communication interne:** Elle est dirigée vers le personnel quel que soit son niveau hiérarchique, et a pour but de l'informer, de le motiver afin d'avoir le sentiment d'appartenir à un groupe en partageant les mêmes valeurs, d'assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque et de créer et d'entretenir un bon climat social à travers ses salariés qui sont relatés sur différents media; presse d'entreprise ou de plus en plus fréquemment le réseau intranet, mais aussi les événements qui affectent l'établissement de crédit..

b) **La communication externe:** Elle traite les relations de la banque avec les divers publics : clients, tutelle, marchés, concurrents, fournisseurs ; ayant des besoins différents en matière d'informations. Les messages qui leur sont destinés doivent donc être adaptés à leurs attentes et à leurs exigences.

La communication externe peut être soit institutionnelle, soit informative.

#### **► La communication institutionnelle:**

Elle vise la notoriété, c'est-à-dire la connaissance par le marché du nom de la banque, et l'image qui a trait à la façon dont les clients perçoivent la banque. On communique sur la culture d'entreprise et son identité, auprès des divers publics. La politique de marque est utilisée par une banque recherchant une notoriété nationale ou internationale .

La politique d'image est un outil de différenciation très utilisé par tous les établissements dans le contexte spécifique du déficit d'image que le public ressent à l'encontre des banques. En effet, la banque ne jouit pas d'une bonne perception par le marché particuliers et entreprises. La première raison en est que les produits bancaires ont trait à « l'argent » qui ce fait que les relations que chacun entretient avec l'argent ne sont pas simples. La seconde c'est. que dans leur perception, certains consommateurs voient que Le banquier apparaît comme un juge voire même comme un inquisiteur dont les décisions (rejet d'un chèque, refus d'une demande de crédit) sont redoutées par leurs conséquences sur la vie quotidienne ou le devenir des clients concernés.

Dans ces conditions, les banques recourent aux techniques de communication, cherchant à se construire une image positive en diffusant des messages centrés sur : proximité avec client, qualité des prestations et de l'accueil,

► **La communication informative:**

Elle a pour but de faire connaître les produits, en ayant pour principal support l'action publicitaire.

**B) Les moyens d'une politique de communication :**

**a) Le mécénat et le sponsoring:**

Ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, et accroître sa Notoriété en la donnant une image d'une banque dynamique en encourageant le progrès de la science et des arts. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.

► **Le sponsoring** "*est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme support d'une opération de communication.*" La banque contribue financièrement à la réalisation d'un événement, et en contrepartie son nom y est directement associé.

► **Le mécénat** "*consiste à financer une activité à caractère culturel ou scientifique sans pour autant accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense*". La banque bénéficie de l'association de son nom à une activité utile à la société. Il s'agit donc du mécénat promotion. Il existe encore deux autres types: le mécénat diffusion pour faciliter la diffusion d'oeuvres d'art dans le public; et le mécénat création pour encourager la création artistique ou l'innovation.

**b) La publicité<sup>1</sup>**

L'action publicité a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, le milieu bancaire été réticent vis-à-vis de cette technique. A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable, de ce fait cinq(05) différents types d'action publicitaire sont envisageables dans une banque.

► **Les différentes actions publicitaires :**

**-La publicité de notoriété, d'image ou de produit:**

La première vise à faire connaître le nom de la banque auprès du public, soit à l'occasion de la pénétration d'un nouveau marché, soit après une opération de restructuration. La seconde vient compléter la publicité de notoriété car la clientèle se détermine par l'image de marque, ce qui pousse la banque à avoir une « bonne image ». Et la dernière vise à faire connaître les produits de la banque en mettant l'accent sur ses spécificités.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (J) : le Publicitor, édition dalloz, Paris, 1993 , P.191.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### -La publicité collective ou individuelle :

La première s'adresse à l'ensemble de la clientèle, actuelle ou potentielle, en utilisant les grands médias (radio, télévision, presse, affichages, etc.), dans le but d'atteindre tous les segments du marché. Quant à la seconde, elle vise la promotion des produits nouveaux ou existants en s'adressant à un client défini qui est contacté par les différents outils du marketing direct.

### ► Exemples d'actions publicitaires adaptées pour la promotion des produits bancaires:

#### - La publicité sur le lieu de vente (PLV):

Elle convient à la banque à réseau. En fréquentant son agence, le client est touché par la publicité sous forme de dépliants ou brochures installés dans des présentoirs, d'affiches placées dans la vitrine de l'agence ou à l'intérieur. Ces supports doivent être harmonisés avec les campagnes collectives d'image ou de produit. La PLV atteint le client à un moment où il est disponible pour demander des informations complémentaires sur le produit et en devenir consommateur .

#### - Le marketing direct:

Le marketing direct regroupe un ensemble d'outils qui utilisent un ou plusieurs médias de contact en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction. Les voies utilisées peuvent être le courrier (le publipostage), le téléphone, le fax, Internet. C'est un moyen sélectif, personnalisé, à un taux d'impact élevé. Le client est ainsi directement contacté pour l'informer et leur vendre des produits , pour obtenir un rendez-vous, ou pour réaliser des études de marché, pour cela, les fichiers clientèle structurés en base de données sont les outils irremplaçables du marketing direct.

Pour souligner, en guise toute l'importance accordée aux particularismes du marketing des services, il faut suggérer d'identifier dans le marketing mix bancaire davantage de composantes que les « quatre P » traditionnellement admis. Aux politiques citées, il convient d'ajouter « trois P » représentant :<sup>1</sup>

#### 5) Les participants ou les personnes :

Toutes les personnes qui sont directement ou indirectement impliquées dans la production ou la consommation d'un service jouent un rôle important dans la réussite de la stratégie

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric):Op.cit, P.33.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

marketing d'une entreprise de prestation de service. Les employés (le back office ou le front office) et les consommateurs souvant ajoutant une valeur significative au service offert.

Dans la production de marchandises et de produits manufacturés, l'élément « personne » n'apparaît pas au client au moment où le produit est acheté. Peu importe à quoi ressemblent les ingénieurs, peu importe la manière dont ils se parlent dans l'usine ou la manière dont ils s'habillent. Dans l'industrie des services, il s'agit par contre d'un élément extrêmement important puisque les personnes représentant le fournisseur de service ont un impact direct sur le positionnement et la qualité souhaités et qui correspond aux attentes des clients car ces derniers font leurs jugements et perceptions sur la base de leurs interactions avec le personnel qui doit avoir les compétences interpersonnelles appropriées et la connaissance du service pour fournir l'offre que les consommateurs paient.

### 6) Le lieu physique :

Appelé aussi la preuve matérielle. c'est le décor dans lequel le service est fourni. Où l'interaction entre l'entreprise et ses clients est favorisée. Comme on l'a déjà mentionné, le service bancaire est caractérisé par l'intangibilité ce qui signifie l'importance de fournir des preuves tangibles aux clients potentiels afin qu'ils en déduisent la qualité du service. Une des approches les plus fréquentes est d'utiliser de la documentation commerciale et des brochures afin de donner des signes de qualité et de positionner le service. La conduite des équipes et les tenues professionnelles témoignent l'attitude et de l'attention du fournisseur de service pour la propreté, la sécurité et l'orientation du client.

### 7) Les processus :

Comprendre les processus orientés service est très important car les clients font partie intégrante de la production de services. Les processus incluent des tâches, des planifications, des activités, des procédures, et des mécanismes qui permettent au service d'être fourni à un client. Si le marketing des services rencontre le succès, il est alors crucial que les processus que les clients utilisent fonctionnent et soient appropriés.

Les processus relatifs à une nouvelle coupe de cheveux impliquent de prendre un rendez-vous par téléphone, d'arriver au salon, d'attendre avant qu'on ne s'occupe de vous, d'avoir un shampoing par un apprenti, de discuter du futur style et de vos attentes, de boire un thé ou un café, d'avoir la nouvelle coupe, de payer, de remettre son manteau et enfin de quitter le salon. Il s'agit d'un processus relativement simple, d'autres peuvent être plus complexe. Connaitre ces différents étapes signifie que le marketeur peut construire des bénéfices à chaque étape

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

importante afin d'éviter l'ennui et pour améliorer l'expérience. Cela fournit également une opportunité de se différencier et de repositionner les services de la marque.

### **Section 3 : le système de servuction dans le milieu bancaire**

Pour fabriquer un produit tangible, on a besoin essentiellement de trois ensembles d'éléments : Des machines ,des matières premières et la main-d'œuvre; le produit est alors le résultat de l'interaction de ces trois éléments.Si on essaye de réfléchir de la même manière sur les services en posant la question de quoi avons- nous besoin pour fabriquer un service ?. En s'inspirant du système de fabrication des produits tangibles, il est aisé de répondre à cette question, il faut d'abord avoir l'élément matériel, l'équivalent des machines, que l'on appellera le support physique,ensuite un bénéficiaire qui est le client car il fait partie intégrante du système de production du service.A la différence de la fabrication d'un produit tangible le client est à la fois un consommateur et un producteur, et enfin la main-d'œuvre , non pas manufacturière,mais de service que l'on appellera le personnel en contact( en contact avec les clients).

Pour mieux comprendre ce processus de fabrication, nous devons présenter le concept de la servuction et les éléments qui la composent.

#### **I) Présentation du concept de servuction :**

##### **1) Origine du concept de servuction :**

En 1987, Pierre Eiglier et Eric Langeard ont proposé de nommer le processus de création d'un service : la servuction.

C'est un néologisme contractant les mots : «service » et « production » pour désigner la production de service.

##### **2) Définition du concept de servuction :**

D'après LENDREVIE, LEVY et LINDON la servuction est « l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service »<sup>1</sup>

Selon Pierre Eiglier et Eric Langeard la servuction c'est « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise*

---

<sup>1</sup> LENDREVIE, LEVY et LINDON :Mercator, théorie et pratique du marketing, 8<sup>ème</sup> Edition , DUNOD,2006,P.973.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

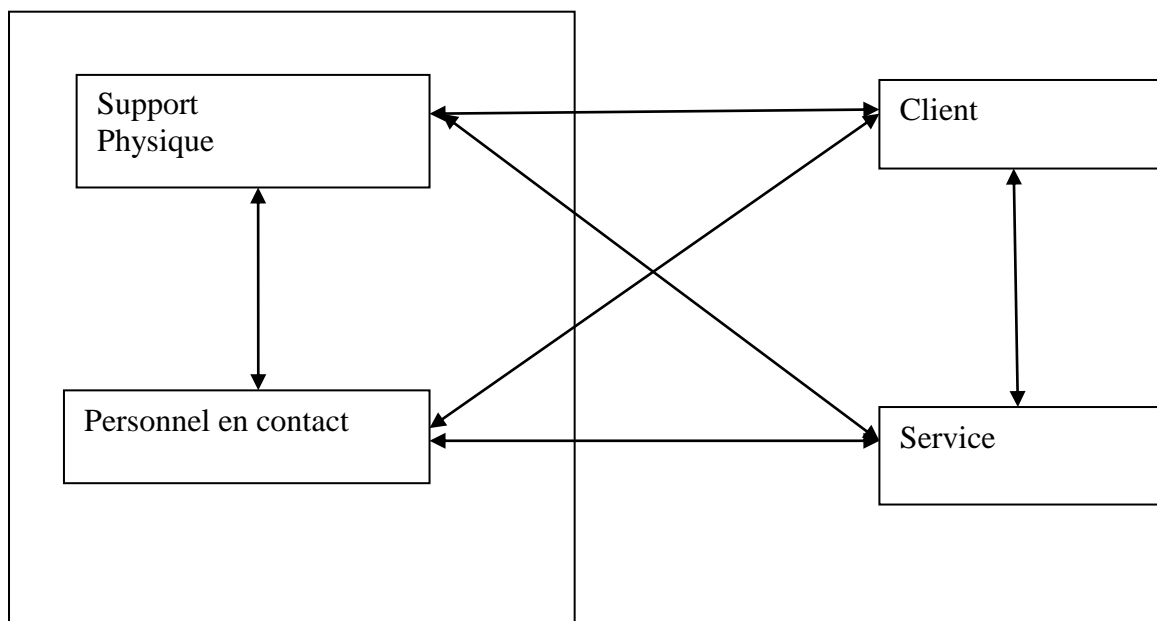
*nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés »<sup>1</sup>.*

### II) Les éléments du système de servuction :

La fabrication du service est le processus par lequel le consommateur, le personnel en contact et le support physique interagissent et produisent un "output" intangible; cet "output" étant un service élémentaire.

Le schéma suivant montre un exemple des éléments de base d'une telle servuction comme le montre la figure N° 05.

**Figure N°05:** Elément de base d'un système de servuction



**Source :** EIGLIER( P)etLANGÉARD (E) : " éléments pour une théorie des services: applications à l'entreprise".Revue de l'I.S.M.E.A., n° 1, Juillet 1979.P.71.

<sup>1</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGÉARD( Eric) :*Servuction, le marketing des services*, Ediscience international, paris, 1999, P.15.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

**1) Le client :** « *Un client est une personne physique ou morale qui, contre paiement, a acquis un ou plusieurs produits ou bénéficié d'un ou plusieurs services d'un fournisseur* »<sup>1</sup>. C'est la raison d'exister des entreprises. Sans lui, elles ne peuvent se développer et prospérer.

Sans une nécessité d'explication particulière, le client c'est le consommateur impliqué et qui participe activement à la réalisation du service, ce dernier qui n'a pas lieu d'exister que lorsque le client le consomme. C'est le bénéficiaire du service et à travers lequel l'entreprise peut accroître sa rentabilité en faisant passer le maximum de tâches au client grâce au libre service et aussi réduire les coûts salariaux. C'est un élément primordial et sa présence lors de la fabrication du service est indispensable, sans client il n'y a pas de service mais il y a simplement des capacités disponibles.

Le client est présent dans la servuction ou fabrication d'un service, en même temps qu'il l'utilise. Plus celui-ci est participatif, plus le service rendu lui conviendra : il est donc important pour le responsable marketing d'une entreprise de service de mesurer l'intérêt de solliciter ses clients. Le contact client est primordial. Et le personnel en contact tient un rôle de plus en plus difficile pour pouvoir maintenir un relationnel fort quelque soit le contexte.

En effet une prestation ne peut être réalisée qu'avec la participation active du bénéficiaire. Dès lors, il n'est plus possible de prétendre maîtriser la totalité du processus de réalisation, puisqu'une partie non négligeable échappe à l'organisme fournisseur du service : « les clients forment une partie de la matière première traitée et du produit final »<sup>2</sup>.

De fait, comme le notent François Caby et Claude Jambart<sup>3</sup>, le client d'un service est *coacteur* de la prestation.

### **2) Le support physique :**

Il s'agit du support matériel qui est nécessaire à la production du service. Ce support physique peut être regroupé en deux (02) grandes catégories, les instruments nécessaires au service, et l'environnement matériel dans lequel se passe le service.

---

<sup>1</sup> Demeure (C) : Op.cit, P.348.

<sup>2</sup> MISPELBLOM-BEYER( Frederik: *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, 2<sup>ème</sup> édition, Syros, Paris, 1999, P. 305.

<sup>3</sup> CABY (François) , JAMBART(Claude):*La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Economica ,Paris, 2002,P.183 .

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

### A) Les instruments nécessaires au service :

Sont constitués par tous les objets mis à la disposition du personnel en contact, et /ou du client comme par exemple, les meubles, les machines...etc, leur utilisation permettant la réalisation du service.

B) **L'environnement matériel** :est constitué par tout ce qui se trouve autour des instruments : il s'agit de la localisation , des bâtiments du décor et de l'agencement dans lesquels s'effectue la servuction.

Ses rôles sont multiples, il est l'instrument du conditionnement des services, de l'amélioration du processus de services, de la socialisation des clients et des employés dans leurs rôles respectifs, et enfin de la différenciation des concurrents. On retient le caractère d'inséparabilité du service bancaire, ce qui donne toute son importance au lieu d'achat dans une politique produit. En effet, le support physique joue un rôle symbolique, un signal de qualité, un générateur d'image, donc la production bancaire est effectuée en réponse à la segmentation et au positionnement adoptés.

### 3) Le service :

Selon Pierre Eiglier et Eric Langeard le service est « la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact .Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »<sup>1</sup>

#### A) Les différents types de service :

a) **Service de base** : il est celui qui satisfait le besoin principal du client , comme un hôtel qui permet de dormir et de se reposer.

b) **Les services phérifiriques** : ils se situent autour du service de base en lui facilitant la tâche et en y ajoutant de la valeur.

c) **Le service global** : c'est un ensemble composé d'un service de base et des services périphériques.

### 4) Le système d'organisation interne :

C'est la partie non visible par le client de l'entreprise de service. Il est constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise, finance, marketing, RH, etc, mais aussi de certaines fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service : dans un hôtel ce sont les approvisionnements, l'entretien du matériel, le nettoyage, etc ; dans un magasin, ce seront les

---

<sup>1</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) :*Servuction* ,Op-cit, P.16.

## Chapitre premier: Le marketing bancaire concept et fondements

---

systèmes d'achat, d'entreposage, de manutention des marchandises, etc. Ainsi, le système d'organisation interne a une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

### **5) Les autres clients :**

Ils sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois lorsque il s'agit de service grand public

Le personnel en contact :

C'est les personnes employées par l'entreprise de service, qui sont en contact direct avec le client telque : le personnel de réception à l'hôtel, guichetiers de banque, hôtesses dans les transports, etc.

A la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuctions ; elles sont alors opérées uniquement par le client. C'est le cas du distributeur automatique de billets.

### **6) Le personnel en contact :**

Le personnel en contact constitue également un atout pour appuyer la politique de produit. En effet, on ne peut vendre un produit sans des vendeurs qualifiés et préparés, pour répondre à toutes les attentes de la clientèle. La formation est donc le meilleur moyen pour constituer, pour chaque banque, une équipe commerciale forte capable de convaincre et de fidéliser les clients.

L'importance des employés tient au rôle d'interface qu'ils jouent entre l'environnement extérieur et l'organisation interne. Le personnel incarne la banque toute entière aux yeux du client. Si une confiance est installée, les commerciaux pourront influencer le comportement du consommateur en matière de décision d'achat, d'où l'importance de la sélection de ce personnel. Cet élément moteur du système de service, qui joue un rôle primordiale dans le processus de production du service.

L'intégration du marketing dans la gestion des banques est devenue au fil des années un processus nécessaire pour atteindre les objectifs de rentabilité et de survie de la banque dans un environnement concurrentiel. Ainsi, la démarche marketing repose sur la recherche de l'information pertinente pour l'amélioration de la qualité de la prestation de service en se basant de nos jours sur le facteur humain, ce facteur incontournable dans la délivrance d'une prestation de qualité souhaité par la clientèle. Ce facteur de différenciation fera l'objet de notre deuxième chapitre.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Le personnel en contact constitue le point nodal du marketing bancaire car l'efficacité d'une stratégie marketing ne peut être prouvée sans la coopération de ce dernier. Pour avoir un niveau élevé de la satisfaction des clients, il faut produire une prestation d'une qualité irréprochable. Ce ci nécessite une forte mobilisation du personnel et une grande harmonisation des programmes d'action. A travers ce chapitre nous tenterons de présenter dans un premier temps le concept du personnel en contact et son rôle. Dans un second temps le concept de la qualité de service, en passant dernièrement par la contribution de ce personnel dans la qualité de service.

### **Section 01 : Le personnel en contact bancaire :élément moteur de la servuction**

Le personnel en contact est l'un des piliers sur lesquels repose le système de servuction .Il constitue un élément central de ce dernier et essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Mais avant de vanter son rôle et sa situation dans une entreprise de prestation de service , il serait opportun de connaître ce qu' est le personnel en contact et de présenter ce concept dans le contexte de la servuction.

#### **I) Présentation du concept du personnel en contact :**

D'après P.Eiglier est « *le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client :de l'hôtesse de l'air à la demoiselle des postes , en passant par le médecin, l'avocat, le conducteur d'autobus, la caissière de supermarché ou le vendeur de le consultant et autres réceptionnistes de tout poil* »<sup>1</sup>

Une autre définition selon P. Eiglier et E. Langeard le personnel en contact c'est « *la ou les personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client* »<sup>2</sup> tel que le personnel de réception à l'hôtel, hôtesses dans les transports , guichetiers de banque ,etc.

---

<sup>1</sup> EIGLIER (Pierre) : Marketing et stratégie des services, édition ECONOMICA ,Paris, 2004, P.40.

<sup>2</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) : Op.cit, P.16.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

En lisant ces définitions on peut constater que ce personnel c'est tout simplement l'interface entre l'entreprise et le client mais aussi c'est la partie visible « front office », le contact humain, un élément nécessaire à la production du service et un puissant facteur de différenciation car les entreprises de prestation de service qui détiennent globalement toutes les mêmes éléments dans ses systèmes de service, mais la différenciation se situe au niveau de ses capitaux humains cette ressource rare que les entreprises ne peuvent pas l'imiter contrairement au service qui n'est pas breveté et facile à imiter.

### II) Le personnel en contact dans la servuction :

Le personnel en contact a une importance cruciale pour délivrer une prestation d'excellence et créer un avantage compétitif. Il joue un rôle déterminant sur les aspects stratégiques de l'entreprise de service, comme la fidélité des clients, la confiance, la différenciation, l'image de marque et la notoriété de l'enseigne<sup>1</sup>

Définir le personnel en contact consiste pour l'entreprise de service à prendre les décisions concernant les employés qui seront en contact avec les clients. Leur nombre, leurs profils, leurs tâches, leurs uniformes vont dépendre de ce que l'entreprise de service attend d'eux : quel service veut-elle offrir ? Selon quel processus le fabriquer ? En d'autres termes, c'est décider non seulement du personnel en contact lui-même, mais aussi des relations qu'il va avoir avec les autres éléments du système. Il s'agit de définir le comportement qu'il convient que le personnel adopte vis-à-vis du client et le travail qu'il devra accomplir, tout autant que la façon de le faire car cette dernière exerce une influence probablement considérable sur les sentiments du client. Par ailleurs, les relations entre le personnel et le support physique doivent, elle aussi, être définies précisément : utilisation du matériel, mouvements dans les locaux, etc. Ceci est nécessaire car le personnel peut avoir tendance à arranger les locaux à sa guise, à utiliser de façon plus ou moins efficace le matériel, à installer des décorations de son cru.

Si le personnel en contact occupe une position déterminante vis-à-vis du client, la situation dans laquelle il se trouve n'est pas des plus aisées à assumer.

### III) La situation du personnel en contact :

L'examen attentif de la situation dans laquelle se trouve le personnel en contact est pleine d'enseignements. Il est au poste le plus avancé et le plus exposé de l'entreprise ; il est au front

---

<sup>1</sup> LOVELOCK(Christopher) et autres : *Marketing des services*, 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON, 2014, P.327.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

et en contact direct avec la clientèle. Ce personnel assure des rôles souvent contradictoires, et cette contradiction vient du fait que les intérêts du client peuvent ne pas correspondre à ceux de l'entreprise. Si tel est le cas, le personnel en contact passe alors la plupart de son temps à naviguer entre intérêts du client et intérêts de l'entreprise, cette dernière ne manquant pas de lui demander de travailler rapidement, d'être efficace, opérationnel, courtois, aidant, coopératif et apte à gérer et traiter des situations difficiles avec les clients. On peut parler dans ce qui suit sur ces intérêts qui concernent l'entreprise, et d'autres qui concernent les clients :

### 1) Les intérêts de l'entreprise : <sup>1</sup>

Employé par l'entreprise, le personnel en contact est là fondamentalement pour deux raisons : servir le client et servir, représenter, défendre les intérêts de l'entreprise, même si dans bien des cas cet ordre des valeurs est inversé. Défendre les intérêts de l'entreprise, signifie pour le personnel plusieurs obligations :

**A) Les intérêts monétaires :** Il s'agit d'abord de la défense des intérêts monétaires de l'entreprise, le personnel en contact ayant souvent un rôle de caisse. C'est le cas bien sûr de la caissière de supermarché, mais aussi du garçon de restaurant, du réceptionniste d'hôtel, du chauffeur de taxi, etc. Dans ce domaine une extrême rigueur s'impose : système de contrôle draconien, intéressement du personnel au chiffre d'affaires, motivation par développement de ce qu'il est convenu d'appeler la conscience professionnelle, et bien d'autres moyens ; les abus, confiant à l'escroquerie, au détriment de l'entreprise, sont particulièrement aisés et à faibles risques.

**B) Le respect des normes :** Il s'agit ensuite pour le personnel en contact de respecter et de faire respecter les normes, les règles et les procédures édictées par l'entreprise, dont la logique est le fonctionnement harmonieux de la servuction. Ces normes s'appliquent bien sûr au personnel, mais surtout au client : ce sont tous les comportements requis par l'entreprise au niveau de la participation à la servuction.

**C) Défendre les intérêts de l'entreprise :** consiste, enfin, pour le personnel en contact à veiller à ce qu'il ne se produise pas de dégradation abusive du support physique ou, si tel est le cas, d'en obtenir le dédommagement correspondant. Par ailleurs, il est nécessaire que le

---

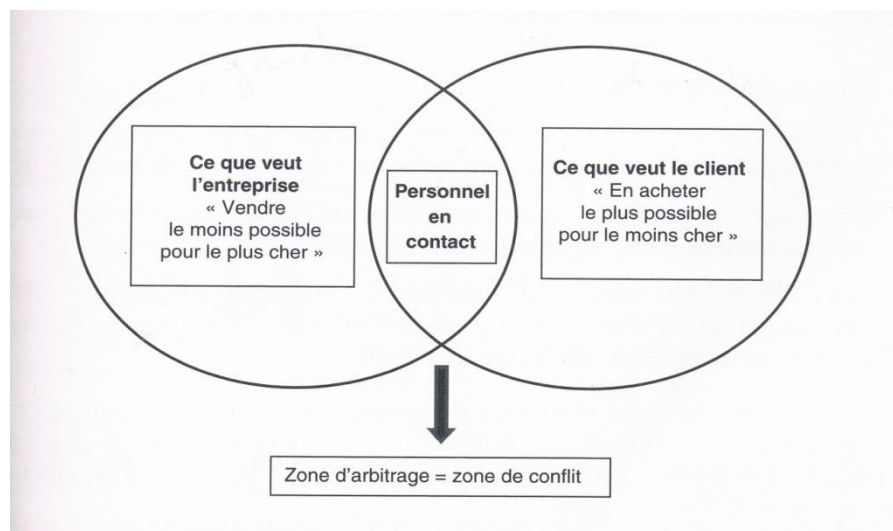
<sup>1</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) :Op.cit, P.51.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

le personnel maintienne un strict équilibre de traitement entre les différents clients, de manière à ce qu'il n'y ait pas de privilégiés et ainsi pas de frustration ou de sentiment d'être délaissés ressenti par certains. La servuction et le service doivent être perçus comme étant de qualité identique pour tous.

Bref, le personnel en contact, ainsi que le montre la figure 5, fait partie du monde de l'entreprise, et à ce titre, doit accepter son système de valeur, défendre ses intérêts et contribuer à atteindre ses objectifs.

**Figure 06** : la situation du personnel en contact.



**Source** : LOVELOCK(Christopher) et autres :Marketing des services, 7<sup>ème</sup> édition, Op.cit,P.331.

Mais le personnel en contact, s'il appartient au monde de l'entreprise, appartient aussi à celui du client ; il se trouve à l'intersection de ces deux mondes aux motivations bien souvent conflictuelles.

### 2) Les intérêts du client :

Si l'on veut caricaturer, la position du client peut se résumer de la manière suivante : il veut obtenir le meilleur service au moindre coût, voire sans coût du tout. Le meilleur service est toujours relatif, particulier à chacun, c'est celui qui convient le mieux à un moment donné. Le client va exiger d'être servi tout de suite et voudrait passer avant tout le monde, il désire être reconnu et traité en privilégié, il souhaite avoir une participation

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

conforme à son humeur du moment, et qui n'est pas forcément celle requise par l'entreprise.

On le voit, l'univers du client n'est pas nécessairement en harmonie et dans certains cas se trouve en franche contradiction avec celui de l'entreprise. Le personnel en contact, représentant l'entreprise, est dans la situation d'être au service du client, il se trouve à l'intersection de ces deux systèmes d'objectifs souvent opposés, et il est tiraillé entre les deux, écartelé. Ceci est une situation difficile à vivre, fatigante à assumer, d'autant qu'elle est très répétitive, car elle se renouvelle avec chaque client : elle est profondément désécurisante.

Face à cette situation tout à fait inconfortable, le personnel en contact va développer, très naturellement des stratégies de défense et de sécurisation.

### 3) Les stratégies de défense et de sécurisation développées par le personnel en contact :<sup>1</sup>

#### A) Les stratégies bureaucratiques :

- La première consiste à se protéger physiquement du client, en élevant des barrières de toutes natures, toujours avec d'excellents prétextes. C'est ainsi que l'on voit fleurir des comptoirs très hauts, surmontés de pancartes, d'affiches, et des plantes vertes, derrière lesquels le personnel s'abrite. Il est clair que c'est un phénomène sur lequel le management se doit d'être vigilant, car l'effet sur le client est tout à fait déplorable : il est mal à son aise physiquement, voit mal son interlocuteur et aura facilement l'impression d'être un intrus dans le système de servuction.
- Une autre stratégie de défense va consister pour le personnel à s'abriter très strictement derrière la réglementation de l'entreprise, et à ne répondre à aucune demande du client qui ne soit pas exactement dans les normes ; il campe sur la partie droite de l'intersection de la figure 5, refusant toute concession au client. On trouve ce phénomène dans les grandes organisations de service fortement structurées et bureaucratiques, comme par exemple l'administration. Ces organisations se permettent ce comportement, car elles sont en situation de monopole. Il est évident que du point de vue concurrentiel, ce comportement peut être dangereux, car forcer le client à respecter des normes qui ne lui conviennent pas toujours, ou dont il ne voit ni l'intérêt ni l'utilité, conduit à le frustrer, et ainsi à le pousser à la

---

<sup>1</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) :Op.cit, PP.52-53.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

concurrence. Il faut noter que ce type de comportement se double en général d'une amabilité toute relative : ce n'est plus le client qui est roi, mais le personnel. Ceci est le travers de tout monopole, privé ou public ; le personnel et la direction vivent en circuit fermé, oubliant la logique client, ses besoins et ses désirs. La satisfaction du client ne constitue plus du tout l'impératif prioritaire.

### **B) La stratégie laxiste :**

Une stratégie de défense possible pour le personnel en contact est la stratégie inverse : le personnel va accéder à toutes les demandes du client, qu'elles soient ou non conformes aux normes, qu'elles sortent ou non de son domaine de compétence ; il va chercher à l'aider par tous les moyens. Cette attitude est grande consommatrice de temps et d'énergie pour le personnel, mais lui permet d'éviter les conflits, d'avoir des relations humaines agréables, et de sauvegarder ainsi sa tranquillité.

Si le client est satisfait par ce comportement, ce dernier n'en est pas moins dangereux ; le personnel campe sur la partie gauche de l'intersection de la figure 5, et systématiquement arbitre au détriment des intérêts de l'entreprise : intérêts monétaire d'abord, puisque ce comportement augmente le temps passé avec un client et donc alourdi singulièrement le coût du service ; qualité de service ensuite, car les temps d'attente des autres clients vont augmenter très fortement. Cette stratégie de défense abouti ainsi à affaiblir la position concurrentielle de l'entreprise, et là encore le management doit être très vigilant à son égard.

Les trois stratégies de défense décrites sont des extrêmes ; dans la réalité, elles s'expriment plutôt par les tendances des individus à adopter l'une ou l'autre selon leurs capacités à assumer cette situation conflictuelle. Le personnel en contact de bon niveau, soutenu et guidé par un management attentif, est conduit à hiérarchiser les clients, leurs demandes, et les règles de l'entreprise : en un mot, il pratique des arbitrages, selon les situations entre les intérêts de l'entreprise et ceux du client. Il évolue à l'intérieur de l'intersection de la figure 5, suivant une ligne sinusoïdale, et obtient un équilibre global entre les intérêts de l'entreprise et les demandes des clients successifs.

Mais ces arbitrages sont délicates à effectuer : ils requièrent un personnel en contact qualifié, motivé, possédant une solide expérience et une sérieuse conscience professionnelle ; ils exigent aussi une grande souplesse de la part de l'entreprise.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Au total, l'analyse de la situation dans laquelle se trouve le personnel en contact, dans la servuction, montre quelle est pour lui difficile à assumer d'un point de vue psychologique, car très exposé, et délicate à gérer d'un point de vue pratique à cause de l'équilibre à obtenir entre les intérêts souvent conflictuels de l'entreprise et de son client.

### IV) Les sources de conflits dans le travail du personnel en contact<sup>1</sup> :

La présence du personnel en contact dans le processus de production du service est à la base de l'excellence en termes de qualité et fidélité des clients. Ces employés occupent souvent les postes les plus exigeants et les plus difficiles. La littérature sur les comportements organisationnels décrit les personnels en contact comme étant des « passe-frontières » permanents, au sens où ils relient en permanence l'entreprise-l'intérieur-(celle qui les emploie) et le client-l'extérieur-(celui qu'ils servent). Ce statut et rôle de passe-frontière est à la base d'une situation potentiellement conflictuelle et ce, de façon quasi permanente. En effet, l'employé doit atteindre les objectifs de l'entreprise qui le paie et faire plaisir au client, être rapide et efficace dans l'exécution des tâches, tout en montrant de l'empathie et de l'écoute envers le client.

En bref, le personnel en contact joue parfois jusqu'à trois rôles : la responsabilité de la qualité de service, la productivité et la vente. La multiplicité de ces tâches est source de conflits et de stress.

Trois causes essentielles sont à l'origine du stress personnel en contact : les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client ; les conflits entre personnalité du personnel et tâches qu'il doit accomplir ; et enfin, les conflits entre clients.

#### 1) Les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client :

Le personnel en contact doit jouer deux rôles principaux : organisationnel et marketing. En d'autres termes, il doit être opérationnel et rentable pour l'entreprise, satisfaire le client et développer le chiffre d'affaires.

Ces exigences génèrent chez le personnel en contact des conflits entre les fonctions occupées, et ses propres perceptions et croyances de ce que doit être le service et ce dont le client a besoin. Ce dont le client a besoin n'est pas forcément les produits / services

---

<sup>1</sup> LOVELOCK ( christopher) et autres : op.cit, 7eme édition, PEARSON, 2014, P. 328 .

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

qu'il doit vendre. Les employés de service font souvent face à ce dilemme : vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes des clients ? . Ce type de conflit est aussi appelé le « dilemme des deux patrons », car le personnel en contact est obligé d'obéir aux ordres de sa hiérarchie, tout en se pliant aux demandes des clients.

Le personnel en contact est employé par l'entreprise, qui détient des objectifs de rentabilité, et il est au service du client, dont la satisfaction peut être en contradiction avec l'orientation de service de l'entreprise. Le personnel en contact doit en permanence jongler entre ces deux univers qui peuvent être contradictoires .Une autre difficulté doit être relevée et participe à l'augmentation du stress du personnel en contact : lorsqu'il est obligé d'être aimable avec des clients désagréables et souvent irrespectueux envers lui, sans pouvoir exprimer ce qu'il pense ni même souvent se défendre.

### 2) Les conflits entre personnalité et tâches à accomplir:

Le personnel en contact peut aussi être en conflit entre les qualités que requièrent les fonctions à exercer et les tâches à accomplir, et sa personnalité et prédispositions naturelles . Une majeure partie des personnels en contact ont tendance à décrire le client de façon négative, employant souvent des termes tels que « le client en demande toujours trop », « le client n'est pas raisonnable », « le client ne veut pas écouter », « le client veut tout immédiatement » .

En fait, délivrer un service de qualité requiert un personnel en contact indépendant, chaleureux et amical. On trouve ces prédispositions de caractère majoritairement chez les personnes qui ont une grande estime d'elles-mêmes, sans tomber dans l'orgueil et la suffisance. Néanmoins, de nombreux emplois en contact sont perçus( est- ce une perception ou une pratique abusive de certaines entreprises ?) comme étant au bas de l'échelle de responsabilité et de salaire, nécessitant peu d'années d'études , mal payés et promettant peu d'avenir. Une entreprise doit être capable de professionnaliser et valoriser ces emplois en contact, et d'éliminer une telle image, sous peine d'engendrer des conflits employé/rôle.

### 3) Les conflits inter clients :

Les conflits entre les clients ne sont pas courants( par exemple, fumer dans des zones non fumeurs, contourner des files d'attente, téléphoner ou parler très fort lorsque c'est interdit, etc.), mais le personnel en contact doit parfois servir d'intermédiaire pour faire valoir les droits du client dérangé. C'est une tâche difficile, et stressante, puisqu'il est parfois, voire souvent impossible de satisfaire les deux parties.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Le personnel en contact doit en fait performer sur trois fronts : satisfaire les clients, être productif et vendre. Remplir correctement ces trois rôles génère du stress, tant ils peuvent être conflictuels.

### Section 02 : La qualité de service

Créer de la valeur pour les clients est généralement reconnu comme le rôle fondamentale du marketing. L'un des outils incontestablement que disposent les entreprises pour créer des services offrant des valeur est l'accroissement de la qualité aux yeux des clients. De ce fait garantir un niveau de qualité de service suffisant constitue l'une des démarches marketing majeures et incontournable, pour toute entreprise désirent assurer sa pérennité ,dans un contexte de mondialisation des échanges, de prédominance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, où la concurrence est de plus en plus rude.

#### I) Définition de la qualité de service :

Selon DUBREUIL(S) et ROGER(V) « *La qualité de service est la mesure de la capacité d'un fournisseur de service à fournir un service répondant aux attentes du client, ses performances sont étroitement liées à la satisfaction du client et donc au succès des services proposés* »<sup>1</sup>.

D'après cette définition on peut constater que la qualité de service est cette capacité de créer une adéquation entre la prestation d'un service et le besoin, si cette adéquation n'est pas établie, il y en a deux situations possibles :une sous-qualité ou une sur-qualité.

Jean Jaques DAUDIN définit la qualité de service comme le suit « *La qualité de service dépend tout aussi bien du serveur que du servi ; elle dépend des situations et des personnes et/ou des entreprises d'où la relativité de la notion qualité/service* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DUBREUIL(S) et ROGER(V) : *le marketing du multimédia mobile*, les éditions d'organisation ,Paris ,2003,P.225.

<sup>2</sup> DAUDIN,(Jean Jaques) et TAPIERO(Charles) :*Les outils et le contrôle de la qualité*, édition ECONOMICA, Paris, 1996,P.08 .

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Aussi d'après Gérard TOCQUER et Michel LANGLOIS « *La qualité de service est l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service* »<sup>1</sup>

Ces définitions font ressortir un aspect très important de la qualité de service, en effet, la qualité d'un service est une notion relative, c'est-à-dire que du fait que le service n'est pas une entité palpable, il est très difficile de l'évaluer et donc son évaluation devra prendre en compte le client, le serveur ou le prestataire et la situation.

Selon Jean pierre BARUCHE « *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* »<sup>2</sup>

On constate ici que la qualité de service est la résultante de l'interaction entre le client et le personnel en contact de l'entreprise.

D'après ces définitions , nous pouvons retenir ceci : Plusieurs auteurs suggèrent que la qualité soit associée aux éléments physiques du service, alors que d'autres l'associent aux résultats de l'interaction entre le consommateur et le personnel en contact de l'entreprise, et certains d'autres expriment la qualité de service en terme plus globale et pour ceux elle est fortement liée à la satisfaction que retire le client de cette prestation de service.

### **II) Les critères de la qualité de service :**

Le consommateur perçoit la qualité comme un écart entre le service qu'il reçoit et qu'il évalue, et le service qu'il s'attendait à recevoir. Le jugement du consommateur et son attitude à l'égard du service sont fondés sur une série de critères de choix. Grâce à des groupes de recherche spécialisés, Zeithaml, Berry et Parsuraman<sup>3</sup> ont identifié dix critères

---

<sup>1</sup>TOCQUER(G) et LANGLOIS( M) :*Marketing des services ,le défi relationnel* ,Gaëtan Morin éditeur ,Boucherville ,1992 ,P.65.

<sup>2</sup>BARUCHE( Jean pierre ) : *la qualité de service dans l'entreprise*, Les éditions de l'organisation, paris, 1992 ,P.17.

<sup>3</sup>PARASURAMAN.(A),ZEITHAML(V A), et BERRY(L L) : « *Delivering quality service :Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

utilisés par le consommateur afin d'évaluer la qualité du service<sup>1</sup> comme les montre le tableau 02 ci-dessous .

**Tableau N°02 :**Les dimensions utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service

Dimension	Définition	Exemples de questions que les clients peuvent poser
Crédibilité	C'est l'assurance d'être un prestataire digne de confiance et de honnêteté.	-La banque près de chez moi a-t-il bonne réputation ? -Mon prestataire fait-il pression sur moi pour acheter ?
Sécurité	C'est l'assurance d'un prestataire d'être dénué de danger, de risque ,de doute.	-Est-ce dangereux pour moi d'utiliser ce distributeur de billets la nuit ?
Accessibilité	Elle consiste en la facilité d'accès à l'entreprise, et le contact aisé avec son personnel en contact.	-La banque est-elle située à un emplacement facile d'accès ? -Avec quelle facilité puis-je parler à un responsable en cas de problème ?.
Communication	C'est l'écoute des clients et la délivrance régulière des informations à ces derniers.	-Si j'ai une réclamation, le personnel en contact a-t-il la volonté de m'écouter ? -Mon propre conseiller à la clientèle utilise-t-il un langage que je comprend ? - Mon propre conseiller à la clientèle me prévient-il lorsqu'il reporte notre RDV ?.
Compréhension du client	Les efforts fournis par l'entreprise pour connaître les clients et leurs besoins.	-M'écoute-t-on pour comprendre mes besoins dans cette entreprise ? -Mon banquier a-t-il compris la nature de mes objectifs financiers ?.
Tangibilité	Apparence physique des	-Mon banquier est-il vêtu de manière

<sup>1</sup> LENDREVIE, LEVY , LINDON : *Mercator, théorie et pratique du marketing*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,2006,P.970.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

	locaux du personnel, équipements, et des documents.	appropriée ? -Mon relevé bancaire est-il facilement compréhensible ? - Les locaux de l'entreprise sont-ils agréables ?
Fiabilité	La capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.	-Quand on me promet de me rappeler dans les cinq minutes, le fait-on vraiment ?
Réactivité	Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.	-Quand j'ai un problème, l'entreprise le résout-elle rapidement ?
Compétence	Possession des connaissances et des qualifications nécessaires pour la bonne délivrance du service.	-Quand j'appelle mon agence bancaire, est-elle capable de me fournir les informations dont j'ai besoin ?
Courtoisie	Politesse, respect et contact personnel amical.	-La standardiste est-elle toujours courtoise ?

**Source :** DENIS( Lapert) :Le marketing des services, Dunod, Paris, 2005,PP.86-87.

En conséquence de recherche de ces chercheurs, ils ont trouvé un fort degré de corrélation entre plusieurs de ces variables et les ont ainsi consolidées en cinq grandes dimensions comme les montre le tableau 03 suivant :

**Tableau N°03 :** Les cinq catégories de critères de choix

Catégorie	Définition	Exemples de critères de choix
Fiabilité	Aptitude à offrir un service avec sérieux, précision, et performance fiable.	-Service offert au moment voulu. -Exactitude des renseignements.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

Tangibilité	Apparence de l'aspect matériel (équipements), et du personnel en contact.	-Aménagement de l'agence. -Tenue vestimentaire.
Rapidité ou réactivité	Volonté d'aider et de fournir un service prompt.	-Rapidité des réponses
Assurance	Compétences des employés et leur niveau de confiance et de confidentialité,	-Réputation de l'entreprise -Secret des transactions -Explications
Empathie	Attention et soins apportés	-Courtoisie. -Communication et compréhension du client.

Source : MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) : *Marketing et service, du transactionnel au relationnel*, Chenelière Education, Montréal, 2006, P.111.

### III) Les avantages d'une démarche qualité au sein de l'entreprise de service :<sup>1</sup>

Au cours des années quatre vingt, les trois chercheurs : Parasuraman, Zeithmal et Berry<sup>2</sup> s'intéressent et pour la première fois au concept de qualité dans le secteur des services. Ces auteurs ont pu mettre en place des approches de qualité propres aux activités de service, en tirant profit de différences entre les biens tangibles et les services. De nombreuses autres recherches ont démontré l'importance d'une démarche qualité dans l'entreprise de service :

#### 1) Une meilleure qualité, contribue à la satisfaction de la clientèle et à l'amélioration de la rentabilité :

De nombreuses recherches ont démontré la contribution importante de la qualité de service dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, mais aussi l'existence de la

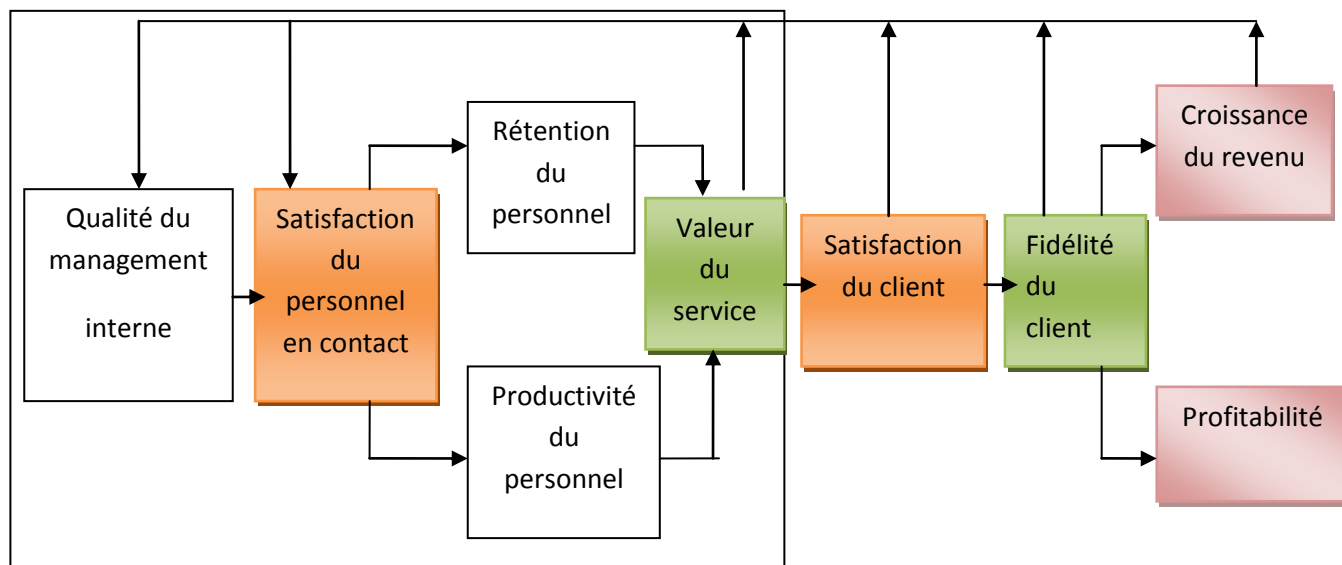
<sup>1</sup> MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) : *Marketing et service, du transactionnel au relationnel*, Chenelière Education, Montréal, 2006, PP.104-105.

<sup>2</sup> PARASURAMAN.(A), ZEITHAML(V A), et BERRY(L L) : « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of marketing*, vol. 49, Automne 1985, PP.41-50.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

forte relation entre satisfaction du personnel en contact et satisfaction du client ,on peut préciser la relation en disant que la probabilité d'avoir des clients satisfaits est d'autant plus forte que le personnel en contact est lui-même satisfait ,en effet en 1994 J.L.Heskett<sup>1</sup> et ses collaborateurs ont démontré que la qualité de service entraîne une augmentation des profits, à travers une satisfaction clientèle, en mettant en place un modèle illustrant la chaîne de profit dans les services, car ils considèrent que la satisfaction du personnel est un des éléments importants de l'enchaînement causal d'éléments qui aboutissent à développer le profit de l'entreprise de services, ainsi que l'illustre le schéma 6.Quant à Eiglier<sup>2</sup>, il affirme que le personnel en contact est un facteur déterminant de la perception de service et par conséquent, il ne pourrait qu'augmenter la satisfaction de la clientèle.

**Schéma N°07** : la chaîne du profit dans les services



Source :EIGLIER(P) :Op.cit,P.92.

On y voit que la satisfaction du personnel aboutit à deux conséquences : la loyauté de ce personnel, c'est-à-dire sa stabilité, son ancienneté , sa rétention, son expérience, et sa productivité. Les auteurs insistent surtout sur ces conséquences, qui aboutissent à un service de valeur ,car un employé satisfait fait bien son travail et participe à la livraison d'un service de qualité, ce dernier amène la satisfaction du client et puis la fidélité de ce

<sup>1</sup>HESKETT(J .L), et autres : « *Putting the service profit Chain to work* »,Harvard Business Review, mars-Avril ,1994.

<sup>2</sup> EIGLIER(P) :Op.cit, P.91.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

dernier et par conséquent une croissance du revenu et profitabilité, parce que un client satisfait est un client fidèle à l'entreprise, et comme il est démontré qu'un client fidèle coûte beaucoup moins cher à l'entreprise qu'un client à acquérir. Ceci augmente donc le chiffre d'affaires de l'entreprise et par conséquent, sa rentabilité.

Il faut souligner que l'impact de la satisfaction du personnel sur celle du client passe par trois variables médiatrices : la stabilité du personnel et son expérience qui le rendent plus productif, ces variables contribuant à produire un service de valeur.

### **2) Une meilleure qualité, contribue à la performance de l'entreprise :**

D'autres recherches ont mis en relief l'importance de la qualité de service dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, Szymanski<sup>1</sup> et ses collaborateurs ont démontré que la part de marché s'accroît par le simple fait d'offrir un niveau de qualité supérieur.

### **3) Une meilleure qualité, contribue à la fidélisation de la clientèle:**

Des recherches élaborées par Zeithaml<sup>2</sup> et ses collaborateurs, démontrent, soutiennent et affirment la fidélisation de la clientèle est la résultante de l'augmentation du niveau de la qualité de service. Et comme il est plus facile de perdre des clients que d'en gagner, l'entreprise mettrait beaucoup plus de temps, d'énergie et d'argent pour augmenter son portefeuille clients, car il est démontré que les coûts engendrés de la fidélisation des anciens clients sont largement inférieurs à ceux relatifs à la prospection de nouveaux clients. C'est ce qui ressort d'une enquête menée en 1996 par Zeithaml<sup>3</sup> et ses collaborateurs dans le secteur des assurances en montrant que les frais engagés pour attirer un nouveau client ne seront couverts qu'après trois ou quatre années.

### **4) Une meilleure qualité, diminue les coûts de l'entreprise, et multiple l'effet de la communication :**

L'adoption d'une démarche qualité se traduira par la suite par une réduction des coûts par conséquence de la minimisation du nombre d'erreurs et également par une augmentation

---

<sup>1</sup> SZYMANSKI et autres: « An Analysis of the market Share- profitability Relationship », journal of Marketing, vol .57, juillet 1993,PP.1-18.

<sup>2</sup> ZEITHAML(V.A),BERRY(L.L), et PARASURAMAN(A) : « The Behavioral Consequences of Service Quality »,Journal of Marketing, Vol.67 ,avril1996,P.31-46.

<sup>3</sup>Idem.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

de la part de marché en raison de la fidélité croissante des clients. L'entreprise bénéficierait aussi d'une propagation positive et favorable de son image par sa clientèle fidèle grâce au bouche à oreille, et donc une satisfaction de la clientèle constitue un moyen de communication très important et favorise un bouche à oreille positif, comme c'est argumenté d'après Jean Louis DUMOULIN « *Une meilleure satisfaction des clients provoque un bouche à oreille qui favorise les ventes et multiplie l'effet de la communication* »<sup>1</sup>.

A travers ces avantages on constate qu'une entreprise de service qui tarde à adopter une démarche qualité dans son processus de servuction, serait, sans doute, confrontée une multitude de problèmes qu'ils viennent alourdir le fonctionnement de l'entreprise et seraient à la source de la fuite de la clientèle. Mais l'adoption de cette démarche nécessite des méthodes de mesure et des outils d'analyse pour augmenter le niveau de satisfaction des clients.

### **IV) Les méthodes de mesure, et outils d'analyse de la qualité de service :**

La qualité perçue est une mesure établie par le consommateur lorsque ce dernier compare le service qu'il a reçu ou bien le service vécu avec le service attendu. Plus le service reçu correspond à ses attentes, voire les dépasse, plus la qualité perçue et la satisfaction seront élevées, et moins le risque lié à l'acquisition d'un autre service chez les concurrents est élevé ; l'entreprise aura alors par conséquent plus de chances de revoir ce consommateur.

Améliorer la qualité est donc une priorité pour l'entreprise, cet objectif est réalisable, qu'après la détermination et l'évaluation du niveau de qualité perçue par le consommateur à travers des méthodes de mesure et des outils d'analyse.

#### **1) Les méthodes de mesure de la qualité de service :**

L'approche marketing favorise une action orientée vers le client. C'est pourquoi la mesure de la qualité commence avant tout par des démarches auprès des clients des services pour connaître le niveau de la qualité perçue par le consommateur.

---

<sup>1</sup> DUMOULIN(Jean- Louis) : *Clients satisfaits, entreprise gagnante*, les éditions d'organisations ,Paris, 1994 ,P.30.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Les entreprises font appel à plusieurs méthodes de mesure, que nous allons présenter ci-après :

### A) La méthode SERVQUAL<sup>1</sup> :

La méthode SERVQUAL, diminutif de « Service Quality », a été développée par Parasuraman, Zeithaml et Berry<sup>2</sup> dans le cadre de leurs travaux sur la qualité dans les services. Conçue pour servir toutes les entreprises du secteur des services, cet outil qui permet de mieux comprendre les attentes et les perceptions du client à l'égard de la qualité de service. Cette méthode a donc un double rôle : informer sur la qualité actuelle des services et fournir des pistes de travail en vue de les améliorer.

L'utilisation de la méthode SERVQUAL nécessite d'adopter une démarche dont les principales étapes sont :

- **La première étape** : C'est une étape qui consiste à préparer la collecte de données visant à déterminer les critères de choix ; grâce aux entrevues faites auprès des consommateurs. Lors de ces entrevues, une première série de questions est posée aux consommateurs. Elle porte sur leurs attentes à l'égard de la qualité d'une prestation donnée. Grâce aux réponses des consommateurs à ces questions, le prestataire pourra définir les composantes de la qualité d'un service idéal.
- **La seconde étape** : cette étape consiste à estimer la qualité vécue par les consommateurs dans l'entreprise en question, sont les mêmes dans la première étape. Une deuxième série de questions porte sur l'évaluation de la performance de l'entreprise en ce qui concerne la qualité.
- **La dernière étape** : pour évaluer la qualité globale de l'entreprise et l'importance de chacun des cinq critères de qualité (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, empathie) par rapport à la perception du consommateur, elle lui pose une dernière série de questions.

---

<sup>1</sup> PARK (Jong-Dal) : *Les Déterminants de la satisfaction et de la fidélité du visiteur fréquentant le musée national d'art contemporain en CORÉE DU SUD*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale d'Angers, 2007, PP.92-94.

<sup>2</sup> PARASURAMAN.(A),ZEITHAML(V A), et BERRY(L L) : « A conceptual model of service quality and its implications for future research »,op.cit.PP.41-50.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

A cet ensemble de questions, l'entreprise vise à savoir qui sont les répondants en ajoutant d'autres spécifiques au profil de la clientèle( âge, sexe, CSP, etc.) .

L'analyse des données commence par le calcul de la qualité perçue pour chacun des cinq critères. Cette qualité perçue correspond à la différence entre l'évaluation de la qualité vécue du service et l'évaluation de la qualité du service idéal.

En plus de son rôle cité précédemment, SERVQUAL peut aussi servir à se comparer à une entreprise concurrente ( poser la deuxième série de questions pour évaluer la qualité perçue dans l'entreprise concurrente) et à évaluer l'évolution de la qualité dans le temps( en répétant l'enquête tous les ans, par exemple).

### **B) Les méthodes ponctuelles :**

Présentées par les deux auteurs Langlois et Tocquer<sup>1</sup>, ces méthodes sont regroupées sous ce terme parce qu'elles répondent à des actions ponctuelles , sont de trois types :

#### **a) La méthode de la gestion des plaintes :**

Cette méthode consiste à enregistrer les plaintes des clients et ensuite de les corriger pendant la servuction, mais plus couramment d'attendre que les plaintes de même nature s'accumulent et, dès que l'une devient récurrente, d'apporter les solutions adéquates.

Bien que cet outil apparaît comme le plus simple , il représente, cependant plusieurs limites :

- La timidité des clients fait en sorte que la plupart de ceux qui sont insatisfaits ne le font pas savoir et préfèrent changer d'entreprise : l'entreprise a donc un problème et ne le sait pas ;

- Les personnes qui présentent des réclamations ne sont pas représentatives de l'ensemble de la clientèle insatisfaite, c-à-dire leurs réclamations ne sont pas forcément uniformes. L'entreprise va avoir du mal à remédier de façon globale aux problèmes exposés au cas par cas ;

- La méconnaissance du prestataire du lien entre la réclamation et la satisfaction. Le fait qu'un client se plaint d'un aspect de la servuction ne voudrait pas dire forcément qu'il n'est pas satisfait de la prestation globale ;

---

<sup>1</sup> TOCQUER(G) et LANGLOIS( M) :Op.cit ,P.188.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

-La gestion des réclamations est une méthode réactive. Par conséquent, l'entreprise ne peut pas évaluer le niveau de qualité attendue pour un nouveau service.

Enfin, cet outil ne fait qu'enregistrer les sources d'insatisfaction ( les réclamations et plaintes),et ne nous renseigne pas sur les causes de satisfaction des clients pour la simple raison que ceux qui sont satisfaits ne le déclarent presque jamais car ils considèrent qu'ils sont en droit d'obtenir des services de qualité en contrepartie du prix payé.

### b) **La méthode de la carte commentaire :**

Ces cartes sont souvent disponible dans les entreprises de services. Elles invitent le client à juger de la qualité du service ,sur une échelle d'évaluation, à faire des suggestions d'amélioration et à souligner les déficiences de la prestation.

Deux problèmes se posent pourtant avec cet outil :

-L'utilisation de ces cartes est très limitée ; d'après TOCQUER et LANGLOIS<sup>1</sup> il ya moins de 2% des clients donnent la peine de les remplir, et l'information que l'entreprise peut en retirer souligne la plupart du temps des situations extrêmes ( très satisfait ou très insatisfait) ;

-L'anonymat des cartes remplies ne reflètent en aucun cas la clientèle totale de l'entreprise de service.

### c) **La méthode du client mystère :**

Cette méthode consiste à faire appel à un client mystère. Ce client est en fait un membre du personnel de l'entreprise ou un tiers payé par la direction pour vivre la servuction. Elle permet de relever certains problèmes liés à la servuction.

Toutefois, la participation de ce client mystère ne peut pas être spontanée et naturelle car celui-ci n'éprouve pas le même besoin d'acquérir le service comme le client réel. De plus, il ya toujours le risque que les employés ainsi observés réagissent négativement à ces petites visites qui s'apparentent à leurs yeux à une inquisition.

Bien que ces trois méthodes renferment un certain nombre d'insuffisances et de limites, toutefois, elles restent pratiques et utiles pour l'entreprise de service, car elles constituent

---

<sup>1</sup> TOCQUER(G) et LANGLOIS( M) :Op.cit ,P.188.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

des sources d'information sur la servuction, elles mettent aussi en confiance le client qui sait qu'il a la possibilité de se plaindre en cas d'insatisfaction.

L'entreprise de service qui se borne à n'utiliser que ces méthodes, ne peut pas certainement résoudre tous les problèmes rencontrés en matière de qualité de servuction ; il va falloir les compléter par d'autres outils plus préventifs .

### **C) La méthode de l'incident critique :**

Cette méthode , présentée par Bitner et ses collaborateurs en 1990<sup>1</sup>, ainsi que par Langlois et Tocquer en 1992, consiste à recueillir auprès des clients de l'information concernant leurs expériences de servuction. Elle permet de cerner les événements particuliers qui sont à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle. C.-à-d.que l'entreprise pourra savoir quels sont les incidents qui sont à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle.

L'incident se définit comme une activité humaine observable et assez importante en elle-même pour générer et connaître le comportement du consommateur impliqué dans la servuction( impliqué dans une certaine tâche) .

Quand à l'incident critique, c'est tout ce qui est particulièrement à l'origine de la réussite ou de l'échec d'un processus de délivrance du service(une tâche visée). Il peut par son importance, influencer la satisfaction de la clientèle.

Par exemple, prenons un client qui désire placer de l'argent(la tâche visée). Il effectue plusieurs activités : ouvrir la porte de sa banque, se diriger vers le guichet approprié, attendre son tour dans la salle d'attente, parler avec un employé, remplir le bordereau ou le formulaire ,etc.(les incidents). Dans cet exemple, il y a peu de risques que le fait d'ouvrir la porte de l'institution financière puisse constituer un incident critique car cette activité n'est pas déterminante dans le processus de délivrance du service et elle ne peut être à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle, contrairement aux trois autres activités.

Pour qu'un incident soit retenu, il doit remplir certaines conditions :

-Impliquer une relation entre le client et l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> BITNER et autres : « The service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », Journal of Marketing, Vol.54, Janvier 1990,PP.71-84.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

- être particulièrement marquant aux yeux du client ;
- contenir des éléments suffisamment descriptifs.

Cette méthode reste cependant encore très réactive, car elle s'appuie sur les expériences passées des consommateurs.

### **D) La méthode SMART<sup>1</sup> :**

La méthode SMART\*(Salient Multi Attribute Research Technique/ technique de recherche des indicateurs discriminants) a été présentée par Bardon<sup>2</sup> en 1993. Partant des limites imposées par les principaux outils traditionnels, l'auteur en a conçu un qui permet de mesurer directement les critères de choix du consommateur au lieu de mesurer sa satisfaction globale.

Cette méthode s'articule autour de trois étapes :

#### **a) La phase d'exploration :**

Dans cette phase il s'agit de déterminer les principales composantes qui conditionnent la qualité perçue et la satisfaction du client pendant la servuction, cette tâche est effectuée au moyen d'entrevues ou de réunions avec des groupes de consommateurs susceptibles de répondre aux moindres interrogations concernant les critères de satisfaction.

Dans le cas d'un service bancaire, les composantes de la qualité peuvent être : l'accueil du personnel en contact, la disponibilité de la liquidité, la qualité du support physique, la rapidité du service, le temps d'attente, l'exactitude des tâches accomplies ,la confidentialité des opérations etc.

Pour être valable et prises en compte, ces composantes doivent :

- être réellement importantes aux yeux du consommateur non à ceux du prestataire ;
- être exprimées dans les mots des clients( comprises par les clients, pas uniquement par les experts) ;

---

<sup>1</sup> \*Salient Multi Attribute Research Technique.

<sup>2</sup> BARDON( Marie- Christine) : « *Les mesures de satisfaction de clientèle : comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de service* », Revue française du marketing, n° 144-145(4-5), 1993, PP.91-99.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

-être peu nombreuses pour mieux les maîtriser( une dizaine) ;

-correspondre à des actions envisageables pour l'entreprise de service et n'entravent pas ses objectifs( un indice de qualité parfaite pourrait être la gratuité du service, mais si l'entreprise n'est pas à but non lucratif, il convient de ne pas le retenir ).

Ensuite, il faut trouver pour chaque critère les niveaux d'intensité correspondant à des degrés différents de qualité perçue.

**Exemple** :repreons l'exemple du service bancaire, la composante de la qualité ou le critère, la disponibilité de la liquidité comprend cinq niveaux, qui correspondent chacun à une qualité perçue différente , comme le tableau ci-dessous :

**Tableau N°04** : exemple des niveaux de critères et de qualité correspondent à un critère dans un service bancaire.

Le critère conditionnant la satisfaction du client	Niveau du critère	Niveau de la qualité
La disponibilité de la liquidité dans le service bancaire	Immédiatement	Proche de la perfection
	Dans la journée	Bonne
	Dans la semaine	Acceptable
	Dans le mois	Médiocre
	Dans plus d'un mois	Nulle

**Source** :BORDON,(M.C) : op.cit, PP. 91-99.

D'après ce tableau, on peut constater que le niveau du critère est celui qui détermine le niveau de la qualité de service. Le client considère que le niveau de qualité est presque parfait lorsqu'il est pris en charge immédiatement. Plus le temps de prise en charge s'allonge, plus le niveau de qualité baisse à tel point qu'il devient insupportable par les clients.

### b) La phase de quantification :

Dans cette phase , l'entreprise de service mobilise son personnel en contact pour effectuer des entretiens en tête-à-tête avec sa clientèle habituelle pour une durée d'environ une heure. Cette étape vise à :

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

- définir les niveaux actuels de qualité dans l'entreprise ;
- hiérarchiser les critères d'amélioration du service ;
- connaître les niveaux de qualité à atteindre pour chaque critère.

En pratique ,le prestataire propose au répondant la série des critères établis précédemment, et ensuite :

- le client doit choisir le critère pour lequel il souhaiterait en priorité une amélioration ;
- il déterminera le niveau actuel du critère ;
- il déterminera le niveau souhaitable après l'amélioration.

On recommence l'opération avec un deuxième choix, jusqu'à ce que le client ne voie plus d'amélioration possible.

### c) La phase de l'analyse de l'information :

Enfin, l'analyse de l'information est effectuée à l'aide d'une analyse conjointe ou technique du trade-off<sup>1</sup>, qui permet de calculer les valeurs d'utilité de chaque critère pour chaque individu en tenant compte de :

- la hiérarchisation des critères ou leurs ordre de classement ;
- leurs niveaux actuels ;
- les niveaux souhaités par le client.

Ces valeurs seront appliquées à l'échantillon total de la clientèle. Ensuite un programme d'analyse multi variée de la variance traduit es données en coefficients d'importance relative(CIR)<sup>2</sup>, qui mesurent l'importance que les répondants ont donnée à chaque critère. Ainsi, un critère avec un CIR élevé est plus important pour déterminer la qualité perçue qu'un critère avec un CIR faible. Une telle analyse peut être effectuée pour situer les performances de chaque succursale par rapport aux performances moyennes de l'entreprise, de la meilleure succursale ou de la pire.

Une autre mesure disponible est celle de l'analyse des risques et des opportunités ,comme la montre la figure N°07 ,on peut citer à titre d'exemple le suivant :

---

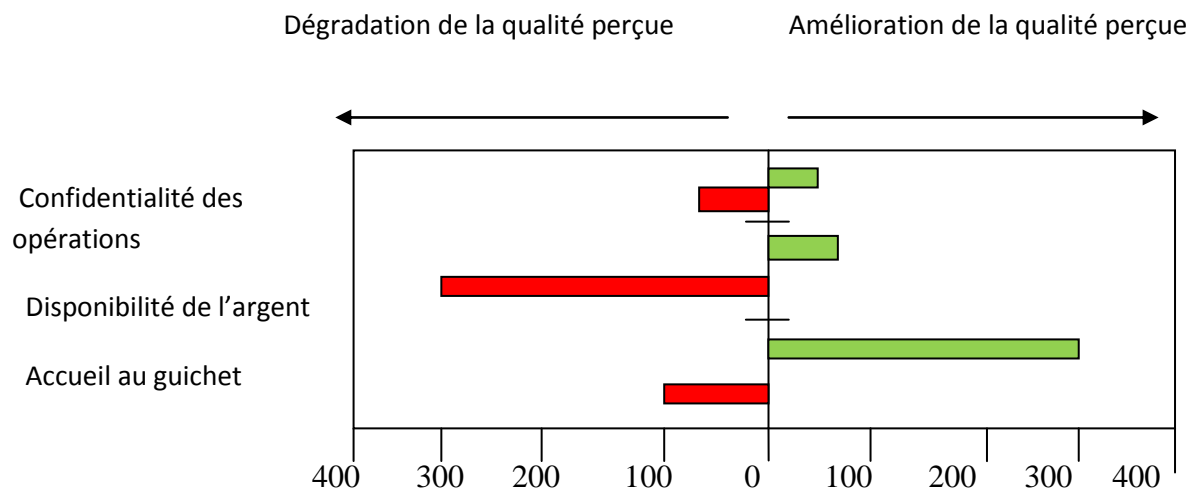
<sup>1</sup> MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) :op.cit,P 231.

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

Cette analyse permet de mesurer l'impact d'une modification reliée au critère concernant l'accueil dans une banque se traduirait en fait par une forte hausse de satisfaction. Modifier la disponibilité de l'argent entraînerait une forte dégradation de la satisfaction. Aussi l'allongement du temps d'attente affecterait le niveau de la qualité de service. Par contre, il existe des situations où la modification du critère n'affecte pas la qualité perçue c'est-à-dire les modifications qui affectent les éléments qui ne sont pas perceptibles par les clients, c'est au fait tout ce qui concerne l'organisation et la gestion interne de la banque, comme si le cas d'une modification liée à la confidentialité des opérations n'engendrait pas de modification de la qualité perçue.

**La figure N°08 :** L'analyse des risques et des opportunités



**Source:** MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) :op.cit,P232

Dans cet exemple, il convient pour la banque:

- d'améliorer l'accueil car il permet d'augmenter la qualité perçue et par conséquent d'augmenter la satisfaction ;
- de maintenir la disponibilité de l'argent, car si cela change, la qualité risque de beaucoup diminuer ;
- de ne rien faire en ce qui a trait à la confidentialité des opérations, car la qualité ne peut ni augmenter, ni diminuer( maintenir son mode de gestion et son organisation à leurs états habituels, car la modification de ce critère n'aura aucune répercussion sur l'état de perception de la clientèle.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Enfin, on peut constater que cette méthode permet de :

- Connaître les principaux critères qui influencent la satisfaction du client ;
- Déterminer l'impact de ces critères sur la qualité perçue ;
- Fixer des objectifs précis d'amélioration de la satisfaction( par exemple : le CIR de tel critère devra arriver à tel niveau dans un an).

Reproduire cette analyse ponctuellement permet de mesurer l'évolution et la performance des mesures prises pour améliorer la qualité. A la différence des autres méthodes, SMART est proactive du fait qu'elle procède au recueil de l'information sur le comportement du consommateur, et ainsi déterminer le niveau idéal de la qualité à obtenir pour le service futur, et ce, indépendamment du service actuel.

Ces méthodes de mesure de la qualité de service, nous ont permis de savoir comment évaluer la qualité de service perçue par le client et de relever les différents dysfonctionnements et insuffisances dans le processus de délivrance du service, et bien qu'elles renferment quelques lacunes dans leur mise en œuvre , ces méthodes demeurent valables, utiles et indispensables pour améliorer la qualité de service et accroître la satisfaction du client.

### 2) Les outils d'analyse de la qualité de service :

Pour assurer la pérennité d'une entreprise , il ne suffit pas de mesurer, évaluer la qualité de service auprès de sa clientèle, et de relever certains problèmes reliés à la servuction qui pouvant nuire à cette qualité, mais il faut aussi essayer d'améliorer celle-ci, de régler ces problèmes pour accroître la qualité perçue et apporter plus de satisfaction à la clientèle de l'entreprise . Résoudre les problèmes de la servuction consiste à ausculter et à analyser l'interne de l'entreprise à travers des outils d'analyse.

#### A) Le diagramme d'ISHIKAWA<sup>1</sup> :

Dénoté diagramme en « arête de poisson », cet outil permet de recenser toutes les causes de dysfonctionnement, et procéder ensuite à leur classement en rubriques selon la nature du problème posé. Cette technique développée à l'origine par un expert en qualité : le japonais Kaoru Ishikawa, décrit par Langlois et Tocquer<sup>2</sup>en 1992.

Les enquêtes effectuées auprès des consommateurs ont révélé l'existence de problèmes entraînent une diminution de la qualité perçue. Il peut s'agir d'un problème

<sup>1</sup> LAPERT( Denis),et MUNOS(Annie) : *Marketing des services*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009 ,P.87.

<sup>2</sup> TOCQUER(G) et LANGLOIS( M) :Op.cit ,P.188.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

général(l'obtention du service n'est pas assez fiable) ou d'un incident plus précis(il y a toujours plus de cinq personnes devant moi dans la salle d'attente). Dans l'approche d'Ishikawa, ces problèmes sont considérés comme des effets dont les causes se trouvent à l'intérieur de la servuction.

L'approche initiale d'Ishikawa établit quatre causes possibles : le personnel, le matériel, les méthodes, et le milieu<sup>1</sup>.

En adaptant ce modèle d'Ishikawa, on peut définir quatre origines différentes pour les problèmes perçue pour les consommateurs:

- le personnel en contact et l'aspect matériel(ce qui conduit au non-respect des normes) ;
- les relations entre les éléments de l'entreprise(ce qui inclut l'absence de normes et l'ambiance générale de travail) ;
- les relations entre le client et l'entreprise(ce qui reflète l'ignorance des attentes du consommateur et les promesses non tenues) ;
- les relations entre les éléments extérieurs à l'entreprise(ce qui définit l'ambiance générale de la servuction).

On peut appliquer cette méthode sur le problème de la rapidité d'obtention du placement financier dans une banque( voir la figure N°08) :

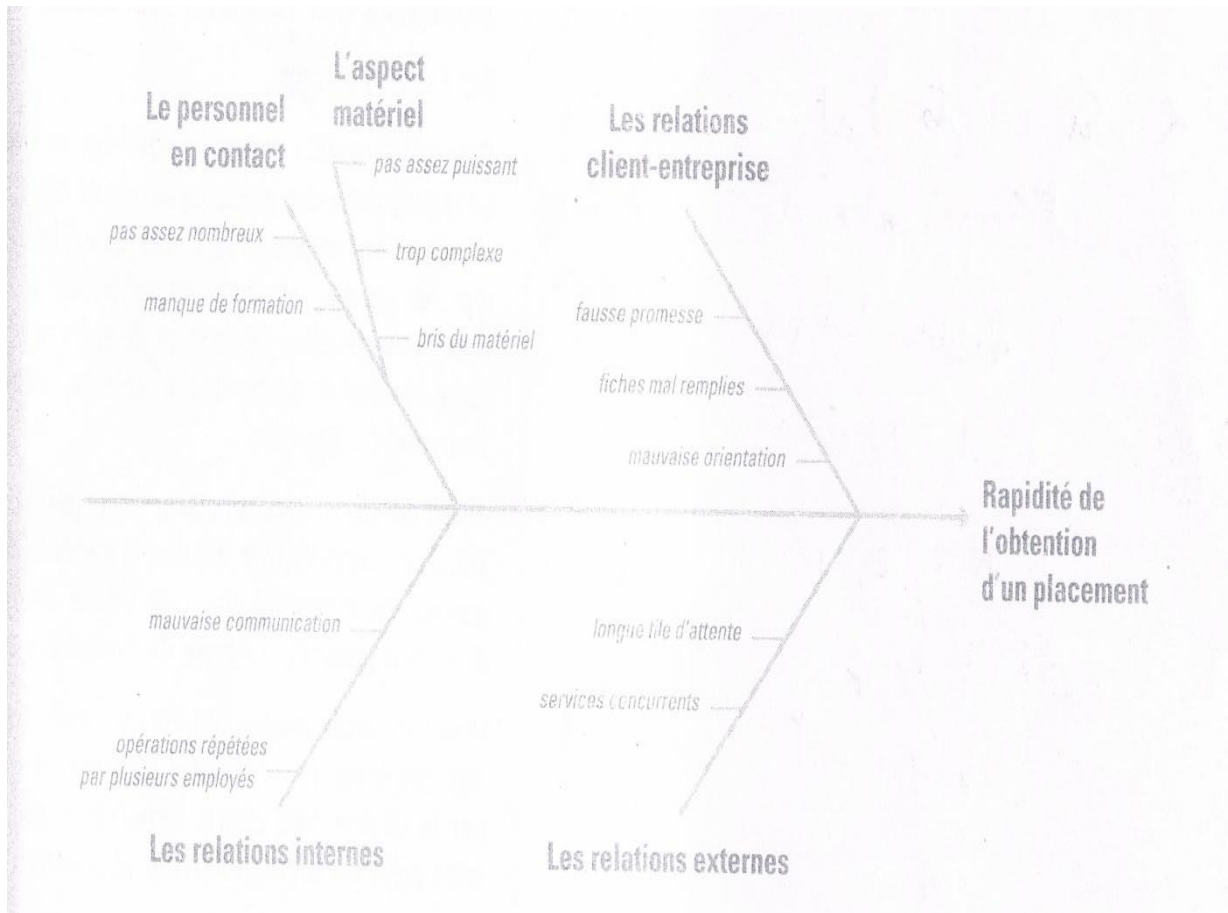
- le personnel en contact et l'aspect matériel : comme le manque de formation pour le personnel , et un matériel pas assez puissant ;
- les relations entre les éléments de l'entreprise : une mauvaise communication..etc. ;
- les relations entre le client et l'entreprise : fausse promesse, fiches mal remplies..etc. ;
- les relations entre les éléments extérieurs à l'entreprise : une longue file d'attente, services concurrents.

---

<sup>1</sup> MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) :op.cit,P235.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

**Figure N° 09** : Les sources de diminution de la qualité perçue dans un service bancaire : La rapidité de l'obtention d'un placement, à travers une application de la méthode d'Ishikawa



**Source:** MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) :op.cit,P237

La méthode d'Ishikawa consiste à réunir certains acteurs internes sous forme de groupe ne dépassant pas une dizaine de personnes et les interroger sur les éléments qui pourraient être à

l'origine du problème découvert. Il ne s'agit pas de quantifier l'influence du personnel ou des relations clients-entreprise sur la qualité, mais de cerner les sources potentielles de non-qualité au sein de la servuction.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

### **B) Le schéma directeur( le blueprinting)<sup>1</sup>:**

La méthode du schéma directeur introduite par Zahorik et Rust <sup>2</sup>en 1992 , elle est fondée sur les mêmes principes que la méthode d'Ishikawa ; seule la présentation change. Il s'agit de reprendre tout le processus de servuction et de définir chacune de ses étapes en se plaçant du point de vue du consommateur. La servuction sera schématisée sous la forme d'un diagramme, ce diagramme comprend tous les contacts entre le client et l'entreprise( avec le front office), ainsi que toutes les opérations invisibles pour le consommateur, mais nécessaire pour l'obtention du service( avec le back office, transfert d'information entre employés, entrée d'information sur le client, etc.)

Bref cet outil permet de :

- Décrire et visualiser les processus de servuction ;
- Identifier là où les problèmes risquent d'arriver et mettre en évidence les lacunes de ce système.

### **C) L'analyse de Pareto<sup>3</sup> :**

L'analyse Pareto ,du nom de l'économiste italien qui la développa le premier, cherche à identifier les principales causes des résultats observés. Ce type d'analyse souligne la règle bien connue des 80/20, car elle relève souvent qu'environ 80% de la valeur d'une variable( dans ce cas précis, le nombre de problèmes de service) est justifiée par 20% de la variable causale( c'est-à-dire le nombre possible de causes).Cette analyse permet à l'entreprise de mieux canaliser ses efforts.

Combiner entre ces trois outils d'analyse permet de mettre en évidence les principales causes des problèmes de service. D'une manière générale, il faut se souvenir que le coût de réparation du service est inférieur au coût d'un client mécontent.

---

<sup>1</sup> LOVELOCK(Christopher), WIRTZ (Jochen), et LAPERT ( Denis) : « *Marketing des services* », édition Pearson Education, 2004, P.444.

<sup>2</sup> ZAHORIK(A.J), et RUST(R.T) : « *Modeling the impact of service quality on profitability : A review* »,Advances in services marketing and management, vol.1, par SWARTZ( T. A), BOWEN( D. E ) et BROWN( S.W) , Greenwich, JAI Press Inc., 1992, P.247-276.

<sup>3</sup> DENIS( Lapert) :op.cit ,PP.95-97.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Une mauvaise qualité ou même une qualité moyenne place l'entreprise en position concurrentielle difficile, et si les clients perçoivent que la qualité n'est pas satisfaisante, ils ne tardent pas à aller voir ailleurs. De ce fait, la qualité perçue dans les entreprises prestataires de service à une importance particulière, d'abord par ce que elle compense le caractère intangible de la prestation. Ensuite elle apporte des repères qui vont permettre de se distinguer de la concurrence .Et enfin elle contribue la construction de l'image de l'entreprise prestataire.

### **Section 3 : la contribution du personnel en contact dans la qualité de service.**

Parmi les emplois de services, les plus exigeants sont ceux en contact direct avec le client , en raison des rôles souvent contradictoires qui leur sont alloués : servir les intérêts du client mais aussi ceux de l'entreprise. Le personnel en contact devra trouver par lui- même les attitudes et les réponses génèrent le moins de stress. On attend de ce personnel non seulement qu'il soit rapide et efficace dans l'exécution des opérations, mais également courtois et dévoué lors de son interaction avec les clients.

#### **I) Le personnel en contact : élément crucial de la qualité de service**

Le personnel en contact est l'expression immédiate de la compétence opérationnelle et relationnelle de l'entreprise auprès de sa clientèle. En effet c'est un facteur puissant de la différenciation car c'est à travers le personnel en contact qui reflète un vecteur de communication que le client peut établir son jugement sur le service.

Il est un élément essentiel de la qualité de la livraison du service et demeure encore aujourd'hui un avantage concurrentiel certain dans beaucoup de concepts de services. Dans les entreprises de services dites « high contact », comme le restaurant ,le transport, la banque .etc, le personnel en contact est la pierre angulaire de l'offre , en raison de ses rôles et de ses responsabilités . En revanche, dans le cas d'entreprises de service dites « low contact », comme les centres d'appels et les points de vente en self- service ,bien que le personnel en contact soit le plus souvent joint par mail ou par téléphone, et rarement ou très rapidement vu par le client, il joue un rôle clé dans le construit de la confiance client et dans

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

le maintien de sa fidélité. Pour toutes ces raisons, le personnel en contact avec les clients constitue un élément essentiel du marketing des services et plus précisément le marketing bancaire de notre cas.<sup>1</sup>

Même si les technologies à distance sont commodes pour les clients, c'est le cas de nombreuses transactions dites routinières sont aussi effectuées sans personnel en contact, comme les transactions qui s'opèrent sur les sites web, et les distributeurs automatiques, le service délivré par le personnel en contact en face-à-face, « oreille-à-oreille », par mail, ou Twitter, est déterminant pour le client; il est une composante essentielle de la stratégie marketing de l'entreprise de services.

En fait le personnel en contact constitue un élément et occupe une position critique du point de vue marketing : il personnifie l'entreprise aux yeux du client.

Un service est quelque chose d'abstrait, la seule chose tangible sont ces relations que le client expérimente avec le support physique et surtout le personnel. Ce dernier est un recours, une sécurité, il donne un visage à l'entreprise de service, il est le représentant de l'entreprise auprès ses clients.

De ce fait, le personnel en contact constitue une dimension importante de l'image de l'entreprise de service : la représentation mentale de l'entreprise que se forme le client ne peut avoir pour support que les éléments tangibles de la servuction, support physique, autres clients et surtout personnel en contact ; les très nombreuses études d'image disponibles dans le transport, l'hôtellerie, la banque et bien d'autres démontrent ce phénomène. Son importance se trouve renforcée par la sympathie, l'indifférence ou l'antipathie qui se crée entre le client et lui, aussi et peut être surtout par la crédibilité et le professionnalisme qu'il sait inspirer<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, les entreprises de services qui réussissent sont celles qui placent au centre de leurs préoccupations le management de la ressource humaine et plus spécifiquement le personnel en contact avec le client en veillant à mettre en place un recrutement pertinent, une sélection rigoureuse, une formation suivie et instaurer des méthodes de motivation efficaces

---

<sup>1</sup> LOVELOCK(Christopher) et autres :*Marketing des services* , 6<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris,2008, P.347.

<sup>2</sup> EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) : Op.cit, P.50.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

pour le fidéliser. Il est sûrement plus difficile pour les concurrents d'imiter un niveau de performance humain que n'importe quelle autre ressource. <sup>1</sup>

### II) Le personnel en contact : source de fidélité et d'avantage concurrentiel.

Pour, l'entreprise, le personnel est crucial, puisqu'il peut être un facteur déterminant dans la fidélité de la clientèle. Du point de vue du client, la rencontre avec le personnel en contact est probablement l'aspect le plus important du service. Du point de vue de l'entreprise, les niveaux des services et la manière dont ils sont délivrés sont d'importantes sources de différenciation et d'avantages concurrentiels. De plus, la force du lien entre le client et le personnel en contact est souvent un facteur de fidélité, car il est :<sup>2</sup>

-Une partie essentielle de l'offre de service :C'est souvent l'élément le plus visible du service et il détermine sa qualité.

-L'entreprise de services :Il représente l'entreprise et, du point de vue du client, il est l'entreprise.

-La marque : Le personnel et le service constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.

-L'élément qui agit sur les ventes :Il est au centre du dispositif pour le développement et le maintien du chiffre d'affaires.

-L'élément qui détermine la productivité :C'est par lui que s'opère ou non la productivité des processus de front office.

De plus le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, la personnalisation de la livraison, la création et le maintien de liens avec les clients, ce qui, à terme, conduit à leur fidélité. De ce fait, il faut toujours donner plus que vous penser qu'il est nécessaire pour satisfaire les besoins du client, et l'objectif est de s'assurer que les désirs et les besoins des clients sont satisfaits avant qu'ils ne les expriment.

Ce type d'employés faisant des efforts discrétionnaires est à la base de l'excellence du service. Ils sont de plus en plus une variable clé dans la création et le maintien d'un

---

<sup>1</sup> LOVELOCK(Christopher) et autres :Marketing des services, 7<sup>ème</sup> édition, Op .cit, P.328.

<sup>2</sup> Ibid.,PP.328-329.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

positionnement et d'un avantage concurrentiel. L'importance intuitive de l'impact du personnel en contact sur la fidélité de la clientèle a été intégrée et formalisée par Heskett et ses collègues de la Harvard business school dans leur célèbre article « putting the service profit Chain to Work ». Les auteurs montrent comment la satisfaction de ces employés, leur fidélité et leur productivité influent sur la valeur d'un service et la fidélité de la clientèle. Contrairement au personnel de fabrication de produits manufacturés, les employés sont en contact permanent avec les clients, et nous avons la preuve que leur satisfaction et celle des clients sont étroitement liées.

### III) Les rôles du personnel en contact contribue à la qualité de service :

Lorsque l'on se penche sur le rôle du personnel en contact, un simple regard sur la servuction montre que ce rôle est double : le personnel en contact doit effectuer un certain nombre de tâches précises, il a donc un rôle opérationnel. Mais en outre, il doit effectuer ces tâches en présence, avec l'aide, et pour le client ; il a donc en même temps un rôle de relation avec la clientèle, d'essence marketing que l'on appellera rôle relationnel.

#### 1) **Le rôle opérationnel :**

Ce sont l'ensemble des opérations qui doivent être effectuées par le personnel en contact. Elles sont traduites par des instructions très précises données au personnel ; elles sont de formes classiques et sont sensiblement les mêmes que celles que l'on retrouve dans toutes les job descriptions, de l'ouvrier au cadre.

#### 2) **Le rôle relationnel :**

Le personnel en contact ne remplit pleinement sa fonction que s'il effectue ses tâches de façon efficace et qu'il le fait agréablement pour le client ; c'est ce côté agréable de l'interaction qui constitue le rôle relationnel du personnel en contact. Si l'on veut une image, le relationnel est un peu l'emballage de l'opérationnel, et l'on sait, en marketing, toute l'importance du contenant par rapport au contenu.

Trois ensembles d'éléments constituent le relationnel :

A) **Le visible :** C'est d'abord ce que voit le client, la propreté, l'ordre et le bon état du support physique à la disposition du personnel en contact ; mais c'est aussi tout ce qui concerne l'apparence de ce même personnel : la propreté, la coiffure et l'habillement ; dans la

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

majorité des cas, le personnel en contact porte un uniforme, ce qui lui permet d'être reconnu immédiatement par le client et crédibilisé comme étant un professionnel représentant l'entreprise, car l'habillement est toujours un signe très important pour le client ; il doit être propre, net, harmonieux, bien coupé et de bon goût, mais aussi il est le reflet du professionnalisme de celui qui le porte et de l'entreprise qu'il représente .

Tous ces éléments visuels revêtent une grande importance pour le client ; ils ne peuvent être abandonnés au hasard de la bonne volonté du personnel. Ils doivent faire l'objet d'une conception et d'un contrôle précis et rigoureux de la part du management.

B) **Le gestuel**<sup>1</sup> : le relationnel est ensuite constitué par le comportement du personnel en contact. C'est d'abord le fait de se rendre immédiatement disponible, dès que le client se présente, arrêter toute autre occupation, sauf évidemment celle de s'occuper du client précédent ; une faute est très souvent commise : continuer une conversation avec un collègue, professionnelle ou non, durant l'interaction avec un client. Il faut ensuite que le personnel en contact possède une gestuelle précise et harmonieuse pour les opérations à effectuer, qu'il sourie à bon escient, au moins au début et à la fin de l'interaction, et qu'il regarde les yeux du client lorsqu'il s'adresse à lui. Bref, il faut donner au client l'impression qu'il est le bienvenu et non pas un gêneur.

C) **Le verbal** : Le relationnel est enfin constitué par les expressions verbales qu'utilise ou devrait utiliser le personnel. Il s'agit à la fois du fond et de la forme :

pour le fond , ce sont les formules de politesse et de courtoisie, expressions de bienvenue, concision et précision des phrases de nature opérationnelle ; pour la forme, c'est la netteté du timbre, la justesse et le professionnalisme du ton .Au fond le personnel en contact est en quelque sorte un acteur, jouant une petite pièce pour un unique spectateur qu'est le client.

On le voit bien, le rôle relationnel du personnel en contact est un rôle complexe à jouer, de par les différentes dimensions qui le composent ; mais cette complexité tient aussi au fait que l'interaction, si elle est unique pour le client, est par contre multiple et répétitive pour le personnel. En effet, s'il n'y avait que deux ou trois interactions par jour, le rôle relationnel serait simple à exécuter et réussir ; dans la réalité, ce sont des dizaines, voire des centaines

---

<sup>1</sup> EIGLIE (Pierre) et LANGEAR (Eric) :Op.cit., P.55.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

d'interactions qui sont le lot du personnel, comme c'est le cas par exemple des caissières d'hypermarché, des réceptionnaires d'hôtel ou un caissier d'une banque. La répétitivité amène l'ennui : l'opérationnel devient automatisme, le relationnel s'efface, le client n'est plus qu'un numéro.

Devant ces difficultés, il apparaît clairement que le management ne peut laisser à la seule initiative du personnel en contact le soin de se préoccuper du relationnel ; la responsabilité du management est de le définir très précisément, et la responsabilité du personnel consistant à réussir la performance en étant capable de surmonter la répétitivité et de s'adapter à l'imprévu. Le meilleur moyen pour y arriver, consiste pour le management à compléter l'opérationnel par le verbal du dialogue avec le client, les formules de politesse et de courtoisie, sans oublier des indications précises sur le comportement et le gestuel que doit suivre le personnel. Cette méthode est une bonne façon d'arriver à une standardisation de la qualité du relationnel, si fondamentale d'un point de vue marketing.

### **3) Autres rôles :**

A cette dualité des rôles, déjà difficile à assumer, certaines entreprises de service en ont ajouté un troisième : celui de la vente. C'est le cas de certaines banques qui demandent à leurs guichetiers, non seulement d'effectuer les transactions normales, mais aussi de profiter de la présence du client pour le conseiller et lui vendre des produits bancaires. Il est clair, dans ces conditions que l'on ajoute une difficulté supplémentaire à des personnels dont le rôle est déjà passablement complexe à réussir, et que l'on pense que c'est au contraire vers une simplification qu'il faudrait se diriger.

L'anticipation des besoins de la clientèle, la personnalisation de la livraison, la création et le maintien de liens avec les clients ce qui, à terme, conduit à leur valorisation. passant par leur satisfaction et arrivant à leur fidélité par la contribution d'un personnel en contact qualifié qui reflète une qualité de service à travers son savoir faire et son savoir être.

## Chapitre deuxième : Le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service

---

Le personnel en contact représente un vecteur de communication car c'est à travers lui-même que le client établit son jugement sur le service. Donc l'entreprise doit encadrer, former, contrôler son personnel, mais sa gestion pose trois ensemble de difficultés :

-La position déterminante, vis-à-vis du client, qu'il occupe dans la servuction, le conduit à personnifier l'entreprise et être un élément important de son image et un pilier crucial de sa qualité de service ;

-la situation qu'il occupe fait qu'il est tiraillé entre les intérêts divergents de l'entreprise et de son client, et que l'équilibre à respecter est difficile à obtenir ;

-le rôle qu'il doit remplir est double, opérationnel et relationnel, ce qui n'est pas particulièrement aisé à réussir.

A ces difficultés, la réalité montre qu'il faut malheureusement en ajouter au moins deux autres : on trouve assez facilement du personnel à l'aise dans les opérations, mais peu doué pour le contact client, ou bien l'inverse ; mais il est bien rare de trouver des personnes naturellement à l'aise dans les deux rôles.

Par ailleurs, lorsque l'on analyse la hiérarchie et les valeurs d'une entreprise de services, on s'aperçoit que le personnel en contact occupe le bas de l'échelle, tant du point de vue du niveau hiérarchique, ce qui est normal, que de ceux de statut et du salaire. Dans ces conditions , recruter un personnel en contact de qualité est une véritable gageure. Il n'en reste pas moins qu'il est vital pour l'entreprise de service d'arriver à surmonter ces difficultés.

De ce fait, le personnel en contact représente l'interface entre l'environnement extérieur et l'organisation interne, il incarne la banque toute entière aux yeux du client. Cet élément moteur du système de servuction, qui joue un rôle primordiale dans le processus de production du service. Pour avoir un niveau élevé de la satisfaction des clients, il faut produire une prestation d'une qualité irréprochable. Ce ci nécessite une forte mobilisation du personnel et qui constitue l'une des démarches marketing majeures et incontournable, pour toute entreprise désirant assurer sa pérennité

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Pour mieux assimiler le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire développé précédemment, une étude de cas que nous avons réalisé comme appui pratique à ces concepts sera présentée dans ce chapitre, qui à travers laquelle nous allons essayer de répondre à notre problématique principale et de vérifier nos hypothèses.

Nous allons à présent dans ce chapitre procéder à présenter notre organisme d'accueil. Il sera articulé sur la présentation du crédit populaire d'Algérie( CPA) et plus précisément la structure dans laquelle s'est effectué notre stage :

L'agence bancaire d'El-oued , ainsi que la méthodologie de recherche que nous avons retenue, dans ce travail, la présentation de l'enquête, l'analyse, l'interprétation de ses résultats, les suggestions et les recommandations, pour cette étude.

### **Section 01: Présentation du Crédit Populaire d'Algérie**

Le secteur bancaire représente l'un des piliers sur lesquels se concrétise le développement de l'économie national en raison de son rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande des capitaux sur le marché. Son évolution constatée est le fruit de la concurrence accrue entre les différents établissements, dont figure en leader le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) riche en savoir-faire et de son expérience de 49 ans, et profitant de son image auprès des clients.

#### **I) Présentation du Crédit Populaire d'Algérie banque :**

Dans les dispositions générales et ses statuts, le CPA est réputé comme banque générale et universelle, son siège est situé dans la capital Alger.

C'est la première banque algérienne qui s'est vraiment intéresser au développement de la monétique, contraction de moné (taire) et d' (informa) tique , celle-ci étant le moyen le plus récent et moderne, a être introduit en Algérie comme mode de paiement en 1997 , et qui désigne l'ensemble des techniques électroniques, et informatiques permettant d'effectuer des transactions, des transferts de fonds (carte bancaire, virement électronique...etc.).Elle est définie aussi par les caisses d'épargne Ecureil comme étant: « Un ensemble de moyens

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

électroniques mis en œuvres pour automatiser les transactions bancaires (carte retrait, carte paiement...)<sup>1</sup>, en s'associant avec des organismes internationaux tel que Visa et Mastercard, et en lançant la première carte bancaire sur le territoire national, on peut même la considérer comme banque leader dans la monétique dans le pays.

Le CPA comme toute banque est une société commerciale qui se spécialise dans la gestion du portefeuille de sa clientèle par le biais de l'ouverture des comptes. Outre la gestion des capitaux, ce genre d'établissement financier peut également proposer d'autres services tels le placement d'argent, les différents moyens de paiement et de change et les crédits. Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement de bâtiment, travaux publics, hydraulique(BTPH), la PME /PMI, les secteurs de la Santé et Médicaments, le Commerce et la distribution, l'hôtellerie, le tourisme, les médias, et l'artisanat.

### 1. Historique :

Créé en **1966** par ordonnance N° 66-366 du 29/12 avec un capital initial de 15 millions de DA, Au démarrage, son réseau était composé de vingt agences. Le CPA a hérité ,dans un premier temps, les activités gérées par les banque qui existaient à l'époque coloniale :

- La banque populaire commerciale et industrielle d'Alger( BPCI Alger), de Constantine(BPCI Constantine), d'Oran(BPCI Oran),et d'Annaba(BPCI Annaba) ;
- La banque régionale du crédit populaire d'Alger(BRCPA) ;
- La banque populaire du crédit d'Algérie(BPCA) ;

Dans un second temps, à partir de 1967, le CPA reprend les activités d'autres banque étrangères :

- Banque Alger- Misr ;
- Société Marseillaise du crédit en Algérie (SMC Algérie) ;
- La compagnie française de crédit et de banque (CFCB) ;
- la Banque Populaire Arabe (BPA).

---

<sup>1</sup> ZOLLINGER( M), LAMARQUE( E) : op.cit, 1999, p.09.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

En **1985**, le CPA a donné naissance à la banque de développement local(BDL) après cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et de 89000 comptes clientèle.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA peut recevoir des dépôts, octroyer des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toute entreprise, mobiliser pour le compte d'autrui tous les crédits consentis par d'autres institutions.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en **1989**, le CPA est devenu une entreprise publique économique (EPE), juridiquement structuré en société par actions dont le capital est propriété exclusive de l'état.

Depuis **1996**, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'état, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances.

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur le monnaie et le crédit (loi 90/10 d'Avril 1990), le CPA a obtenu le 7Avril **1997** son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

### **2. Les missions, objectifs, cibles et stratégie du CPA :**

#### **A) Les missions du CPA :**

Conformément à ses statuts, à la réglementation, aux conditions générales de banque et en application des politiques définies dans les différents domaines d'activités, le Crédit Populaire d'Algérie est une banque universelle à réseau et, à ce titre, elle a pour principal missions :

- Traiter et exécuter toutes opérations de crédits et de banque ;
- Recevoir des dépôts et accorder des crédits ;
- Prendre des participations dans le capital des entreprises ;
- Promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, de tourisme, de la pêche, de même pour les coopératives non agricoles de distribution, de commercialisation, de service, de petites et moyennes entreprises de toutes nature.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

**B) Les objectifs du CPA :** Les objectifs du CPA sont essentiellement la qualité, la rentabilité, la solvabilité, et l'innovation.

On peut élargir ces objectifs dans les points suivants :

- L'amélioration des systèmes d'informations par la mise en place d'un plan directeur informatique ;
- La nécessité d'une approche marketing qui concerne les produits et les services bancaires ainsi que l'organisation commerciale ;
- la mise en œuvre d'une politique de développement fondée principalement sur la satisfaction des besoins de sa clientèle ;
- Valorisation des ressources bancaires pour créer une volonté d'action et d'exécution des plans retenus ;
- La réalisation d'un effort systématique de projection dans l'avenir des conséquences de la réforme afin d'enquêter plus la flexibilité et réactivités.

**C) La stratégie du CPA :**

Et afin d'arriver à réaliser les objectifs fixés, le CPA adopte une stratégie qui repose sur :

- Des moyens de gestion modernes ;
- Un savoir faire ;
- Une équipe jeune et dynamique ;
- Un réseau d'agences de proximité ;
- Une politique de formation adaptée.

**D) Cibles :**La cible du CPA est essentiellement constituée de PME/PMI et les professions libérales car :

- Sa structure et son organisation présente l'avantage de la souplesse et de la flexibilité qui intéresse ces entreprises ;
- Dans ce contexte de réforme de l'économie, la contribution à la valeur ajoutée nationale connaît une croissance assez importante du fait de l'accumulation par les PME/PMI des connaissances et des expériences et de leurs maîtrises des fonctions de production et de commercialisation ;
- Beaucoup d'entre elles sont performantes et compétitives et interviennent tant sur le marché domestique que sur le marché international.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Viennent d'autres cibles :

Les particuliers (qui sont des individus considérés hors de leur activité professionnelles, ils ont tous un point commun, ils disposent de leurs revenus qu'ils exploitent en consommation et en épargne).

### **II) Présentation de l'agence du CPA d'EL-Oued 322 :**

Pour faciliter le traitement des dossiers de la clientèle, les banques ont décidé de créer les agences bancaires. Celles-ci sont des représentants locaux de la maison mère, proposant généralement les mêmes produits que cette dernière et ayant été délégués des principales tâches concernant la gestion du portefeuille des clients.

L'agence du CPA d'El-Oued 322 est le comptoir local de l'entreprise mère située à Alger. Il sert de représentant sur place de l'établissement financier auprès des clients de cette région, qui n'ont pas la possibilité de se déplacer vers le siège de celui-ci. En résumé, cette agence bancaire offre les mêmes prestations financières et commerciales proposées par la maison mère en étant plus proche de la clientèle. Son fonctionnement ne diffère pas totalement de celui de la banque mère.

L'agence bancaire CPA El-Oued 322 est Créée en avril 1982 avec 03 services repartis au sein de sa structure sous le contrôle d'un directeur générale : service de secrétariat, service caisse, service crédit. Elle a ajoutée 03 services principaux pour renforcer l'efficacité des activités distribuées aux clients : service de commerce extérieur, service de contrôle, et d'administration. Et maintenant le service de chargé clientèle est en cours de création. Son siège social est situé au 27. Bvd Lamamra Bachir. 400 Logements. El-Oued, et elle est sous direction du groupe d'exploitation de Batna 835.

#### **1. Structure organisationnelle<sup>1</sup> :**

**A) Le personnel de l'agence et leur affectation :** L'agence bancaire 322, emploie 19 personnes pour s'occuper des différentes tâches qui lui incombent, affectées comme le suit : le directeur de l'agence et la secrétaire, 08 personnes s'occupent du service caisse, ainsi, ce service est structuré en deux compartiments principaux :

---

<sup>1</sup> Service administration et contrôle de l'agence CPA d'El-Oued.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Compartiment FRONT-OFFICE : Qui exécute les opérations de guichet en présence du client

Compartiment BACK-OFFICE : Qui exécute les opérations s'effectuant à l'arrière du guichet, et ne nécessite pas la présence du client.

les transactions classiques, à l'instar des retraits d'argent liquide, des dépôts, et du virement, sont du ressort des caissiers (reparties en 03 postes pour le front office), un seul agent s'occupe des cartes et d'ouverture des comptes mais aussi il est également réservé à l'accueil pour recevoir le client qui désire demander des informations, 03 autres postes sont réservés au back office, ces agents sont sous direction du chef service caisse.

Le service crédit emploie 04 personnes : le chef service crédit, 1 seul agent s'occupant des affaires juridiques (le juriste), un chargé d'étude pour les dossiers des crédits et un autre pour le suivi des crédits et des engagements.

Il y a aussi 01 seul collaborateur qui traite les opérations du service commerce extérieur en sous direction du chef de ce service .Facultativement, un autre service est également ouvert pour le traitement des opérations administratives qui emploie 03 personnes : le directeur adjoint, un contrôleur, et un agent qui s'occupe du suivi du personnel.

Mais la tendance de l'agence d'aujourd'hui c'est de rendre disponible le maximum de personnel pour rester au contact du client ( en front office), c'est-à- dire n'importe agent bancaire s'occupant de n'importe quelle tâche peut collaborer à la servuction du client afin de mieux le satisfait.

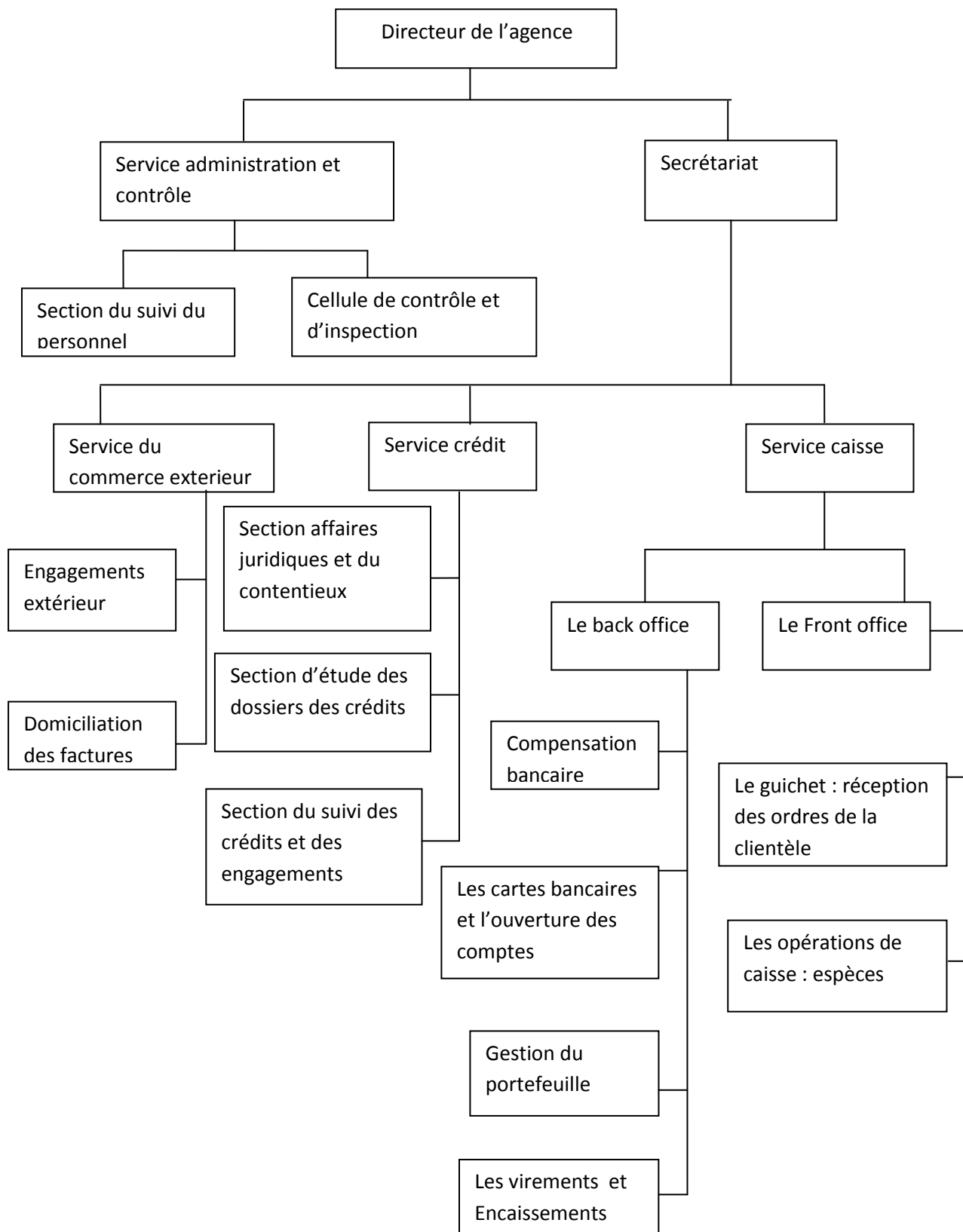
### **B) Organigramme de l'agence :**

L'agence CPA d'El-Oued 322 est structurée en services, sections, et une cellule comme les montre la figure N°09. Ces derniers sont :

- Le service administration et contrôle ,caisse, crédit, clientèle ,et commerce extérieur ;
- Section du suivi de personnel, études des dossiers des crédits , suivi des crédit et engagements, affaires juridiques et du contentieux, engagement extérieur, et Adressage des factures ;
- Cellule de contrôle et d'inspection.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

Figure N°10: Organigramme de l'agence



Source :Service administration et contrôle de l'agence CPA d'El-Oued.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### a) Organisation et missions des structures précitées :<sup>1</sup>

► **Le directeur de l'agence:** L'agence bancaire CPA est placée sous la responsabilité d'un directeur, qui représente le lien entre les autorités, les opérateurs économiques de la localité et la banque ,ce dernier exerce son autorité dans le domaine commercial ou en matière d'utilisation optimale des moyens humains et matériels mis à sa disposition, par une certaine délégation du pouvoir de la direction générale .

#### ► Missions assignées :

- **Développement du fonds de commerce :** il a pour mission d'optimiser les ressources de l'agence (humaines, matérielles et financières),d'accroître la rentabilité de l'agence.et d'augmenter la part de marche de la banque.

- **Gestion administrative de l'agence :** il a pour mission d'organiser le travail de l'agence ,de Créer une bonne ambiance de travail ,de respecter les contraintes législatives et réglementaires ,de Motiver le personnel.

- **Gestion des risques de l'agence :** il a pour mission d'octroyer à la clientèle les crédits les plus rémunérateurs tout en limitant au maximum les risques inhérents (contre partie, immobilisation), de veiller au bon équilibre de la trésorerie de l'agence, de Respecter les règles de gestion (règles prudentielles de gestion des banques et établissement financiers)

- **Représentant local da l'agence vis-à-vis de l'extérieur ;** il a pour mission de soigner l'image de marque de l'agence, de défendre les intérêts de l'institution, de faire comprendre à l'environnement le rôle de l'agence.

- **Exécution de la stratégie commerciale de l'agence :** il a pour mission de réaliser les objectifs assignés a l'agence

#### ► **Service secrétariat :**a pour mission :

- La réception des courriers reçus et l'expédition des courriers envoyés ;
- Le transfert des appels téléphoniques ;
- La réception et expédition de fax ;
- L'enregistrement chronologique des courriers reçus et envoyés.

---

<sup>1</sup> Entretien avec : Mr LAABED, (A), Directeur de l'agence bancaire CPA agence d'El-Oued, service contrôle et administration,19 /03/2015, 10h15

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

► **Service contrôle et administration** : Organe de gestion et d'exécution, ce service est organisé autour d'une section du suivi du personnel et une cellule de contrôle et d'inspection , il a pour mission :

- Le suivi du fonctionnement des moyennes humains et matériels de l'agence ainsi que leur utilisation optimal ;
- L'élaboration des budgets (fonctionnement et investissement) de l'agence.
- L'exécution des tâches administratives (frappe de courrier, telecommunication.ect..) ;
- Le suivi de la sécurisation des biens et des personnes de l'agence (les agents de sécurité, système d'alerte , etc.).

► **Service crédit , caisse, chargé de La clientèle, et commerce extérieur :**

Ces trois service assurent les fonctions technique de l'agence ,sont chargés de l'exécution des opérations en faveur de la clientèle, liées à la collecte des ressources et/ou a la distribution du crédit.

▪ **Service crédit** :Est un service de gestion et d'exécution des opérations de crédits ,il est organisé autour de trois sections ; section d' affaires juridiques et du contentieux, d'étude des dossiers des crédits, et du suivi des crédits et des engagements .Il a pour mission :

- La réception et l'enregistrement chronologique des dossiers de crédits ;
- L'études ,l' analyse des demandes de crédit , et le contrôle de la conformité des dossiers reçus par rapport aux règles et procédures de distributions de crédits( la prestation des garanties suffisante ; l'hypothèque, les cautions) ;
- L'information, l'assistance et le conseil de la clientèle ;
- La gestion administrative des dossiers de crédit ;
- Le suivi de l'utilisation de crédits et la sûreté de leur destination conformément à l'objet financé et veiller à leur remboursement à l'échéance ;
- Le suivi , et la réalisation physique des projets d'investissements ;
- Le suivi des affaires enroulées avec les avocats et auprès des tribunaux.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

▪ **Service caisse** :Faisant partie de l'organisation de l'agence bancaire qui a la structure de l'exploitation des opérations de banque. Ce service est structuré en deux compartiments principaux :

- Compartiment FRONT-OFFICE :Qui exécute les opérations de guichet en présence du client
- Compartiment BACK-OFFICE : Qui exécute les opérations s'effectuant à l'arrière du guichet, et ne nécessite pas la présence du client. Il est organisé autour de trois sections ; section des compensations, de gestion du portefeuille, cartes bancaire et ouverture des comptes. Les missions du service sont :

➤ **Pour Le front- office** : est chargé de :

- Retrait et versement Dinars et devises ;
- Operations de change manuel ;
- traiter les opérations de recettes( recevoir les dépôts d'espèces,);
- Accueillir la clientèle et maintenir des contacts avec elle, et le renseignement de celle-ci ;
- Réceptionner, contrôler et transmission au compartiment back-office les ordres de la clientèle ;
- Opération sur livret d'épargne ;
- Délivrance de l'historique des comptes.

➤ **Pour Le back- office** : (arrière guichet)

- Traiter les opérations se traduisant par un flux d'espèces, en dinars et en devises(exécuter des virements pour le compte de la clientèle et d'effectuer les règlements ou paiements ordonnancés par celle-ci ) ;
- Remise des chèques à l'encaissement ;
- Traitement des chèques reçus de la compensation des autres agences et des agences du CPA ;
- Tenir à jours les comptes de la clientèle ;
- Assurer une gestion efficiente de la trésorerie de l'agence ;
- Gestion des impayés (délivrance des attestations de non-paiement)
- Etablissement des statistiques destinées a la hiérarchie ;

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- Assurer le traitement des opérations monétique( les opérations effectuées à travers les DAB , GAB\*<sup>1</sup> en utilisant des cartes bancaire).
- **Service chargé clientèle :** Est chargé de :
  - Ouverture, modification et clôture des comptes ;
  - Gestion des chèquiers ;
  - Gestion des formules numérotées (chèques, bon de caisse,... etc.) ;
  - Gestion des oppositions (désaccords) sur les moyens de paiement (chèques, cartes monétiques, bon de caisse...) ;
  - Suivie des comptes sans mouvements et des comptes de succession ;
  - Etablissement des statistiques destinées à la hiérarchie ;
  - Gestion du fichier clientèle.
- **Service commerce extérieure :**

L'existence organique d'un compartiment commerce extérieure dans l'agence se justifie par :La complexité des opérations traitées par ce service et La spécifié de la réglementation régissant les opérations étrangères (contrôle des changes, règles internationales). Ce service est organisé autour de deux sections ; section des engagements étrangers, et section domiciliation des factures. Il se charge de:

- Gérer les contrats domiciliés à l'import et suivre les garanties reçues de l'étranger ;
- Assurer l'encaissement des chèques en devises ;
- Elaborer les états statistiques et rapports destinées à la hiérarchie ;
- Renseigner la clientèle sur les opérations de commerce extérieure ;
- Gérer les oppositions et les interdits sur les opérations de commerce extérieure ;
- Apurement des dossiers d'importations et des exportations ;
- Contrôle des documents de réalisation des contrats.

---

<sup>1</sup> \* DAB : distributeur automatique des billets ;

\* GAB :guichet automatique des billets.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### 2) Les produits de l'agence :

Les produits que propose le CPA à sa clientèle (particulier et entreprise) peuvent être structurés de la manière suivante :

**A) La banque à distance :** englobe 04 services : Service banque en ligne, banque sur Mobile, Interactif Vocal, Fax.

#### a) E-banking : ou Le service de banque en ligne:<sup>1</sup>

La banque en ligne du CPA , c'est une banque à distance destinée aux particuliers et aux professionnels, cette dernière a mis à la disposition de son client une gamme de service via internet, qui lui permette de :

- Gérer l'ensemble de comptes depuis son ordinateur 7 jours/7, et 24 h/24 ;
- Consulter toutes les opérations effectuées par lui : historique sur 30 jours ;
- Effectuer une recherche et trouver l'opération qu'il intéresse ;
- Télécharger ses relevés aux formats Excel, ou PDF ;
- Créer des fusions de soldes si ce client est un professionnel ;
- Consulter le cours des devises ;
- Recevoir des messages personnels en provenance de l'agence ;
- Consulter la liste des agences du CPA, le client trouvera ; codes agences, adresses et numéros de téléphone/ fax.

Afin de bénéficier d'un service via internet , le client doit suivre les étapes suivantes :

1/ L'accès au service : l'accès au service de banque à distance du CPA nécessite un abonnement préalable auprès de l'agence, où sont domiciliés les comptes. L'agence communiquera le client alors un nom d'utilisateur et un mot de passe qui lui permettra d'accéder au site en ligne du CPA.

2/ Première connexion au site :à travers l'accès à l'adresse du site de banque en ligne <http://ebanking.cpa-bank.dz> en cliquant sur « Accéder à vos comptes », le client peut accéder au service .

3/L'accès au service est sécurisé :toutes les données que le client échangera avec sa banque sont cryptées grâce à un certificat, et donc il faut le client l'accepte pour qu'il puisse se trouver dans une section sécurisée, où il peut saisir dans les champs « abonné » et « mot de

---

<sup>1</sup> Guide de l'abonné du CPA : *Banque à distance, particuliers et entreprises*, PP 04-23 .

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

« passe », les informations qui lui ont été communiquées par son agence. Et pour continuer la navigation, le client doit cliquer sur « valider », afin qu'il changera son mot de passe pour des mesures de sécurité.

### b) Service Banque sur Mobile :<sup>1</sup>

Ce service a été développé pour permettre aux abonnés de recevoir, sur leurs téléphones\*<sup>2</sup> portables, des messages courts( texto) afin de :

- Les informer du montant du solde de leurs comptes ;
- Les alerter sur les variations des cours des valeurs boursières ;
- Leur communiquer des informations diverses( mise à disposition d'un chéquier en agence ....) .

### c) Service Interactif Vocal :

Le service vocal permet la consultation du solde et du mouvement des comptes via le téléphone. Pour écouter les messages pré- configurés du serveur vocal du CPA, un numéro spécial est à la disposition de l'abonné, il suffit de former le 021 65 52 39.

### d) Service Fax :

Le service consiste à informer les abonnés de leurs mouvements bancaires de la semaine. L'abonné reçoit par Fax son relevé des comptes hebdomadaire de toutes les transactions effectuées.

**B) Le call- center :** ou bien le centre d'appel, **c'est une** plate forme technique réunissant des télé- conseillers qui gèrent à distance les besoins de la clientèle en matière d'information et d'assistance. Le but recherché par la banque à travers la mise en place d'un call- center en 04 / 10/2009,est de mettre à la disposition des clients un nouveau canal de communication moderne afin d'améliorer la relation avec eux. Il a pour mission :

- D'assurer un service à distance ;
- De prendre en charge les demandes de renseignement des clients ;
- De fournir des informations au client et lui apportera une assistance et une orientation ;
- D'assurer l'interface quotidienne entre les clients et la banque.

En cas où le client a besoin et nécessite une explication approfondie, ce centre procédera au routage des appels entrantes vers la structure métier compétente de la banque( direction marketing et communication, direction monétique,...). Le service call center est assuré

---

<sup>1</sup> Guide de l'abonné du CPA : op.cit, P.24.

<sup>2</sup> \* Ces informations peuvent également être diffusées par e-mail ou par fax.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

pendant les jours ouvrables du dimanche au jeudi , de 08h30 à 16h30, en appelant le 021 64 15 15.

**C) Les crédits :** Le crédit a pour conséquence un développement des investissements ,une accélération de la circulation des biens, ou pour le besoin de construction . En contre partie aux garantie proposées ( hypothèque comme ;terrain ou établissement, nantissement comme ; matériel , assurance touristique pour le matériel roulant, assurance multi risques professionnels pour le matériel fixe, les cautions des associés, et les nantissements de fonds de commerce) .

**a) Les crédits à court terme( pour un an) :** Certaines entreprises, pendant des périodes de gêne de trésorerie au cours de leur cycle d'exploitation ( ces frais d'exploitation tel que : l'achat des matières premières, les transforme en produits finis et semi finis , les vend en accordant des délais de règlements à sa clientèle, recouvre à échéance ses créances commerciales ,honore ses dettes vis-à-vis de ses fournisseurs, règle son personnel ,Autres frais...etc.), font appel à la banque en vue de leur offrir des solutions adaptées à leurs besoins et à la nature de leur activité. On trouve à titre d'exemple :

► **Facilité de caisse :** est un recours bancaire Permet à l'entreprise de trouver une solution aux décalages de très courtes durées (quelques jours seulement pour régler la situation de son compte maximum 15 jours) entre dépenses et recettes ,c'est-à-dire destiné à combler le décalage de trésorerie.( c'est. cette autorisation est. pour un an, on l'appel découvert bancaire)

Exemple : Une entreprise règle le salaire de ses employés le 24 ou 25 du mois. Les règlements entre commerçants se font d'habitude le 30 ou 31, l'entreprise n'a pas alors les fonds nécessaires pour le règlement des salaires. Pour la dépanner, la banque va autoriser que le compte bancaire de cette entreprise passe débiteur pendant quelques jours. Le compte reviendra créditeur quelques jours après grâce aux encaissements des fins du mois.

► **Découvert mobilisable :** facilité octroyée par le banquier à un client qui rencontre des difficultés de trésorerie passagère en contre partie d'intérêt, par virement vers le compte de ce client d'un compte de la banque .Il assure le financement d'une insuffisance de trésorerie pour une durée de moins d'une année. La détermination de la durée du découvert et de son montant est laissée à l'appréciation du banquier : celui-ci prônera la situation financière et la moralité de son client.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### ► Les crédits par signature :<sup>1</sup>

- **La caution de soumission** : Cette caution est un engagement pris par la banque au profit de l'opérateur. Elle a pour effet d'assurer le non désistement de l'adjudicataire (soumissionnaire). Cette caution est délivrée à la remise de l'offre et est valable jusqu'à la signature du contrat. La caution d'adjudication représente plus qu'une simple garantie, c'est un engagement moral de la banque qui garanti la compétence et la moralité de son client.

- **L'aval** : L'aval consiste en l'engagement d'une banque (avaliste ou avaliseur) à payer un effet de commerce( comme le billet à ordre )à son échéance au lieu et à la place du débiteur principal auquel il se substituera si celui-ci s'avère défaillant. L'aval est donné par la banque pour renforcer la confiance des tiers en son client .Donc il représente une sûreté de paiement du titre auquel il est rattaché,

**b) Les crédits à Moyen et à long terme ( plus d'un an )** : Les entreprises ayant du mal à dégager leurs propres ressources pour réaliser leurs projets recourent à la banque pour le financement de ces investissements, comme (l'acquisition des équipements, machines, outillage, matériels de transport). Parmi ces crédit on trouve :

► **PROMED**:C'est un crédit d'investissement à moyen et à long terme, destiné aux professionnels de la santé comme les médecins généraliste, les chirurgiens, les chirurgiens dentistes et les pharmaciens. Il est destiné aussi bien aux professionnels qui sont déjà installés, ainsi qu'aux débutants. Ce crédit permet :l'achat ou l'aménagement d'un local à usage professionnel ;des équipements ,ou un achat combiné .

► **PROLIB** :C'est un crédit d'investissement à long et moyen terme pour financer les professions libérales comme expert comptable, notaire, architecte, avocat, géomètre ,etc. Il permet d'effectuer les achats mentionnés dans PROMED,

► **Les crédits immobiliers du CPA** : Ce sont des crédits octroyés aux particuliers souhaitant acquérir un logement auprès de particuliers aussi ou de promoteurs immobiliers, et devenir propriétaire d'une maison individuelle, ou simplement projeter l'extension, ou réaliser des travaux d'aménagement .Le montant du crédit octroyé par la banque se diffère selon le revenu et l'âge du client demandant ce crédit.

---

<sup>1</sup> Entretien avec : Mme FOUHMA, (S), chargé d'étude de service crédit, CPA agence d'El-Oued, 21/03/2015, 10h30.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### ► Le crédit promotion immobilière :

Ce crédit est destiné à toute personnes physique ou morale immatriculée légalement au registre de commerce et autorisée à exercer l'activité de promotion immobilière. Le financement peut atteindre jusqu'à 70% du coût global du projet, ce montant est égal ou supérieur à deux (02) millions de dinars.

### ► Il ya aussi :

- **CPA- ANSEGE** :( Crédit Populaire d'Algérie- Agence National du Soutien à l'Emploi de Jeune) ,ce crédit accompagne ceux qui ont moins de30 ans , dans la réalisation de leurs projets.

- **CPA-CNAC** ( Crédit Populaire d'Algérie- Caisse Nationale d'Assurance Chômage): ce crédit accompagne ceux qui sont âgés entre 30 et 50 ans , dans la réalisation de leurs projets.

- **CPA-ANGEM** : (Crédit Populaire d'Algérie-Agence Nationale de Gestion de Micro Entreprise) c'est un microcrédit pour financer ceux qui ont des projets , dont leurs montant ne dépasse pas un (01) millions de dinars.

**D) Les comptes<sup>1</sup>** : l'entrée en relation avec le client est matérialisée par l'ouverture auprès d'une banque d'un compte bancaire. Ceci constitue la base de sa relation avec la banque. En ouvrant un compte le client:

- Dépose son argent qui se trouve en sécurité chez son banquier qui en est responsable en tant que dépositaire.

- En plus de l'aspect sécurité, le client trouve plus commode de régler ses créanciers par chèque, virement etc. que d'utiliser des espèces avec tous les risques qui en découlent (vol, perte), on trouve plusieurs catégories de comptes:

a) **Le compte particulier** : Le compte particulier est ouvert aux personnes physiques non commerçantes, pour leurs besoins personnels . il fonctionne en position créditrice, c'est-à-dire sans autorisation de débit : il doit donc être toujours créditeur, et il ne génère aucun intérêt.

b) **Le compte commercial** : Le compte commercial ouvert aux commerçants et industriels pour les besoins de leurs activités professionnelles. Il ne produit pas d'intérêts, il peut fonctionner et sur accord du banquier avec une autorisation de débit ( une facilité de caisse).

---

<sup>1</sup> Section de cartes bancaire et ouverture des comptes

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### c) Le compte en devises:

Ce compte permet à son titulaire de déposer son argent en monnaie non familière( en Euro, en dollars) .

**d) Le compte d'épargne à vue:** Ce sont des comptes ouverts sur livret d'épargne, à des clients pour épargner leur argent moyennant une rémunération (un intérêt). La banque remet au titulaire d'un tel compte, un livret qui lui permet de suivre, au fur et mesure, les opérations effectuées et de connaître, à tout moment, le solde du compte. Les sommes en dépôt au compte sur livret rapportent au titulaire du compte un revenu appelé intérêt .Il est destiné aux particuliers et aux mineurs représentés par leurs tuteurs légaux qui agissent à leur place jusqu'à l'âge de la majorité, Il existe deux types à savoir:

► **Epargne banque** : C'est un compte d'épargne tenu sur un livret d'épargne banque. Il est productif d'intérêts au taux en vigueur

► **Epargne logement** : C'est un produit de placement destiné à encourager l'épargne orientée vers le financement du logement.

e) **Les comptes d'épargne à terme** : des clients pour épargner leur argent moyennant une rémunération (un intérêt), ce compte se diffère de celui à vue, du fait que le client ne peut pas retirer son argent à tout moment, jusqu'à l'arrivée de date d'échéance.

E) **Les cartes bancaires** : Le paiement et le retrait par carte bancaire s'inscrit dans le cadre du projet de modernisation du système de paiement ,et constitue l'un des maillons important de la modernisation du secteur bancaire. Parmi celle-ci on trouve :

**a) Carte CPA /CIB Classic** : la carte interbancaire(nationale), est un mode de paiement, elle est proposée à la clientèle standard ayant un revenu modeste. Elle permet d'effectuer des retraits et des paiements Garantit une sécurité renforcée dans le déroulement de ces transactions avec un gain de temps (grâce au microprocesseur ou appelé communément puce) .Les porteurs de la carte CIB peuvent :

- Régler des achats sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), installés au niveau des commerçants acceptants ce mode de paiement et qui sont par nature affiliés au réseau monétique interbancaire ;

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- Effectuer des retraits auprès tous les distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétiques interbancaire CIB 7 j/7 et 24 h/24 à travers le territoire national ,en fonction du plafond d'utilisation fixé par sa banque.

**b) Carte CPA /CIB gold** : la carte interbancaire ( nationale), est une facilité au quotidien pour un meilleur mode de paiement avec une garantie d'une sécurité renforcée (carte à puce) , elle est proposée à la clientèle haute de gamme, cette carte offre les mêmes fonctionnalités citées auparavant de la carte CIB Classic avec :

- Des plafonds de retrait et de paiement plus important ;
- Une grande capacité de paiement, en toute sécurité, auprès des différents commerçants ;
- Une rapidité de transaction donc un gain de temps.

**c) Carte CPA/VISA Classic** : c'est une carte crée pour une clientèle privilégiée qui font beaucoup de voyage , c'est une carte qui permet d'effectuer des opérations de retrait et de paiement partout dans le monde, dans les limites d'un plafond fixé.

**d) Carte CPA/ VISA Gold** : Est une carte internationale, permet d'effectuer toutes les opérations de retraits auprès des Distributeurs de Billets répartis à travers le monde. Permet également faire tous les achats et dépenses auprès des commerçants affiliés au réseau VISA international. En plus des opérations de retrait et de paiement , elle facilite le séjour à l'étranger ,en effectuant des réservation aux hôtels, la dépense des grosses somme en shopping. Cette carte conforme aux exigences internationales de sécurité. .

**e) Carte Prépayée EL AMANE<sup>1</sup>** :La carte CPA/VISA Prépayée « EL AMANE », est un moyen de paiement pratique, fiable et sécurisé(, est une carte anonyme( le nom du porteur ne figure pas sur la carte) permettant à son détenteur, de régler ses achats à l'étranger chez les commerçants affiliés au réseau des acceptants des cartes VISA et d'effectuer des opérations de retraits d'argent et consultation de solde auprès des DAB/ GAB affichant le logo Electron du réseau VISA international.

Le porteur de la carte est un client domiciliés au CPA disposant d'un compte devises, La carte EL AMANE offre des avantages considérables en terme de:

- **Sécurité** : elle offre toutes les garanties de sécurité d'une carte bancaire internationale à puce, protégée par un code confidentiel ;

---

<sup>1</sup> Guide du client : *EL AMANE Carte Prépayée CPA VISA*, P.8.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- **Simplicité** : grâce à cette carte, le client n'a plus besoin de calculer ou convertir son argent dans une devise non familière ;
- **Confort** : le client peut disposer de son argent avec cette carte 24h/24 et 7j/7 à l'étranger, et même en Algérie mais uniquement en Zone sous douanes, ou en Aéroport international d'Alger ;
- **Prestige** : le porteur de cette carte accède au cercle de bénéficiaire de carte internationale comme signe de prestige reconnu à travers le monde entier.

### F) Le service e- paiement ou e-CP @:

Le e-CP@ est un service de paiement en ligne par carte CIB. Il permet au porteur de la carte CIB d'effectuer des transactions de paiement en ligne pour l'achat de bien ou de services, sur les sites web des commerçants dénommés « sites marchands ». Ce service offre un nouveau canal de paiement en ligne pour l'achat des biens et/ou services( billets d'avion, recharge téléphonique, paiement de factures d'électricité , d'eau...etc.)à tout moment 24H/24 et 7J/7.<sup>1</sup>

G) **Le service « SMS CPA CARDS »** : Ce service permet aux abonnés de recevoir des messages sur :

- Les transactions effectuées via les cartes CPACIB et CPA VISA pour les opérations de retrait et paiement ;
- Le statut des cartes( expirée, renouvelée, annulée ... ) ;
- Les informations utiles, et nouveauté de sécurité.

## **Section 02: Méthodologie et procédure de l'enquête**

Tout travail scientifique consiste à faire une recherche méthodique qui lui servira de support empirique. Cette recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et réponses à une problématique préalablement formulée.

Nous avons mené une étude quantitative qui est une méthode de recueil d'information en utilisant l'enquête, dans notre cas par le biais d'un outil précis qui est le questionnaire, et qui n'est pas seulement une liste de question, mais aussi de réponses à un besoin d'information.

---

<sup>1</sup> Guide du client : *e-CP@, Maintenant, votre carte vous permet de régler vos achats et factures via Internet*, P.5.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Pour mener à bien notre démarche, et dans le but de suivre les étapes élaborées dans notre plan de recherche relative à la contribution du personnel en contact dans la qualité de service au sein du CPA, nous avons opté pour une enquête par sondage.

**I) Définition du sondage** : « le sondage est une enquête effectuée sur un sous ensemble, ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinions, sur un sujet donné en interrogeant qu'un nombre précis de ses membres »<sup>1</sup>

**II) Méthodologie du sondage** : Les différentes étapes de notre sondage ont été :

- La préparation du sondage.
- La réalisation du sondage.
- L'exploitation des résultats .

### 1. La préparation du sondage :

**A) Choix de l'entreprise** : Le secteur bancaire représente l'un des piliers sur lesquels se concrétise le développement de l'économie national en raison de son rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande des capitaux sur le marché. Les clients cherchent plus en plus des produits de qualité qui garantissent leur sécurité bancaire et confort. Le Crédit Populaire d'Algérie propose une gamme de produits diversifiée répondant aux besoins de ses différentes cibles. L'entreprise cherche à améliorer ses produits pour être mieux qu'hier. Son objectif est de satisfaire sa clientèle, en créant des produits innovants et de qualité.

**B) Choix de l'échantillon** : notre population cible est constitué des clients domiciliés chez le CPA, plutôt les clients qui peuvent intervenir et se présenter à l'agence bancaire lors de la prestation de service.

Pour la détermination de notre échantillon nous avons choisi la méthode d'échantillonnage dite probabiliste (aléatoire). La taille de l'échantillon est de 100 personnes. Et afin de demeurer relativement représentatif, et suite aux contraintes de temps et de coûts, notre sélection a opté sur l'ensemble de la clientèle de l'agence bancaire d'El-Oued du CPA, hommes et femmes, âgés de moins de 25ans et plus, et de différentes catégories socioprofessionnelles.

---

<sup>1</sup> CHIROUZ.(Y) : le marketing : les études préalables à la prise de décision, édition ellipses, Paris,1993, P.39.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Après avoir défini la nature de l'enquête et déterminer la taille de l'échantillon, nous nous sommes employés à la rédaction du questionnaire. Il est composé de 17 questions qui devraient nous permettre de recueillir auprès de notre échantillon les informations nécessaires à notre étude.

**C) Le questionnaire :** « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »<sup>1</sup>. Lors de la formulation des questions, nous avons suivi quelques règles précises :

- une seule idée par question ;
- chaque question doit être simple, claire et sans ambiguïté ;
- le vocabulaire utilisé doit être compréhensible par la base de sondage ;
- éviter le plus possible les questions ouvertes, très difficiles à exploiter par informatique.

Les questions sont classées par thèmes, selon un ordre dont la logique a pour but de rendre le questionnaire plus aisé à comprendre par le sondé.

### a) Centres d'intérêt du questionnaire :

Le questionnaire va prendre en compte les centres d'intérêt suivants :

- l'aptitude de l'entreprise à offrir sur le marché des produits bancaires de qualité ;
- le degré de satisfaction et de fidélité du client de la banque en matière de qualité de prestation;
- l'impression des clients sur l'accueil, et la capacité d'écoute du personnel ;
- les insuffisances que le client peut rencontrer lors de la prestation du service ;
- les attentes de la clientèle en matière de la qualité de service

### b) Les types des questions :

► **Des questions fermées** qui demandent une réponse précise et facilement exploitable par l'informatique.

- **Questions dichotomiques :** ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.

Exemple : Etes- vous clients du CPA?

Oui

Non

---

<sup>1</sup> OUACHRINE(H) et CHABANI(S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb impression , 2012, P.77.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- **A choix multiples,( à plusieurs réponses permises) :** qui proposent un éventail de réponses à l'interviewé. Ce répondant dispose ici d'une liste de choix., le répondant peut choisir plus d'une réponse.

Exemple : Quelles sont les principales insuffisances de votre banque ?

- La lenteur des délais     Temps d'attente     Organisation  
 Proximité     Aménagement et propreté de l'agence  
 personnel non accueillant

- **A choix multiples, ( à une seule réponse permise) :**Le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique .

Exemple : Depuis quand êtes-vous client de cette banque ?

- Moins d'une année     De 1 an à 3 ans  
 De 3 ans à 6 ans     Plus de 6 ans

- **Les questions sous forme d'échelle :** ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitude, dans notre enquête, on a utilisé l'échelle de Likert :

Exemple : En règle générale après votre visite de l'agence vous êtes:

- Tout à fait satisfait     Satisfait     Ni satisfait, ni insatisfait  
 Insatisfait     Pas du tout satisfait

- **Des questions ouvertes :** une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse.

Exemple : Pouvez-vous formuler des observations et des suggestions relatives à l'amélioration de la qualité de service de votre banque :

.....  
 .....

### 2 . Réalisation du sondage :

#### A) La durée du sondage :

La période du sondage était du 08/05/2015 jusqu'au 23/05/2015.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### **B) Le mode d'administration du questionnaire :**

Comme il s'agit de quantifier les attitudes et les raisons, le mode d'administration que nous avons choisi est le dépôt des questionnaires auprès de l'agence bancaire du CPA, en diffusant le questionnaire en face à face à l'intérieur même de l'agence bancaire ciblée.

### **2. Exploitation des résultats :**

#### **A) Traitement et dépouillement du questionnaire :**

Afin de traiter le questionnaire, nous avons d'abord fait une relecture systématique de chaque question en vue de déceler celle qui est incomplète ou mal remplie.

Et après ce contrôle, nous avons constaté que toutes les réponses étaient valables pour l'analyse, chose qui a permis que le taux de réponses soit de 100%.

A cet égard ; le traitement de ce questionnaire a été effectué en introduisant les données obtenues dans le logiciel informatique MICROSOFT EXCEL (version 2007), qui nous a fourni les résultats finaux.

#### **B) Analyse et interprétation des résultats :**

Pour analyser les données recueillies nous avons utilisé des tableaux statistiques simples , et éventuellement d'autres outils statistiques comme des représentations graphiques.

Après la procédure de traitement des données, nous avons obtenu les résultats mentionnés ci-après (Analyse et interprétation des résultats).

### **Section 3 : Traitement et analyse des résultats de la recherche**

Cette section a pour objet d'analyser la contribution du personnel en contact du CPA dans la qualité de la prestation du service à partir d'une enquête terrain, en abordant l'analyse des résultats obtenus suite à l'exploitation des questions de l'enquête terrain, et puis nous terminerons par un ensemble de propositions et recommandations.

#### **I) Traitement et analyse des résultats du questionnaire :**

Les résultats de l'enquête terrain sont les suivantes :

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

**Fiche signalétique ( identification de la clientèle) :**

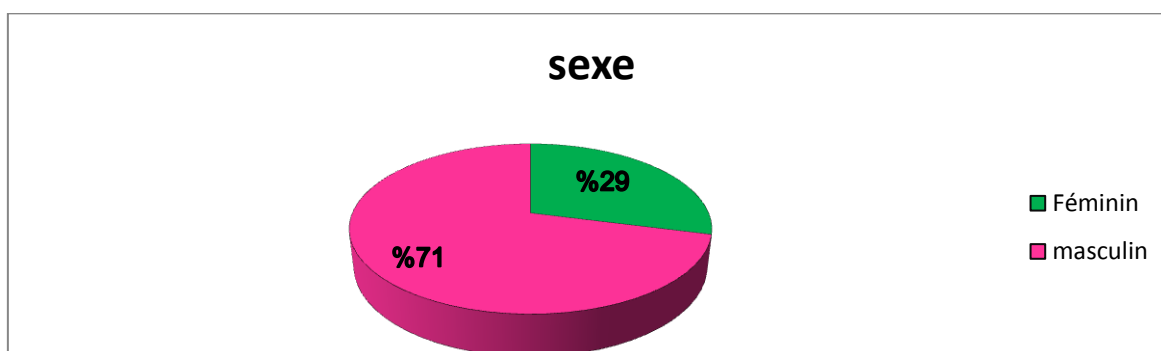
► **Sexe :**

**Tableau N° 01 :** Répartition de l'échantillon selon le critère sexe

La variable	La fréquence	Le pourcentage %
<b>Masculin</b>	<b>71</b>	<b>71 %</b>
<b>Féminin</b>	<b>29</b>	<b>29 %</b>

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 01 :** Répartition de l'échantillon selon le critère sexe



On remarque d'après ces résultats obtenus, que la population bancarisée sondée compte plus d'hommes que de femmes , avec un lourd avantage pour les hommes 71% contre un pourcentage de 29 % pour les femmes.

► **Age : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?**

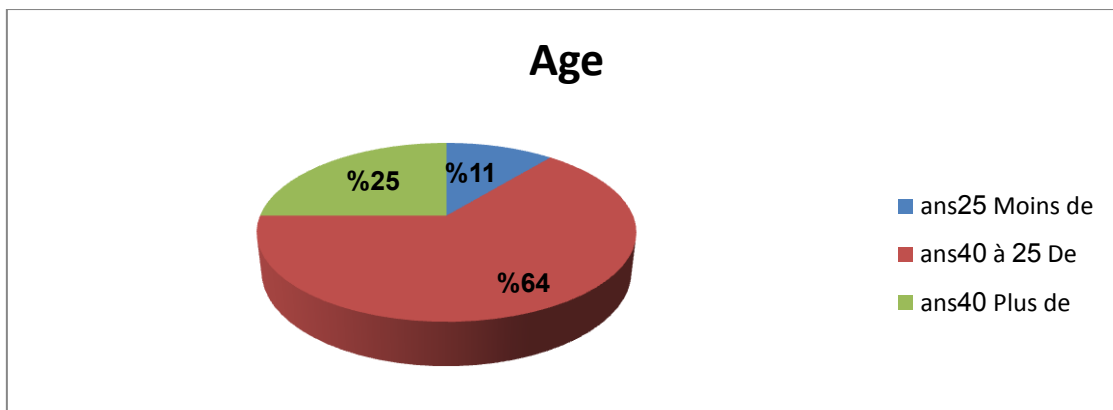
**Tableau N°02 :** Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Moins de 25 ans	11	11%
De 25 à 40 ans	64	64%
Plus de 40 ans	25	25%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°02 :** Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge



La majorité des personnes interrogées (64%), ont un âge qui varie entre 25 et 40 ans ; en deuxième position on trouve la tranche d'âge de plus de 40 ans avec un pourcentage de (25%), et la dernière position est consacré aux personnes qui ont moins de 25 ans(11%).

### ► Profession : Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez vous ?

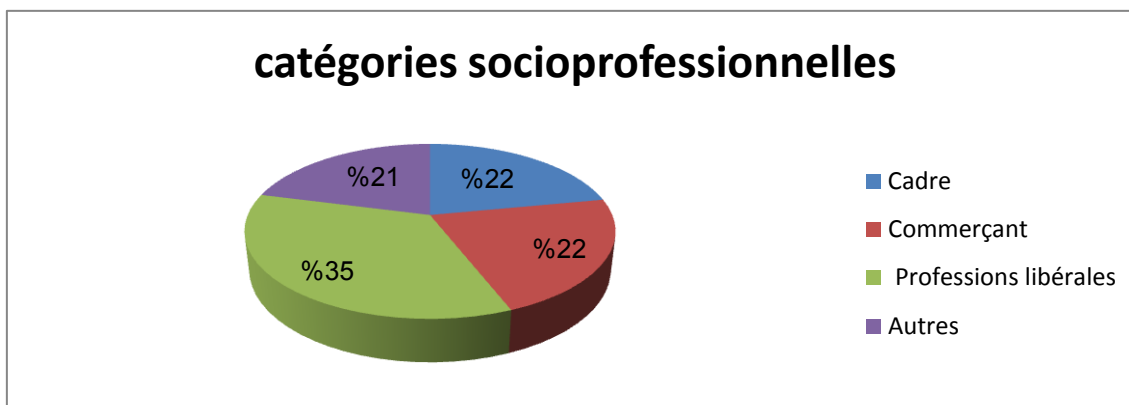
**Tableau N°03 :** Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Cadre	22	22%
Commerçant	22	22%
Professions libérales	35	35%
Autres	21	21%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°03** : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



La plus forte proportion de clients interrogés, se situe dans la catégorie des professions libérales avec un pourcentage de 35%, suivie par les cadres et les commerçants avec un pourcentage de 22% chacune, et puis par les autres catégories avec 21%, cette catégorie qui englobe les fonctionnaires, les étudiants, les personnes retraitées, etc.

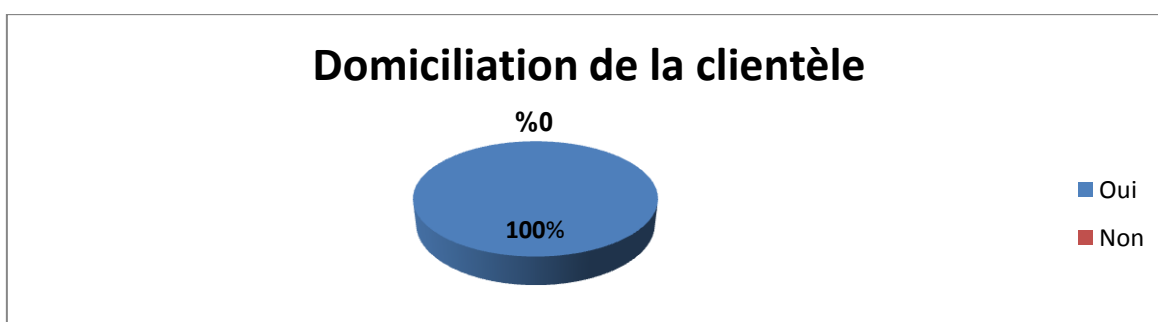
### Question N°1 : Êtes - vous clients du CPA ?

**Tableau N° 04** : La domiciliation des clients interrogés

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	100	100%
Non	0	0%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 04** : La domiciliation des clients interrogés



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

D'après ces résultats obtenus, on remarque que les personnes interrogées au niveau de l'agence bancaire du CPA, sont à 100% clientèle de cette dernière, c'est un échantillon de clientèle domiciliée chez le CPA.

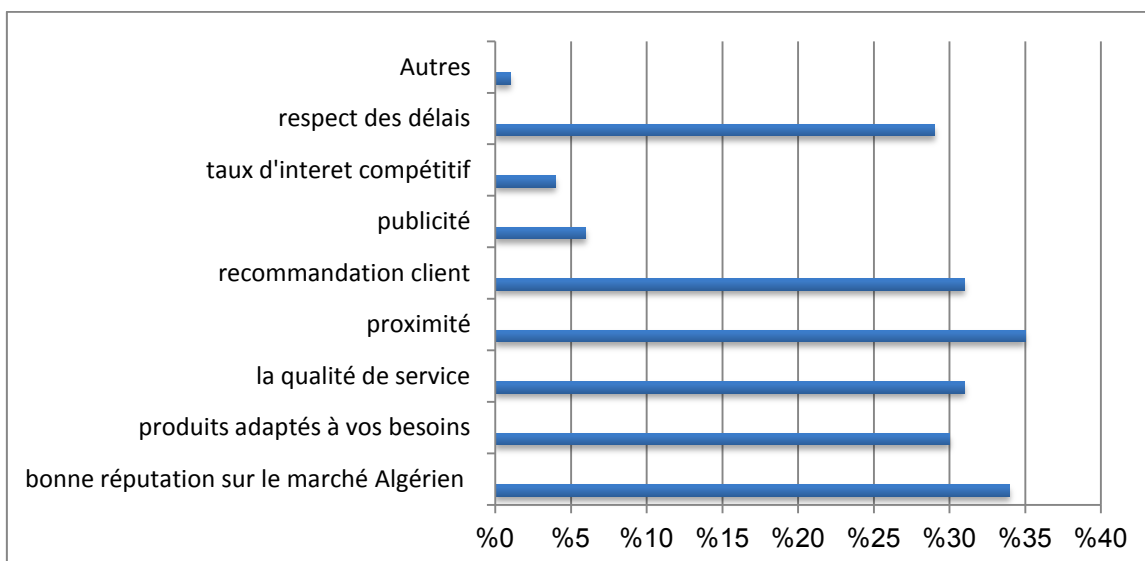
**Question N°02 : Quels sont les critères qui vous ont motivé pour le choix de cette banque?**

**Tableau N° 05 : les critères de choix de la clientèle**

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Bonne réputation sur le marché Algérien	34	34 %
Produits adaptés à vos besoins	30	30 %
La qualité de service	31	31 %
Proximité	35	35 %
Recommandation client	31	31 %
publicité	6	6 %
Taux d'intérêt compétitif	4	4 %
Respect des délais	29	29 %
Autres : précisez : la domiciliation de leurs salaire au CPA par leur entreprise	1	1%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 05 : les critères de choix de la clientèle**



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

D'après ces résultats on remarque que la première position est réserver à un ensemble de critères : La proximité, la bonne réputation sur le marché Algérien, qualité de service , recommandation client ,et les produits adaptés aux besoins des clients , avec des pourcentages respectifs de 35% , 34% ,31% ,31% ,30% , cette clientèle qui considèrent ces critères comme des critères déterminants pour le choix de cette banque, et puis la deuxième position pour les critères de motivation pour le choix du CPA par de la clientèle est consacrée pour le respect des délais(29%), et en dernière position on trouve la publicité(6%) et le taux d'intérêt compétitif(4%) mais aussi une seule personne qui a choisi le CPA pour d'autres raisons tel que la domiciliation de son salaire au CPA par son entreprise .

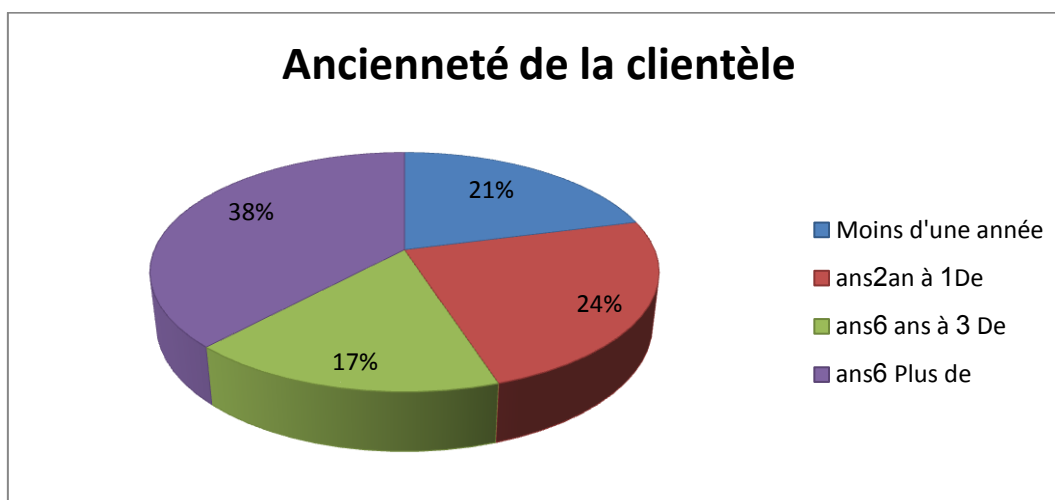
### Question N° 03 : Depuis quand êtes-vous client de cette banque ?

**Tableau N°06 : L'ancienneté de la clientèle**

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Moins d'une année	21	21%
De 1 an à 3ans	24	24%
De 3 ans à 6ans	17	17%
Plus de 6 ans	38	38%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 06 : L'ancienneté de la clientèle**



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

Ces résultats mentionnés ci-dessus, nous permettent de trouver que la proportion la plus élevée est celle de l'ancienne clientèle qui ont plus de 6 ans avec le CPA, avec un pourcentage de 38%, suivie par les proportions des nouveaux clients, celui qui ont une durée d'une année à 2 ans (24%) ou même de moins d'un an (21%). La dernière position est celle de la clientèle qui ont une durée qui varie entre 3 et 6 ans avec un pourcentage de 17%.

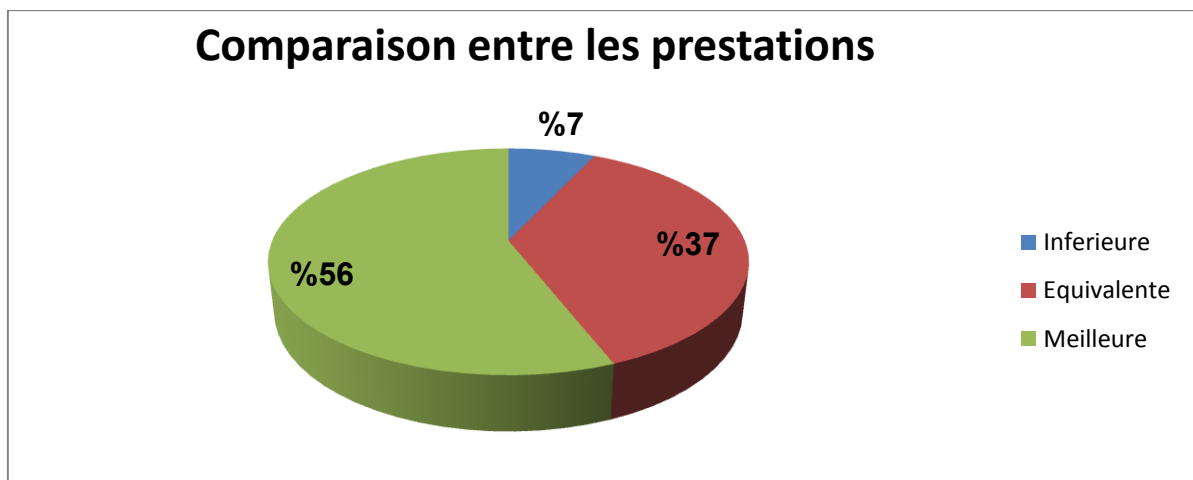
**Question N°04 : Comment trouvez-vous la qualité de la prestation de votre banque par rapport aux autres ?**

**Tableau N°07 :** comparaison entre la qualité de prestation du CPA avec ses concurrents

La variable	La fréquence	Le pourcentage%
Inferieure	7	7%
Equivalente	37	37%
meilleure	56	56%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°07 :** comparaison entre la qualité de prestation du CPA avec ses concurrents



On remarque que 56% des répondants trouvent que la qualité de la prestation du CPA, est meilleure par rapport aux autres banques. 37% de celui-ci aussi sont neutres et qui jugent que la qualité de la prestation est équivalente à celle des autres, tandis que 7% des personnes interrogées constatent qu'elle est inférieure à celle de la concurrence.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

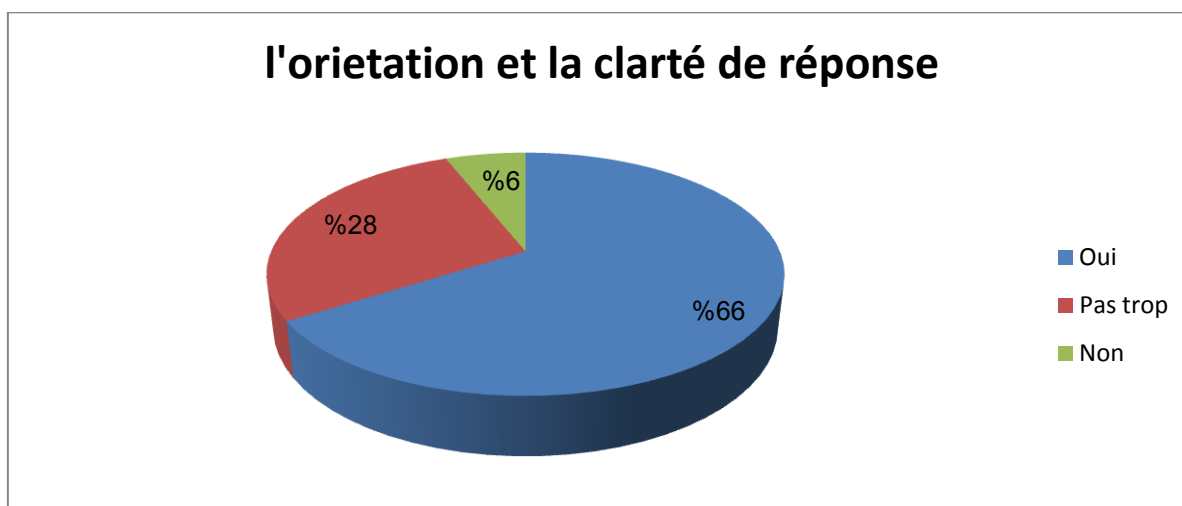
**Question N° 05 : Etes- vous satisfait des orientations commerciales du conseiller à la clientèle chargé de votre dossier ?et de la clarté de la réponse proposée ?**

**Tableau N° 08 :**L'impression du client concernant d'orientation du commercial, et la clarté de la réponse proposée.

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	66	66%
Pas trop	28	28%
Non	6	6%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°08 :** L'impression du client concernant d'orientation du commercial, et la clarté de la réponse proposée



Ces résultats obtenus font ressortir que la proportion la plus élevée représentée par 66%, est réservée à la clientèle satisfaite des orientations, et de la clarté de la réponse proposée par leur conseiller à la clientèle, par contre que 6% du client ne sont pas satisfaits, et les 28% restantes de la clientèle interrogées sont proportionnellement satisfaites.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

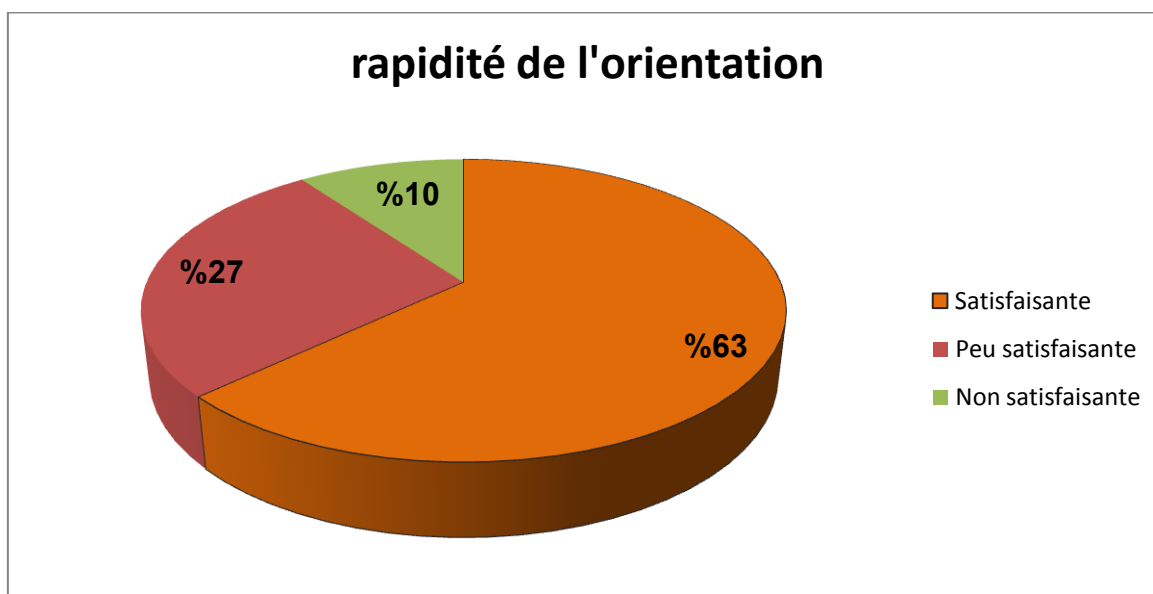
**Question N° 06 : .Quelle est votre impression concernant la rapidité de l'orientation et le délais de réponse du personnel en contact de votre banque?**

**Tableau N° 09 :** l'impression du client sur la rapidité de l'orientation et le délais de réponse

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Satisfaisante	63	63%
Peu satisfaisante	27	27%
Non satisfaisante	10	10%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°09 :** l'impression du client sur la rapidité de l'orientation et le délais de réponse



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

Les résultats obtenus démontrent que la majorité des personnes interrogées (63%) ont une impression satisfaisante concernant la rapidité de l'orientation et le délais de réponse du personnel en contact de leur banque, suivie par ceux qui ont une impression peu satisfaisante(27%) . Et 10% qui ne sont pas satisfaits.

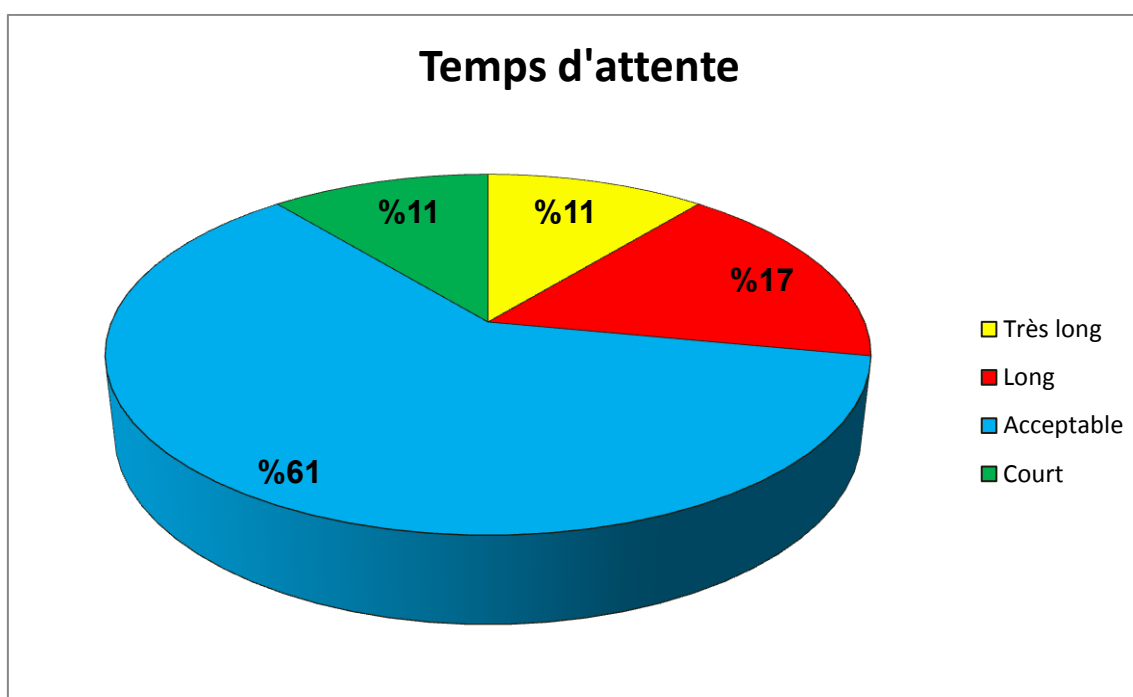
**Question N07 : Estimez-vous que le temps est :**

**Tableau N° 10 :** Estimation du temps d'attente

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Très long	11	11%
Long	17	17%
Acceptable	61	61%
Court	11	11%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 10 :** Estimation du temps d'attente



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

Les réponses obtenues viennent confirmer que 61% des clients interrogés estime que le temps d'attente est acceptable, 17% des clients que le jugent long, et 11% respectif pour ceux qui le jugent très long et aussi court.

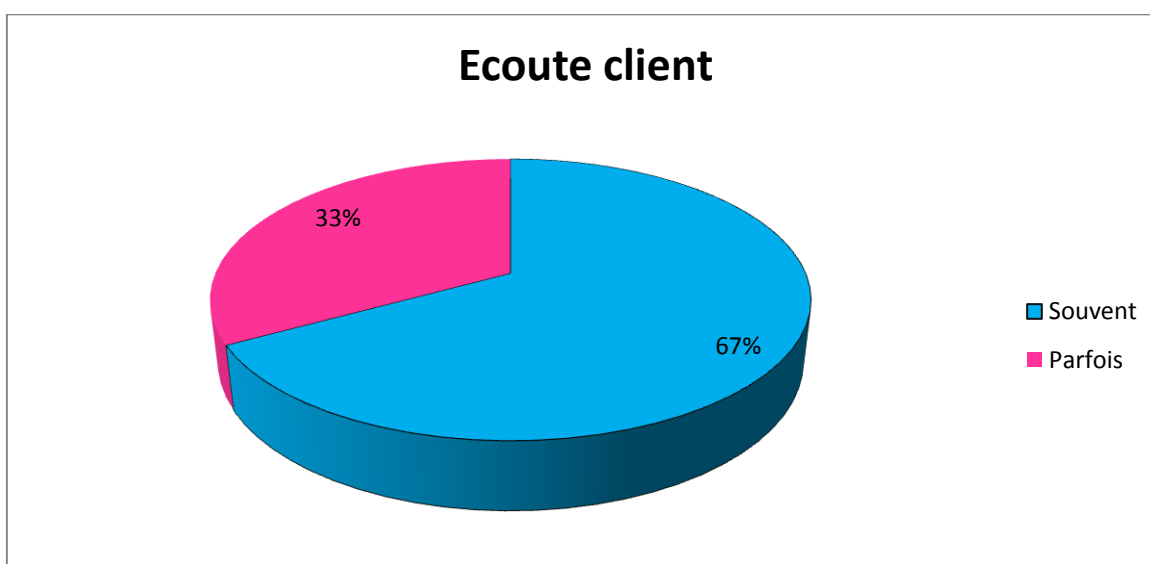
**Question N08 : Le personnel en contact est il à votre écoute ? et Vos plaintes et réclamations sont –elles prises en charge?**

**Tableau N°11 : l'écoute client et la prise en charge de ses réclamations**

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Souvent	67	67%
Parfois	33	33%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 11 : l'écoute client et la prise en charge de ses réclamations**



## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

Il ressort que les réponses obtenues viennent confirmer le constat sur la satisfaction des clients en matière d'écoute et la prise en charge des réclamations. On remarque que 67% de clients interrogés jugent que le personnel en contact est à leur écoute sans doute et que leurs réclamations et plaintes sont prises en charge, par contre 33% des clients trouve que le personnel en contact de leur banque est parfois à leur écoute.

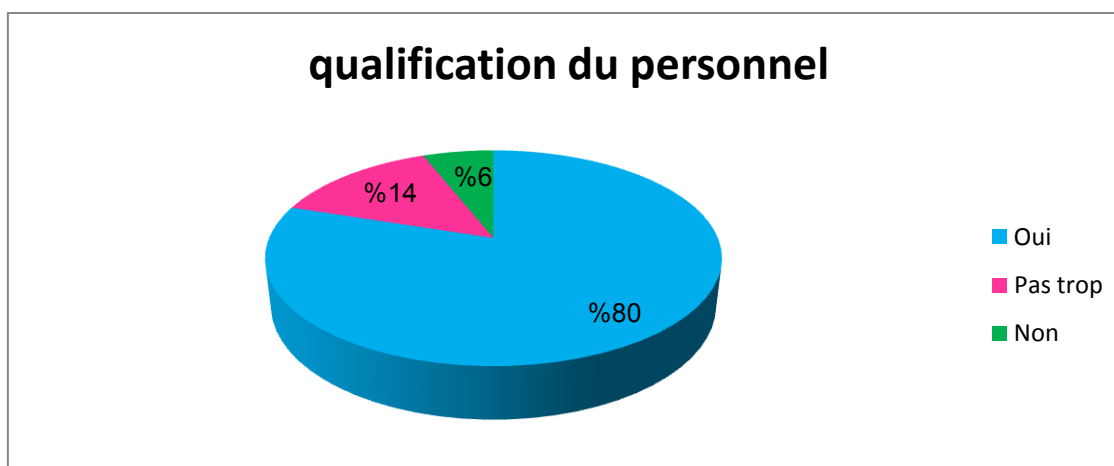
### Question N° 09 : Trouvez-vous que le personnel en contact est qualifié ?

**Tableau N° 12** : la qualification du personnel en contact

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	80	80%
Pas trop	14	14%
Non	6	6%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°12** : la qualification du personnel en contact



Sur cette aspect, on remarque que 80% des personnes interrogées, déclarent que le personnel en contact du CPA est qualifié, 14% des clients jugent que le personnel pas trop qualifié, et seulement 6% des clients déclarent que le personnel en contact n'est pas qualifié.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

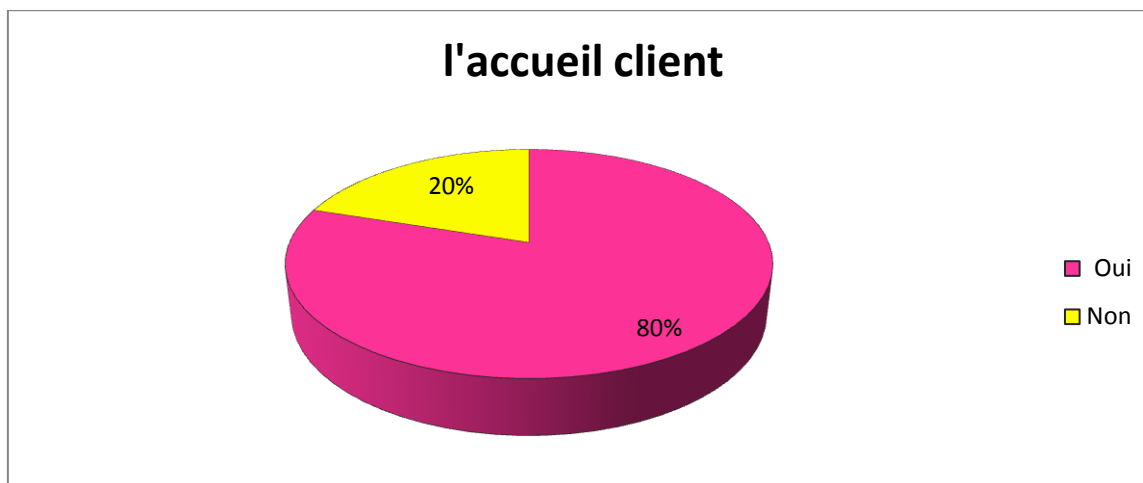
**Question N°10 : Trouvez- vous que le personnel en contact est accueillant ,aidant et courtois ?**

**Tableau N° 13 :** l'accueil du client par le personnel en contact

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	80	80%
Non	20	20%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 13 :** l'accueil du client par le personnel en contact



Sur les 100 clients ayant répondu à la question relative à l'accueil, 80% d'entre eux jugent que le personnel en contact de leur banque est accueillant, aidant et courtois, Alors que 20% de ceux-ci déclarent la situation contraire.

**Question N°11 : votre banque tient-elle à vous informer de ses nouveautés ?**

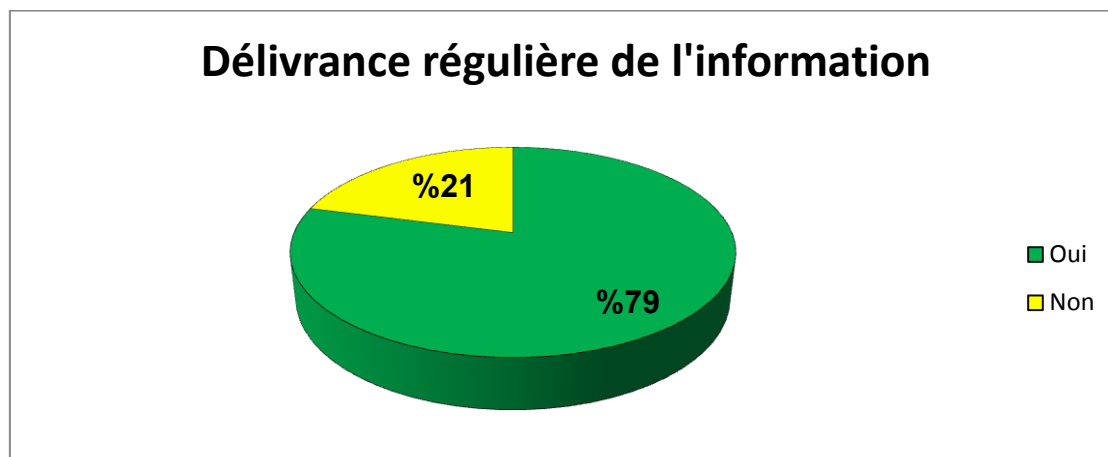
**Tableau N°14 :** La délivrance régulière de l'information à la clientèle

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	79	79%
Non	21	21%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°14 :** La délivrance régulière de l'information à la clientèle



On remarque que plus de la moitié des personnes interrogées reçoit d'une manière régulière les nouveautés de leur banque par le téléphone qu'est le moyen le plus utilisé par le CPA, en revanche 21% des clients déclarent que leur banque ne tient pas à les informer de ses nouveautés.

**Question N°12 :** Peut – il arriver que des erreurs dans les opérations du conseiller à la clientèle se produisent ?

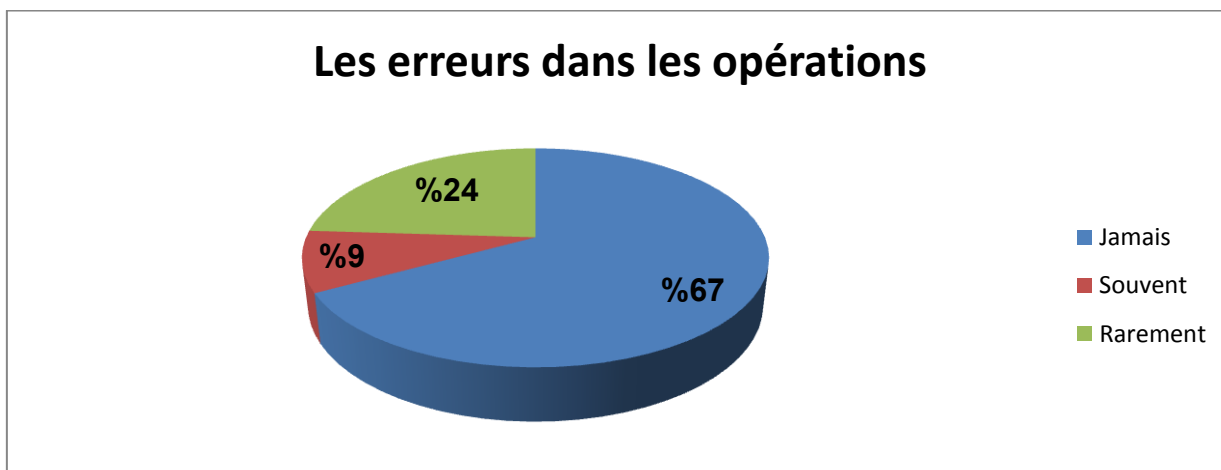
**Tableau N°15 :** les erreurs dans les opérations

La variable	La fréquence	Le pourcentage%
Jamais	67	67%
Souvent	9	9%
Rarement	24	24%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N° 15:** Les erreurs dans les opérations



Les clients interrogés, dans leur majorité avec un pourcentage de 67% jugent qu'il n'y a jamais d'erreurs du conseiller à la clientèle qui se produisent dans les opérations, 24% qui jugent que les erreurs se produisent rarement, alors que seulement 9% des clients qui voient que celle-ci se produisent souvent.

**Question N°13 :** Depuis que vous êtes à cette banque avez-vous remarqué un changement en matière de qualité de service ?

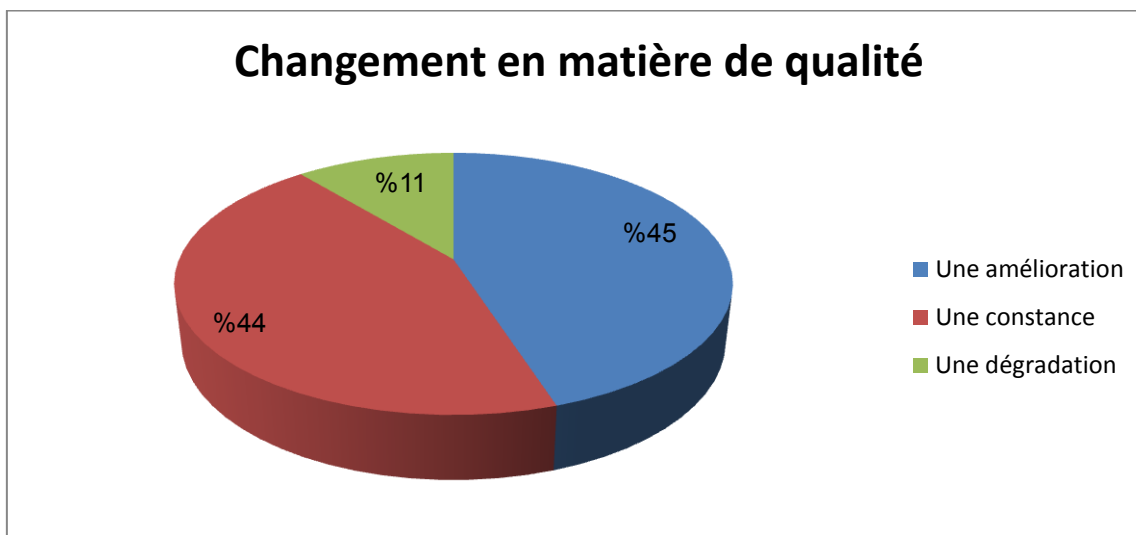
**Tableau N°16 :** le changement en matière de qualité de service

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Une amélioration	45	45%
Une constance	44	44%
Une dégradation	11	11%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°16** : le changement en matière de qualité de service



Parmi les clients interrogés, 45% apprécient une amélioration de la qualité de service, 44% qui ne la constatent pas, contre 11% des personnes qui estiment au contraire qu'il y a une dégradation à ce niveau.

### Question N°14 : Quelles sont les principales insuffisances de votre banque ?

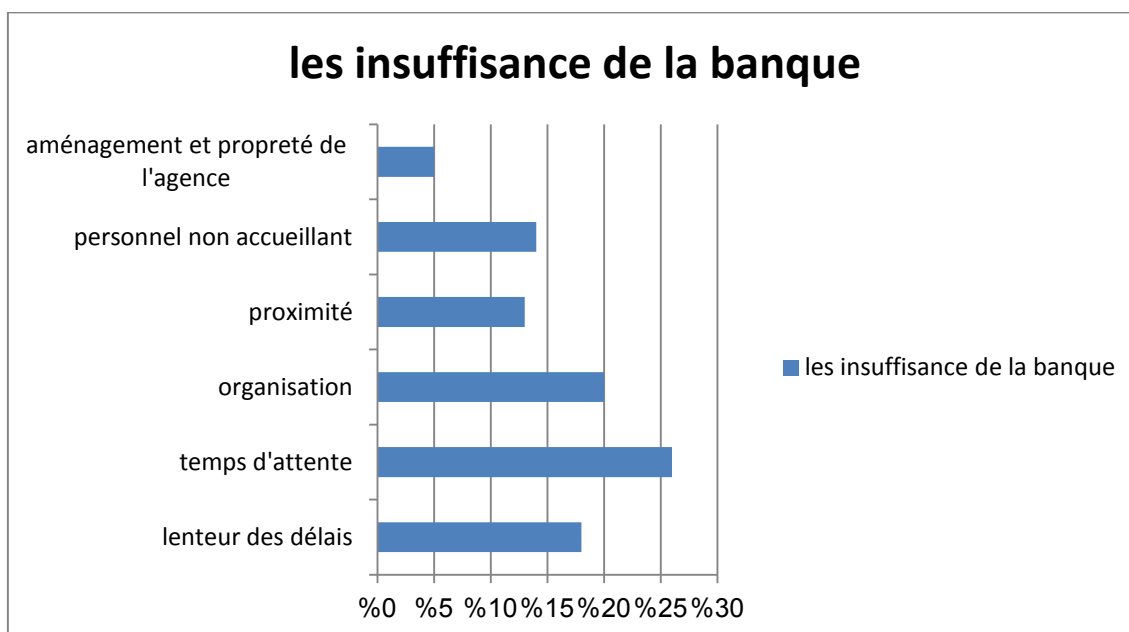
**Tableau N°17** : les insuffisances de la banque

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
La lenteur des délais	18	18%
Temps d'attente	26	26%
Organisation	20	20%
Proximité	13	13%
Personnel non accueillant	14	14%
Aménagement et propreté de l'agence	5	5%

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°17** : les insuffisances de la banque

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service



Les résultats obtenus démontrent que 26% des personnes interrogés voient que les insuffisances de leur banque se situe dans le temps d'attente, 20% voient que l'insuffisance est en matière d'organisation, 18% pensent que dans la lenteur des délais, 14% dans le personnel non accueillant, 13% jugent que l'insuffisance se situe dans la proximité, et 5% dans l'aménagement et la propreté de l'agence.

### Question N°15 : En règle générale après votre visite de l'agence vous êtes ?

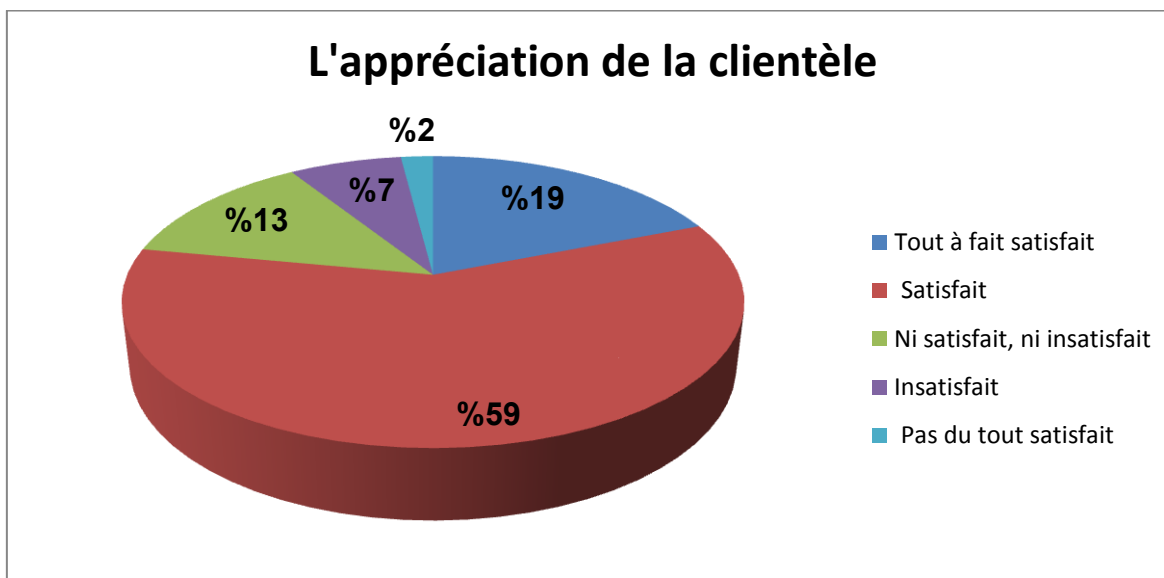
**Tableau N°18 : l'appréciation générale de la clientèle sur le CPA**

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Tout à fait satisfait	19	19%
Satisfait	59	59%
Ni satisfait, ni insatisfait	13	13%
Insatisfait	7	7%
Pas du tout satisfait	2	2%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°18** : l'appréciation générale de la clientèle sur le CPA



La majorité des personnes interrogées( soit 59%) sont globalement satisfaits de la qualité de la prestation du CPA, suivie par ceux qui sont tout à fait satisfait avec un pourcentage de 19%, 13% des clients sont neutres, ne sont ni satisfait, ni insatisfait, 7% pour ceux qui sont insatisfait, et 2% qui ont une mauvaise appréciation sur le CPA, car il sont pas du tout satisfait.

**Question N° 16** : Seriez- vous prêt à renouveler l'expérience avec le CPA ?

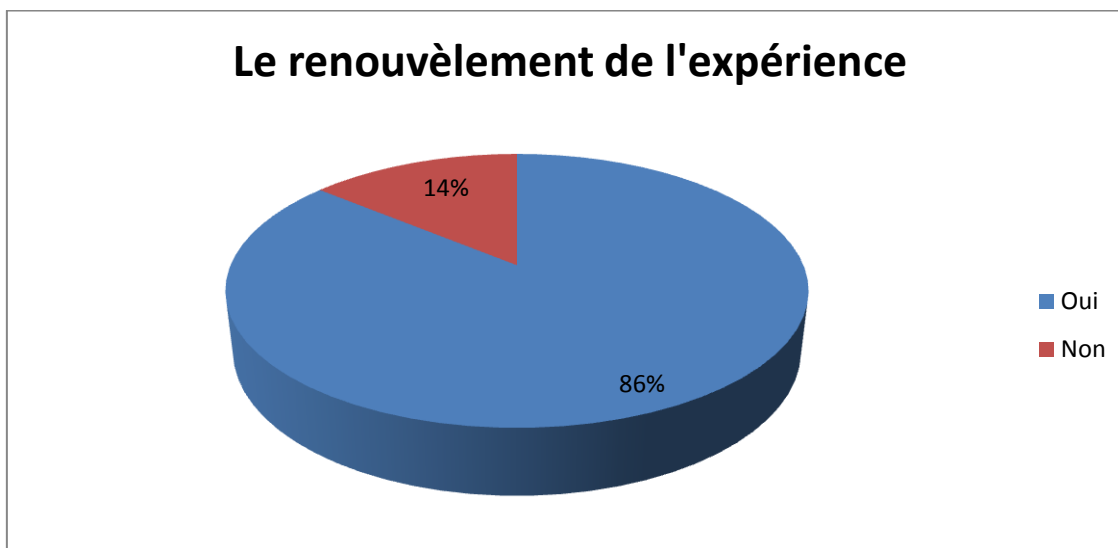
**Tableau N° 19** :Le renouvellement de l'expérience

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Oui	86	86%
Non	14	14%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figure N°19 : Le renouvellement de l'expérience**



A la lumière des réponses exprimées, sur les 100 clients interviewés, 86% d'entre eux sont prêts à renouveler leur expérience avec le CPA, tandis que 14% de cet échantillon ne sont pas prêts à la renouveler.

**Question N° 17 :Pouvez-vous formuler des observations et des suggestions relatives à l'amélioration de la qualité de service de votre banque :**

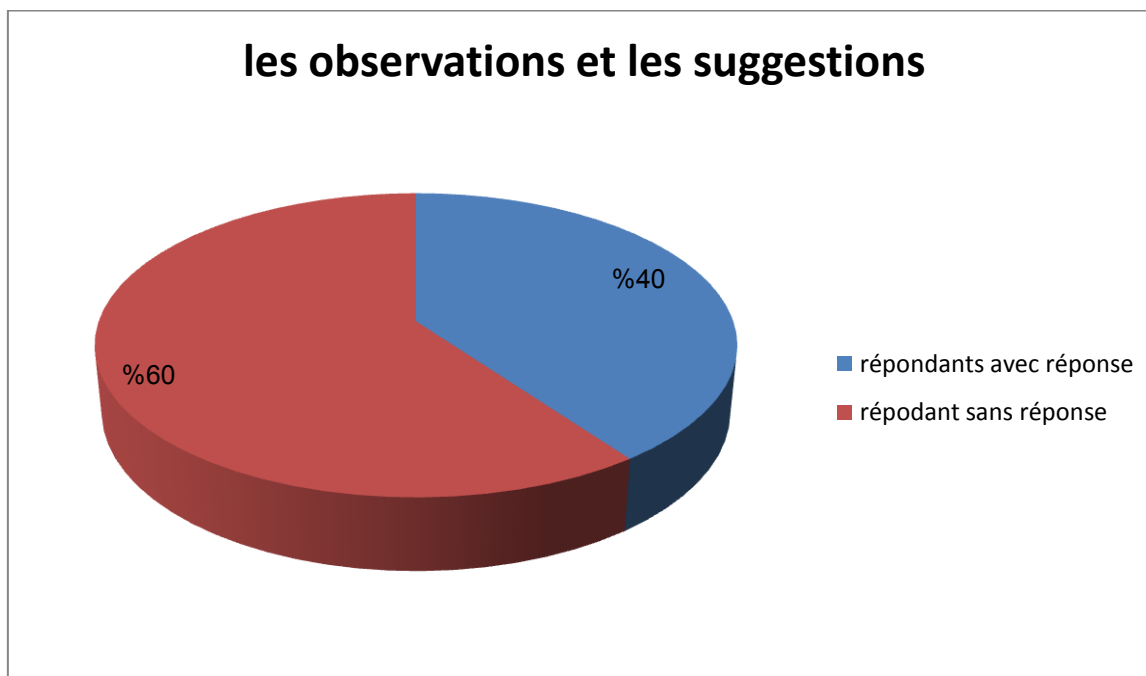
**Tableau N° 20 :les observations et suggestions**

La variable	La fréquence	Le pourcentages%
Répondants avec réponse	40	40%
Répondants sans réponse	60	60%

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

La représentation graphique de ces résultats est la suivante :

**Figures N°20** : les observations et suggestions



Les 40% des personnes qui ont répondues à cette question parmi 100 personnes interrogées, ont proposées les observations et les suggestions suivantes :

- la rapidité des délais et le traitement des opérations( surtout le change d'argent) (6 personnes (soit 15%));
- la formation du personnel pour plus de qualification(2 personnes( soit 5%)) ;
- Le port de l'uniforme pour une image d'identité plus significative(2 personnes( soit 5%)) ;
- Augmentation du nombre de guichets, et du personnel pour plus d'organisation et réduction du temps d'attente ; ( 14 personnes parmi40( soit35%))
- La mise en place d'un guichet spécialisé pour les grosses sommes pour des raisons de sécurité(2 personnes( soit 5%)) ;
- L'aménagement et propreté de l'agence (2 personnes( soit 5%)) ;
- La délivrance régulière de l'information à la clientèle (7 personnes (soit 17.5%));
- Le développement des technologies de l'information et de la communication( 5 personnes soit ( 12.5%))

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

### II) Interprétation des résultats (synthèse des résultats):

Pour cerner d'une manière précise la qualité de service telle qu'elle est ressentie par les clients interviewés, notre enquête s'est focalisée sur des éléments déterminants qui pourrait influencer le niveau de la qualité des prestations de cette banque en question.

Cet échantillon de la clientèle interrogées est à 100% domiciliées chez le CPA, dont les proportions les plus élevées de critères de choix de cette banque sont réservées à sa proximité, sa bonne réputation sur le marché Algérien, sa qualité de service, les recommandations de sa clientèle, et les produits adaptés aux besoin de ses clients. Cet axe de choix de la clientèle se traduit par la bonne image du CPA sur le marché Algérien, cette **crédibilité** de ce prestataire digne de confiance et de honnêteté qui peut être prouvée par le biais d'un bouche à oreille positif pour recommander les clients , l'adoption par le CPA d'une démarche de prestation de qualité en essayant d'être toujours à l'écoute de sa clientèle par le biais d'une adaptation de son offre aux besoins de celle-ci pour essayer de la conserver et la fidéliser, en effet la proportion la plus forte est consacrée à ceux qui ont plus de bans avec le CPA grâce à la politique de fidélisation pratiquée par cette banque .

A la lumière des réponses exprimées, sur les 100 clients interrogés, on constate une satisfaction globale en terme de **communication**, en effet 66% d'ente eux sont satisfaits de la qualité des orientations commerciale et de la clarté des réponses proposées par le personnel du CPA, car celui-ci utilise souvent un langage simple et facile à comprendre, en s'adaptant aux niveaux intellectuels de sa clientèle. Il ressort aussi que 67% des clients parmi un échantillon de 100 personnes interrogées, estiment qu'ils sont souvent écoutés par le personnel, cette écoute active qui est suivie d'actions concrètes en matière de prise en charge des réclamations de la clientèle, et la compréhension des besoins de celle-ci, pour faire sentir aux clients que leur agence bancaire s'occupe réellement d'eux et que le traitement de leurs réclamations est une conséquence d'une bonne conduite commerciale du personnel de ces agences bancaires en terme de culture client.

Mais aussi en matière de communication , il ya 79% des clients estiment que leur banque tient à les informer de ses nouveautés, donc on constate qu'i a un suivi de la délivrance régulière des informations à la clientèle.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

Parmi 100 clients interrogés, on trouve que 63% d'entre eux ont une impression satisfaisante de la **réactivité** du personnel en matière de rapidité de l'orientation et délais de réponse, ce qui nous autorise à constater que le temps passé avec un client qui est généralement pressé lors de traitement des opérations bancaires est court, en effet 61% des clients interrogés, estiment qu'il sont servis dans un temps raisonnable et acceptable, et 11% jugent qu'il est court, donc ils passent peu de temps pour se présenter devant les guichets dans l'agence bancaire.

La majorité des clients interrogés sont satisfaits de la **qualification** et la **compétence** du personnel en contact. Ils sont 80% à répondre positivement, ce qui justifie le pourcentage de 67% des clients interviewés qui déclarent qu'il ya jamais d'erreurs qui se produisent dans les opérations. Mais aussi sur les 100 clients ayant répondu à la question relative à l'accueil, 80% d'entre eux soutiennent qu'ils sont bien accueillis et jugent que le personnel de leur banque est aidant et courtois, ce qui confirme que le CPA sait très bien que l'accueil est l'un des facteurs de compétitivité sur lequel comptent les entreprises de prestation de service, où le contact et le relationnel constituent leurs caractéristiques principales. En effet les réponses à cette question sur l'accueil ne font que confirmer davantage les autres jugements globalement favorables en terme de savoir être du personnel en contact( comme l'écoute du client). Ceci en soi une bonne performance et **compétence relationnelle et professionnelle**.

En générale, il ressort que 59% des clients sont satisfaits, et 19% sont tout à fait satisfait après avoir quitté leur agence du CPA, et 86% parmi les 100 personnes interrogées sont prêts à renouveler l'expérience avec le CPA, cela veut dire que cette banque adopte un effort consenti semble suffisant en matière d'essai à tout prix de satisfaire et de fidéliser sa clientèle.

### III) Les recommandations et les suggestions :

Les propositions que nous tenterons de faire pour que le CPA banque puisse assurer un niveau de qualité de service perceptible par les clients, sont des actions continues à entreprendre au niveau du processus de servuction. Elles s'appuient essentiellement sur les résultats de l'enquête que nous avons menée et sur notre propre constat et expérience vécue en matière de qualité de service.

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- Chercher les causes de mécontentement des clients de manière à les satisfaire et réserver un traitement spécifique à leurs problèmes quelle que soit leur nature ;
- Améliorer des capacités professionnelles du personnel en contact, par l'organisation des sessions de formation, recyclage et perfectionnement dans les domaines ayant une relation directe avec l'exercice du métier bancaire comme la communication, les techniques d'accueil, le traitement des réclamations, la gestion des files d'attente, la gestion du temps etc. ;
- Inspirer des expériences des banques qui excellent dans la gestion du temps d'attente spécialement dans les heures de pointe , et adopter les standards de temps à passer avec les clients, avec toutefois des ajustements possibles en fonction des spécificités de chaque opération.
- Aménager l'intérieur de l'agence d'une manière plus pratique, et adopter le relookage physique de cette ère, qui permet une certaine mutation du support physique et devenu de plus en plus attractif et agréable aux yeux des clients ;
- Communiquer davantage avec les clients mécontents du fait de la non prise en charge de leurs réclamations, de manière à mieux les convaincre et apporter des solutions concrètes à leurs doléances.
- Le port de l'uniforme pour une image d'identité plus significative et pour plus de professionnalisme du personnel, en distinguant ce dernier des clients à l'intérieur de l'agence;
- Augmentation du nombre de guichets, et du personnel pour plus d'organisation et réduction de temps d'attente ;
- La mise en place d'un guichet spécial pour les grosses sommes pour des raisons de sécurité;
- La délivrance régulière de l'information à la clientèle , par le renforcement du service de banque à distance proposé par le CPA celui-ci qui a pour but aussi d'éviter le déplacement des clients qui souffrent de la non proximité à chaque opération ;
- Le développement des technologies de l'information et de la communication ;
- Inculquer dans l'esprit du personnel l'aspect relationnel, afin qu'il est une bonne communication avec la clientèle ;
- Faire un dépouillement des registres de doléances ;afin de tirer les problèmes posés par les clients ;

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- Motiver le personnel en contact par les supérieurs, en se présentant aux guichets et en demandant au personnel si tous se passe bien , et en lui faire rappeler que la direction est là pour le soutien et la collaboration et l'écoute de leur doléances ;
- Eviter la rotation fréquente ( le turnover) du personnel en contact, en essayant de garder le personnel compétent le plus longtemps possible au poste de front , dans cette situation le client se sentira à l'aise, et de ce fait il pourra devenir un client fidèle.
- La banque doit réhabiliter le personnel en contact en faisant de ce dernier un élément central de système du service, étant donné qu'il assure les liens entre l'environnement de l'entreprise, particulièrement la clientèle, et son système d'organisation interne. Il constitue, de surcroît, un puissant facteur de différenciation grâce à son rôle d'interface avec la clientèle ;
- Professionnaliser ce personnel par une élévation de son niveau de qualification par l'organisation de sessions de formation, recyclage et perfectionnement dans les différents aspects de la qualité de service ;
- Faire de la qualité de service le crédo de la banque et l'intégrer en tant que culture et comportement ;
- Améliorer le système d'organisation qui permet une meilleure interaction entre les éléments du système de servuction
- Le système de prestations doit créer une offre distinctive et pertinente, basée sur les indicateurs de la qualité et les mesures de la satisfaction et renferment tous les atouts distinctifs par rapport à la concurrence ;
- L'approche client exige des changements majeurs dans l'attitude et le comportement de tout le personnel. Les différents systèmes doivent penser en fonction de service au client et non pas seulement en fonction du respect des règles et des procédures établies. Ce qui nécessite parfois tout un travail pédagogique envers le personnel en contact pour qu'il soit suffisamment imprégné de la culture client. Il faut reconnaître que cela pourrait prendre beaucoup de temps pour y parvenir ;
- Organiser des briefings hebdomadaires avec le personnel en contact en insistant sur la qualité de service à la clientèle ;
- mesurer la qualité de service par le biais des critères quantitatifs, comme entre autre les sondages auprès des clients :

## Chapitre troisième : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service

---

- contrôler régulièrement la servuction en se mettant à place du client, en utilisant certaines des méthodes de mesures de la qualité de service préconisées et éprouvées que nous avons amplement développées précédemment ;

Ce n'est qu'à ces conditions que le niveau da qualité de service puisse être relève comme il est souhaité par le client car il est en fin de parcours le seul à porter un jugement définitif sur les conditions du déroulement de la prestation de service.

En somme , Les résultats de l'enquête et l'exploitation des questions destinés aux clients, révèle que l'agence bancaire dispose d'un personnel en contact autrement dit un front office qui est réactive en travaillant rapidement , efficace dans l'exécution, opérationnel, courtois, aidant, coopératif, accueillant , tout en montrant de l'empathie et de l'écoute envers le client, et apparemment soucieux de satisfaire les besoins des clients, qui constitue un atout précieux qu'il faudrait à tout prix valoriser pour en faire un facteur de compétitivité.

Néanmoins, cet avantage concurrentiel se trouve réduit par le fait de l'existence de certaines faiblesses en termes de communication , qualification, et maitrise des délais et de temps d'attente. Des efforts sont à fournir dans ces domaines précis surtout qu'ils comptent énormément dans la fidélisation de la clientèle.

## Conclusion générale

---

Toute entreprise, quelque soit sa taille et son secteur d'activité, évoluant dans un marché où la concurrence ne cesse de prendre de l'ampleur, doit nécessairement acquérir un avantage compétitif afin de se distinguer, se tailler une place et ainsi se pérenniser sur son marché qu'il soit national ou international. Cette longueur d'avance sur ses concurrents n'est acquise que dans la mesure où l'entreprise fait de la qualité de ses services comme étant l'une des priorités de sa politique de développement .

En effet, depuis l'apparition des concurrents sur le marché bancaire algérien, les clients ont la possibilité d'établir des comparaisons et ce à plusieurs niveaux des produits et services offerts.

Au terme de notre étude nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle la qualité de service est d'autant plus sensible qu'elle concerne les activités de services, et a fortiori celles à moyen et haut contact comme le cas des institutions bancaires.

Ce concept prend aussi dimension assez particulière, lorsque l'on sait que l'évaluation de la qualité de service dans le secteur des services en général et bancaire en particuliers, est essentiellement basée sur des croyances, des sentiments et réputation en raison de leurs caractéristiques intangible. De ce fait les institutions bancaires de nos jours ambitionnent à délivrer une offre de qualité, en se basant sur les tendances économiques récentes, qui insistent à se tirer d'avantage par le biais de la ressource humaine de ces entreprises et plus précisément de leur personnel en contact, facteur de différenciation et de compétitivité .

De ce fait il nous semble, nécessaire d'aborder un thème de recherche d'actualité sur «**le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire**» et on s'intéressant à répondre à la problématique suivante : « **Comment le personnel en contact peut-il être un facteur déterminant de la qualité de service ?** ».

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension du rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire. De manière plus détaillée, ce travail révèle trois apports conceptuels importants : le premier consiste à connaître le marketing appliqué dans les banques, le second à cerner les concepts théoriques de la qualité de service et du personnel en contact dans une banque. Et enfin, le troisième, à éclairer la contribution du personnel en contact pour assurer un niveau de qualité de service conforme aux attentes de sa clientèle.

## Conclusion générale

---

A travers une enquête menée auprès des clients du CPA nous avons pu vérifier les hypothèses élaborées précédemment. Les clients de ces jours est devenu de plus en plus exigeants, ils veulent être servis dans le plus tôt possible, à cet effet, et d'après nos résultats qui montrent qu'une proportion assez importante des clients du CPA (agence d'El-Oued), ont choisi cette banque pour sa prestation adaptée à leurs besoins, et qui ont jugé que le personnel en contact de leur banque a une volonté de les aider, ils ont aussi une impression satisfaisante concernant la rapidité de l'orientation et le délai de réponse de ce personnel en contact, ce qui engendre une autre satisfaction concernant le temps d'attente, ce dernier jugé acceptable voir même court. D'où une volonté du personnel d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté est inscrite. Compte tenu de ces constats et des réponses aux questions 1, 6 et 7, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, selon laquelle un esprit de collaboration et une réactivité du personnel en contact, contribue à une qualité de service.

Concernant la deuxième hypothèse qui considère « le personnel en contact un vecteur de communication de l'entreprise de service », on peut la confirmer d'après les réponses aux questions 5, 8, et 11 du fait qu'une majorité de la clientèle interrogée est satisfaite des orientations commerciales du conseiller à la clientèle, de la clarté de la réponse proposée à eux, du fait que le personnel utilise un langage simple et que le client le comprend, aussi ils sont satisfaits de la capacité d'écoute, de la prise en charge de leurs réclamations par le personnel en contact, et de la délivrance régulière de l'information et des nouveautés, tous ces éléments contribuent à une bonne communication entre le personnel et la clientèle.

Les résultats des questions 9, 10 et 12 qui montrent que la majorité des clients ont un jugement favorable concernant la qualification du personnel, du fait qu'ils ont jugé qu'il y a jamais ou rarement des erreurs qui se produisent dans les opérations, aussi cette majorité trouve que ce personnel est accueillant, aidant, et courtois, d'une manière générale ces clients ont une impression satisfaisante de son savoir faire et son savoir être, qui nous permet de dire que le CPA dispose d'un personnel en contact performant qui peut assurer un niveau de qualité. Nous pouvons donc confirmer aussi notre troisième hypothèse qui consiste sur « la performance du personnel en contact est tributaire de son savoir faire et de son savoir être ».

## Conclusion générale

---

D'après ces confirmations on constate que l'intérêt du client algérien est au cœur de la stratégie du Crédit populaire d'Algérie. Cette banque qui propose une gamme variée de produits et services de qualité, innovants et adaptés aux besoins de sa clientèle, et son personnel en contact représenté par une équipe jeune et dynamique, qui possède des connaissances et des qualifications nécessaires à la bonne délivrance du service.

De ce fait et d'après notre enquête effectuée au sein de cette banque nous avons relevé qu'un service irréprochable passe impérativement par une prise en charge effective des attentes des clients. Celle-ci se traduit dans les faits par des actions concrètes et tangibles en termes d'accueil convenable, une écoute active, une réduction du temps d'attente, un espace d'accueil confortable, un traitement effectif des réclamations, une rapidité d'exécution des tâches. Il est nécessaire donc pour le CPA de conserver ces qualités voire même à essayer de renforcer ses efforts relationnels et professionnels pour assurer la bonne délivrance du service.

Néanmoins nous espérons avoir participé à la réflexion sur le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire, malgré que les résultats obtenus ne sont pas représentatifs de tout le territoire national, suivie à une limite de temps, de moyens, d'accès aux informations, et nous nous sommes limités à étudier la clientèle du CPA agence d'El-Oued, ainsi que nous avons rencontré des difficultés lors de la collecte des réponses auprès des clients à cause du comportement de certains de ceux-ci et cela par le manque de culture de sondage en Algérie. Et nous souhaitons que d'autres recherches telles que « le personnel en contact levier de compétitivité des entreprises de service », ou par exemple « l'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients » etc..., viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facettes concernant le personnel en contact et la qualité de service.

## Bibliographie :

### 1. Ouvrages :

- BADOC (Michel ) :*Marketing management pour les sociétés financières*, Editions d'organisation, Paris, 1997.
- BADOC,(Michel) et TROUILLAUD Elodie: *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, du sens du client au néomarketing* , Revue Banque Edition, Paris ,2004.
- BARUCHE( Jean pierre ) : *la qualité de service dans l'entreprise*, Les éditions de l'organisation, paris, 1992.
- CABY (François) , JAMBART(Claude):*La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Economica ,Paris, 2002.
- CAUDAMINE (G) et MONTIER(J) : *banque et marchés financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- CHIROUZ.(Y) : *le marketing : les études préalables à la prise de décision*, édition ellipses, Paris,1993
- CHIROUZE (Yves) : *Le marketing de l'étude de marché au lendemain d'un produit nouveau*, office de Publication Universitaire, Alger, 1998.
- DAUDIN,(Jean Jaques) et TAPIERO(Charles) :*Les outils et le contrôle de la qualité*, édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- Demeure(C) : *Aide mémoire marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD.
- DUBREUIL(S) et ROGER(V) : *le marketing du multimédia mobile*, les éditions d'organisation ,Paris ,2003.
- DUMOULIN(Jean- Louis) : *Clients satisfaits, entreprise gagnante*, les éditions d'organisations ,Paris, 1994
- EIGLIE( Pierre) et LANGEAR( Eric) :*Servuction, le marketing des services*, Ediscience international, paris, 1999.
- EIGLIER (Pierre) : *Marketing et stratégie des services*, édition ECONOMICA ,Paris, 2004.
- GOLVAN (Yves) :*Dictionnaire marketing banque assurance*, DUNOD, Paris ,1998.
- KADI Ali et autres :*Manuel de marketing fondamental pour la 1<sup>ère</sup> année Master*, HEC Alger, (2013/2014).

- KOTLER, (Philip )et alii : *Principles of marketing* , 2<sup>ème</sup> Edition , New Jersey, USA, Prentice Hall Europe, 1999.
- LAPERT( Denis),et MUNOS(Annie) : *Marketing des services*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
- LENDREVIE (J) : le Publicitor, édition dalloz, Paris, 1993.
- LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julien), et LINDON (Denis): *Mercator*, 7<sup>ème</sup> Edition , Dalloz, Paris, 2003.
- LENDREVIE, LEVY et LINDON :*Mercator*, théorie et pratique du marketing, 8<sup>ème</sup> Edition , DUNOD,2006.
- LOVELOCK(Christopher),WIRTZ (Jochen), et LAPERT ( Denis) : « *Marketing des services* », édition Pearson Education, 2004.
- LOVELOCK(Christopher) et autres :*Marketing des services* , 6<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris,2008.
- LOVELOCK(Christopher) et autres :*Marketing des services* , 7<sup>ème</sup> édition, PEARSON,2014.
- MAISONNAS(S), et DUFOUR(J-C) :*Marketing et service, du transactionnel au relationnel*, Chenelière Education, Montréal, 2006.
- MISPELBLOM-BEYER( Frederik: *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* ,2<sup>ème</sup> édition, Syros, Paris, 1999.
- MONNIER( Philippe), et LeFañçois ( Sandrine Mahier): *Les Techniques bancaires en 53 fiches ;Pratiques – Applications corrigées*, 3<sup>ème</sup> édition , DUNOD.
- OUACHRINE(H) et CHABANI(S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb impression , 2012
- Sylvie de COUSSERGUES et Gautier BOURDEAUX : *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*,6<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2010.
- TOCQUER(G) et LANGLOIS( M) :*Marketing des services ,le déficit relationnel* ,Gaëtan Morin éditeur ,Boucherville ,1992.
- TOURNOIS (Nadine) : *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Edition Masson, Paris, 1989.
- ZOLLINGER ( Monique) et LAMARQUE (Eric): *Marketing et stratégie de la banque*, 4<sup>ème</sup> Edition ,Dunod , Paris, 2004.

## 2. Revues et périodiques :

- BARDON( Marie- Christine) : « *Les mesures de satisfaction de clientèle : comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de service* », Revue française du marketing, n° 144-145(4-5), 1993.
- BITNER et autres : « The service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », Journal of Marketing, Vol.54, Janvier 1990.
- HESKETT(J .L), et autres : « *Putting the service profit Chain to work* »,Harvard Business Review, mars-Avril ,1994.
- PARASURAMAN.(A),ZEITHAML(V A), et BERRY(L L) : « *A conceptual model of service quality and its implications for future research* », Journal of marketing, vol. 49 ,Automne 1985.
- PARASURAMAN.(A),ZEITHAML(V A), et BERRY(L L) : « *Delivering quality service :Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.
- SZYMANSKI et autres: « An Analysis of the market Share- profitability Relationship »,journal of Marketing, vol .57, juillet 1993.
- ZAHORIK(A.J), et RUST(R.T) : « *Modeling the impact of service quality on profitability : A review* »,Advances in services marketing and management, vol.1, par SWARTZ( T. A), BOWEN( D. E ) et BROWN( S.W) , Greenwich, JAI Press Inc., 1992.
- ZEITHAML(V.A),BERRY(L.L), et PARASURAMAN(A) : « The Behavioral Consequences of Service Quality »,Journal of Marketing, Vol.67 ,avril1996.

## 3. Travaux universitaires:

- PARK (Jong-Dal) : « *Les Determinants de la satisfaction et de la fidélité du visiteur fréquentant le musée national d'art contemporain en COREE DU SUD* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale d'Angers, 2007.

#### **4. Rapports et Guides :**

- Guide de l'abonné du CPA : *Banque à distance, particuliers et entreprises*
- Guide du client : *El AMANE Carte Prépayée CPA VISA*
- Guide du client : *e-CP@, Maintenant, votre carte vous permet de régler vos achats et factures via Internet*
- Crédit Populaire d'Algérie : « *Rapports de la banque CPA* », 2014, 2015

#### **5. les sites web :**

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

<http://ebanking.cpa-bank.dz>

[WWW.CPA-Bank.com](http://WWW.CPA-Bank.com)

## Annexe N° 01 :Les cartes interbancaires du CPA

c'est possible de régler  
vos achats avec votre  
**Carte Interbancaire (CIB)**



TERMINAL DE  
PAIEMENT ÉLECTRONIQUE | **TPE**



**Commerçants...**

intégrez le réseau des acceptants  
de la carte **CIB**  
**Adoptez le TPE !**



**Faites comme eux,  
voyagez en toute sécurité avec  
la carte CPA / VISA.**


**Nouveau!**  
avec le service « **SMS CPA CARDS** »



**vous pouvez**

recevoir périodiquement des messages sur:




- Les transactions effectuées via les cartes CPA CIB & CPA VISA pour les opérations de retrait et paiement ;
- Le statut de votre carte (Épirée, mise en opposition, renouvelée, remplacée, annulée...);
- Les informations utiles, nouveautés et consignes de sécurité.



**Contactez**  
**le centre d'appel CPA au**

**021 64 15 15**  
du dimanche au jeudi de 08h30 à 16h30

**Des professionnels toujours**  
**à votre écoute.**



**Au CPA,**  
nous sommes déjà plusieurs  
milliers de clients à utiliser le  
e-banking.

**Consultez votre solde en ligne ou via le serveur vocal**

**Téléchargez vos mouvements au débit et au crédit**

**Recevez vos relevés de comptes par fax**

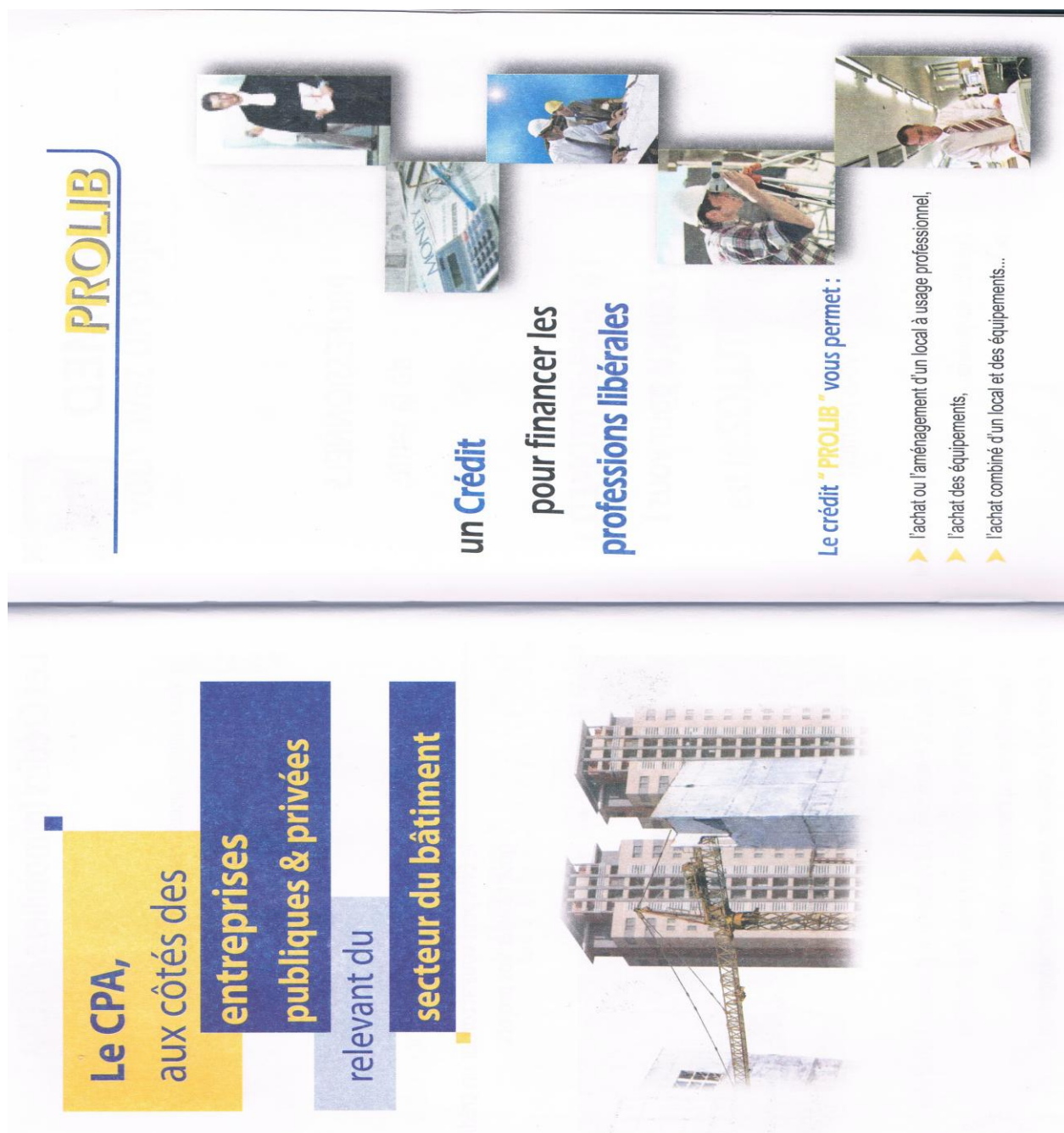
**Recevez votre solde par SMS.**

**Effectuez vos virements par Échange de Données Informatisées (EDI)**

Entreprise/Banque







**Le CPA,**  
aux côtés des  
**entreprises  
publiques & privées**  
relevant du  
**secteur du bâtiment**

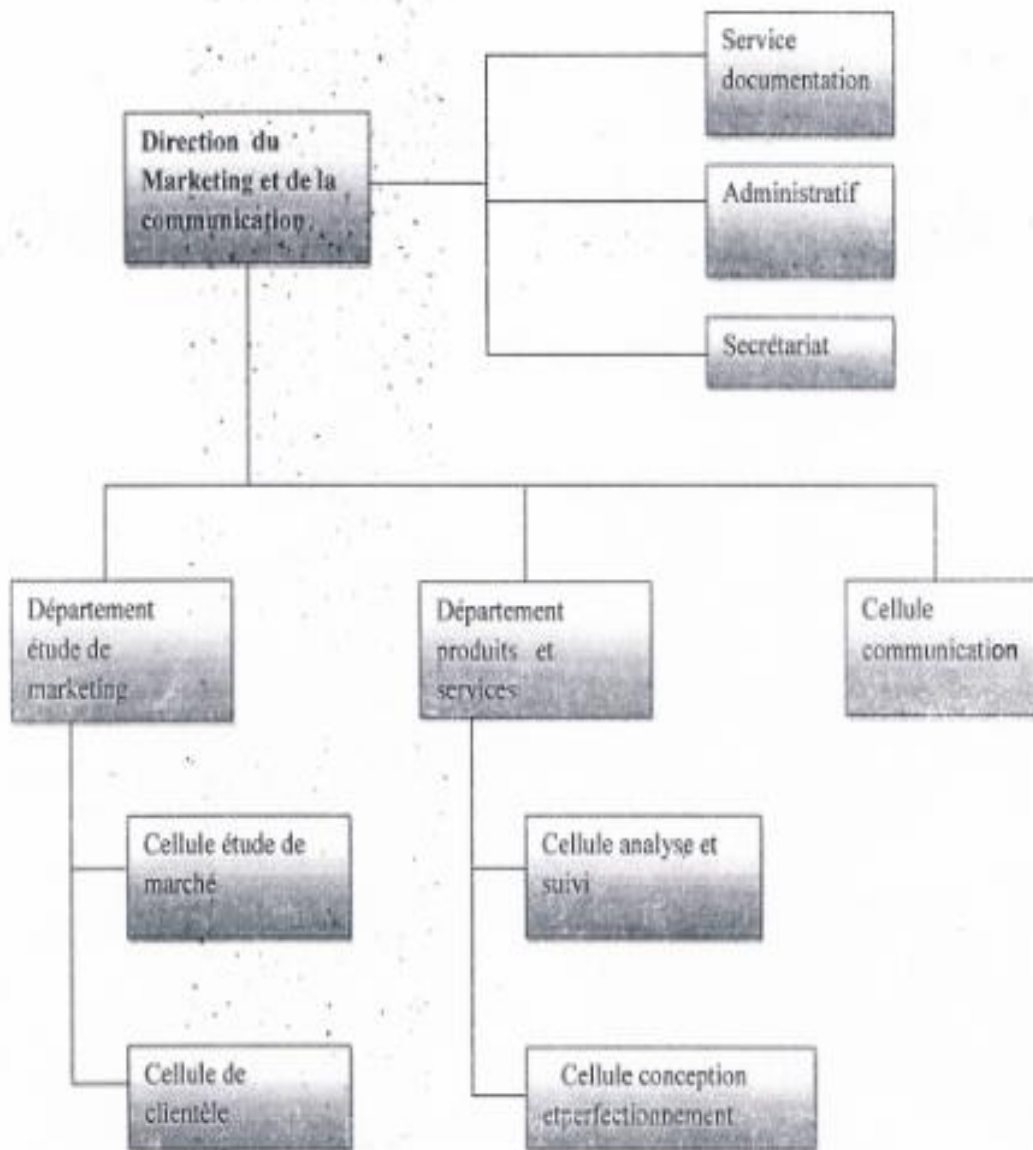
**PROLIB**

un **Crédit**  
pour financer les  
**professions libérales**

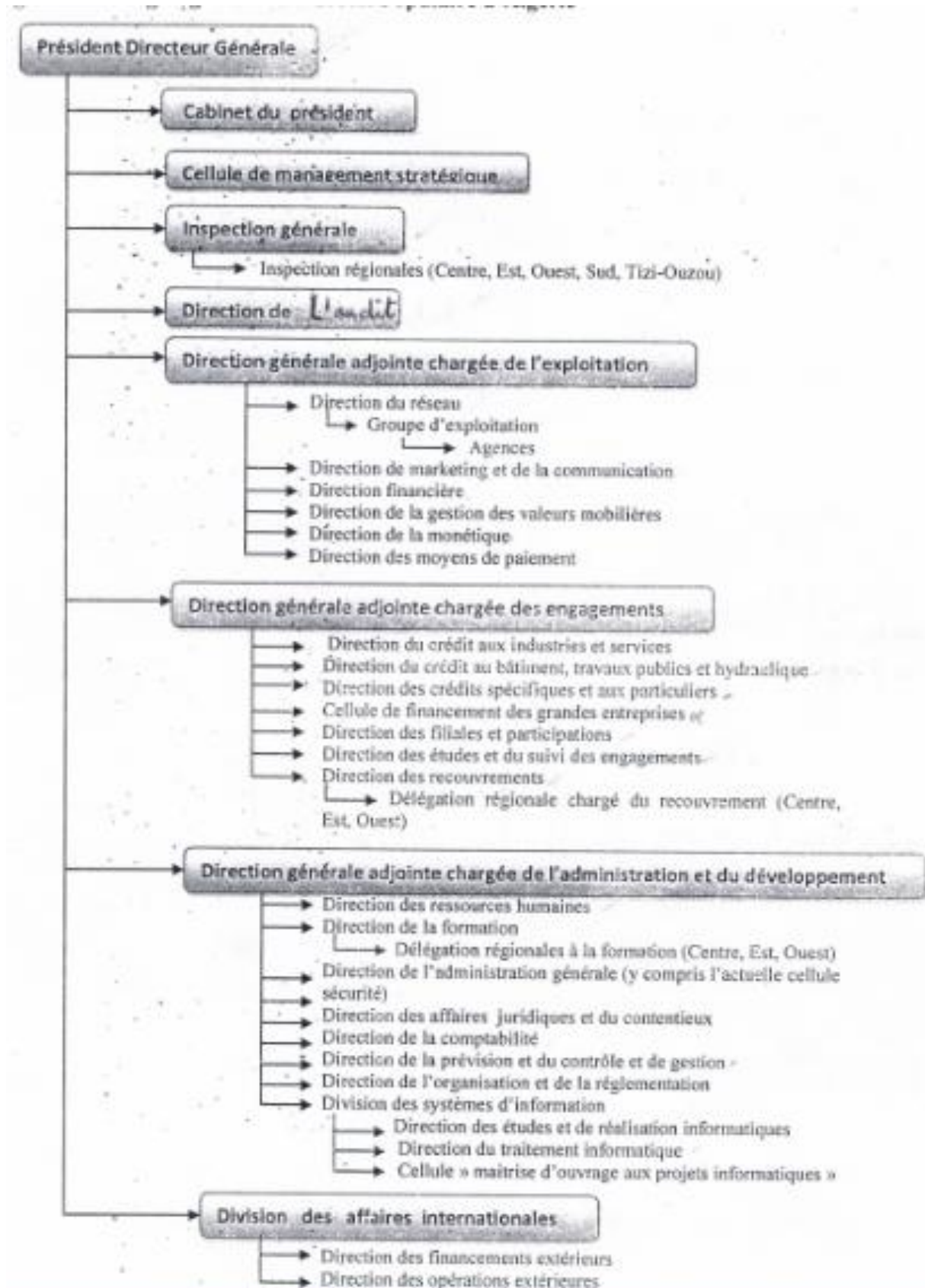
Le crédit "**PROLIB**" vous permet :

- ▶ l'achat ou l'aménagement d'un local à usage professionnel,
- ▶ l'achat des équipements,
- ▶ l'achat combiné d'un local et des équipements...

Annexe N°6 : organigramme de la direction marketing et communication de CPA



## Annexe N° 07 : organigramme du crédit populaire d'Algérie



## Annexe N° 01 :Les cartes interbancaires du CPA

c'est possible de régler  
vos achats avec votre  
**Carte Interbancaire (CIB)**



TERMINAL DE  
PAIEMENT ÉLECTRONIQUE | **TPE**



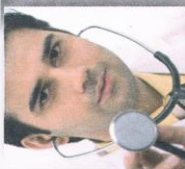
**Commerçants...**

intégrez le réseau des acceptants  
de la carte **CIB**  
**Adoptez le TPE !**

**PROMED**



**PROFESSIONNELS**  
de la santé,



le crédit **PROMED**  
est **conçu** pour vous !

Il vous permet :

- ▶ l'achat ou l'aménagement d'un local à usage professionnel,
- ▶ l'achat des équipements,
- ▶ l'achat combiné d'un local et des équipements...

vous avez un projet !



**LE MICRO - CRÉDIT**  
CPA-ANGEM  
est la **SOLUTION** !

## Les Crédits Immobiliers du CPA

Vous souhaitez acquérir un logement auprès de particuliers ou de promoteurs immobiliers, devenir propriétaire d'une maison individuelle, ou simplement en projeter l'extension, réaliser des travaux d'aménagement...

C'est possible,

le CPA peut vous accorder un crédit pour réaliser vos projets.



▶ Crédit à la construction ou à l'extension de la maison individuelle

▶ Crédit pour l'achat de logement auprès de particuliers



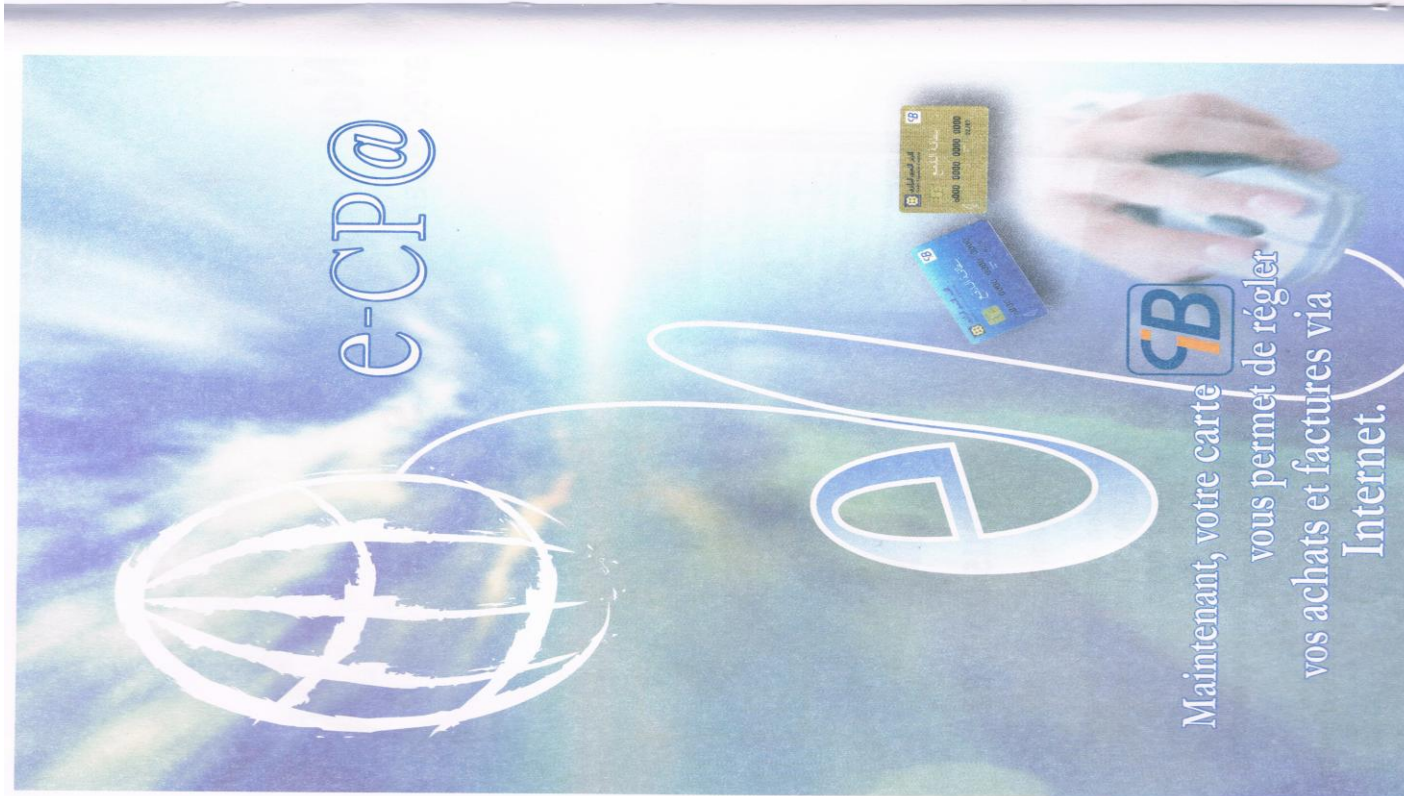
Livret Épargne Logement

## LIVRETS ÉPARGNE

Le CPA vous aide à réaliser vos projets.






Annexe N° 10 : La carte prépayée EL AMANE et le service e-CP@



e-CP@

Maintenant, votre carte vous permet de régler vos achats et factures via Internet.



Vos attentes évoluent,  
nos offres aussi avec  
la carte PRÉPAYÉE EL AMANE



Voyagez à l'étranger en toute sérénité.

## Annexe N° 11 : Questionnaire :

Nous sommes des étudiants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger et dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en Sciences commerciales (Option : Marketing). Nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête qui consiste à juger le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service. Nous tenons à vous assurer l'anonymat de vos réponses qui seront à usage purement académique. Tout en vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer nos sincères salutations.

Fiche signalétique :

- Sexe :                      Féminin     Masculin
- Âge :                      Moins de 25 ans                       De 25 à 40 ans                       Plus de 40 ans
- Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez vous ?  
                    Cadre                       Commerçant                       Professions libérales                       autres

Veuillez cocher la bonne case.

1. Etes- vous clients du CPA ?

- Oui     Non

2. Quels sont les critères qui vous ont motivé pour le choix de cette banque?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bonne réputation sur le marché Algérien | <input type="checkbox"/> Recommandation client     |
| <input type="checkbox"/> Produits adaptés à vos besoins          | <input type="checkbox"/> Publicité                 |
| <input type="checkbox"/> La qualité de service                   | <input type="checkbox"/> Taux d'intérêt compétitif |
| <input type="checkbox"/> Proximité                               | <input type="checkbox"/> Respect des délais        |
| <input type="checkbox"/> Autres : précisez .....                 |  |

3. Depuis quand êtes-vous client de cette banque ?

- Moins d'une année  
 De 1an à 3 ans  
 De 3 ans à 6 ans  
 Plus de 6 ans

4. Comment trouvez-vous la qualité de la prestation de votre banque par rapport aux autres?
- Inférieure                       Equivalente                       Meilleure
5. Etes- vous satisfait des orientations commerciales du conseiller à la clientèle chargé de votre dossier ? et de la clarté de la réponse proposée ?
- Oui                                       Pas trop                                       Non
6. Quelle est votre impression concernant la rapidité de l'orientation et le délais de réponse du personnel en contact de votre banque?
- Satisfaisante                       Peu Satisfaisante                       Non Satisfaisante
7. Estimez-vous que le temps d'attente est :
- Très long                       Long                                       Acceptable                                       Court
8. Le personnel en contact est il à votre écoute ? et Vos plaintes et réclamations sont –elles prises en charge?                       Souvent                                       Parfois
9. Trouvez-vous que le personnel en contact est qualifié ?
- Oui                                       Pas trop                                       Non
10. Trouvez-vous que le personnel en contact est accueillant, aidant et courtois ?
- Oui                                       Non
11. votre banque tient-elle à vous informer de ses nouveautés ?                       Oui                                       Non
12. Peut – il arriver que des erreurs dans les opérations du conseiller à la clientèle se produisent ?
- Jamais                                       Souvent                                       Rarement
13. Depuis que vous êtes à cette banque avez-vous remarqué un changement en matière de qualité de service ?
- Une amélioration                       Une constance                                       Une dégradation
14. Quelles sont les principales insuffisances de votre banque ?
- La lenteur des délais                       Temps d'attente                                       Organisation
- Proximité                                       Aménagement et propreté de l'agence
- personnel non accueillant

15. En règle générale après votre visite de l'agence vous êtes:

Tout à fait satisfait

Satisfait

Ni satisfait, ni insatisfait

Insatisfait

Pas du tout satisfait

16. Seriez- vous prêt à renouveler l'expérience avec le CPA ?

Oui

Non

17. Pouvez-vous formuler des observations et des suggestions relatives à l'amélioration de la qualité de service de votre banque :

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

## Annexe N° 12 : La banque par les chiffres

**Evolution du capital social du CPA** :Le capital social de la banque, initialement fixé à 15 millions de dinars, a évolué comme suit :

**Tableau N°01** :L'évolution du capital social du CPA( 1966-2015).

Années	Capital social
1966	15 millions DA
1983	800 millions DA
1992	5.6 milliards DA
1994	9.31 milliards DA
1996	13.6 milliards DA
2000	21.6 milliards DA
2004	25.3 milliards DA
2006	29.3 milliards DA
2015	48 milliards DA

**Source** : Rapport Annuel du crédit populaire d'Algérie 2015, P. 9.

**Evolution de nombre d'agences, comptes clients, et effectif** : le tableau suivant résume ces quelques indicateurs.

**Tableau N° 02** : évolution de quelques indicateurs du CPA(1967-2011).

	1967	1977	1987	1997	2004	2007	2011
<i>Agences</i>	20	69	92	118	127	133	140
<i>Comptes client</i>	25000	110 000	274 116	806 691	1193722	1360 616	1700 453
<i>Effectif</i>	444	1807	2 816	4 224	4683	3 712	3 748

**Source** :Rapport annuel du CPA , 2011, P29.

## Table des Matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>02</b>
<b>Chapitre premier : Le marketing bancaire concept et fondement</b>	
<b>Section 1: Définitions du marketing bancaire et son évolution</b> .....	<b>06</b>
I)    Avènement et définition du marketing bancaire.....	07
1- Avènement du marketing dans les banques.....	07
2 -Définition du marketing bancaire.....	08
A-Définitions du marketing.....	08
B-Définitions du marketing bancaire.....	10
3- Les facteurs favorisant l'adaptation du marketing par la banque.....	10
II- L'historique du marketing bancaire et ses stades d'évolution.....	11
1-L'historique du marketing bancaire.....	11
A- Au niveau du macro- environnement(le secteur bancaire).....	11
▶ La génération de la création du marketing.....	11
▶ La génération de l'apprentissage du marketing.....	11
▶ La génération de l'application du marketing.....	12
B- Au niveau du micro environnement.....	12
2- Les stades d'évolution du marketing bancaire.....	15
A- L'âge de croissance et du marketing « rampant ».....	15
B- L'âge de la liberté élargie et de la fuite en avant du marketing.....	16
C- L'âge de la banque- entreprise et du marketing adulte.....	16
<b>Section 2 : Spécificités, rôle, et le mix marketing bancaire</b> .....	<b>17</b>
I-Spécificités du marketing bancaire.....	18
II-Le rôle de la fonction marketing au sein d'une banque.....	21
1) La tâche fonctionnelle du marketing.....	23

2) La tâche opérationnelle du marketing.....	23
III-La mise en place d'une politique marketing bancaire.....	24
1- la politique de produit bancaire et les spécificités de cette offre.....	25
A- La politique produit.....	25
a- La création de nouveaux produits.....	26
▶ Les innovations de produits.....	26
▶ Les innovations de processus.....	26
b-Mise au point d'une gamme de produits bancaires.....	26
▶ L'adéquation clientèle cible – produits.....	27
▶ Le choix d'un positionnement.....	27
▶ La différenciation.....	28
c-Entretien des produits existants.....	29
▶ Cycle de vie d'un produit bancaire.....	29
▶ La fidélisation de la clientèle.....	31
▶ Le maintien de la qualité.....	31
d-L'abandon de produits bancaires.....	31
B-Spécificités des produits bancaires.....	32
2- La politique de prix.....	32
A- La tarification des services bancaires.....	33
B- Les modes de tarification.....	33
3- La politique de distribution.....	34
A- Le choix des canaux de distribution.....	34
a- La banque multi canal.....	34
▶ Le réseau d'agence.....	35
▶ Les autres canaux de distribution.....	35
<b>b-</b> la banque à distance.....	35
B- Entretien du réseau d'agences.....	36
4- La politique de communication.....	36
A- Les dimensions d'une politique de communication.....	37
a- La communication interne.....	37
b- La communication externe.....	37
▶ La communication institutionnelle.....	37
B- Les moyens d'une politique de communication.....	38

a-	Le mécénat et le sponsoring.....	38
▶	Le sponsoring.....	38
▶	Le mécénat.....	38
b-	La publicité.....	38
▶	Les différentes actions publicitaires.....	38
-	La publicité de notoriété.....	38
-	La publicité collective ou individuelle.....	39
▶	Exemples d'actions publicitaires adaptées pour la promotion des produits bancaires.....	39
-	La publicité sur le lieu de vente (PLV).....	39
-	Le marketing direct.....	39
5 -	Les participants ou les personnes.....	39
6 -	Le lieu physique.....	40
7 -	Les processus.....	40
	<b>Section 3 : le système de servuction dans le milieu bancaire.....</b>	<b>41</b>
I-	Présentation du concept de servuction.....	41
1)	Origine du concept de servuction.....	41
2)	Définition du concept de servuction.....	41
II-	Les éléments du système de servuction.....	42
1)	Le client.....	43
2)	Le support physique.....	43
A-	Les instruments nécessaires au service.....	44
B-	L'environnement matériel.....	44
3)	Le service.....	44
A-	Les différents types de service.....	44
4)	Le système d'organisation interne.....	44
5)	Les autres clients.....	45
6)	Le personnel en contact.....	45
	Conclusion du chapitre.....	46
	<b>Chapitre deuxième : le personnel en contact comme vecteur de la qualité de service</b>	
	<b>Section 01 : Le personnel en contact bancaire : élément moteur de la servuction.....</b>	<b>48</b>
I)	Présentation du concept du personnel en contact.....	48

II)	Le personnel en contact dans la servuction.....	49
III)	La situation du personnel en contact.....	49
1)	Les intérêts de l'entreprise.....	50
A)	Les intérêts monétaires.....	50
B)	Le respect des normes.....	50
C)	Défendre les intérêts de l'entreprise.....	50
2)	Les intérêts du client.....	51
3)	Les stratégies de défense et de sécurisation développées par le personnel en contact.....	52
A)	Les stratégies bureaucratiques.....	52
B)	La stratégie laxiste.....	53
IV)	Les sources de conflits dans le travail du personnel en contact.....	53
1)	Les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client.....	54
2)	Les conflits entre personnalité et tâches à accomplir.....	54
3)	Les conflits inter clients.....	55
	<b>Section 02 : La qualité de service.....</b>	<b>56</b>
I)	Définition de la qualité de service .....	56
II)	Les critères de la qualité de service.....	57
III)	Les avantages d'une démarche qualité au sein de l'entreprise de service.....	60
1)	Une meilleure qualité, contribue à la satisfaction de la clientèle et à l'amélioration de la rentabilité.....	60
2)	Une meilleure qualité, contribue à la performance de l'entreprise.....	62
3)	Une meilleure qualité, contribue à la fidélisation de la clientèle.....	62
4)	Une meilleure qualité, diminue les coûts de l'entreprise, et multiplie l'effet de la communication.....	62
IV)	Les méthodes de mesure, et outils d'analyse de la qualité de service.....	63
1)	Les méthodes de mesure de la qualité de service .....	63
A)	La méthode SERVQUAL.....	63
B)	Les méthodes ponctuelles.....	65
C)	La méthode de l'incident critique.....	66
2)	Les outils d'analyse de la qualité de service.....	72
A)	Le diagramme d'ISHIKAWA.....	72
B)	Le schéma directeur(le blueprinting).....	75
C)	L'analyse de Pareto.....	75

### **Section 3 : la contribution du personnel en contact dans la qualité de service**

I)	Le personnel en contact : élément crucial de la qualité de service.....	76
II)	Le personnel en contact : source de fidélité et d'avantage concurrentiel.....	77
III)	Les rôles du personnel en contact contribue à la qualité de service.....	79
1)	Le rôle opérationnel.....	79
2)	Le rôle relationnel.....	79
A)	Le visible.....	79
B)	Le gestuel.....	80
C)	Le verbal.....	80
3)	Autres rôles.....	81
	Conclusion du chapitre.....	82

### **chapitre3 : le rôle du personnel en contact du CPA dans la qualité de service**

#### **Section 01: Présentation du Crédit Populaire d'Algérie**

I)	Présentation du Crédit Populaire d'Algérie banque.....	85
1.	Historique.....	85
2.	Les missions, objectifs, cibles et stratégie du CPA.....	86
A)	Les missions du CPA.....	86
B)	Les objectifs du CPA.....	87
C)	La stratégie du CPA.....	87
D)	Cibles.....	87
II)	Présentation de l'agence du CPA d'EL-Oued 322.....	88
1.	Structure organisationnelle.....	88
A)	Le personnel de l'agence et leur affectation.....	88
B)	Organigramme de l'agence.....	88
a)	Organisation et missions des structures précitées.....	91
2.	Les produits de l'agence.....	95
A)	La banque à distance.....	95
a)	E-banking : ou Le service de banque en ligne.....	95
b)	Service Banque sur Mobile.....	96

c) Service Interactif Vocal.....	96
d) Service Fax.....	96
B) Le call- center.....	96
C) Les crédits.....	97
a) Les crédits à court terme ( pour un an).....	97
b) Les crédits à Moyen et à long terme ( plus d'un an).....	98
D) Les comptes.....	99
a) Le compte particulier.....	99
b) Le compte commercial.....	99
c) Le compte en devises.....	100
d) Le compte d'épargne à vue.....	100
e) Les comptes d'épargne à terme.....	100
E) Les cartes bancaires.....	100
a) Carte CPA /CIB Classic.....	100
b) Carte CPA /CIB gold.....	101
c) Carte CPA/VISA Classic.....	101
d) Carte CPA/ VISA Gold.....	101
e) Carte Prépayée EL AMANE.....	101
F) Le service e- paiement ou e-CP @.....	102
G) Le service « SMS CPA CARDS ».....	102

## **Section 02: Méthodologie et procédure de l'enquête**

I) Définition du sondage.....	103
II) Méthodologie du sondage.....	103
1. La préparation du sondage.....	103
A) Choix de l'entreprise.....	103
B) Choix de l'échantillon.....	103
C) Le questionnaire.....	104
a) Centres d'intérêt du questionnaire.....	104
b) Les types des questions.....	104
2. Réalisation du sondage .....	106
A) La durée du sondage.....	106
B) Le mode d'administration du questionnaire.....	106

3. Exploitation des résultats.....	106
A) Traitement et dépouillement du questionnaire.....	106
B) Analyse et interprétation des résultats.....	106
<b>Section 3 : Traitement et analyse des résultats de la recherche</b>	
I) Traitement et analyse des résultats du questionnaire.....	107
II) Interprétation des résultats (synthèse des résultats).....	127
III) Les recommandations et les suggestions.....	128
Conclusion du chapitre.....	130
<b>Conclusion générale</b> .....	132
<b>Bibliographie</b> .....	136
<b>Annexes</b> .....	140