



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA
GESTION DES COMPTES CLIENTS : CAS DE LA
SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA**

Présenté par :

M. OUATTARA ABDOUL AZIZ

Dirigé par :

M. LOKOSSOU HUGUES OSCAR

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- ✓ ALLAH, Miséricordieux ;
- ✓ mes parents, qui de par leurs conseils et bénédictions m'ont permis de surmonter les obstacles ;
- ✓ mon oncle, Ibrahima TRAORE pour son aide et ses soutiens multiformes ;
- ✓ la Coopération française et ses services déconcentrés à savoir le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Ouagadougou et à Dakar, puis EGIDE ;
- ✓ aux stagiaires de la 22^{ème} promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion pour la franche collaboration et la bonne ambiance.

REMERCIEMENTS

Je témoigne ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU pour sa disponibilité et ses conseils accordés pour la rédaction de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au corps professoral du CESAG et plus particulièrement à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance.

Mes remerciements vont à l'endroit du Directeur Général de la Société Générale de Banques au Burkina (SGBB) et ses plus proches collaborateurs. Je témoigne ma reconnaissance au Responsable de l'Agence Principale de la SGBB, Monsieur Ousmane SAWADOGO pour sa marque d'attention ; ce qui m'a permis de m'intégrer facilement à la SGBB. J'exprime ma reconnaissance envers Monsieur Ahmed Habib SANOU pour son soutien à l'aboutissement de ce mémoire.

Je leur adresse tous remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien et la disponibilité dont ils ont fait montre tout au long de ce stage pour répondre à toutes mes attentes.

Enfin à tous ceux dont le nom n'est pas cité, qu'ils trouvent en ce travail l'expression de ma gratitude.

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

BFCI-B : Banque pour le Financement du Commerce et des Investissements au Burkina

BHF^M : Banque de détail Hors France Métropolitaine

CAI : Caisse Autonome d'Investissements

CCSF : Comité consultatif du secteur financier

CNDI : Nationale des Dépôts et des Investissements

DAT : Dépôt à Terme

DMCP : Direction du Marché de la Clientèle de Particuliers

DRIS : Direction des Risques

FINADEI : Société Financière Afrique Développement International S.A

PDI : Petits Débits Irrécouvrables

SGBB : Société Générale des Banques au Burkina

TIP : Titre Interbancaire de Paiement

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

UREBA : Union Révolutionnaire de Banques

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les composantes de la performance	22
Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa.....	34
Figure 3 : Exemple de visualisation sous la forme de diagramme araignée.....	35
Figure 4 : Modèle d'analyse	46
Figure 5 : La répartition du capital de la SGBB.....	54
Figure 6 : Le profil de l'échantillon selon la tranche d'âge	72
Figure 7 : Le profil de l'échantillon selon le sexe	72
Figure 8 : Le profil de l'échantillon selon la profession	72
Figure 9 : Le profil de l'échantillon selon le salaire	73
Figure 10 : Fréquence de visite	75
Figure 11 : Le cadre de l'agence.....	75
Figure 12 : Jours et horaires d'ouverture	76
Figure 13 : L'accueil de l'agence	76
Figure 14 : Temps d'attente et du traitement des opérations	77
Figure 15 : Connaissance du conseiller clientèle	79
Figure 16 : Fréquence de rencontre	79
Figure 17 : Accessibilité, sens de l'écoute, compétence du conseiller clientèle.....	80
Figure 18 : Promotion des produits par le conseiller clientèle.....	80
Figure 19 : Bonne connaissance des produits et services de la SGBB.....	82
Figure 20 : Adéquation des produits et services de la SGBB aux besoins des clients	82
Figure 21 : Appréciation des prix des produits	83

Figure 22 : Recommandation des produits et services de la SGBB.....	84
Figure 23 : Communication sur les produits et services de la SGBB	86
Figure 24 : Les supports de communication d'où les clients reçoivent les informations sur les produits de la SGBB	86
Figure 25 : Image de la SGBB	87
Figure 26 : Attachement à la SGBB pendant de nombreuses années	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'échec de l'évaluation de la performance.....	28
Tableau 2 : Les caractéristiques d'un gestionnaire de compte	38
Tableau 3 : Indicateurs de performance de la gestion de la clientèle	43
Tableau 4 : Indicateurs d'analyse des résultats commerciaux	44
Tableau 5 : Récapitulatif des acteurs auprès desquels les informations ont été recueillies.....	47
Tableau 6 : Quelques chiffres clés de la SGBB	55
Tableau 7 : Synthèse des forces et faiblesses du processus de gestion de la clientèle	70
Tableau 8 : Structure globale de l'échantillon.....	71
Tableau 9 : Résumé des résultats sur le volet Agence.....	74
Tableau 10 : Résumé des résultats sur le volet conseillers clientèle	78
Tableau 11 : Résumé des résultats sur le volet des produits et services.....	81
Tableau 12 : Résumé des résultats sur le volet communication	85
Tableau 13 : Plan de mise en œuvre des recommandations	92

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Société Générale de Banques au Burkina.....	98
Annexe 2 : Lettre au Chef du Service des Ressources Humaines pour proposition du planning de travail	99
Annexe 3 : Lettre au Directeur Général pour la demande d'autorisation de distribution de questionnaires.....	101
Annexe 4 : Guide d'entretien des conseillers clientèle de particuliers.....	102
Annexe 5 : Guide d'entretien des conseillers clientèle du marché des Grandes Entreprises, des PMI/PME, des Institutionnels, des ONG confessionnelles et des Professionnels	104
Annexe 6 : Questionnaire de l'enquête satisfaction des clients de la SGBB.....	107

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
Introduction de la première partie.....	7
Chapitre 1 : L'activité bancaire et le processus de gestion des comptes clients.....	8
Introduction.....	8
1.1 L'activité bancaire	8
1.1.1 La relation de compte et les opérations liées au compte.....	9
1.1.1.1 La relation de compte.....	9
1.1.1.2 Les opérations liées au compte.....	10
1.1.1.3 La clôture du compte.....	14
1.1.2 La gamme de produits et services bancaires offerts à la clientèle.....	14
1.1.2.1 Les produits de ressources.....	14
1.1.2.2 Les produits d'emplois.....	15
1.1.2.3 Les services	16
1.2 La gestion des comptes clients	16
1.2.1 Le processus de gestion des comptes clients bancaires	17
1.2.2 Les risques liés à la gestion des comptes clients	17
Conclusion	19

Chapitre 2 : La notion de performance et la mesure de la performance de la gestion des comptes clients bancaires.....	20
Introduction.....	20
2.1 La notion de performance	20
2.1.1 Définition de la performance.....	20
2.1.2 Les critères de la performance.....	23
2.1.2.1 L'efficacité	23
2.1.2.2 L'efficience.....	23
2.1.2.3 L'économie.....	24
2.1.2.4 L'équité.....	24
2.1.2.5 La rentabilité.....	24
2.1.2.6 L'effectivité	25
2.2 L'objectif de la mesure de performance et les divergences de l'évaluation	25
2.2.1 L'objectif de la mesure de la performance.....	25
2.2.2 Les divergences de l'évaluation	27
2.3 Les conditions de succès de l'évaluation de la performance	29
2.4 Les déterminants de la performance de la gestion des comptes clients bancaires	30
2.4.1 La qualité de la relation clientèle : mesure de la satisfaction des clients.....	30
2.4.1.1 Les délais.....	30
2.4.1.2 Les coûts.....	31
2.4.1.3 La qualité.....	32
2.4.1.4 Les attentes de la clientèle.....	33
2.4.1.5 Lien entre satisfaction et fidélité.....	36
2.4.2 La part de marché	36
2.4.3 L'image de la banque.....	37
2.4.4 La compétence et le professionnalisme des gestionnaires de comptes.....	37

2.4.5 Le climat social.....	39
2.5 La mesure de la performance de la gestion des comptes clients	39
2.5.1 Les indicateurs de performance	39
2.5.1.1 La notion d'indicateurs	39
2.5.1.2 Les différentes catégories d'indicateurs.....	40
2.5.1.3 Les caractéristiques d'un indicateur.....	40
2.5.2 Le suivi de la clientèle : le tableau de bord commercial.....	41
Conclusion	44
Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude	45
Introduction.....	45
3.1 Le modèle d'analyse	45
3.1.1 Les variables dépendantes ou expliquées.....	45
3.1.2 Les variables indépendantes ou explicatives.....	45
3.1.3 Schématisation du modèle.....	46
3.2 Collecte des données.....	47
3.2.1 L'observation.....	48
3.2.2 Le guide d'entretien.....	48
3.2.3 Les questionnaires	48
3.2.4 L'analyse documentaire	49
3.3 Analyse des données.....	49
Conclusion	49
Conclusion de la première partie.....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	51
Introduction deuxième partie	52
Chapitre 4 : Présentation de la Société Générale de Banques au Burkina.....	53
Introduction.....	53

4.1 Historique de la Société Générale de Banques au Burkina.....	53
4.2 La Répartition du capital.....	54
4.3 Missions et objectifs de la SGBB.....	55
4.4 La SGBB en chiffres.....	55
4.5 L'organisation de la SGBB.....	56
4.5.1 Le marché de la clientèle des particuliers.....	57
4.5.2 Le marché de la clientèle des entreprises.....	57
4.5.3 Le service Communication et Qualité.....	58
4.5.4 Le service du Contrôle de Gestion.....	58
Conclusion.....	59
Chapitre 5 : La description du processus actuel de gestion des comptes clients à la SGBB....	60
Introduction.....	60
5.1 La pratique actuelle de la gestion des comptes clients particuliers de la SGBB.....	60
5.1.1 La mise en relation avec la clientèle des particuliers.....	60
5.1.2 La portée des informations concernant le client.....	61
5.1.3 La gestion proprement dite de la clientèle de particuliers.....	62
5.1.3.1 Les informations sur comptes et les conseils sur les produits et services bancaires....	62
5.1.3.2 Le montage des dossiers de crédits à la clientèle.....	63
5.1.3.3 Le suivi des comptes clients.....	63
5.1.3.4 Le suivi des réclamations clients.....	64
5.2 La gestion de la clientèle entreprises de la SGBB.....	65
Conclusion.....	65
Chapitre 6 : La mesure de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB.....	66
Introduction.....	66
6.1 Analyse des forces et des faiblesses du processus de gestion des comptes clients de la SGBB.....	66

6.1.1 Qualité des produits et services	67
6.1.2 Qualité de la relation clientèle	67
6.1.3 Le professionnalisme des conseillers clientèle.....	67
6.1.4 La compétence des conseillers clientèle	68
6.1.5 Efficacité du traitement des réclamations clients	68
6.1.6 Le climat social.....	69
6.2 La mesure de la satisfaction des clients	71
6.2.1 Le volet Agence.....	73
6.2.2 Les conseillers clientèle	77
6.2.3 Les produits et services	81
6.2.4 Le volet communication.....	84
3.3 Les recommandations pour une amélioration de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB	88
Conclusion	93
Conclusion de la deuxième partie	94
CONCLUSION GENERALE.....	95
ANNEXES	97
BIBLIOGRAPHIE	109

INTRODUCTION GENERALE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Le secteur bancaire burkinabè connaît une profonde mutation avec l'arrivée remarquée de Coris Bank International (CBI) en janvier 2008, le rachat de la Banque Internationale du Burkina (BIB) par United Bank of Africa (UBA) en novembre 2008 et l'absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) par le groupe Ecobank en juillet 2009. Il faut également compter l'installation prochaine d'un réseau bancaire du groupe Attijariwafa bank au Burkina Faso à travers sa filiale sénégalaise CBAO¹, toute chose qui va exacerber la concurrence dans ce secteur conjugué à la diversité des produits et services offerts à la clientèle.

« En Afrique comme ailleurs, le métier de la banque se transforme radicalement sous la pression des exigences de la clientèle et de la concurrence. Aujourd'hui, les clients des banques sont de plus en plus informés et détiennent un niveau de connaissance avancé des produits et services financiers. Les entreprises grandes ou petites recrutent des directeurs ou des agents bien formés et compétents, capables de discuter avec le banquier des questions techniques de la relation banque-client. Cette clientèle espère davantage de transparence dans la communication avec le banquier et voudrait disposer d'un certain pouvoir de négociation des taux d'intérêt et commissions. Ainsi, la compétence en matière de négociation tarifaire n'est plus seulement du ressort du banquier. Il en résulte un niveau d'exigence de qualité de service de plus en plus élevé de la part des clients. En outre, la concurrence dans le secteur bancaire est très vive. Les marges d'intermédiation s'amenuisent et représentent des proportions de plus en plus faibles dans le produit net bancaire. Cette situation exerce une pression sur le banquier, qui doit à tout instant chercher à fidéliser sa clientèle et à augmenter sa part de marché » (ATINDEHOU, 2006 :10).

Généralement, les clients ouvrent un compte dans une banque pour y virer leur salaire et avoir un crédit. Mais, ces besoins de la clientèle sont devenus plus complexes et les banques doivent y répondre par la mise en place de compétences et d'outils adaptés.

« Aujourd'hui, face à une concurrence accrue, si les institutions financières peuvent s'offrir le luxe de gagner de nouveaux clients, elles peuvent de moins en moins se permettre d'en perdre. Dans ce contexte, l'approche du marketing relationnel basé sur des relations personnelles et continues avec la clientèle est particulièrement applicable dans ce secteur,

¹ Source : www.attijariwaffa.com (consulté le 16/01/2011)

caractérisé par un niveau de risque élevé et des achats à long terme dans lesquels l'aspect relationnel est central à la livraison du service. En effet, comparés à d'autres industries, les services financiers retirent les avantages de l'approche relationnelle du fait qu'une partie importante de la clientèle souhaite établir des relations avec leur conseiller qui est le vecteur direct entre cette dernière et le service » (DURIF, 2009 : 4).

Dans cet environnement où la concurrence s'accroît, les banques érigent la performance dans la gestion des comptes clients dans le but de tirer le meilleur profit de ladite concurrence. La performance est une notion globale, elle est souvent mesurée par des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre. Chaque auteur la définit à partir de ces différents critères de mesure.

La performance est définie par BOUQUIN (2001 : 51), comme un ensemble de critères : « La performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

La Société Générale de Banques au Burkina (SGBB), classée au 3^{ème} rang des banques burkinabè, œuvre à consolider et développer sa relation avec la clientèle à travers son programme « Enfin une banque qui me connaît » afin d'apporter des solutions appropriées aux besoins de sa clientèle. " Devenir client à la SGBB, c'est assurément un gage de sécurité et de performance " ². Il se dégage de cette accroche que la satisfaction de la clientèle est au centre des préoccupations de la SGBB. Mais comment se rendre compte que les clients sont satisfaits ?

Face à cette rude concurrence dans le secteur bancaire burkinabé, la SGBB se doit d'assurer une gestion performante des comptes clients afin de fidéliser ces derniers et de se démarquer des ses concurrents pour se positionner leader dans ce secteur. La quête de la place de leader n'est pas possible sans une bonne gestion des comptes clients à travers les opérations d'ouverture de comptes, de retraits et dépôts, de crédit ainsi que les tous les autres services offerts à la clientèle.

Cela se justifie par le fait que :

² <http://www.sgbb.bf/presentation.php> (consulté le 08/07/2011)

- les clients deviennent de plus en plus exigeants en matière de qualité du service bancaire ;
- la clientèle des banques est plus méfiante et mieux informée : ils détiennent un niveau de connaissance avancé des produits et services financiers ;
- les clients ont des craintes sur la sécurité de gestion de leurs comptes ;
- les pressions exercées par les concurrents en matière de services à la clientèle sont de plus en plus fortes.

Les conséquences pourraient être :

- la solution aux besoins complexes de la clientèle qui passe du besoin d'accéder à un produit élémentaire à la notion de solution à apporter pour satisfaire un besoin plus complexe ;
- l'augmentation de la marge de manœuvre des conseillers clientèle face au pouvoir de négociation dont disposent les clients ;
- la confiance donnée aux clients face aux besoins de sécurité de leurs fonds ;
- l'attrait des produits et du service client face à la concurrence.

Pour gérer avec efficacité les comptes clients, il est impératif :

- de connaître l'effet des actions de proximité sur la qualité de la relation client et le lien entre cette qualité et la croissance de la banque ;
- d'offrir des solutions et des services financiers personnalisés et adaptés à travers une connaissance approfondie des besoins spécifiques de la clientèle ;
- de répondre aux pressions concurrentielles ;
- d'évaluer la performance de la gestion des comptes clients afin de prendre les mesures idoines pour mieux les satisfaire et faire face à la rude concurrence.

Au regard de ces différentes solutions, la plus pertinente nous paraît la dernière.

Pour notre étude, la question de recherche principale que nous nous posons est alors la suivante : « La SGBB a-t-elle une démarche d'évaluation de la satisfaction de ces clients, quant aux services offerts à ces derniers ? »

De manière spécifique :

- qu'est-ce que la performance et quel est le niveau de la performance de la SGBB dans la satisfaction des besoins de la clientèle ?
- quels sont les types d'évaluation de la performance ?
- quelles sont les démarches d'évaluation pour une gestion optimale des comptes clients ?
- la gestion efficace de la clientèle crée-t-elle de la valeur ajoutée ?

C'est dans le souci d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations que nous avons choisi de réfléchir sur le thème suivant : « Evaluation de la performance de la gestion des comptes clients : Cas de la Société Générale des Banques au Burkina ».

L'objectif principal de cette étude est d'appréhender le niveau de la performance de la SGBB dans la gestion des comptes clients et de montrer qu'un bon système de mesure de performance est un excellent outil pour se positionner leader sur le secteur bancaire au Burkina.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les facteurs déterminants de l'évaluation de la performance ;
- montrer que la performance de la SGBB dépend de la satisfaction de la clientèle ;
- évaluer la performance du dispositif de gestion des comptes clients ;
- montrer en quoi la mesure de la performance dans la gestion des comptes clients permet de s'offrir une part de marché conséquente sur le secteur bancaire.

Notre étude est délimitée dans le domaine bancaire, plus particulièrement dans la gestion des services financiers offerts par la SGBB à sa clientèle.

Dans un contexte concurrentiel en évolution, la présente étude comporte un intérêt car elle vise une meilleure gestion de la clientèle bancaire à travers l'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB.

Cette étude intéressera de nombreux utilisateurs :

- **Pour la SGBB**

Cette étude est ainsi une contribution pour améliorer la performance de la gestion de la clientèle afin de mieux se positionner dans ce secteur qui connaît des changements majeurs.

- **Pour nous-mêmes**

Le thème choisi nous permettra de consolider nos capacités analytiques et interprétatives théoriques dans le domaine de la gestion des comptes clients en banque, plus particulièrement sur la mesure de la performance.

Notre étude s'articulera autour de deux parties : le cadre théorique et le cadre pratique.

Dans la première partie, cadre théorique consacrée à la revue de la littérature sur le thème, nous poserons les bases théoriques. A cet effet nous aborderons successivement la notion de performance, l'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients en banque et la méthodologie qui sera utilisée dans la phase pratique de notre étude.

Dans la seconde partie, le cadre pratique, nous présenterons d'abord l'entité qui fera l'objet de l'étude : la SGBB. Ensuite, nous procéderons à l'analyse du système de gestion des comptes clients et enfin nous proposerons des recommandations en vue d'une amélioration de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

Introduction de la première partie

L'évolution de l'environnement bancaire au cours de ces dernières années suscite de nombreuses interrogations sur l'adaptation des comportements bancaires à ce nouveau paysage. Pour rester efficaces et compétitives, les banques exploitent tous les moyens pour y parvenir, notamment par l'augmentation des parts de clientèle qui constitue le véritable enjeu concurrentiel.

Pour relever ce défi concurrentiel, les banques utilisent des techniques de marketing innovantes. Elles cherchent à répondre adéquatement aux attentes et aux demandes des clients afin de les fidéliser et d'accroître les parts de portefeuille qu'ils investissent dans leur institution. Il est donc important de comprendre comment les banques pratiquent cette démarche marketing orientée clients à travers une évaluation de la performance de la gestion de leur clientèle.

Pour atteindre cette finalité, nous allons d'abord passer en revue les points de vue des auteurs et des chercheurs et ensuite, partant de leurs analyses et réflexions nous bâtirons le modèle d'analyse de notre étude.

La première partie de notre travail comporte trois chapitres. Le premier est consacré à l'activité bancaire et le processus de gestion des comptes clients, le deuxième porte sur notion de performance et la mesure de la performance de la gestion des comptes clients. Le troisième chapitre concerne le modèle d'analyse de l'étude et la méthodologie y relative.

Chapitre 1 : L'activité bancaire et le processus de gestion des comptes clients

Introduction

La survie de toute banque est conditionnée par l'amélioration continue de la relation avec ses clients. Cette amélioration continue se caractérise par la performance dans sa gestion de la relation avec sa clientèle. Notre champ d'action se limitant à la performance de la gestion des comptes clients dans le domaine bancaire, il est alors logique de comprendre l'activité bancaire à travers les relations de la banque avec ses clients et les produits et services qu'elle leur offre (section 1.1) au même titre que le processus de gestion des comptes clients (section 1.2).

1.1 L'activité bancaire

La banque est une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations telles que la collecte des dépôts, la distribution des crédits, la mise en place et gestion des moyens de paiement.

Pour DESMICHT (2007 : 2) : « le métier de la banque consiste à faire circuler une matière première : l'argent, acheté et/ou prêté aux clients. Les montants de matière en circulation prennent la forme de capital : un dépôt, une épargne, un emprunt, un prêt. Le résultat de ce travail se traduit par un intérêt ».

L'activité bancaire comporte quatre pôles essentiels :

- la collecte de ressources auprès de la clientèle ;
- l'octroi de crédits à la clientèle ;
- l'offre de services ;
- la gestion des liquidités.

La banque propose à sa clientèle des produits de collecte : dépôts ou épargne, et d'emploi : crédit ou prêt, adapté à chaque marché.

1.1.1 La relation de compte et les opérations liées au compte

Le compte représente la base de la relation avec la banque. C'est généralement sur le compte que viennent s'enregistrer les ressources et les dépenses quotidiennes du client. Il fonctionne avec des moyens de paiement et selon des modalités qui sont décrites dans la convention de compte entre la banque et son client.

1.1.1.1 La relation de compte

Toute personne physique ou morale a le droit d'ouvrir un compte dans une banque de son choix. Cette faculté traduit la possibilité pour toute personne, physique ou morale, établie dans un Etat membre de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain), de disposer d'un compte bancaire, quand elle le désire auprès d'une banque ou d'un établissement assimilé librement choisi par elle (article 8 du Règlement N° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans l'UEMOA). Elle constitue donc un droit subjectif dans la mesure où la personne est non seulement libre d'ouvrir ou non un compte mais aussi de choisir son banquier.

La banque a toutefois liberté de refuser l'ouverture d'un compte sans avoir à se justifier. L'article précise qu' « en cas de refus d'ouverture opposé par trois établissements successifs, la Banque Centrale peut désigner d'office une banque qui sera tenue d'ouvrir un compte donnant droit à un service bancaire minimum ».

« Préalablement à l'ouverture d'un compte, le banquier a obligation de vérifier l'identité, la capacité civile, le domicile et la capacité d'émettre des chèques du postulant. Ces vérifications préalables ont un caractère légal et sont donc obligatoires » (BERNARD & GAUTHIER 2002 : 77). Ces vérifications visent en particulier à prémunir l'établissement et le tiers contre les opérations délictueuses commises sous fausse identité ou adresse, la délivrance de chéquiers à un interdit bancaire ou l'ouverture d'un compte non valable.

Le compte doit normalement présenter un solde créditeur. Mais avec l'accord préalable de la banque, le solde du compte peut être débiteur sous certaines conditions.

1.1.1.2 Les opérations liées au compte

Pour un souci de clarté, LABAT (2007 : 45) distingue les opérations du client et les opérations de la banque :

- les opérations du client : elles sont de deux types apparaissant au crédit du compte, l'une représentant les rapports du client avec les tiers et l'autre ne concernant que les relations directes entre la banque et le client ;
- les opérations de la banque : en tant que cocontractant direct et unique du client, le banquier passe ses créances au débit du compte courant pour se faire payer et l'autre catégorie de créances en tant que mandataire qui trouve son origine dans les rapports du client avec des tiers.

Les opérations passées en compte courant révèlent avant tout les rapports pouvant exister entre les parties en compte, rapports qui sont doubles en pratique. A ces deux sortes de rapports correspond en réalité la « double casquette » du banquier teneur de compte : il est à la fois contractant du client et gestionnaire des fonds déposés par lui.

BERNARD & GAUTHIER (2002 : 82) distinguent les opérations suivantes :

a) Les opérations en espèces

Ce sont les versements et les retraits d'espèces inscrits respectivement au crédit et au débit du compte. Le terme espèces est utilisé pour désigner les billets de banque et les pièces de monnaie.

Lorsque les opérations sont au débit, il convient de vérifier attentivement l'identité du demandeur, sa capacité à agir sur le compte, le solde de ce dernier ainsi que les éventuelles restrictions susceptibles de l'affecter.

Au crédit d'un compte, les apports en espèces, au-delà des vérifications courantes, imposent l'examen de l'authenticité des billets, ainsi que la cohérence de l'opération avec la connaissance que la banque peut avoir de son client. Ainsi, le banquier peut refuser l'exécution d'une opération considérée comme suspecte.

b) Les opérations par chèque

Le chèque est un moyen de paiement avec lequel le titulaire d'un compte donne l'ordre à sa banque de payer au bénéficiaire du chèque la somme inscrite sur celui-ci. La provision doit être disponible lors de l'émission du chèque et maintenue jusqu'à sa présentation (par la banque du bénéficiaire à la banque du tireur).

Le chèque est payable à vue ; dès sa remise ou son envoi au bénéficiaire, celui-ci peut le remettre à l'encaissement.

Selon KNEIPE (1997 : 181) la manière dont le chèque est rédigé et les mentions spécifiques qu'il comporte peuvent entraîner des conditions de règlement différentes voulues par le tireur :

- le chèque « au porteur » ;
- le chèque « à ordre » ;
- le chèque « nominatif » ;
- le chèque « barré ».

L'opposition, la prescription, l'irrégularité et l'absence de provision peuvent en général motiver le non paiement d'un chèque.

c) Les opérations par carte bancaire

Selon le glossaire des opérations bancaires du Comité consultatif du secteur financier (CCSF) en France (2010 : 19), la carte bancaire est un : « moyen de paiement prenant la forme d'une carte émise par un établissement de crédit ou un établissement de paiement et permettant à son titulaire, conformément au contrat passé avec lui, d'effectuer des paiements et/ou des retraits ». Des services connexes peuvent y être associés comme l'ouverture d'une ligne de crédit et les assurances voyages.

MARCOUX (2003 : 50) distingue plusieurs catégories de cartes bancaires :

- les cartes de retrait avec lesquelles il est possible de retirer de l'argent aux guichets automatiques ;
- les cartes de retrait et de paiement à débit immédiat, utilisées également pour les paiements. La date de débit correspond à la date de l'opération

- les cartes de retrait et de paiement à débit différé qui ont le même usage que les précédentes mais les paiements sont débités en fin de mois ;
- les cartes de crédit qui donnent droit à un crédit rechargeable (revolving).

Les cartes bancaires peuvent être nationales ou internationales.

« La banque peut refuser d'émettre une carte, tout comme elle peut refuser d'ouvrir un compte, pour usage frauduleux ou pour tout autre motif d'ordre commercial » (L'HEUREUX & LANGEVIN, 1991: 21).

d) Les avis de prélèvements

C'est un moyen fréquemment utilisé pour le recouvrement des dettes commerciales. Selon FAU (2002 : 219) l'avis de prélèvement (ou prélèvement automatique) est un instrument automatisé de recouvrement de créances à caractère répétitif (primes d'assurances, cotisations, abonnements, paiement mensuel de l'impôt sur le revenu, prestations de services, loyers et charges, etc.).

Les avis de prélèvement présentés sont rejetés lorsque la banque ne peut les honorer.

e) Le virement

Le virement est une opération par laquelle un client donne l'ordre à sa banque de débiter son compte pour en créditer un autre. Il peut être occasionnel ou permanent. NARASSIGUIN (2004 : 21) décrit le virement bancaire de la manière suivante : « un individu ou une entreprise qui a une dette va donner l'ordre à sa banque de payer son créancier et lui transmet les coordonnées de la banque du bénéficiaire et le relevé d'identité bancaire (RIB) de ce dernier. La banque établit alors l'ordre de virement qui est un simple formulaire ».

L'ordonnateur et le bénéficiaire peuvent donc être titulaires de comptes tenus chez la même banque ou chez deux banques différentes. Que la banque soit la banque de l'émetteur ou celle du destinataire, elle joue un rôle de mandataire et en tant que tel elle agit sur ordre.

f) Le titre interbancaire de paiement (TIP)

Le glossaire des opérations bancaires du CCSF (2010 : 18) définit le TIP comme un : « moyen de paiement, prenant la forme d'un document papier précisant le montant de la

facture à régler. Il est envoyé par un créancier à son débiteur afin que celui-ci autorise le débit de son compte pour le montant indiqué ».

Il permet ainsi à la fois au créancier de bénéficier de l'initiative de la mise en recouvrement de ses créances et au débiteur de donner expressément son accord lors de chaque règlement.

g) La saisie sur comptes

Effectuée par voie d'huissier, cette procédure permet au créancier de se faire payer le montant de sa créance. « La saisie des comptes bancaires est régie par l'Acte Uniforme du 10/04/98 portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Cet acte prévoit en la matière deux (02) types de saisies, à savoir la saisie conservatoire des créances de sommes d'argent et la saisie attribution » (SOME, 2007). Selon lui la saisie conservatoire a pour effet d'affecter les sommes appréhendées au profit du saisissant dans les limites de sa créance jusqu'à ce qu'il ait obtenu un titre exécutoire s'il n'en a pas encore. La conversion en saisie-attribution se fait une fois en possession de ce titre ; le créancier signifie au tiers saisi un acte de conversion qui emporte attribution immédiate des sommes dont le tiers s'est reconnu ou déclaré débiteur. Cependant, le titulaire du compte peut bénéficier du solde bancaire insaisissable, somme forfaitaire destinée à faire face aux besoins alimentaires immédiats.

1.1.1.3 La clôture du compte

La relation entre la banque et le client prend fin par la clôture du compte. La clôture du compte intervient soit lors de la rupture par la banque ou du fait du client et suite au décès du titulaire du compte. Lorsque la banque estime qu'il n'est plus possible de continuer d'entretenir une relation bancaire avec son client, elle a le droit de procéder à la clôture du compte après l'avoir informé et donné la raison.

La rupture du fait du client se justifie le plus souvent par l'insatisfaction de ce dernier sur les services de la banque.

1.1.2 La gamme de produits et services bancaires offerts à la clientèle

La banque propose à sa clientèle une diversité de produits et services. Selon DESMICHT (2007 : 91), ils sont classés par marché en produits de ressources et en produits d'emplois.

1.1.2.1 Les produits de ressources

La banque collecte les ressources auprès du public à travers ces différents produits pour mener son activité.

a) Les dépôts à vue

Les fonds déposés par le client peuvent être retirés partiellement ou totalement à tout instant sans préavis de retrait. Ils peuvent être rémunérés ou non.

b) Les dépôts à terme

Le dépôt à terme est une somme bloquée sur un compte bancaire qui produit des intérêts. Les fonds déposés sont indisponibles pendant un certain temps appelé terme.

ANTOINE & CORNIL (2002 :118) distinguent les dépôts à terme fixe dont les retraits ne peuvent s'effectuer qu'à l'issue d'un laps de temps fixé au moment du dépôt ou à des dates fixes et les dépôts à préavis dont les titulaires ne peuvent disposer de leur avoir qu'à condition d'avoir averti l'établissement de crédit un certain temps à l'avance.

c) Les plans d'épargne

Il s'agit de produits à travers lesquels la banque collecte les ressources auprès de la clientèle dans le but de les affecter au financement de logements (plan d'épargne logement) ou de préparer sa retraite (plan d'épargne retraite).

1.1.2.2 Les produits d'emplois

Les produits d'emplois constituent une des activités de base du métier du banquier. Ces produits s'inscrivent comme des autorisations de crédit, compris dans leur sens large.

a) Le découvert

« Facilité de trésorerie temporaire accordée par une banque à son client sous forme d'une autorisation bancaire d'avoir un compte débiteur durant une certaine durée » (MASSABIÉ-FRANÇOIS & POULAIN, 2002 : 85). Il permet de faire face aux décalages existants entre les encaissements et les décaissements à la fois pour les particuliers qui disposent de revenus réguliers et les entreprises. Le découvert est généralement accordé pour une durée d'un an ; si le prêt est accordé pour un besoin particulier et pour un temps limité, on parle de facilité de caisse.

Le découvert bancaire est un outil d'ajustement essentiel. Le seul inconvénient selon NARASSIGUIN (2004 : 43) est que le découvert est un peu plus coûteux que les autres financements, mais il est devenu indispensable pour résoudre les problèmes quotidiens qu'affrontent les entreprises en matière de trésorerie.

b) Les crédits aux particuliers

Ils apparaissent sous la forme de crédit à la consommation servant à financer des biens de consommation, et « doivent en principe et sauf circonstances particulières se rembourser au moyen de revenus réguliers et par la réalisation d'actifs » (BIQUET-MATHIEU, 2004 :33), ou de crédit immobilier proposé pour la réalisation d'opérations immobilières.

c) Les crédits aux entreprises

Selon l'objet du crédit on distingue d'une part les crédits d'exploitation destinés à faciliter les approvisionnements des entreprises, la transformation des matières et fournitures en produits finis et la commercialisation des biens produits ou achetés. D'autre part, il s'agit des crédits d'investissement destinés à l'acquisition de moyens de production des entreprises.

1.1.2.3 Les services

En plus des produits de collecte de ressources et d'octroi des crédits qui constituent l'activité principale de la banque, elle offre à ses clients d'autres services. DESMIGHT (2007 : 83) mentionne notamment :

- les services sur les moyens de paiement à savoir les services sur les cartes bancaires et sur les chèques ;
- les services sur les comptes de dépôt ;
- le change et les relations avec l'extérieur ;
- la gestion personnalisée de portefeuille titres ;
- la location de coffres-forts pour conserver les biens les plus précieux des clients en lieu sûr.

1.2 La gestion des comptes clients

La gestion des comptes clients réunit toutes les activités visant à établir le comportement des clients, leurs souhaits, mais également la valeur qu'ils apporteront à la banque à travers les produits et services qu'elle lui offre.

Le fait que les offres bancaires soient presque semblables, incite les clients à choisir sur la base de subtils détails. Il semble donc clair que la stratégie de la banque, en matière de création et de distribution de ses services, doit intégrer ces « subtils détails » pour enrichir la relation avec la clientèle. Cette stratégie doit désormais et plus que jamais être en phase avec les besoins de la clientèle, sinon anticiper sur ceux-ci.

1.2.1 Le processus de gestion des comptes clients bancaires

Dans la gestion courante de la banque, DESMICHT (2007 : 5) inclut la gestion des clients et la gestion des produits et services qui leur sont proposés.

La gestion des comptes clients consiste pour les banques à assurer les services tels que :

- la tenue et le suivi des comptes des clients de la banque ;
- les opérations de caisse, traitement des chèques, virements, effets de commerce ou avis de prélèvements ;
- la rencontre des clients qui désirent faire un investissement, un placement ou un achat important ;
- la négociation et l'accord de crédit (en précisant les conditions de remboursement) et la vérification de la solvabilité de l'emprunteur ;
- l'étude des besoins des entreprises et leur proposer des formules de financement ;
- la fidélisation de la clientèle et la recherche de nouveaux clients.

La réussite de la gestion des comptes clients repose essentiellement sur le personnel en contact. C'est pourquoi la banque associe à chaque client un gestionnaire de compte ou chargé de clientèle en vue de répondre à la complexité des besoins tout en satisfaisant à l'objectif de fidélisation.

1.2.2 Les risques liés à la gestion des comptes clients

L'activité de la banque et la relation qu'elle entretient avec sa clientèle n'est pas sans risques majeurs.

« De façon générale, le banquier fait face à trois risques : le risque général, le risque corporatif ou professionnel et le risque particulier à un client ou à une opération » (BA & BALKENHOL, 1996 : 88) :

- le risque général est lié à la survenance de crises politiques ou économiques ;
- le risque corporatif ou professionnel est caractérisé par les brusques modifications affectant les conditions d'exploitation d'un commerce ou d'une industrie ;
- le risque particulier à un client ou à une opération c'est le risque dépendant d'éléments limités à une affaire qui est fonction notamment de la situation financière, industrielle ou

commerciale de l'entreprise ainsi que des traits caractéristiques du management (compétence et moralité des gestionnaires).

Si l'une des activités fondamentales de la banque est d'accorder des crédits à ses clients, les gestionnaires de comptes se doivent de faire respecter les délais de remboursement négociés afin de maîtriser le risque d'impayé et réunir suffisamment de garanties sur la solvabilité du client pour limiter le risque d'insolvabilité. La banque court aussi le risque d'image et de perte de portefeuille client dans la mesure où les souhaits et les attentes des clients ne seront pas pris en compte dans le processus de gestion des comptes clients. Il y a des risques que le client aille chercher ailleurs la réponse à sa question. On ne l'aura pas obligatoirement perdu mais ce sera une mauvaise expérience et sa satisfaction s'en ressentira. La banque doit aussi se prémunir du risque d'insécurité quant aux informations fournies par les clients à la création de la relation.

Dans le cadre du suivi des risques dans la gestion des comptes clients DESMICHT (2007 : 52) préconise la tenue par le service des risques d'un ensemble de tableaux par marché, en soldes mensuels et en en encours moyens, sur les comptes débiteurs :

- irréguliers : comptes débiteurs non autorisés ou dépassant le montant de l'autorisation ;
- lourds : comptes débiteurs autorisés depuis 30 jours consécutifs ;
- immobilisés : comptes débiteurs sans mouvement au crédit pendant 30 jours.

L'analyse de ces résultats permet d'apprécier les risques encourus sur chaque marché et d'orienter, si nécessaire, l'activité vers les marchés les plus sûrs.

Conclusion

Le déroulement de ce chapitre nous a permis de bien cerner l'activité bancaire à travers les opérations bancaires et les produits et services de la banque. En plus, il nous a permis de mieux appréhender les contours du processus de gestion des comptes clients et les risques qui s'y rattachent.

Chaque acteur de l'entreprise, de la direction générale aux services opérationnels, doit être évalué en matière de performance de son activité par rapport aux objectifs fixés. La gestion des comptes clients ne doit donc pas être en reste de cette mesure de la performance ; ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La notion de performance et la mesure de la performance de la gestion des comptes clients bancaires

Introduction

Même si la banque affirme, dans ses discours, mettre le client au cœur des préoccupations, la réalité sur le terrain est souvent toute autre. Les difficultés importantes font que la banque se concentre d'abord sur des objectifs de risques avant d'aborder véritablement le volet commercial. L'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients apparaît donc comme un moyen pour s'assurer que la réponse aux attentes des clients et la satisfaction de la clientèle est au centre des préoccupations de la banque.

Pour la réalisation de cet objectif, il s'agira pour nous dans le cadre de ce chapitre d'exposer la notion de performance, de présenter l'objectif de la mesure de la performance, les conditions pour mener une bonne évaluation de la performance, les démarches d'évaluation, et les outils d'évaluation de la relation banque-clientèle afin d'identifier ce que valorisent les clients bancaires dans leur relation avec la banque.

2.1 La notion de performance

La performance est diversement appréhendée. En témoignent les nombreuses études qui ont eu pour objectif de cerner la notion de performance. Elle englobe donc diverses composantes, et peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre : chacun la perçoit en fonction de l'objectif qu'il assigne à l'organisation. Ainsi, « l'appréhension de la performance organisationnelle est un exercice difficile, toujours remis en question car il s'agit d'un construit social qui dépend de la position de l'observateur, de son implication et de ses objectifs » (ROUACH & NAULLEAU, 2002 : 344). Pour se faire une idée précise de ce terme polysémique nous allons énoncer les différentes définitions et les critères de la performance décrites dans la littérature.

2.1.1 Définition de la performance

Dans le langage courant, la performance est souvent perçue comme le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». Cependant la notion de performance est diversement appréhendée par les auteurs.

La performance est une notion subjective, il n'existe pas de définition de la performance dénuée de toute partialité. C'est ainsi que BOURGUIGNON & al. (2005 : 60) insistent sur l'aspect indéfinissable du concept de performance parce que faisant appel aux jugements et interprétations. BERLAND (2009 :130) soutient que cette notion aura des acceptions bien différentes d'un manager à l'autre ou d'un contexte à l'autre et que la performance apparaît davantage comme une notion construite par les acteurs eux-mêmes que comme une réalité objective.

Le concept de performance est donc une question de perception, on la définit en fonction du domaine touché ou du contexte d'utilisation. C'est pourquoi SAUCIER (In VOYER, 2002 : 84) note que : « la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ».

« Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur » (LORINO, 2003 : 5). Dès lors, une entreprise est dite performante si et seulement si elle arrive à influencer de façon positive sur ces deux variables en même temps. La valeur étant considérée en termes de réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social. Pour étayer son idée, LORINO (2003 :5) poursuit en affirmant que : « à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût ». Ce point de vue est tout à fait partagé par GIRAUD & al. (2008 : 64) quand ils ajoutent que : « ces deux axes que sont la minimisation des coûts et la production de valeur sont en réalité indissociables ».

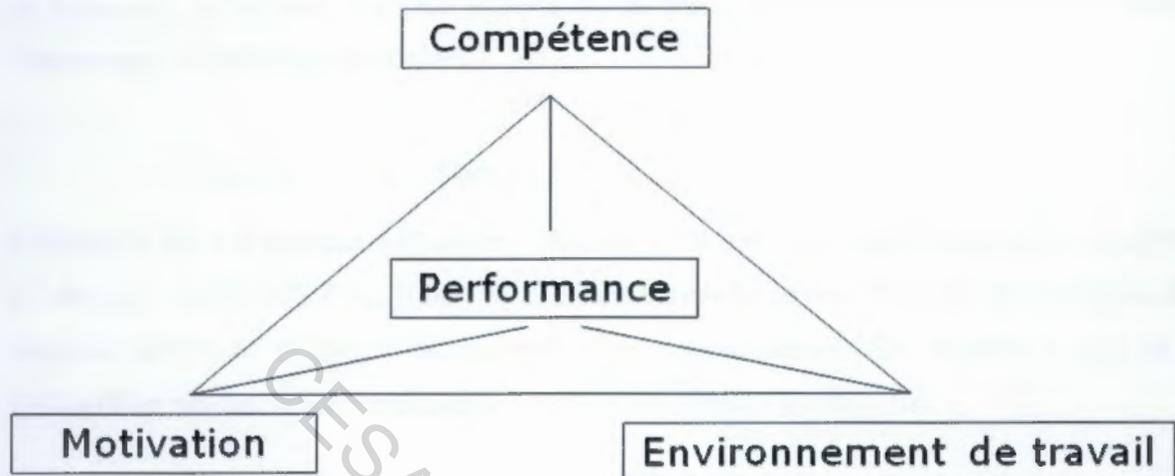
Pour GUEGJ & al. (1998 : 603), « être performant c'est :

- plus que « faire son budget » ;
- plus qu'atteindre ses objectifs ;
- avoir trouvé la façon la plus élégante d'y parvenir en pratique ;
- avoir pensé à satisfaire le client en permanence ;
- avoir équilibré les avantages à court et long terme ».

Ils considèrent qu'il ne faut pas s'en tenir à une vision quantitative de la performance mais aussi aborder les méthodes et le qualitatif.

Quant à BRILMAN (2001 : 384), la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail.

Figure 1 : Les composantes de la performance



Source : BRILMAN (2001 : 384)

PINTO (2003 :8), évoque la notion de performance durable ; il la définit comme « la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non exceptionnelles) en termes de croissance et de marge ». Pour lui la performance au sein de l'entreprise doit être appréhendée dans la durée plutôt qu'à un moment donné.

La performance recouvre une dimension essentielle au sein de toute organisation et ne doit pas être un subterfuge pour une concurrence en interne dans l'organisation. En effet, FERNANDEZ (2011 : 20) précise que : « Culte de l'individualisme, carriérisme et compétition interne sont les conséquences d'une interprétation trompeuse de la notion de performance. Ces dérives sont particulièrement symptomatiques du fonctionnement pathologique des organisations actuelles ».

Le concept de performance est multidimensionnel car il existe plusieurs approches le concernant : performances financière, économique, technique, humaine, environnementale, durable, citoyenne, éthique. Ce qui fait qu'on ne peut pas donner une définition type de la performance.

2.1.2.3 L'économie

L'économie repose sur l'acquisition des biens et services. C'est le fait de se procurer au moindre coût les ressources nécessaires. Elle est définie par VOYER (2002 :110-113) comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».

L'économie des ressources peut se faire également dans l'utilisation des ressources afin d'éviter les gaspillages.

2.1.2.4 L'équité

Les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traité d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

Selon Le Petit Larousse 2010, l'équité est la justice naturelle ou morale, considérée indépendamment du droit en vigueur. En effet l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie de façon juste, afin d'éviter de leur faire éprouver des frustrations. C'est pourquoi PESQUEUX (2002 :157) justifie que « l'équité dans toute organisation favorise le respect et l'amélioration de la cohésion sociale ».

2.1.2.5 La rentabilité

« La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat » (MELYON, 2007 : 166). D'après lui pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat.

La rentabilité illustre l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux.

Différentes formes de rentabilité font l'objet de mesure parmi lesquelles nous retenons la rentabilité économique et la rentabilité financière.

WALSH (2005 :72) mesure la rentabilité économique par le rapport du résultat d'exploitation après impôt sur les sociétés (IS) sur l'actif économique ou capitaux investis. Elle est appelée

taux de rentabilité économique ou taux de rentabilité des capitaux investis ou return on capital employed.

La rentabilité financière traduit la capacité de l'entreprise à rémunérer les apporteurs de capitaux.

2.1.2.6 L'effectivité

L'effectivité se rapporte au niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu ; c'est-à-dire est-ce que ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait ? Elle est définie par VAN DER MAREN (2003: 67) comme « la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés.

Elle exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité.

2.2 L'objectif de la mesure de performance et les divergences de l'évaluation

La mesure de la performance est considérée comme : « une mesure ex-post des résultats obtenus. Ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise » (MAHE, 1998 : 318). Elle est donc essentielle pour la bonne marche des activités dans l'entreprise. Cependant les modes d'évaluation ne suscitent pas toujours l'adhésion de tous. Pour BOUQUIN (2008 : 237) : « De manière générique, évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, d'une personne consiste à estimer sa contribution à la performance de l'entité de niveau supérieur à laquelle il ou elle se rattache, in fine à celle de l'entreprise ou de l'organisation dans son ensemble ». Par ricochet la mesure de la performance du service commercial d'une banque aboutit à celle de la banque dans son secteur.

2.2.1 L'objectif de la mesure de la performance

Il est difficile de gérer une entreprise sans outils de projection et de suivi adaptés. « Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer. Mesurer est donc essentiel » (KAPLAN & NORTON 1998 : 63) ; cela pourrait expliquer la nécessité pour les entreprises qui veulent se démarquer

des concurrents de mesurer leur niveau de performance dans la poursuite de leurs objectifs stratégiques. L'évaluation permet à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché et les stratégies des concurrents. D'où la citation de CAMP (1992) : « Qui veut s'améliorer doit mesurer ses résultats ; qui veut être le meilleur doit se comparer aux autres ».

Pour ATKINSON & al. (1997 : 25-37), le système de mesure de la performance peut être appréhendé à la fois comme :

- un système de coordination de l'activité : il permet d'informer tous les acteurs de l'organisation, y compris au niveau opérationnel, des actions à engager en fonction des objectifs stratégiques définis en amont ;
- un système de suivi et d'information : les outils de mesure de la performance aident l'entreprise à évaluer si elle reçoit la contribution attendue de ses fournisseurs et des ses employés, ainsi que le retour attendu de ses clients ;
- un système de diagnostic : les outils de mesure de la performance pourront favoriser l'analyse de l'influence de la compétence du personnel sur son niveau de rentabilité, via la qualité du processus de production et la satisfaction des clients.

Partant, les attentes des clients sont appréhendées afin de définir des modes d'activités les plus proches de la demande.

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt pour SAVALL & ZARDET (2001 : 331-343) : « sur le plan scientifique il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints et sur le plan opératoire l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats ». L'objectif de l'évaluation se justifie donc par l'analyse de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs.

Quant à LYNCH (In VOYER, 2002 : 83), le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité.

De la synthèse des différents auteurs mentionnés nous pouvons dire que l'évaluation de la performance de la gestion des clients bancaires permet à la banque de suivre l'évolution de la satisfaction des clients et de contrôler son attitude avec sa clientèle en formulant des actions efficaces pour développer la relation. Elle est surtout essentielle dans la recherche de la

fidélisation des clients dans un environnement concurrentiel ardu. Dès lors l'évaluation permet à la banque d'orienter ses actions envers la clientèle et surtout réactiver le processus de gestion des comptes clients en cas de problème.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

2.2.2 Les divergences de l'évaluation

L'intérêt de la mesure de la performance se trouve justifié pour tout bon système de management de l'entreprise, cependant elle est souvent jugée comme un outil à double tranchant. A ce propos, BALAAM (2002 : 190) soutient que : « L'évaluation n'est pas toujours pratiquée. Quand elle l'est, elle reste couramment mal exploitée » :

- elle est vécue comme une contrainte ou une sanction ;
- c'est un événement ponctuel, qui s'inscrit rarement dans une logique à moyen ou long terme ;
- son utilité est remise en cause, notamment à cause de l'absence de décision et d'action dans la durée.

Selon GOSSELIN & MURPHY (1994 : 18-20) la plupart des modes d'évaluation de la performance ne tiennent pas leurs promesses. C'est pourquoi ils renchérissent en parlant « d'échec de l'évaluation de la performance ». Les raisons fondamentales de l'échec de l'évaluation de la performance se trouvent dans plusieurs fausses hypothèses ou croyances que partagent les gestionnaires et les spécialistes à l'égard du concept même de performance pour justifier le choix des pratiques d'évaluation. Ils listent dans le tableau suivant les causes de cet échec et suggèrent à partir de l'exploration des raisons, des pistes intéressantes pour relever le défi.

Tableau 1 : L'échec de l'évaluation de la performance

SES CAUSES	LES PISTES POUR S'EN SORTIR
La performance de l'employé est évaluée par rapport à celle de ses collègues.	Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base à l'évaluation de la performance de l'employé.
Les contraintes ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.	Les contraintes éventuelles sont repérées et prises en compte par les usagers avant, pendant et après l'évaluation.
La performance peut se définir et se mesurer avec précision.	La performance est une réalité subjective et la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible en entreprise.
Le formulaire d'évaluation est un instrument de mesure qui est déterminant dans la qualité de l'évaluation.	Le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance.
Les usagers sautent rapidement aux conclusions quant aux facteurs à l'origine de la performance d'un employé.	Les suites de l'évaluation sont basées sur une analyse exhaustive, par les usagers, des facteurs à l'origine de la performance.
L'évaluation est utile surtout pour déceler et confronter les employés problèmes.	L'évaluation s'adresse prioritairement aux employés performants.
Les dirigeants appuient timidement l'évaluation, mais pour les autres.	Les dirigeants appuient concrètement et visiblement l'évaluation en étant eux-mêmes des usagers.
L'évaluation a peu de liens avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.	L'évaluation est considérée comme un outil privilégié pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
Les critères d'évaluation sont uniformes et les normes de rendement sont minimales et ambiguës.	Les individus et les groupes disposent de mandats clairs et exigeants.
Les relations entre le superviseur et les employés sont de type «parent-enfant».	Le superviseur et les employés sont des partenaires.
Le mode d'évaluation est la «propriété» des professionnels en ressources humaines.	Le mode d'évaluation est un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines.
L'évaluation est une activité annuelle.	L'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement.
Le superviseur est l'unique source d'évaluation de la performance.	L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective.
Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.	Le superviseur est un coach qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale.
Le superviseur manipule les évaluations pour atteindre ses fins.	Le superviseur est un coach qui confronte les employés problèmes et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible.

Source : GOSSELIN & MURPHY (1994 : 26)

Afin de trouver un consensus de toutes les parties prenantes, l'évaluation de la performance doit donc se faire dans de meilleures conditions.

2.3 Les conditions de succès de l'évaluation de la performance

Pour atteindre l'objectif recherché dans l'évaluation de la performance il faut d'abord que les évalués soient associés dans la conception et l'application du système ; ils connaissent mieux leurs besoins. Cet avis se trouve corroboré avec celui de BOUQUIN (2008 : 242) quand il affirme que l'évaluation des performances fait appel à des indicateurs quantitatifs, à des normes de référence, à des seuils de tolérance. Ils doivent être non seulement connus à priori par celui auquel ils sont applicables, mais avoir obtenu son accord.

Ensuite selon MEYER (1999 : 127) : « Tout système d'évaluation des performances devrait tenir compte des hypothèses opérationnelles de base de l'organisation concernée. Si l'organisation change, alors que le système d'évaluation reste immuable, ce dernier sera, au mieux inefficace, et, plus vraisemblablement, contre-productif ».

Enfin les objectifs de l'évaluation doivent être cohérents avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.

LÖNING & al. (2008 : 187) déterminent un cadre général d'évaluation selon lequel l'évaluation des performances d'une activité de service (incluant l'évaluation des ressources et des résultats) requiert l'existence de trois dispositifs distincts :

- un système de description de l'activité, doté d'un jeu d'indicateurs de mesure, qui conduit à un nouveau modèle d'évaluation des performances ;
- un système d'agrégation, permettant d'effectuer des synthèses (ratios, moyennes, etc.), à partir des mesures élémentaires du système de description ;
- un référentiel, c'est-à-dire un ensemble de valeurs de références, permettant de porter un jugement sur les résultats obtenus.

Il se dégage conséquemment que la réussite de la mesure de la performance dépend de la manière dont elle est menée. Les évalués doivent jouer un rôle de leader dans la conception de leur propre système d'évaluation par la détermination des critères d'évaluation de façon concertée. Il faut aussi tenir compte du contexte dans lequel évolue l'organisation au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.

2.4 Les déterminants de la performance de la gestion des comptes clients bancaires

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance de la gestion des comptes clients dans le métier de la banque. Pour être performant, le service clientèle doit avoir un regard sur ces facteurs qui influencent la performance de son activité. De la lecture des indicateurs de performance proposés par VOYER (2002 : 412-438), les composantes ayant une influence sur la performance peuvent être la qualité de la relation clientèle à travers la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, le niveau du portefeuille client, l'image, la compétence et le professionnalisme des acteurs et le climat social.

2.4.1 La qualité de la relation clientèle : mesure de la satisfaction des clients

La satisfaction du client peut être appréhendée par la qualité de la relation qui le lie à sa banque. Pour PASTOR (2006 :135) : « la performance est constatée in fine par les clients, sous la forme du produit ou du service délivré. La satisfaction des clients est la première mesure de la performance, elle répond à une qualité attendue ». La satisfaction est considérée donc comme le degré d'accord entre les attentes du client et la qualité du service perçue par le client. Pour soutenir sa pensée il énonce trois paramètres essentiels entrant dans la notion de performance : « les délais, les coûts, la qualité ».

2.4.1.1 Les délais

« J'ai déposé mon chèque à l'encaissement depuis plusieurs jours et jusqu'à présent mon compte n'est pas crédité » ou « voici les preuves qu'un virement a été fait sur mon compte depuis un moment mais je n'ai rien reçu à ce jour » ou encore « on m'a dit que les systèmes de paiement sont automatisés mais c'est toujours difficile d'être crédité à temps ». Selon (GANSINHOUNDE, 2009) ces plaintes sont fréquemment faites par les clients des institutions bancaires à leurs chargés de clientèle qui ont parfois du mal à expliquer et se faire comprendre.

Il découle donc de ces reproches des clients qu'une gestion performante des comptes clients supposerait que le service clientèle traite les demandes et réclamations et y répond dans les délais. Plus ces délais seraient courts, plus les clients seront satisfaits. Il s'agit le plus souvent

des délais d'ouverture de compte, de virement, d'encaissement de chèques, d'attente aux guichets, d'octroi de crédit.

En ce qui concerne les opérations de virement et d'encaissement de chèque, l'article 14 du règlement n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'UEMOA fixe un délai de cinq (5) jours ouvrés auxquels s'ajoute le délai de règlement de l'opération imposé par le système de compensation qui est d'un jour pour le virement et de deux jours pour le chèque. Par conséquent le délai maximal est de six (6) ou sept (7) jours ouvrés pour un ordre de virement ou un chèque à encaisser lorsqu'il n'existe pas d'irrégularités relatifs aux instruments. « Une banque n'est donc juridiquement condamnable que si elle fait attendre un client plus de six (6) ou sept (7) jours ouvrés pour un ordre de virement ou un chèque à encaisser; encore faudrait-il s'assurer que l'instrument n'est pas entaché d'irrégularités » (GANSINHOUNDE, 2009). Cependant la banque est tenue de respecter le délai de règlement de l'opération à la compensation.

La réduction des délais ou leur respect déterminera la performance de la banque dans sa relation avec le client.

2.4.1.2 Les coûts

Selon MELYON (2004 : 11), « Un coût est constitué par l'accumulation de charges sur un produit déterminé (biens ou services) ».

Pour RIVELINE (2005 : 17), la notion de coût d'un bien (ou d'un service) évoque la description des dépenses qui s'expliqueraient par l'existence de ce bien.

Dans la recherche de la performance, la banque se doit d'accroître en permanence la valeur pour le client en réduisant les coûts des opérations entrant dans la relation avec sa clientèle. Il s'agit notamment du coût d'impression des chèques, des taux d'intérêts et du coût de certaines opérations comme le découvert et l'encaissement des chèques déplacés.

2.4.1.3 La qualité

« La qualité est devenue pour les banques un véritable impératif stratégique qui conditionne, au même titre que la productivité globale de ces établissements, leur survie » (ROUACH & NAULLEAU, 2002 : 80).

GOGUE (2005 : 49) définit la qualité d'un produit ou d'un service comme son aptitude à satisfaire les utilisateurs. Il renchérit que pour un produit déterminé, la qualité comporte un certain nombre de caractéristiques qui peuvent se ranger en cinq classes :

- les caractéristiques dimensionnelles ;
- les caractéristiques fonctionnelles ;
- les caractéristiques sensorielles ;
- la fiabilité ;
- la sécurité.

En ce qui concerne la qualité de service, BRILMAN (2001 : 105), énonce cinq composantes fondamentales à savoir :

- la fiabilité : capacité de tenir la promesse, c'est-à-dire de fournir exactement ce qui est demandé dans les délais ;
- la confiance : compétence, courtoisie des employés et habileté pour inspirer confiance totale ;
- le tangible : les installations et équipements, et l'apparence du personnel ;
- l'empathie : le degré d'attention et de soin apportés individuellement au client ;
- la vitesse de réaction : la volonté d'aider le client, et de lui fournir un service rapide.

Dès lors, la qualité exprime le degré de conformité des produits, des services et de la relation elle-même aux besoins des clients. La relation, pour rester de qualité, doit donc parvenir à un équilibre entre les tâches que les clients doivent réaliser et celles qui restent à la charge de la banque. Les produits et services bancaires doivent aussi s'inscrire dans cette logique et participer à la réalisation des objectifs commerciaux. La qualité des produits et services bancaires peut être illustrée par le fait qu'un produit ou un service d'une banque soit plus ou moins apprécié par ses clients par rapport à ceux de la concurrence. Toutefois ils jugeront plus de la qualité du produit ou du service par son aptitude à répondre à leur besoin. Par exemple un client estimera de qualité le service e-banking d'une banque parce qu'il peut facilement

accéder à son compte via internet par rapport au même service offert par une banque concurrente.

2.4.1.4 Les attentes de la clientèle

Le client a changé car il est devenu plus mûr, plus exigeant et exprime des attentes nouvelles. Il recherche le gain de temps et la commodité d'accès aux services de sa banque. Il s'informe, compare, est sensible à la performance, au rapport qualité-prix et est moins fidèle. Au-delà de la sophistication et de la simplification des produits, l'essentiel est de bien servir le client et de lui offrir des produits et services parfaitement adaptés à ses besoins.

BALAAM (2002 : 68) distingue trois catégories d'attentes des clients à savoir les attentes exprimées, les attentes implicites ou obligatoires et les attentes latentes ou de séduction :

- les attentes exprimées traduisent la raison première du client et l'entreprise qui répond à ces attentes accroît sa performance de manière proportionnelle ;
- les attentes implicites ou obligatoires ne créent pas de satisfaction supplémentaire mais la non-réponse à ces attentes entraîne une insatisfaction significative du client ;
- les attentes latentes ou de séduction correspondent à des fonctions innovantes constituant des éléments attractifs auxquels le client ne s'attend pas.

Afin d'appréhender les différentes catégories d'attentes des clients et en apporter des réponses adéquates divers outils ou méthodes peuvent être utilisés :

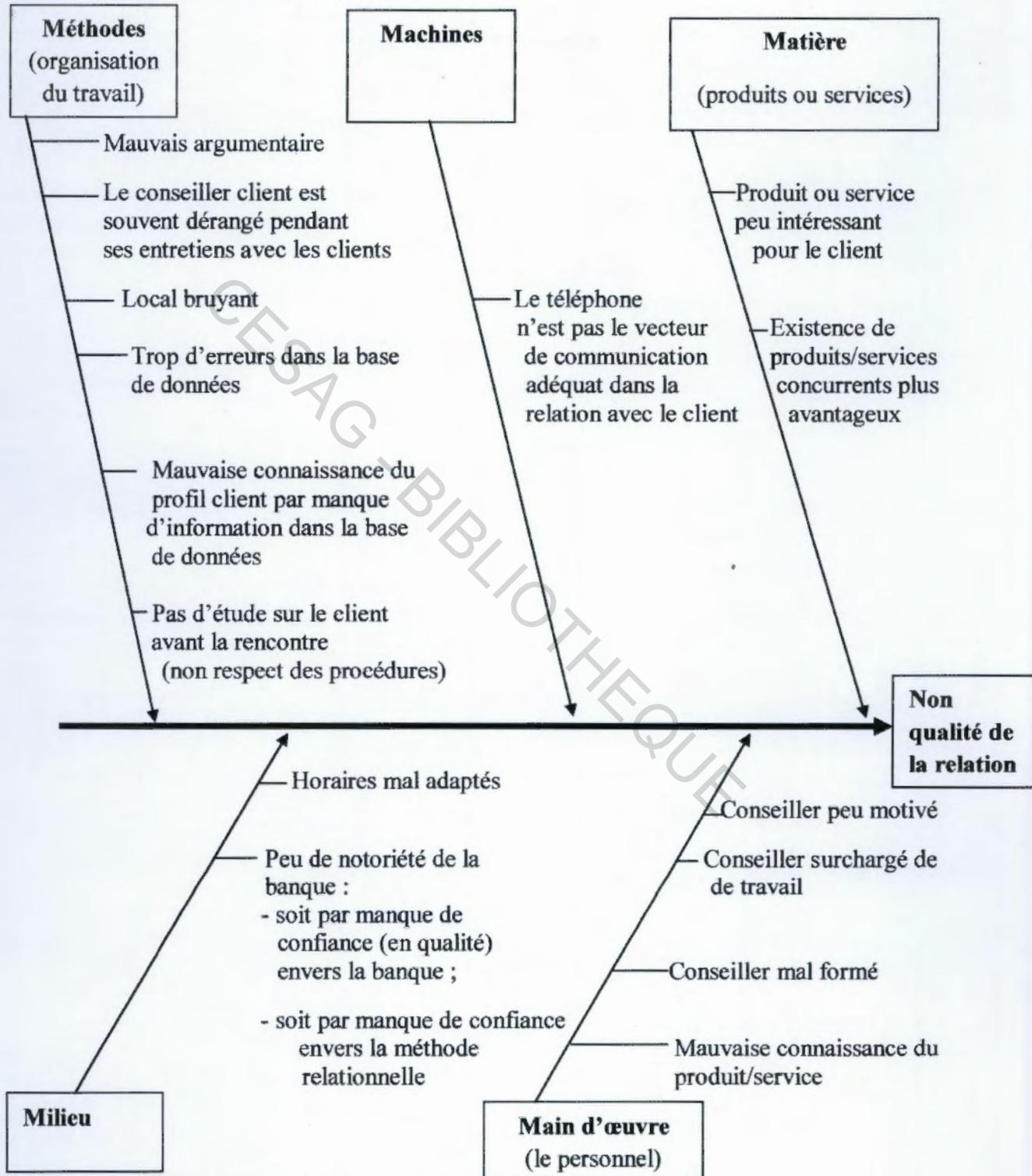
a) Le diagramme de cause à effet ou diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui renseigne sur les informations et les données relatives à un processus afin de trouver la cause principale des variations de la caractéristique considérée. En effet, GOGUE (2005 : 87), déclare que : « ce n'est pas le diagramme de cause à effet ou diagramme d'Ishikawa qui apporte des solutions. Il permet seulement de bien poser le problème, ce qui est important pour commencer ».

Pour la gestion des comptes clients cet outil sert donc à donner la source des facteurs pouvant conduire à la non qualité et susceptible d'influer négativement la performance de la gestion des comptes clients à travers ses grands axes qui sont : méthodes (organisation du

travail), machines (outils), milieu, matière (produits ou services), main d'œuvre (le personnel).

Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa

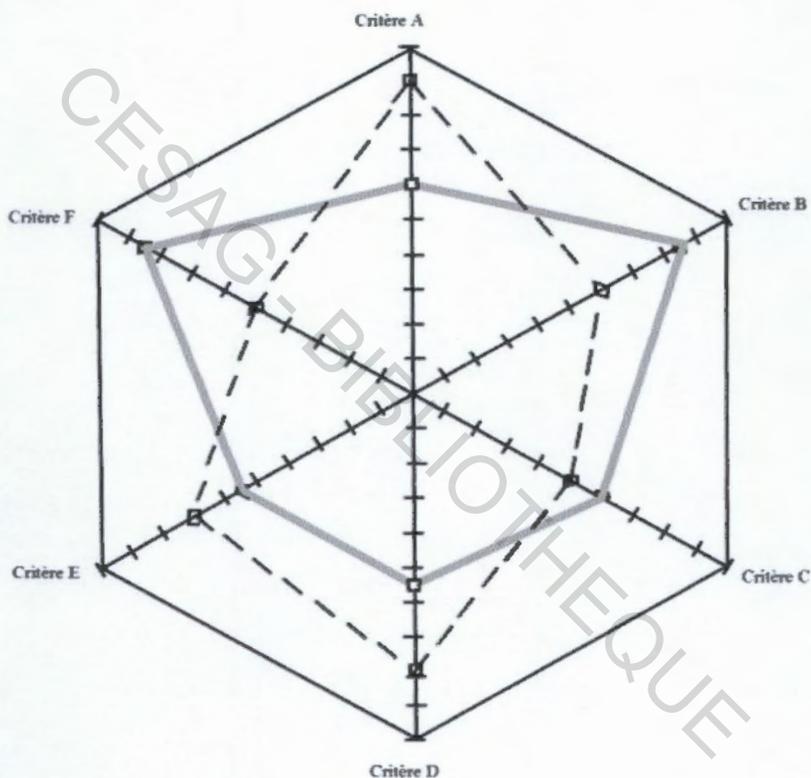


Source : Adaptation de GOGUE (2005 : 86)

b) Le diagramme « araignée »

Il sert à visualiser l'évaluation de la prestation par rapport aux attentes des clients. Ce schéma présente les critères que valorisent les clients sur des axes, avec leur niveau d'attentes auxquels s'ajoute l'évaluation des offres par les clients sur ces mêmes axes. Il se dégage ainsi la visualisation des critères sur lesquels il y a une réponse aux attentes des clients ou pas et les écarts.

Figure 3 : Exemple de visualisation sous la forme de diagramme araignée



--- Attentes des clients

— Evaluation de l'offre de l'entreprise

Source : BALAAM (2002 : 71)

2.4.1.5 Lien entre satisfaction et fidélité

Les marchés connaissent de grands changements, les besoins et les attentes des clients aussi. Il existe un lien étroit entre la satisfaction du client par rapport à la relation et sa fidélité aux services de la banque. « Pour éviter de perdre des clients au profit de la concurrence moins chère ou de baisser trop vite les prix, l'idée est de les fidéliser grâce au maintien de la relation de plus en plus personnalisé conduisant à faciliter pour le client le choix de produits exactement conformes à son attente et de lui assurer un service qu'il ne trouvera nulle part ailleurs aussi bien adapté à ses besoins spécifiques de l'instant » (BRILMAN, 2001 : 88-89).

Une fidélisation efficace des clients commence par une bonne connaissance de leurs profils. Le client aime être reconnu et considéré comme important. Il s'agira de se poser une série de questions : Qui sont nos clients ? Quels sont leurs besoins ? Comment évoluent leurs besoins ? En quoi pouvons-nous les aider ? Quels éléments tangibles et intangibles vont permettre de satisfaire les clients au-delà des attentes exprimées et de les fidéliser ?

La réponse à ces interrogations traduit la capacité de la banque à apporter une réelle valeur ajoutée au travers d'une offre de service adéquate. Par conséquent il faudrait délivrer des services reposant sur les promesses faites par la banque, en allant au-delà de ses fonctions de base pour satisfaire la clientèle et en fournissant un meilleur service que la concurrence.

Selon BRILMAN (2001 : 107) les moyens de fidéliser les clients sont nombreux et variés :

- pour un client satisfait, les spécialistes préconisent de le reconnaître, de lui apporter un plus, de l'écouter, de le récompenser, de lui écrire pour lui envoyer une information utile, de le considérer, d'établir des relations amicales ;
- pour un client insatisfait, de le dédommager, de lui offrir un service spécial, de lui donner des conseils, de lui faire découvrir un nouveau produit ou service. Un client insatisfait, s'il est content du traitement réparateur, deviendra un client fidèle.

2.4.2 La part de marché

L'extension de la part de marché est un facteur déterminant de la performance de la gestion des comptes clients.

Ainsi la performance est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations, selon la formule suivante :

$$\text{Performances} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$$

Des réalisations inférieures à la prévision signifient que la banque n'a pas atteint ses objectifs. A contrario, on parlera d'une évolution du portefeuille client et par conséquent d'une bonne performance commerciale. Il en sera également de même en cas d'égalité entre les prévisions et les réalisations.

2.4.3 L'image de la banque

Les facteurs d'image ont une emprise attractive assez importante sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitent la confiance envers sa banque. La promotion de l'image de la banque contribue à la réalisation des objectifs. Elle peut être mesurée à l'aide des études sur la perception.

2.4.4 La compétence et le professionnalisme des gestionnaires de comptes

La compétence est au centre de la mesure de la performance. En effet selon BRILMAN (2001 : 384), les compétences seraient d'un intérêt modeste si elles n'étaient pas l'une des composantes essentielles de la performance.

Pour DURIF (2009 : 14), les gestionnaires de comptes devraient posséder des habilités et qualités à la fois professionnelle, personnelles et éthiques, aussi bien transactionnelles que relationnelles.

Tableau 2 : Les caractéristiques d'un gestionnaire de compte

	Qualités personnelles	Qualités professionnelles	Qualités éthiques
Transactionnelles		<ul style="list-style-type: none"> -Capacité à gérer des rôles multiples. -Capacité à gérer des rôles complexes. -Connaissance du client. -Compétences techniques. -Expertise. -Rapidité d'action. -Offrir des solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> -Non divulgation des informations. -Confidentialité. -Comportements et valeurs éthiques.
Relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> -Empathie. -Courtoisie. -Niveau d'écoute. 	<ul style="list-style-type: none"> -Coopération. -Capacité à répondre à ses engagements et promesses. -Relationnel. -Travailler toujours dans l'intérêt du client. -Dire la vérité sur la situation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Franchise. -Honnêteté.
Les deux	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomie. -Esprit d'ouverture. -Créativité. -Inspirer confiance. -Fidélité attitudinale. -Crédibilité. -Equité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compréhension des besoins du client. -Aptitude de communication -Répondre aux attentes du client en terme de qualité de service. -Satisfaire le client. -Savoir développer une relation à long terme. -S'occuper du client. -Rendre fier le client. -Respecter le client. 	

Source : D'après les travaux de DURIF & PERRIEN (2008, 2007)

2.4.5 Le climat social

La banque peut s'appuyer sur le climat social en son sein pour soutenir durablement la performance de la gestion des clients. On trouve les raisons du mauvais climat par une analyse approfondie qui inclut entre autres les conditions de travail, les ressources à disposition et les facteurs de stress. Pour instaurer un climat social sain il faut établir une culture de communication et de comportement positive par le biais des règles de comportement, de la culture de soutien, de la gestion du stress et l'amélioration des conditions de travail.

2.5 La mesure de la performance de la gestion des comptes clients

La mesure de la performance du processus de gestion des comptes clients nécessite l'établissement d'un ensemble d'outils de mesure qui permettront d'apprécier la performance du dit processus.

2.5.1 Les indicateurs de performance

L'évaluation de la performance d'un processus requiert des données afin de mesurer les résultats obtenus et d'apporter des actions correctives. La notion d'indicateur apparaît comme une réponse à cette préoccupation.

2.5.1.1 La notion d'indicateurs

« Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution » (AUTISSIER & DELAYE, 2008 : 32).

LORINO (2003 : 130), abonde dans le même sens en indiquant que : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Selon BESCOS & al.(1999 : 78) on peut définir l'indicateur de performance comme étant une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système

(réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

De la synthèse de ces définitions, l'indicateur de performance permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle.

2.5.1.2 Les différentes catégories d'indicateurs

Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs utilisent des nombres, expriment des quantités ou des montants pouvant en particulier faire l'objet d'un énoncé statistique alors que les indicateurs qualitatifs utilisent les appréciations ou jugement de certaines qualités du résultat ou du changement, et éclairent les autres aspects qui sont peut être difficiles à représenter à travers des indicateurs quantitatifs. Ils ont généralement trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de la banque ou de ses produits.

AUTISSIER & DELAYE (2008 : 33) dénombrent cinq grandes catégories d'indicateurs :

- les indicateurs de coût : ils mesurent la valeur monétaire des ressources consommées ;
- les indicateurs de résultat : ils apprécient, en termes qualitatifs et/ou quantitatifs, ce qui est finalisé ;
- les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie ;
- les indicateurs stratégiques : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

2.5.1.3 Les caractéristiques d'un indicateur

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Selon ROUACH & NAULLEAU (2002 : 263) les responsables manipulent l'instrument de mesure afin de montrer à la hiérarchie des performances positives. Pour cela, ils "jouent" avec la définition des indicateurs. Ils illustrent leur idée avec l'exemple de l'ouverture de nouveaux

comptes d'épargne. « Si un indicateur mesure la performance du placement commercial par le seul nombre de nouveaux comptes ouverts, le risque est qu'un certain nombre de ces nouveaux comptes ne soient pas actifs. Ils engendrent alors des coûts de gestion sans contrepartie pour l'établissement ».

L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise. Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par l'entreprise.

L'indicateur de performance doit donc être pertinent, c'est-à-dire bien défini et pouvoir répondre aux bons moments aux besoins du responsable concerné. C'est pourquoi BERLAND (2009 : 131) pense qu'un bon indicateur doit présenter les qualités suivantes :

- objectif : c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure ;
- quantifiable : tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci ;
- fidèle : l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques ;
- simple et compréhensible : il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action ;
- sensible : l'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer.

2.5.2 Le suivi de la clientèle : le tableau de bord commercial

Les conseillers client suivent les opérations effectués par le client de l'ouverture à la clôture du compte. En effet, DESMICHT (2007 : 50) fait remarquer que les chargés de clientèle disposent d'un ensemble de tableaux sur les clients qui leur sont attachés. Ces tableaux récapitulent des données issues de la gestion de l'activité à savoir la situation du client et les événements le concernant (anniversaire, majorité, changements de situation matrimoniale), son patrimoine immobilier et mobilier et sa position à la banque au jour le jour, en date d'opération et en date de valeur.

Ils tiennent également un suivi des appels téléphoniques et des rendez-vous à l'agence afin de planifier des contacts réguliers.

Selon DESMICHT (2007 : 51) le tableau de bord commercial permet de suivre les indicateurs suivants :

- taux de pénétration : rapports entre les clients de la banque et la population ;
- équipements des clients, en produits de la banque ;
- patrimoine géré par la banque au regard de l'ensemble du patrimoine des clients et de la population ;
- taux d'endettement moyen des clients.

VOYER (1999 : 412-437) en propose d'autres en plus des indicateurs cités précédemment pour la gestion des comptes clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Indicateurs de performance de la gestion de la clientèle

Composantes	Préoccupations de gestion	Indicateurs
Service à la clientèle	Qualité du service Satisfaction des clients	-Qualité de la prestation. -Facilité d'accès. -Convenance des heures. -Volume de plaintes de non-respect. -Temps d'attente. -Taux de continuité du service. -Compétences des employés. -Clarté des réponses fournies.
	Qualité des relations avec la clientèle : Niveau de connaissance des services par les clients	-Volume de demandes d'information. - % d'information communiquée. -Degré de facilité de compréhension de l'information, des instructions, des formulaires. -Degré d'adéquation : demandes / services offerts -Niveau de connaissances des services par le client.
	Suivi des plaintes	-Volumes (nombre et taux) de plaintes. -Délai de traitement des plaintes et des demandes.
	Disponibilité du service	-Degré de facilité d'accès, distance moyenne à parcourir, convenance des heures. -Degré de continuité des services. -Temps d'attente avant la prestation du service.
	Intérêt et attraction de la clientèle	-Taux de rétention de la clientèle. -Taux de fidélisation.
Réponse aux attentes des clients	Assurer une réponse adéquate aux demandes en termes de quantité, de qualité, de coûts, de promptitude.	-Volume (nombre et %) de demandes. -Taux de réponse aux demandes des clients. -Degré d'acceptation du service par le client. -Taux d'utilisation des produits. -Taux de retour des produits ou du client.

Source : VOYER (1999)

Pour évaluer les résultats commerciaux, BALAAM (2002 : 41) retient plutôt les indicateurs suivants :

Tableau 4 : Indicateurs d'analyse des résultats commerciaux

<p>Portefeuille clients</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre total de clients.- Nombre de clients actifs.- Nombre de clients gagnés.- Nombre de clients perdus.- Nombre de prospects.
<p>Chiffres d'affaires (Volume, Marge)</p> <p>Poids et évolution par :</p> <ul style="list-style-type: none">- famille de produits.- segment clients

Source : BALAAM (2002)

Conclusion

La performance dans l'entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. La notion de performance fait donc débat, à des degrés divers aussi bien dans le milieu professionnel et dans le domaine de la recherche.

Ce chapitre nous a permis de mieux appréhender les contours du concept de la performance à travers sa définition, l'objectif de sa mesure, ses déterminants et ses indicateurs clés.

Le concept de performance une fois cerné, permettra facilement de procéder à une évaluation de la performance de la gestion des comptes clients à travers une méthodologie de recherche bien adaptée.

Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude

Introduction

La revue de littérature effectuée dans les deux premiers chapitres nous a permis d'appréhender l'activité bancaire, le processus de gestion des comptes clients, la notion de performance et la nécessité de sa mesure. La méthodologie de l'étude permettra de mettre en place une méthode bien définie pour atteindre le but de notre étude à travers un modèle d'analyse.

La méthodologie de l'étude s'apparente à une synthèse de la démarche à suivre pour l'évaluation de la performance.

Ce chapitre traitera d'abord du modèle d'analyse, ensuite les outils de collecte de données que nous utiliserons et enfin les méthodes d'analyse des données.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse, résultat de la revue de littérature est la modélisation des principales étapes de l'évaluation de la performance à partir des variables entrant dans le cadre de notre étude. Les variables du modèle sont de deux sortes réparties entre la variable expliquée et les variables explicatives. Ces deux variables mettront en évidence les relations entre la performance commerciale et l'organisation de la SGBB prise dans l'ensemble et les déterminants de la performance.

3.1.1 Les variables dépendantes ou expliquées

La variable dépendante de notre modèle est la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB avec ses différentes dimensions.

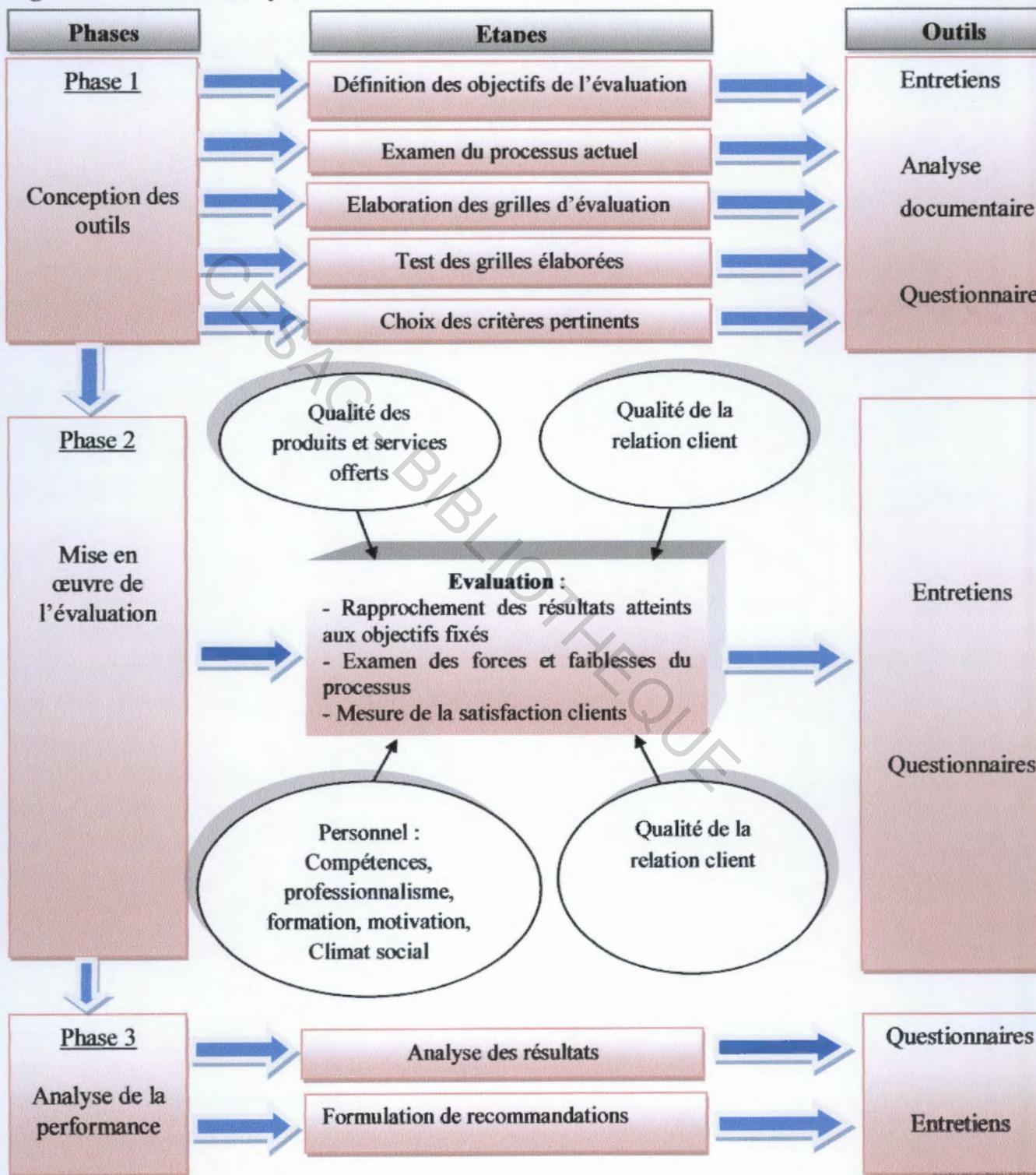
3.1.2 Les variables indépendantes ou explicatives

Il s'agit des facteurs qui influent sur la variable expliquée et sur lesquelles la SGBB peut agir pour une amélioration de la gestion des comptes clients. Elles incluent la qualité de la relation client, la satisfaction de la clientèle, l'image de la banque, l'augmentation des parts de portefeuille, les compétences et le professionnalisme du personnel de la banque.

3.1.3 Schématisation du modèle

Le modèle ci-dessous présente les différentes phases et étapes de l'évaluation ainsi que les différents outils utilisés à chaque phase.

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2 Collecte des données

Cette section est consacrée à la description des méthodes et outils de collecte des données nécessaires à l'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients.

La collecte de données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail. Cette collecte se fera avec des instruments précis et selon une procédure rigoureuse. Le bon choix des outils à utiliser pour la collecte des données permettra un meilleur cadrage et une bonne évaluation.

Plusieurs outils sont exposés dans la littérature et utilisés par les entreprises. Nous utiliserons différentes sources d'information. Toutefois afin d'atteindre l'objectif de notre étude nous allons avoir recours aux personnes responsables des comptes clients et aussi nous enquêrer des points de vue de la clientèle. Cette démarche se fera à travers l'observation, le guide d'entretien, les questionnaires, l'analyse documentaire.

Tableau 5 : Récapitulatif des acteurs auprès desquels les informations ont été recueillies

Entités	Responsabilité	Effectif	Réalisation
Direction du Marché de la clientèle de particuliers	- Responsable de l'Agence Principale - Conseillers clientèle - Chargé des ouvertures de comptes	8	4
Marché de la clientèle des entreprises	- Chargé de clientèle des Grandes Entreprises - Chargé de clientèle des PME/PM - Chargé de clientèle des Institutionnels, ONG Confessionnelles et des Professionnels	6	2
Service Communication et Qualité	- Responsable chargé de communication/Qualité - Agent service communication/Qualité	2	2
Service Contrôle de Gestion	- Responsable service Contrôle de Gestion	1	1

Source : Nous-mêmes

3.2.1 L'observation

Il s'agira d'observer le processus de gestion des comptes clients et les indicateurs de performance régulièrement utilisés dans le milieu professionnel. L'observation se fera à travers la prise de connaissance du processus afin de retenir les indicateurs spécifiques y afférents.

3.2.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble de questions destinées aux responsables en vue d'obtenir leur opinion sur la performance de la gestion des comptes clients. L'entretien nous permettra d'exposer nos objectifs, notre programme de travail, de recueillir les avis des responsables dans la chaîne du processus de gestion des comptes clients et du contrôleur de gestion sur les aspects de la performance dudit processus.

3.2.3 Les questionnaires

Pour la réalisation de notre étude nous avons conçu des questionnaires pour apprécier les différents aspects du processus de gestion des comptes clients afin de nous prononcer sur sa performance.

Les questionnaires sont composés de questions libellées dans un style familier ; ce qui facilitera la compréhension pour les répondants. Ils seront adressés aux gestionnaires de comptes clients, les clients ainsi qu'aux différents directeurs du marché de la clientèle. Les formats des questionnaires seront joints en annexe.

La conception des questionnaires s'est déroulée en faisant d'abord la prise de connaissance du processus de la gestion des comptes clients ; pour cela nous avons observé des réactions des clients au niveau des services chargés de la clientèle où ils sont en relation directe avec les conseillers clientèle afin d'identifier et de déterminer les critères de performance.

La population que nous avons choisie pour notre étude se trouve dans l'environnement de la SGBB; cette population est constituée d'agents et des clients de cette institution. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture, race ou genre sans différenciation de sexe, d'âge et d'obédience religieuse.

La technique de distribution par hasard sera utilisée pour constituer l'échantillon composé des clients de la banque (50 clients des deux catégories confondues : particuliers et entreprises),

ce qui rend cette population représentative car elle donne à tous les clients les mêmes chances d'être sélectionné. Toutefois, c'est un échantillon de convenance du fait que nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur le personnel du siège de la SGBB et les clients fréquentant ce lieu. Le choix de notre population s'est effectué au siège uniquement car c'est à cet endroit où nous pouvions retrouver une plus grande diversité de la population concernée mais aussi par souci de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

3.2.4 L'analyse documentaire

Aboutissement de l'observation, elle consistera à exploiter les documents internes de la SGBB en vue de collecter certaines données entrant dans la réalisation de notre étude. Ainsi pour mieux connaître l'entité et cerner le processus d'évaluation de la performance, les critères d'évaluation ainsi que les indicateurs retenus pour mesurer la performance dans la gestion des comptes clients ; nous allons consulter les documents suivants :

- l'organigramme ;
- les supports utilisés par les gestionnaires de comptes ;
- les documents de suivi des plaintes des clients.

3.3 Analyse des données

Pour le traitement des données, nous allons utiliser Microsoft Excel pour le dépouillement des résultats aux questionnaires, la saisie et l'analyse des données. Nous procéderons à une consolidation des résultats afin de nous prononcer sur la performance du processus de gestion des comptes clients à partir des indicateurs retenus et des mesures appropriées.

Conclusion

Pour mener à bien notre étude il est impérieux de définir un modèle d'analyse avec une identification des variables issues du modèle, des indicateurs convenablement triés et des mesures appropriés. Nous utiliserons également des outils de collecte de données (observation, entretien, questionnaires). Ce chapitre nous a permis donc d'identifier les différentes variables et les composantes du modèle d'analyse de notre étude. Ces outils seront indispensables pour notre travail de mesure de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB entité faisant l'objet de notre étude dont nous amorcerons le cadre pratique du mémoire par sa présentation.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, il a été question de faire un état des lieux de la littérature en ce qui concerne l'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients dans le milieu bancaire. Nous retenons déjà de cette partie que, la performance occupe une place de choix dans la gestion des comptes clients bancaires. Elle résulte de l'idée d'atteinte d'objectifs prédéfinis, et ce de manière optimale. Elle peut se mesurer sur la base de plusieurs indicateurs consistant à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

Notre revue de littérature s'est bâtie autour de deux chapitres qui ont traité succinctement de l'activité bancaire et le processus de gestion des comptes clients puis de la notion de performance et la mesure de la performance de la gestion des comptes clients bancaires comme préalable incontournable pour toute banque.

Après avoir fait cet état des lieux de ce qu'est la performance et de ce qu'implique sa mesure à tous les niveaux à travers un apport théorique et à travers le regard d'auteurs et de professionnels du métier, nous verrons comment l'appliquer sur la gestion des comptes clients au sein de la SGBB. Nous verrons ainsi comment se déroule la gestion des comptes clients de la SGBB, si elle est efficace et compétitive et s'il y a des recommandations à faire pour l'améliorer. Toutes ces dimensions sont importantes pour aborder la cadre pratique de notre étude.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE**

CESAC
BIBLIOTHEQUE

Introduction deuxième partie

La mesure de la performance de la gestion des comptes clients porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition des services chargés de la clientèle. Pour parvenir à cette fin, nous allons dans cette partie procéder d'abord à la prise de connaissance générale de la SGBB à travers sa présentation, ensuite à la description du processus actuel de gestion des comptes clients et à l'évaluation proprement dite dudit processus et enfin à l'analyse des résultats et la proposition de recommandations afin d'améliorer la gestion de la clientèle de la SGBB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Société Générale de Banques au Burkina

Introduction

La Société Générale de Banques au Burkina (SGBB), classée troisième dans le paysage bancaire burkinabè composé de treize (13) banques est une filiale du groupe Société Générale. Créée le 04 Mai 1864 date du décret d'autorisation signé par Napoléon III, la Société Générale est une association d'entreprises et de groupes bancaires français qui mène des activités dans plus de quatre vingt-deux (82) pays. Elle est également présente en Afrique à travers ses filiales. Son réseau Banque de détail Hors France Métropolitaine (BHFM) dont dépend la SGBB est très diversifié en termes de taille d'implantation et des marchés.

Ce chapitre sera consacré à l'historique, à la répartition du capital, l'organisation et les missions et objectifs de la SGBB.

4.1 Historique de la Société Générale de Banques au Burkina

La SGBB, société anonyme (SA) avec conseil d'administration a ouvert ses portes le 29 mai 1998 à la suite de diverses institutions financières :

- ✓ Septembre 1973, création de la Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements (CNDI) ;
- ✓ Août 1984, création de l'Union Révolutionnaire de Banques (UREBA) ;
- ✓ Juin 1986, création de la Caisse Autonome d'Investissements (CAI) ;
- ✓ Août 1986, transformation de la CNDI en banque commerciale sous la forme d'une société d'économie mixte ;
- ✓ Décembre 1987, changement de dénomination de la Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements (CNDI) en Banque pour le Financement du Commerce et des Investissements au Burkina (BFCI-B) ;
- ✓ Février 1991 à Décembre 1996, mise sous administration provisoire du Groupe BFCI-B/UREBA /CAI. Fusion-absorption de l'UREBA et de la CAI par la BFCI-B en mai 1995;
- ✓ Février 1997, cession par l'Etat de 34% du capital à des privés nationaux ;

- ✓ Mai 1998, cession par l'Etat de 51% du capital à des partenaires étrangers. La BFCI-B devient la Société Générale de Banques au Burkina.

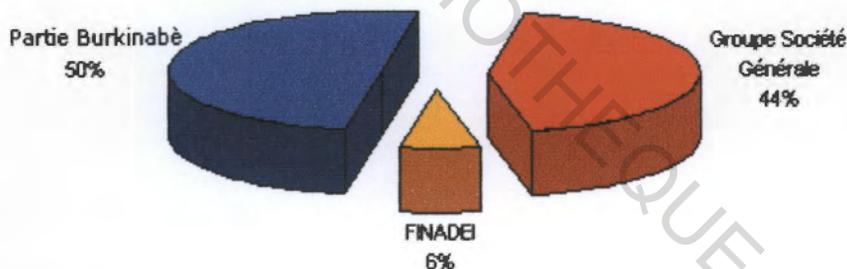
4.2 La Répartition du capital

Le capital social de la SGBB est passé de 1 600 à 6 400 millions au 31/12/2009. L'augmentation de capital s'est faite pour répondre aux exigences du conseil des ministres de l'UEMOA en ce qui concerne la fixation du capital social minimum des établissements financiers à caractère bancaire à 10 milliards de francs CFA dont la moitié (cinq milliards de franc CFA) à compter du 1er janvier 2008.

Au 1^{er} janvier 2011 le capital de la SGBB se répartit de la manière suivante :

- ✓ Partie Burkinabè : 50 % ;
- ✓ Groupe Société Générale : 44 % ;
- ✓ FINADEI : 6% ;

Figure 5 : La répartition du capital de la SGBB



Source : <http://www.sgbb.bf/capital.php> (consulté le 29/09/2011)

4.3 Missions et objectifs de la SGBB

Le secteur bancaire burkinabé s'est élargi ces dernières années avec l'entrée sur le marché de nouvelles banques à capitaux étrangers. La SGBB à travers sa politique commerciale mis en place par la Direction Générale s'est fixée des objectifs qui s'articulent en différents points :

- garantir la qualité du service rendu ;
- développer de nouveaux produits ;
- étendre le réseau SGBB au Burkina ;
- offrir à la clientèle l'accès au réseau France et au réseau international du groupe Société Générale ;
- développer ses parts de marché.

Pour ce faire, la SGBB s'est dotée d'une structure interne cohérente lui permettant de traiter les informations indispensables pour le maintien et l'accroissement de ses parts de marché. Aussi, pour permettre un accès facile et se rapprocher de sa clientèle, la SGBB a décentralisé son activité par l'ouverture de huit (08) agences dont sept (07) agences à Ouagadougou et une (01) à Bobo-Dioulasso et emploie plus de 205 personnes. La banque accompagne les actions de décentralisation d'une gamme de produits et services très variés pour sa clientèle.

4.4 La SGBB en chiffres

Les chiffres clés sur l'évolution de la SGBB au cours des cinq dernières années se présentent comme suit :

Tableau 6 : Quelques chiffres clés de la SGBB

BILAN (En millions de FCFA)

	2006	2007	2008	2009	2010
Total bilan	104 380	120 656	144 804	145 996	183 967
Fonds propres	7 368	10 229	10 454	16 694	19 665
Dépôts de la Clientèle	88 062	105 758	132 002	85 596	126 900
Crédits bruts à la clientèle	82 152	103 161	136 392	99 020	101 191
Engagements hors bilan	63 418	46 272	47 388	12 171	38 469

COMPTE D'EXPLOITATION (En millions de FCFA)

	2006	2007	2008	2009	2010
Produit Net Bancaire	8 355	8 071	9 610	10 523	10 388
Résultat Brut d'Exploitation	4 628	3770	4 451	5 343	4 572
Nombre d'agences	7	7	8	8	8
Nombre d'employés	185	188	189	194	205

Source : <http://www.sgbb.bf/chiffres.php> (consulté le 10/08/2011).

4.5 L'organisation de la SGBB

La SGBB est administrée par un conseil d'administration de neuf (9) membres et gérée par un comité de directions composé de :

- la Direction Générale (DG) ;
- le Secrétariat Général (SG) ;
- la Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER) ;
- la Direction des Risques (DRIS) ;
- la Direction Comptable et Financière (DCF) ;
- la Direction du Marché de la Clientèle Particuliers (DMCP) ;
- la Direction Pole Service Client (DPSC) ;
- la Direction des Moyens de Paiement (DMP) ;
- la Direction des systèmes d'Information (DSI) ;
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ).

La gestion de la clientèle est l'apanage de la Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER) qui comporte la Direction du Marché de la Clientèle de Particuliers et le Marché de la Clientèle entreprises. La DER est chargée de la promotion des opérations et des produits, puis de la promotion des agences.

Pour le besoin de notre étude, nous avons séjourné au sein de la DER et effectué particulièrement des entretiens d'une part auprès de personnes ressources au marché de la clientèle des particuliers et celui de la clientèle des entreprises. D'autre part nous avons effectué des entretiens avec les responsables du service Communication et Qualité et du service du Contrôle de Gestion.

4.5.1 Le marché de la clientèle des particuliers

Le marché de la clientèle des particuliers qui comprend les employés du secteur public et privé se segmente de la manière suivante :

- le grand public dont le salaire mensuel est inférieur ou égal à 150.000 F CFA ;
- le public moyen composé des clients dont le salaire mensuel est compris entre 150.001 F CFA et 500.000 F CFA ;
- le public haut de gamme qui comprend les clients dont le salaire mensuel est supérieur à 500.000 F CFA.

4.5.2 Le marché de la clientèle des entreprises

Le marché de la clientèle des entreprises a une segmentation bien définie :

- l'espace GE et institutionnels regroupe les entreprises dont le chiffre d'affaire (CA) annuel est supérieur ou égal à deux milliards (Mds) et demi ($CA \geq 2,5$ Mds F CFA) ;
- l'espace PME/PMI, qui comprend les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre cinq cent millions et deux milliards et demi (500 Ms F CFA $< CA < 2,5$ Mds F CFA) ;
- les autres : les institutionnels, les ONG confessionnelles, les professionnels et le recouvrement amiable.

4.5.3 Le service Communication et Qualité

Ce service a pour missions principales la définition et la mise en œuvre de la communication interne et externe et la définition et la mise en œuvre de la démarche qualité.

La communication interne recouvre l'ensemble des actions visant à cultiver les valeurs du Groupe Société Générale qui sont le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation. Quant à la communication externe, il s'agit d'actions menées pour la visibilité de la banque.

Le volet qualité regroupe toute activité visant à améliorer la qualité des prestations de la SGBB :

- ✦ analyse des indicateurs de qualité pour une amélioration de la qualité des services ;
- ✦ création d'émulation au sein du personnel par des concours, récompenses, boîtes à idées ;
- ✦ amélioration du cadre d'accueil clientèle ;
- ✦ réception, enregistrement, traitement et suivi des réclamations clients ;
- ✦ enquête qualité auprès de la clientèle ;
- ✦ enquêtes périodiques sur les produits et services de la concurrence ;
- ✦ observation quotidienne de la concurrence (insertion presse, événement divers).

4.5.4 Le service du Contrôle de Gestion

Rattaché à la Direction Comptable et Financière, le service du Contrôle de Gestion accomplit les tâches suivantes :

- ✦ l'élaboration du budget de la banque à partir des objectifs de la Direction Générale ;
- ✦ le reporting sur les produits commercialisés par la banque à l'endroit de la Direction Générale pour aider à la prise de décision ;
- ✦ l'analyse des freins de la non atteinte des objectifs et des facteurs de succès des objectifs ;

✦ la réponse à tous les services pour des besoins d'études particulières ou des projets.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée de la configuration de la SGBB au sein de laquelle s'est déroulé notre stage. En effet, il nous a permis de faire son historique, de faire un tour d'horizon de ses principales missions et de présenter ses différentes entités particulièrement celles chargées de la gestion des comptes clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : La description du processus actuel de gestion des comptes clients à la SGBB

Introduction

La clientèle de la SGBB comprend les particuliers (salariés du secteur public et privé) appelée clientèle privée et les entreprises qui se composent essentiellement des grandes entreprises (GE) des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI), des institutionnels, des ONG et des professionnels regroupés en clientèle commerciale.

Le cadre de ce chapitre servira à la présentation du processus de gestion des comptes clients afin d'avoir une vision globale des différentes étapes et des spécificités de la relation que la SGBB entretient avec ses clients.

Pour cela, nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs, c'est-à-dire ceux qui occupent une parcelle de responsabilité dans le processus de gestion des comptes clients.

5.1 La pratique actuelle de la gestion des comptes clients particuliers de la SGBB

La SGBB entretient avec ses clients une relation qui passe par différentes étapes allant de la mise en relation (ouverture de compte) à la fin de la relation (clôture du compte) en passant par le traitement des différentes requêtes de la clientèle.

5.1.1 La mise en relation avec la clientèle des particuliers

Le client qui désire ouvrir un compte est reçu par la chargée d'ouverture de comptes (ou les conseillers clientèle dans les agences) avec les documents à fournir pour l'ouverture du compte. Ces documents sont :

- la pièce d'identité ou le passeport ;
- une adresse postale ;
- le dernier bulletin de salaire ;
- une photo d'identité ;

- une facture d'eau ou d'électricité ;
- la somme de 25.000 F CFA pour le versement initial (valable pour le compte courant et le compte épargne).

Le chargé des ouvertures de comptes présente les différents types de comptes et produits au client et le conseille du type de compte qui puisse lui convenir. Le chargé des ouvertures de comptes procède au renseignement des imprimés relatifs au type de compte choisi avec le client.

Après l'appréciation des informations recueillies auprès du client par le chargé des ouvertures de comptes, le client procède à la signature de la convention de compte dans le cas d'un compte courant. Le dossier est par la suite transféré au chef d'agence pour appréciation et approbation de la mise en relation. En ce qui concerne les clients hors de l'espace UEMOA, le dossier d'ouverture est transmis au Responsable d'agence pour avis et au Directeur du Marché de la Clientèle de Particuliers pour décision.

Un compte est donc créé au nom du client avec le numéro de compte associé. Le client se voit affecter un conseiller clientèle par le chargé des ouvertures de comptes (excepté l'agence principale, c'est le conseiller clientèle qui se charge de l'ouverture de comptes dans les autres agences).

Une partie du dossier de chaque client est transféré à l'Unité de Gestion de la clientèle privée pour scanner la signature et classement du dossier d'ouverture ; et l'autre partie (fiche KYC) à la Direction des risques.

5.1.2 La portée des informations concernant le client

Les informations recueillies sur le client sont d'ordres sécuritaire et commercial :

- ✦ **d'ordre sécuritaire** : le chargé des ouvertures de comptes collecte toutes les informations nécessaires sur le client afin, non seulement de le retrouver aisément en cas de besoin, mais également de s'assurer de la bonne connaissance du client et que ce niveau de connaissance puisse traduire dans le futur ses opérations sur le compte. Il s'agit donc d'identifier les risques potentiels du client ;

- ✚ **d'ordre commercial** : les informations recueillies permettent de saisir les motivations de l'ouverture du compte et d'identifier ce que valorise le client afin de lui offrir les produits et services bancaires adaptés. Aussi, elles permettent d'appréhender l'image de la banque auprès de la clientèle par le biais du contexte d'ouverture du compte (démarche spontanée ou recommandation d'un tiers).

5.1.3 La gestion proprement dite de la clientèle de particuliers

La relation avec la clientèle de particuliers est entretenue par les conseillers clientèle de particuliers des différentes agences de la SGBB. Il existe des conseillers clientèle du grand public, du public moyen et du public haut de gamme.

Les activités principales du conseiller clientèle de particuliers se résument en :

- ✚ tâches quotidiennes : la gestion de la clientèle privée, la gestion des dossiers de crédits privés, la vente de produits bancaires (vocalia, sogevie, declic, cartes, coffre fort, DAT), le traitement des clôtures de comptes ou tout autre service client ;
- ✚ tâches périodiques : la démarche client, la révision de portefeuille, la relance des dossiers difficiles et comptes inactifs ;
- ✚ autres tâches : sur instruction particulière.

La gestion de la clientèle privée inclut la fourniture d'informations sur compte aux clients, les conseils sur les produits et services, le montage des dossiers de crédits à la clientèle, le suivi régulier des comptes et des plaintes des clients.

5.1.3.1 Les informations sur comptes et les conseils sur les produits et services bancaires

Le conseiller clientèle fournit aux clients toutes les informations utiles concernant le fonctionnement de leurs comptes. Il fait aussi la promotion des produits financiers, les avantages qui s'y rattachent et les services de la banque. C'est aussi un commercial qui fidélise sa clientèle et cherche de nouveaux clients pour la banque.

5.1.3.2 Le montage des dossiers de crédits à la clientèle

Le client qui exprime le besoin d'un découvert (plafond 50 000 F CFA du ressort du conseiller clientèle) ponctuel ou permanent, d'un crédit ordinaire ou d'un prêt scolaire est assisté par le conseiller clientèle pour le montage du dossier de crédit. Le conseiller clientèle prend part au traitement des dossiers de prêt dans leur intégralité. Il précise au client les conditions du prêt, la quotité et les échéanciers à travers une simulation en fonction du revenu du client.

5.1.3.3 Le suivi des comptes clients

Le conseiller clientèle s'occupe du suivi des comptes d'un certain nombre de clients de la banque. La DRIS et le Chef d'agence envoient régulièrement à chaque conseiller clientèle pour traitement un état des comptes à fonctionnement anormal (comptes débiteurs sans autorisation ou en dépassement d'autorisation).

Dès lors, le traitement effectué par le conseiller clientèle est fonction du type d'anomalie de fonctionnement du compte.

Pour les comptes débiteurs sans crédits particuliers il procède de la manière suivante :

- le conseiller clientèle adresse aux clients concernés une correspondance (lettre de relance) ou leur notifie par téléphone pour qu'ils régularisent leur situation dans un délai d'un (1) mois ;
- passé le délai d'un (1) mois après envoi de la lettre de relance, si le client ne réagit pas, le conseiller clientèle lui envoie le préavis de clôture de compte dans un délai de huit (8) jours ;
- sans suite de la lettre de préavis, le conseiller clientèle établit la fiche de Petits Débits Irrécouvrables (PDI) lorsque le montant est inférieur à 200 000 F CFA. Sinon il procède au transfert le dossier au département contentieux à travers la fiche de transfert de dossier au contentieux.

En ce qui concerne les crédits impayés la procédure appliquée par le conseiller clientèle est la suivante :

- il adresse une lettre d'échéance impayée au client pour qu'il règle l'échéance dans un délai d'un (1) mois ;
- passé ce délai sans réaction, le conseiller clientèle fait une mise en demeure au client l'invitant à s'acquitter de l'échéance concernée dans huit (8) jours ;
- sans réaction du client à la mise en demeure, il transfère le dossier du client au département contentieux.

5.1.3.4 Le suivi des réclamations clients

Le service Communication et Qualité s'est doté récemment d'une procédure de traitement des réclamations clients applicable à toutes les directions et services de la banque. Cette procédure a pour objectif, d'une part, de réglementer le traitement des réclamations reçues par la SGBB ainsi que de centraliser toutes les réclamations au niveau du service Qualité à travers le logiciel WinRecl.

D'autre part, elle vise à suivre l'évolution dans le temps afin de pouvoir proposer et mettre en place des actions pour améliorer la qualité dans les domaines où la fréquence des réclamations est élevée.

Les clients expriment leurs doléances soit par téléphone ou directement à leur conseiller clientèle, soit par courrier déposé au service courrier. La procédure prévoit qu'au cas où le client formule la plainte auprès du conseiller clientèle, ce dernier analyse et traite la plainte si elle relève de son ressort en remontant l'information au service qualité par messagerie ou par la fiche de réclamation. Dans le cas contraire, il enregistre systématiquement la plainte dans le registre qu'il tient à cet effet et la transfère au service communication et qualité.

Quand il s'agit de réclamation faite par courrier, elle est reçue par le service courrier qui la transmet au service qualité. Ce dernier affecte le courrier par la suite au service concerné pour traitement avec un délai de traitement. Dans le délai imparti, le service concerné transmet un projet de réponse au service qualité. Selon le type de réclamation, le service qualité envoie une lettre d'attente au client afin d'éviter une nouvelle réclamation.

5.2 La gestion de la clientèle entreprises de la SGBB

Composée de trois (3) pôles majeurs à savoir l'espace des grandes entreprises et institutionnels, des PME/PMI et celui des autres ; la gestion de la clientèle entreprises est assurée par les conseillers clientèle entreprises ou commerciaux. La mise en relation est assurée par les conseillers clientèle des différents pôles. Ils ont pour mission de développer le portefeuille client, de monter les dossiers de crédit des clients et de rechercher de nouveaux clients.

Les commerciaux rencontrent les clients qui désirent faire un investissement, un placement ou un achat important. Ils négocient et accordent un crédit en précisant les conditions de remboursement. Ils vérifient que l'emprunteur est solvable, préparent et suivent le dossier.

Dans le cadre du suivi des comptes de la clientèle des entreprises, des rencontres trimestrielles pour la revue de portefeuille ou la revue des engagements clients sont tenues entre les conseillers clientèle, le directeur de l'exploitation et du réseau et la DRIS. La revue de portefeuille concerne les comptes à situation anormale. Il s'agit des échéanciers impayés, des comptes débiteurs sans mouvement depuis trois (3) et six (6) mois, des comptes recevant des opérations inhabituelles et des comptes qui fonctionnent sans prélèvement d'agios.

La revue consiste à rechercher les causes du dysfonctionnement, d'en envisager les perspectives pour régulariser la situation et l'engagement du conseiller clientèle pour résoudre le problème dans un délai donné. Un état des lieux des engagements du conseiller clientèle quant à la régularisation des comptes à situation anormal se fera à la prochaine revue afin de prendre les décisions appropriées.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de nous enquérir de la pratique de la gestion de la gestion de la clientèle de la SGBB. Il permettra de déboucher sur l'appréciation effective de la gestion des comptes clients de la SGBB. Ainsi nous exposerons dans le chapitre suivant les résultats de notre étude.

Chapitre 6 : La mesure de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB

Introduction

Hormis l'évaluation du personnel pour des fins d'avancement, de bonification et d'intéressement, la SGBB ne dispose pas d'un système d'évaluation de la performance des services, des processus ou des fonctions. C'est une évaluation (notation) qui est faite par le supérieur hiérarchique de chaque agent. Il n'existe donc pas une appréciation spécifique qui fait référence aux aspects précis de l'activité de chaque agent.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord apprécier la gestion des comptes clients à travers l'examen des forces et des faiblesses de toute la chaîne du processus de gestion de la clientèle à la SGBB. Ensuite, nous allons estimer la satisfaction des clients par le biais de l'analyse des résultats des questionnaires de satisfaction destinés aux clients. Une enquête de satisfaction étant en cours de réalisation au moment de notre séjour à la SGBB, nous ne pouvions pas conduire en même temps une autre enquête similaire au risque de perturber la clientèle. Nous nous servirons des données de cette enquête pour notre analyse. Enfin nous énumérerons les recommandations afin d'améliorer la gestion des comptes clients à la SGBB.

6.1 Analyse des forces et des faiblesses du processus de gestion des comptes clients de la SGBB

Chaque année, la DMCP définit pour chaque agence des objectifs à atteindre par conseiller clientèle. Mais il s'agit là d'objectifs commerciaux concernant les produits et services de la banque et non sur la gestion de la relation client. La gestion de la relation client ne fait pas l'objet d'appréciation spécifique énoncée en objectifs. Elle se limite à la mise en œuvre des missions de la fiche de poste du conseiller clientèle. Par conséquent notre mesure de performance de la gestion de la clientèle de la SGBB résultera de l'analyse des forces et des faiblesses de la pratique actuelle de gestion des comptes clients.

6.1.1 Qualité des produits et services

La diversification des produits et services de la SGBB permet d'offrir à ses clients une large gamme de produits et services de bonne qualité et adaptés aux besoins des clients.

6.1.2 Qualité de la relation clientèle

La SGBB entretient avec sa clientèle des relations conviviales à travers sa politique de proximité avec les clients. Elle a une bonne connaissance du client à travers les informations recueillies sur lui.

Les conseillers clientèle ont construit une relation de partenariat avec les clients fondée sur le respect et la confiance mutuelle. Excepté le marché de la clientèle des entreprises où la banque entretient des relations allant au-delà des produits et services bancaires (événements sociaux), le marché de la clientèle des particuliers n'intègre pas ce facteur dans la gestion de la relation clientèle.

Remarquons toutefois des lourdeurs dans le processus de gestion de la clientèle de la SGBB notamment au niveau de la mise en relation avec la clientèle de particuliers. C'est ainsi que nous avons pu observer les réactions de certains clients face aux procédures d'ouverture de comptes jugées trop lourdes. Il en est de même pour la clientèle des entreprises qui juge le délai d'octroi de crédit trop long. Cela est le fait de la lourdeur du circuit décisionnel dans l'octroi du crédit surtout le volet formalisation des garanties.

La SGBB exige pour l'ouverture du compte une adresse postale pour l'ouverture d'un compte et la procédure d'ouverture de compte prévoit d'envoyer un courrier, une lettre d'accueil afin de vérifier l'existence de l'adresse. Cette disposition n'étant pas respectée, la banque ne dispose donc pas de moyen permettant de vérifier l'existence réelle de l'adresse postale du client.

6.1.3 Le professionnalisme des conseillers clientèle

Les conseillers clientèle anticipent les besoins des clients en les conseillant régulièrement sur les produits et services de la banque qui répondent le mieux aux besoins des clients. En plus ils privilégient les échanges directs avec les clients ; ce qui convient le mieux pour saisir la préoccupation du client afin de le satisfaire.

6.1.4 La compétence des conseillers clientèle

Pour renforcer les compétences de ses agents, la Direction générale a inscrit les conseillers clientèle à des formations bancaires. En plus ils suivent de façon régulière des formations spécifiques concernant la gestion de la relation client telle la connaissance du client.

Cependant il n'existe pas un plan de formation et de recyclage des conseillers clientèle pour se mettre à jour. Nous notons aussi que les conseillers clientèle sont très chargés et sont souvent emmenés à exécuter d'autres tâches en plus de celles de la fiche de poste du conseiller clientèle. Dès lors le travail d'ordre administratif tend à être prépondérant par rapport aux tâches commerciales. Ce qui ne facilite pas la prise en compte de la performance au cœur de la gestion de clientèle.

6.1.5 Efficacité du traitement des réclamations clients

Les réclamations des clients font l'objet de suivi diligent du conseiller clientèle à la Direction Générale en passant par le service de la Communication et Qualité. Elles sont régulièrement suivies à travers un traitement centralisé permettant d'avoir une vision globale de mécontentements exprimés par les clients. De plus, cela simplifie et accélère le règlement des doléances des clients.

Au cours de notre stage, nous avons eu la chance d'être témoin d'un cas où le client a adressé une correspondance pour réclamer la correction des prélèvements de montants sur son compte qu'il juge anormal à la lecture de son relevé du mois de juillet 2011. Le conseiller clientèle aurait eu à indiquer au client qu'il s'agissait de prélèvements pour la souscription de la carte bancaire. Mais le client prétend n'avoir jamais souscrit à ce service et ne détient pas la carte ; ce qui justifie sa correspondance adressée à la Direction Générale pour réclamer la correction de ce qu'il juge une erreur.

Les recherches menées ont permis de se rendre compte que le client a souscrit à une carte depuis 2006 qui a été ensuite renouvelée en 2008 et en 2010. Le chef d'agence lui a adressé une correspondance preuve à l'appui pour élucider la situation.

Ce cas nous permet de constater qu'un bon suivi et un traitement diligent des réclamations des clients s'opèrent au sein de la SGBB, quand bien même que la procédure ne fixe pas de délai

de traitement des réclamations. Pour chaque cas, le temps de traitement dépend de la complexité du problème à résoudre.

De ce cas, nous soulignons aussi que dans le processus de gestion de la clientèle de la SGBB, le dispositif de relance des clients n'est pas prédominant. En ce sens qu'après le délai indiqué au client pour le retrait de sa carte, il aurait pu être appelé à venir retirer la carte qu'il a commandé.

Nous constatons également que la procédure de traitement des réclamations n'est pas toujours appliquée par toutes les entités. En effet les réclamations des clients ne sont pas remontées pour enregistrement et suivi au service qualité. Il n'existe donc pas de synergie entre le service qualité avec les autres entités de la SGBB en ce qui concerne le traitement des réclamations clients.

6.1.6 Le climat social

Pour l'appréciation du climat social, nous nous sommes intéressés aux relations entre collègues de travail, entre services, avec la hiérarchie et à l'implication et l'engagement des collaborateurs.

Notre avons constaté à travers nos échanges avec les agents qu'il règne un climat social paisible au sein de la SGBB marqué par une bonne collaboration, un véritable esprit d'équipe dans l'environnement de travail et de bons rapports hiérarchiques. La conjugaison de ces composantes contribue à assurer la place de choix (3^{ème} rang) qu'occupe la SGBB dans le secteur bancaire burkinabé depuis quelques années.

Toutefois il arrive des moments où certains agents de la banque ne s'impliquent pas fortement pour la satisfaction de la clientèle. Ce qui donne l'impression que le client est le client du conseiller clientèle et non de la banque ; c'est-à-dire qu'on ne perçoit pas l'union pour la même cause qui est de satisfaire le client. Cette situation peut être source de tension entre agents et influencer négativement la performance dans la gestion de la clientèle.

Tableau 7 : Synthèse des forces et faiblesses du processus de gestion de la clientèle

Critères d'évaluation	Constats		Risques liés aux faiblesses
	Forces	Faiblesses	
Qualité des produits et services	Une large gamme de produits et services de bonne qualité et adaptés aux besoins des clients.	Les clients n'ont pas une bonne connaissance des produits et les trouvent trop chers par rapport à la concurrence.	- Mévente des produits et services. - Perte de clientèle.
Qualité de la relation clientèle	- bonne connaissance du client ; - relation de partenariat avec les clients fondée sur le respect et la confiance mutuelle.	Lourdeurs dans le processus de gestion de la clientèle.	Perte de clientèle.
Le professionnalisme des conseillers clientèle	- Anticipation des besoins des clients ; - Privilégient les échanges directs avec les clients.	-	-
La compétence des conseillers clientèle	Suivent des formations bancaires et des formations spécifiques concernant la gestion de la relation client.	- Absence de plan de formation et de recyclage ; - Les conseillers clientèles chargés ; - Absence d'objectifs liés à la gestion de la clientèle.	Non prise en compte d'une gestion performante de la clientèle.
Efficacité du traitement des réclamations clients	- Bon suivi et un traitement diligent des réclamations des clients ; - Traitement centralisé des réclamations.	- Mauvaise compréhension du rôle du service qualité ; - La procédure n'est pas toujours appliquée ; - Absence de synergie entre le service qualité avec les autres entités ; - Absence de dispositif fiable de relance des clients.	Disparité dans le traitement des réclamations.
Le climat social	Bonne collaboration, Véritable esprit d'équipe, Bons rapports hiérarchiques.	Non implication de certains agents.	Source de tension entre agents.

Source : nous mêmes

6.2 La mesure de la satisfaction des clients

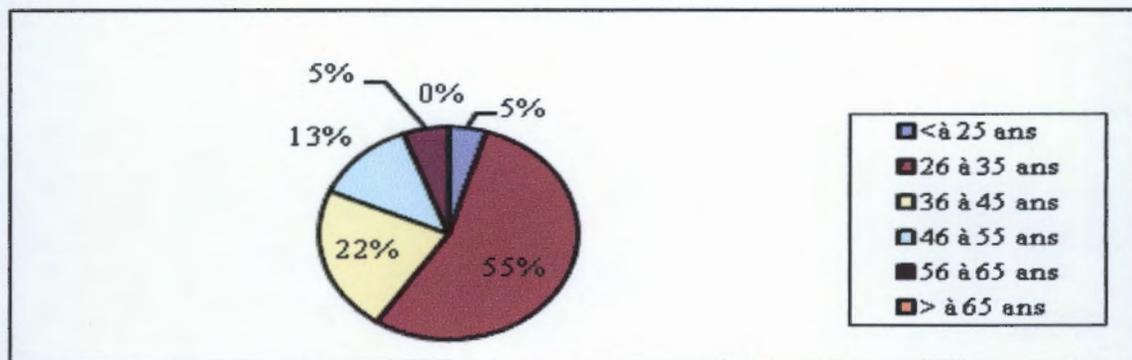
La satisfaction du client passe par une bonne connaissance de ses besoins, sa perception des produits et services et l'image qu'il a de l'entreprise. L'enquête de satisfaction sur les produits et services de la SGBB à été réalisée sur un échantillon de 212 clients des agences de Ouagadougou. La structure globale de l'échantillon sondé se présente de la façon suivante :

Tableau 8 : Structure globale de l'échantillon

Désignations	Effectif	Pourcentage
AGE		
<à 25 ans	10	4%
26 à 35 ans	116	54%
36 à 45 ans	47	22%
46 à 55 ans	27	13%
56 à 65 ans	12	6%
> à 65 ans	0	0%
Total	212	100%
SEXE		
Homme	156	74%
Femme	56	26%
Total	212	100%
PROFESSION		
Fonctionnaire	86	41%
Salarié du privé	73	35%
Entrepreneur individuel	9	4%
Profession libérale	24	11%
Secteur informel	2	1%
Chef d'entreprise commerciale	1	0%
Ménagère	2	1%
Elèves/Etudiants	9	4%
Autres	6	3%
Total	212	100%
SALAIRE		
< à 50 000	14	7%
50 000 à 100 000	71	33%
100 000 à 300 000	89	43%
300 000 à 500 000	20	9%
500 000 à 1 000 000	13	6%
> 1 000 000	5	2%
Indéterminé	0	0%
Total	212	100%

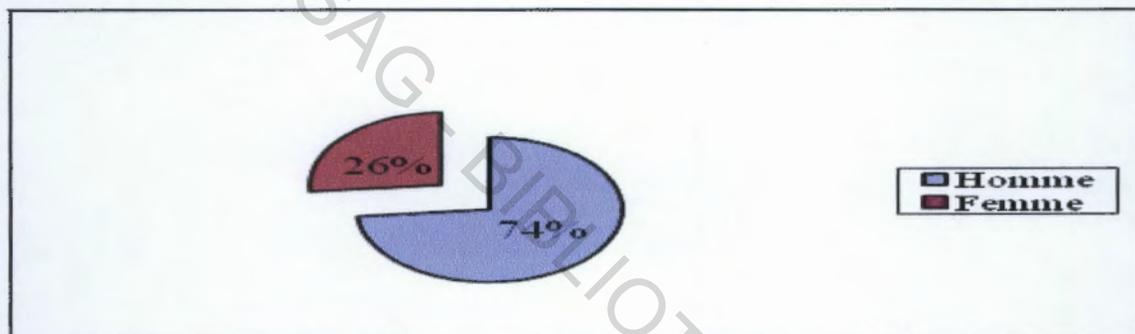
Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Figure 6 : Le profil de l'échantillon selon la tranche d'âge



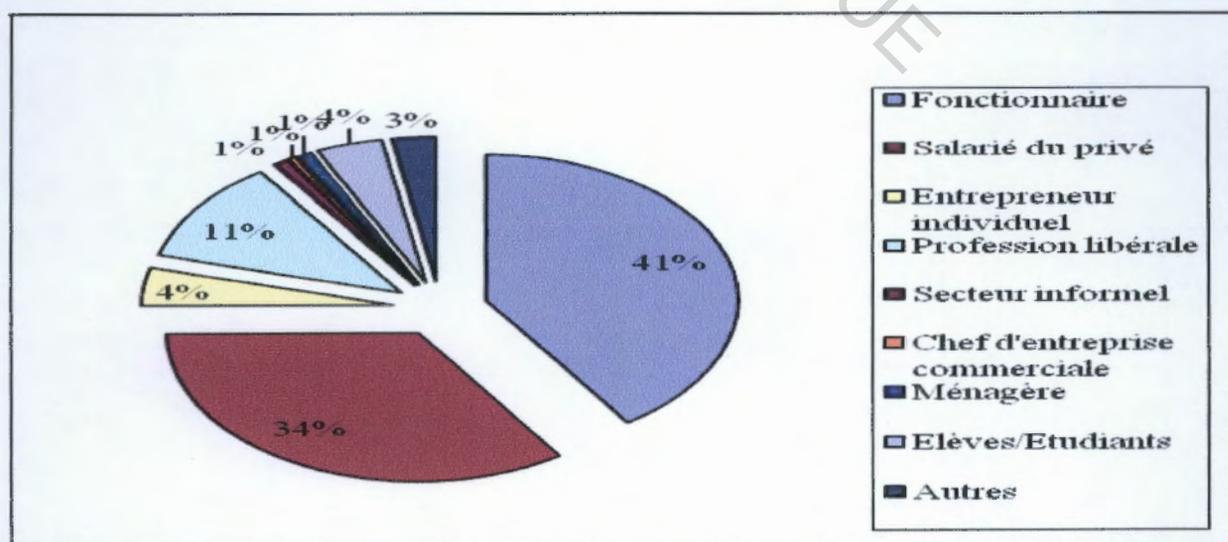
Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Figure 7 : Le profil de l'échantillon selon le sexe



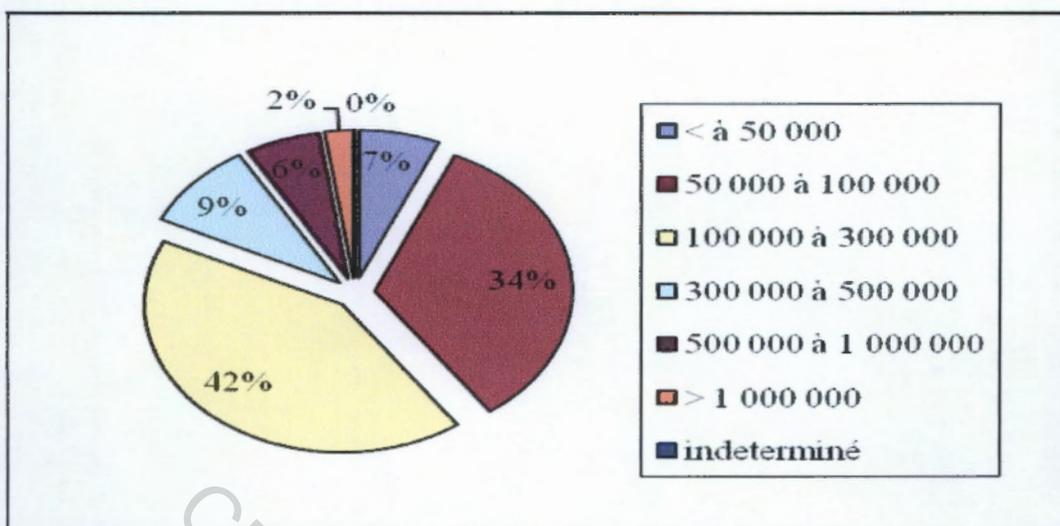
Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Figure 8 : Le profil de l'échantillon selon la profession



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Figure 9 : Le profil de l'échantillon selon le salaire



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

L'analyse des données recueillies donne les résultats suivants :

6.2.1 Le volet Agence

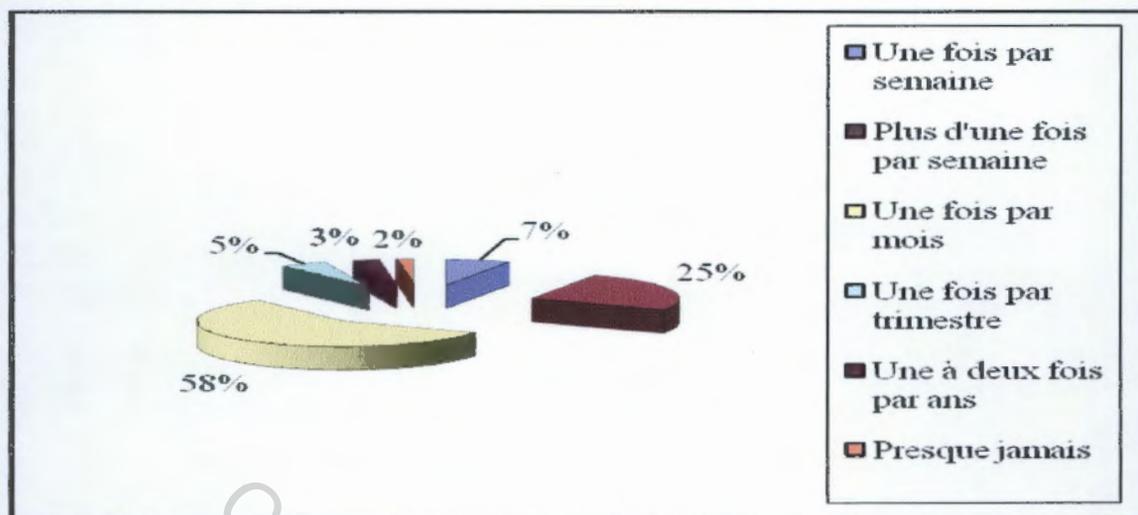
Dans ce volet, les clients se sont exprimés essentiellement sur le cadre des agences, les jours et horaires d'ouvertures, l'accueil, le temps d'attente et de traitement des opérations.

Tableau 9 : Résumé des résultats sur le volet Agence

Désignations		Effectif	Pourcentage
Fréquence de rencontre	Une fois par semaine	15	7%
	Plus d'une fois par semaine	54	25%
	Une fois par mois	122	58%
	Une fois par trimestre	11	5%
	Une à deux fois par ans	6	3%
	Presque jamais	4	2%
	Total	212	100%
Le cadre de l'agence est agréable ?	Tout à fait d'accord	166	78%
	Plutôt pas d'accord	40	19%
	Pas du tout d'accord	6	3%
	Total	212	100%
Les jours et les horaires d'ouvertures sont convenables ?	Tout à fait d'accord	166	78%
	Plutôt pas d'accord	33	16%
	Pas du tout d'accord	13	6%
	Total	212	100%
Personnel aimable	Tout à fait d'accord	146	72%
	Plutôt pas d'accord	50	25%
	Pas du tout d'accord	7	3%
	Total	203	100%
Je suis toujours bien renseigné	Tout à fait d'accord	132	75%
	Plutôt pas d'accord	38	22%
	Pas du tout d'accord	7	3%
	Total	177	100%
Le temps d'attente	Tout à fait d'accord	99	47%
	Plutôt pas d'accord	69	33%
	Pas du tout d'accord	43	20%
	Total	211	100%
Le traitement des opérations	Tout à fait d'accord	109	63%
	Plutôt pas d'accord	44	25%
	Pas du tout d'accord	20	12%
	Total	173	100%

Source : Rapport d'enquête de satisfaction

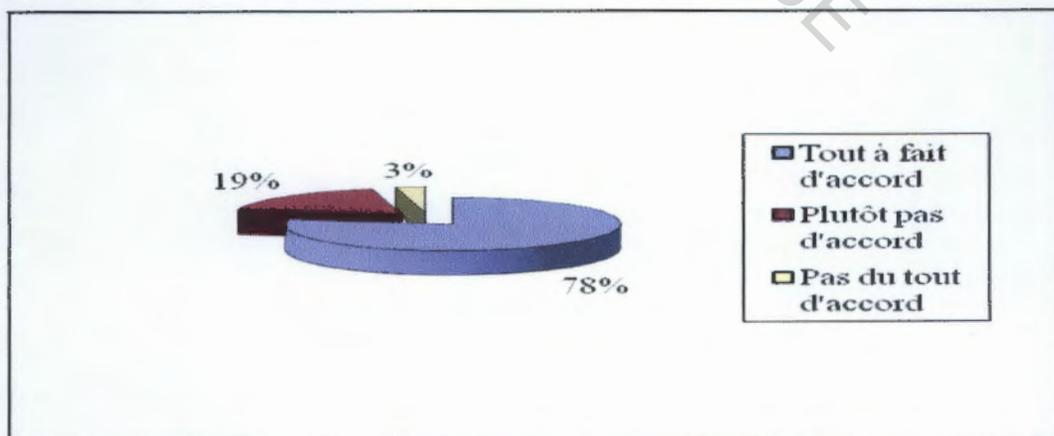
Figure 10 : Fréquence de visite



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Commentaires : La majorité des clients interrogés ne viennent pas régulièrement à l'agence. Leur fréquence de visite est d'une fois par mois et représente 58% des clients interrogés. Seulement 25% viennent plus d'une fois par semaine ; 7% une fois par semaine et 5% une fois par trimestre. Rares sont ceux qui viennent une à deux fois par ans ou presque jamais. L'insuffisance des visites à l'agence s'explique par le fait que les clients interrogés sont en majorité constitués de salariés. En effet quand ils n'ont pas d'autres besoins spécifiques, ils ne viennent généralement qu'une seule fois par mois pour toucher leur salaire.

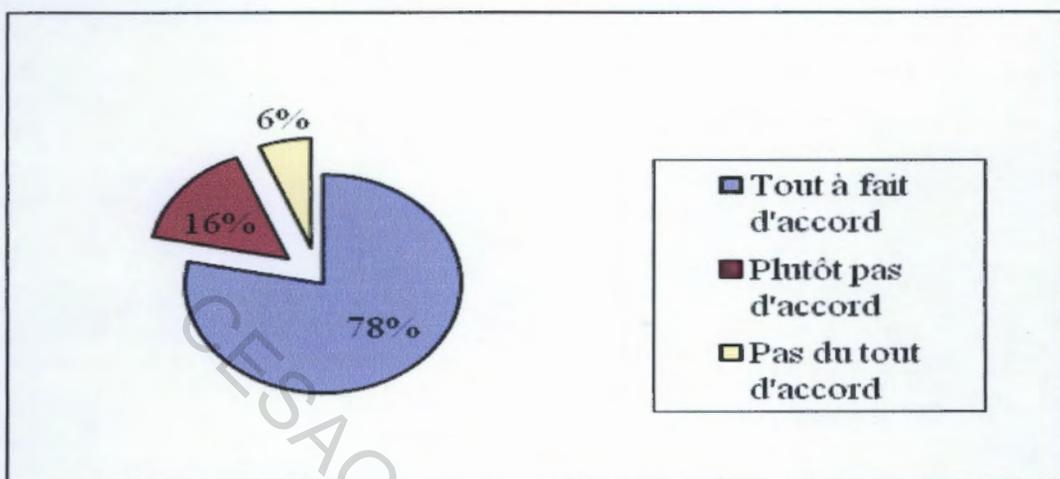
Figure 11 : Le cadre de l'agence



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Commentaires : Sur l'échantillon de 212 clients interrogés, 78% trouvent le cadre de l'agence agréable, seulement 19% des clients ne sont plutôt pas d'accord et 3% ne sont pas du tout d'accord.

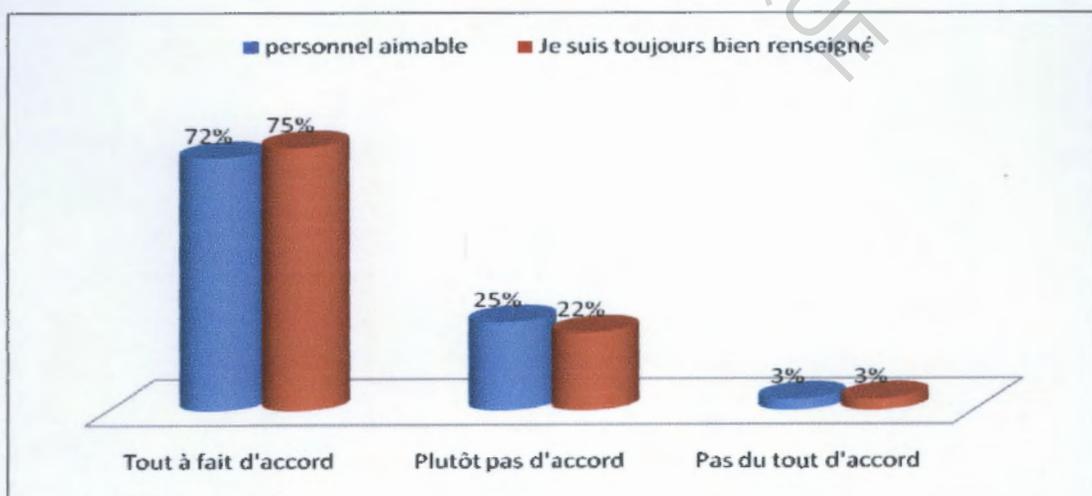
Figure 12 : Jours et horaires d'ouverture



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Commentaires : Parmi les clients interrogés, plus des trois quart des répondants, soit 78%, estiment que les jours et les horaires d'ouverture de la banque sont convenables, seulement 16% des répondants ne sont plutôt pas d'accord et 6% ne sont pas du tout d'accord quand à la convenance des jours et horaires d'ouverture.

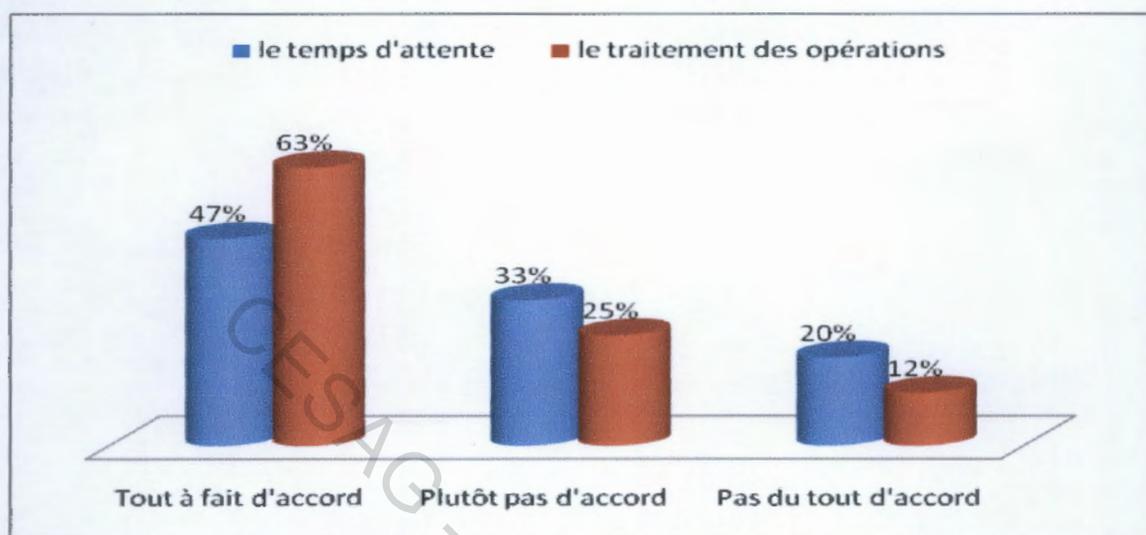
Figure 13 : L'accueil de l'agence



Source : Nous-mêmes

Commentaires : En ce qui concerne l'accueil dans l'agence, 72% des clients interrogés trouvent le personnel aimable et 75% des clients sont toujours bien renseignés. Néanmoins, certains clients se plaignent de l'accueil, d'être souvent négligés.

Figure 14 : Temps d'attente et du traitement des opérations



Source : Nous-mêmes

Commentaires : Sur l'échantillon interrogé, seulement 47 clients sur 100 sont satisfaits du temps d'attente, 33% ne sont plutôt pas d'accord et 20% pas du tout d'accord. Concernant le traitement des opérations, 63% des clients sont satisfaits, 25% ne sont plutôt pas d'accord et 12% pas du tout d'accord.

6.2.2 Les conseillers clientèle

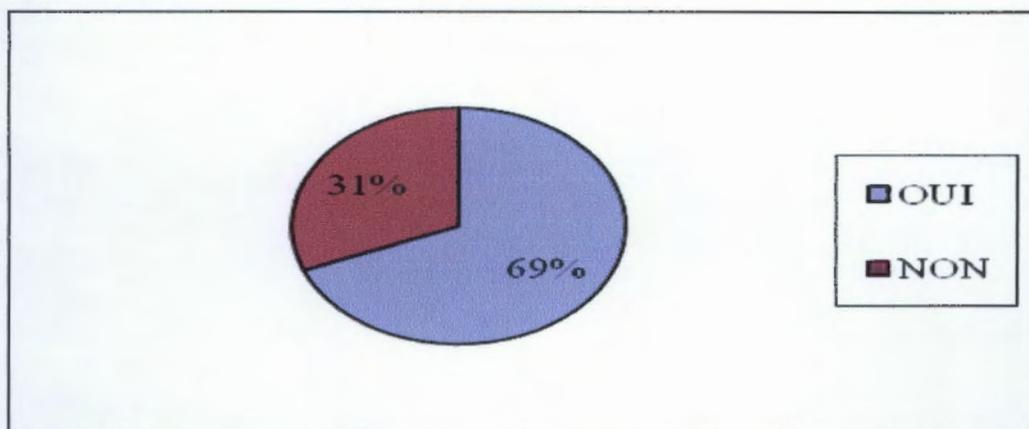
Il s'agit ici de recueillir les opinions des clients sur la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec leurs conseillers clientèle.

Tableau 10 : Résumé des résultats sur le volet conseillers clientèle

Désignations		Effectif	Pourcentage
Connaissance du conseiller clientèle	OUI	146	69%
	NON	66	31%
	Total	212	100%
Fréquence de rencontre	Une fois par semaine	4	2%
	Plus d'une fois par semaine	16	10%
	Une fois par mois	57	34%
	Une fois par trimestre	26	15%
	Une à deux fois par an	30	18%
	Presque jamais	35	21%
	Total	168	100%
Il est facile de le joindre	Tout à fait d'accord	99	72%
	Plutôt pas d'accord	30	22%
	Pas du tout d'accord	9	6%
	Total	138	100%
Il prend toujours le temps de m'écouter	Tout à fait d'accord	118	85%
	Plutôt pas d'accord	16	11%
	Pas du tout d'accord	5	4%
	Total	139	100%
Il est compétent et donne de bons conseils	Tout à fait d'accord	113	82%
	Plutôt pas d'accord	18	13%
	Pas du tout d'accord	7	5%
	Total	138	100%
J'ai confiance en lui	Tout à fait d'accord	108	81%
	Plutôt pas d'accord	20	15%
	Pas du tout d'accord	6	4%
	Total	134	100%
Votre conseiller vous appelle t-il pour vous proposer des produits ?	Souvent	26	13%
	de temps en temps	25	13%
	Jamais	148	74%
	Total	199	100%
Lors de votre passage en agence, votre conseiller vous propose t-il des produits ?	Souvent	43	22%
	de temps en temps	36	19%
	Jamais	115	59%
	Total	194	100%

Source : Rapport d'enquête de satisfaction

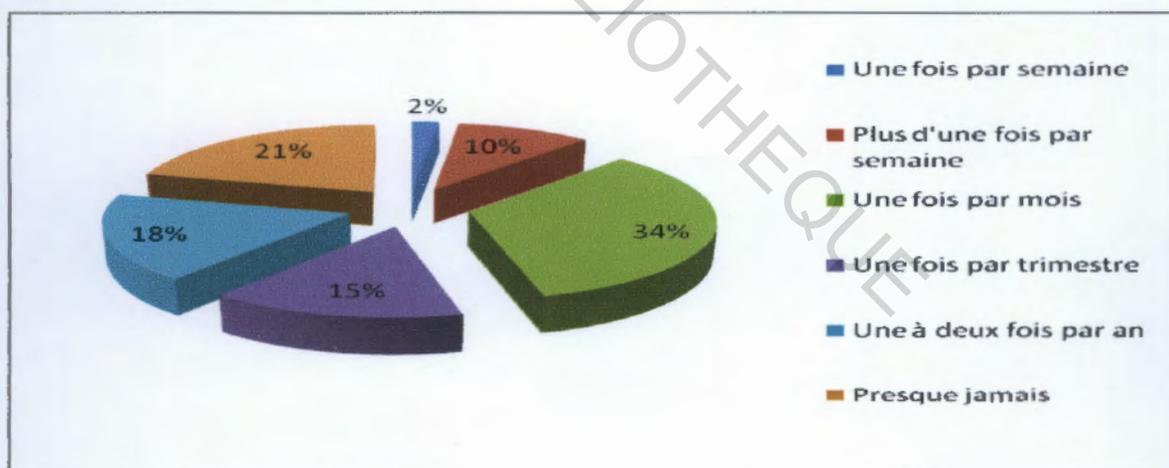
Figure 15 : Connaissance du conseiller clientèle



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Commentaires : Parmi les clients interrogés, ceux qui connaissent leur conseiller ne sont que 69% et 31% des clients ne connaissent pas leur conseiller. Certains clients qui ne connaissent pas leur conseiller clientèle affirment ne même pas savoir quel rôle joue un conseiller clientèle. D'autres disent qu'ils ne sont pas dans le besoin d'en disposer pour le moment.

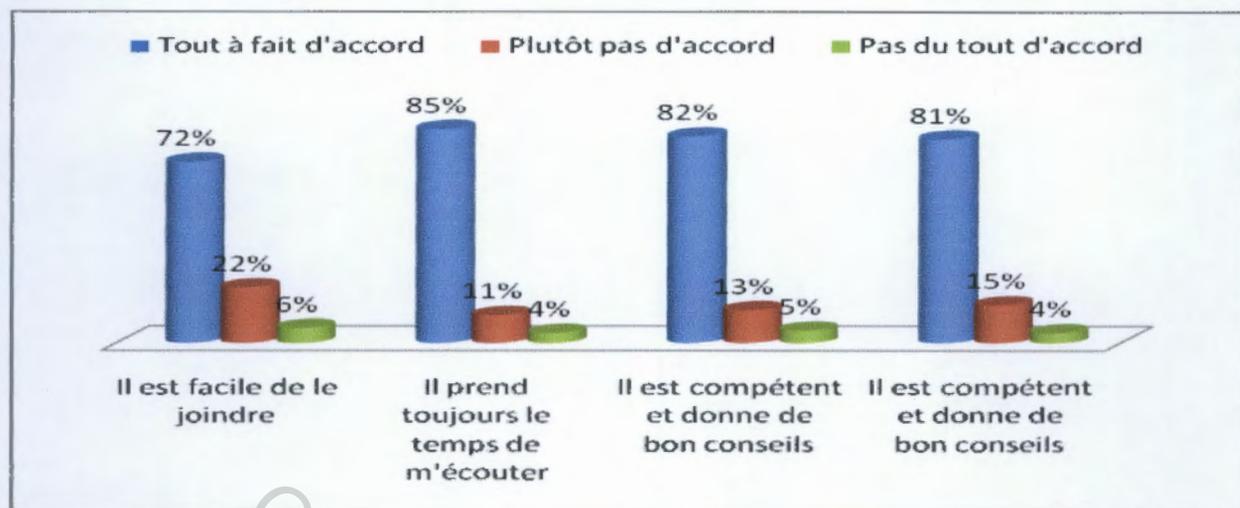
Figure 16 : Fréquence de rencontre



Source : Nous-mêmes

Commentaires : Concernant la fréquence de rencontre, la majorité des clients interrogés ne viennent pas régulièrement à l'agence. Seulement 34% ne viennent qu'une fois par mois ; 21% des clients ne viennent presque jamais. 18% ne viennent qu'une à deux fois par an ; 15% des clients viennent une fois par trimestre ; 10% viennent plus d'une fois par semaine et 2% une fois par semaine.

Figure 17 : Accessibilité, sens de l'écoute, compétence du conseiller clientèle



Source : Nous-mêmes

Commentaires : Au sein de l'échantillon sondé, sur 100 clients 72 estiment qu'il est vraiment facile de joindre leur conseiller, seulement 28% des clients ne partagent pas cet avis. En ce qui concerne le sens de l'écoute, 85% des clients disent que leur conseiller prend toujours le temps de les écouter et 15% ne sont pas satisfaits. 82% des clients affirment que leur conseiller leur donne de bons conseils et 18% ne sont pas de cet avis. 81% des clients affirment avoir confiance en leur conseiller.

Figure 18 : Promotion des produits par le conseiller clientèle



Source : Nous-mêmes

Commentaires : La majorité des clients soit 74% affirment que leur conseiller clientèle ne les appelle jamais pour leur proposer les produits de la SGBB, seulement 13% des clients affirment qu'il les appelle de temps en temps et aussi 13% souvent.

Quant à la promotion des produits lors des passages en agence, plus de la moitié des clients interrogés, soit 59% disent que lors de leur passage en agence, les conseillers ne leur proposent jamais les produits de la SGBB. Seulement 22% souvent et 19% de temps en temps.

6.2.3 Les produits et services

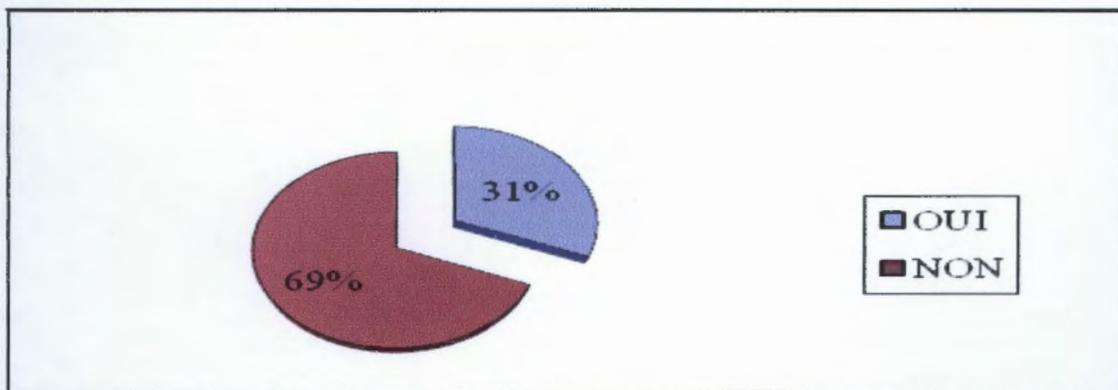
Ce cadre est consacré à relever les opinions des clients sur le degré de connaissance des produits et services de la banque et l'adéquation des produits et services aux besoins des clients.

Tableau 11 : Résumé des résultats sur le volet des produits et services

Désignations		Effectif	Pourcentage
Type de compte détenu à la SGBB	Compte courant	152	64%
	Compte d'épargne	86	36%
	Total	238	100%
Bonne connaissance des produits et services	OUI	66	69%
	NON	146	31%
	Total	212	100%
Les produits correspondent parfaitement à vos besoins	Tout à fait d'accord	132	69%
	Plutôt pas d'accord	36	19%
	Pas du tout d'accord	24	12%
	Total	192	100%
Ils sont plus intéressants que ceux de la concurrence	Tout à fait d'accord	76	40%
	Plutôt pas d'accord	83	44%
	Pas du tout d'accord	29	16%
	Total	188	100%
Appréciation des prix des produits	Moins cher qu'ailleurs	21	11%
	Bon rapport qualité/prix	94	52%
	Trop cher	68	37%
	Total	183	100%
Recommandation des produits et services de la SGBB	Tout le temps	36	19%
	Souvent	80	41%
	Parfois	47	24%
	Jamais	31	16%
	Total	194	100%

Source : Rapport d'enquête de satisfaction

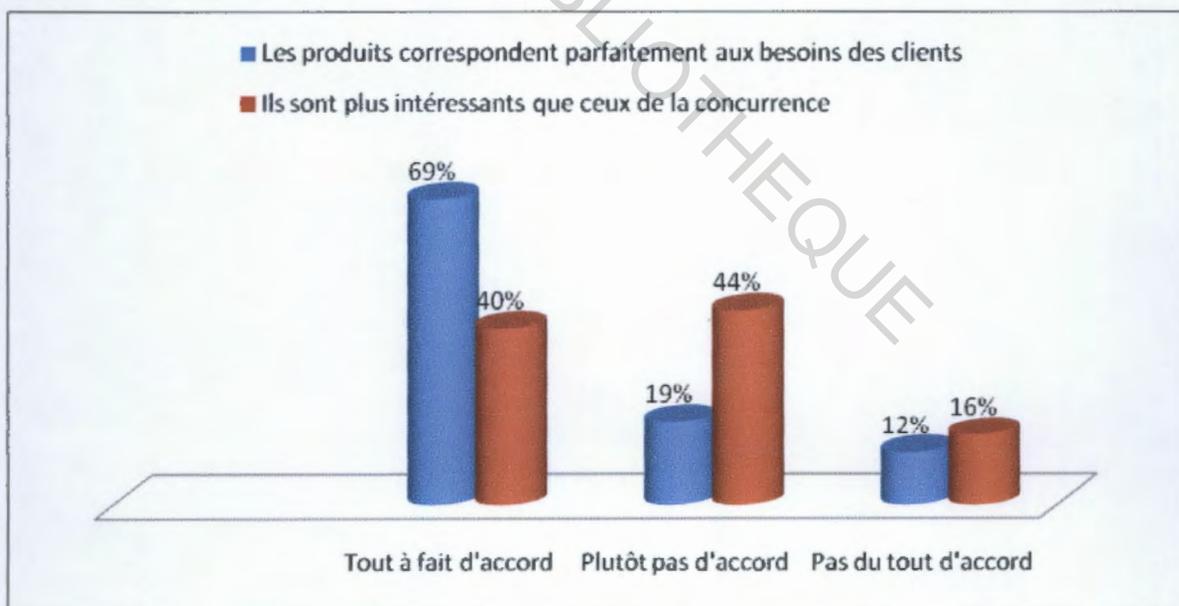
Figure 19 : Bonne connaissance des produits et services de la SGBB



Source : Rapport d'enquête de satisfaction

Commentaires : La majeure partie des clients interrogés, soit 69% affirment ne pas avoir une bonne connaissance des produits et services de la SGBB. Seulement 31% des clients connaissent les produits et services. N'ayant pas une bonne connaissance des différents produits et services de la SGBB, la majorité des clients ne les utilisent pas.

Figure 20 : Adéquation des produits et services de la SGBB aux besoins des clients



Source : Nous-mêmes

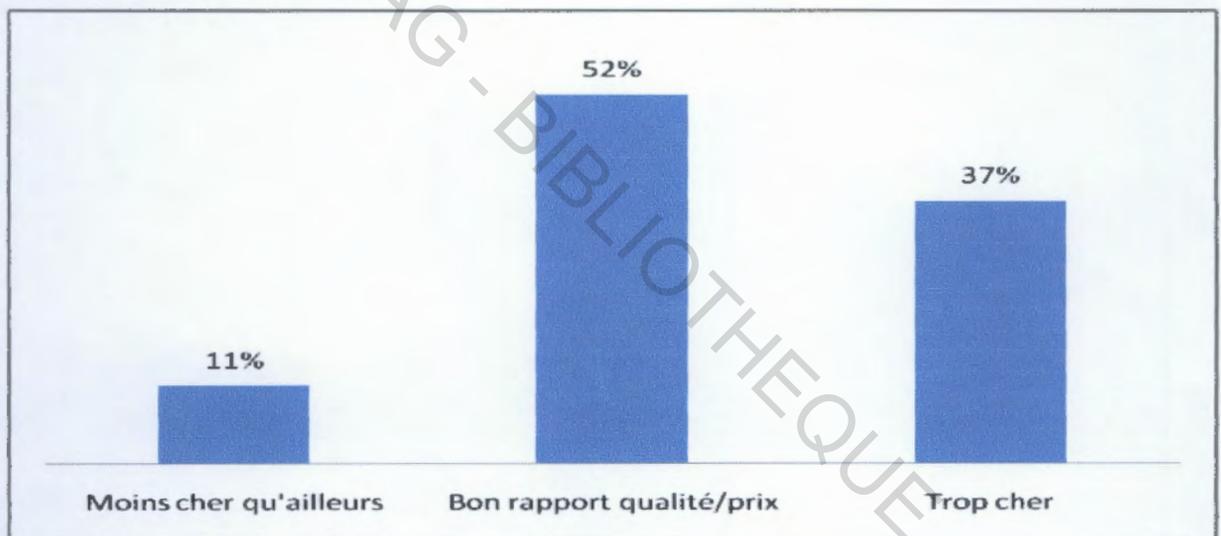
Commentaires : 69% des clients interrogés affirment que les produits et services de la SGBB correspondent parfaitement à leur besoin, seulement 19% ne sont plutôt pas d'accord et 12% pas du tout d'accord. 40% des clients pensent que ces produits sont plus intéressants que ceux

de la concurrence, 19% ne sont plutôt pas d'accord et 12% des clients ne sont pas du tout d'accord avec cet avis.

Quant aux procédures de souscription aux produits et services, les avis sont partagés ; certains clients affirment qu'ils sont satisfaits des procédures de souscription et services, car ils trouvent que les prestations de services de la SGBB sont plus rapides et les produits sont de bonne qualité. D'autres ne sont pas satisfaits parce qu'ils trouvent les produits un peu chers et les procédures de souscription longues surtout pour les prêts, mais ils estiment un redoublement d'effort.

Presque tous les clients affirment n'avoir pas besoin d'autres produits que ce que la SGBB leur offre. Néanmoins certains proposent d'instaurer les tickets de rang, faire le change d'autres devises en plus de l'euro.

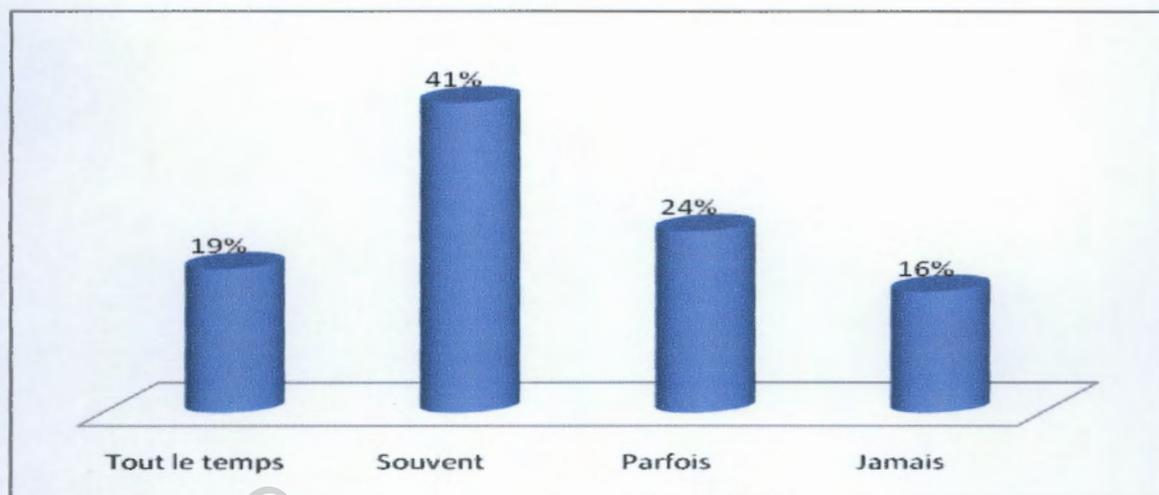
Figure 21 : Appréciation des prix des produits



Source : Nous-mêmes

Commentaires : Plus de la moitié des clients interrogés, soit 52%, affirment que les prix des produits de la SGBB sont abordables ; 37% des clients estiment que les produits de la SGBB trop chers et seulement 11% des clients les trouvent moins chers qu'ailleurs.

Figure 22 : Recommandation des produits et services de la SGBB



Source : Nous-mêmes

Commentaires : 41% des clients interrogés affirment qu'ils recommandent souvent les produits et services de la SGBB à leurs amis et relations. 24% des clients le font parfois. Seulement 19% des clients recommandent tout le temps les produits et services de la SGBB à leurs proches et 16% ne recommandent jamais.

6.2.4 Le volet communication

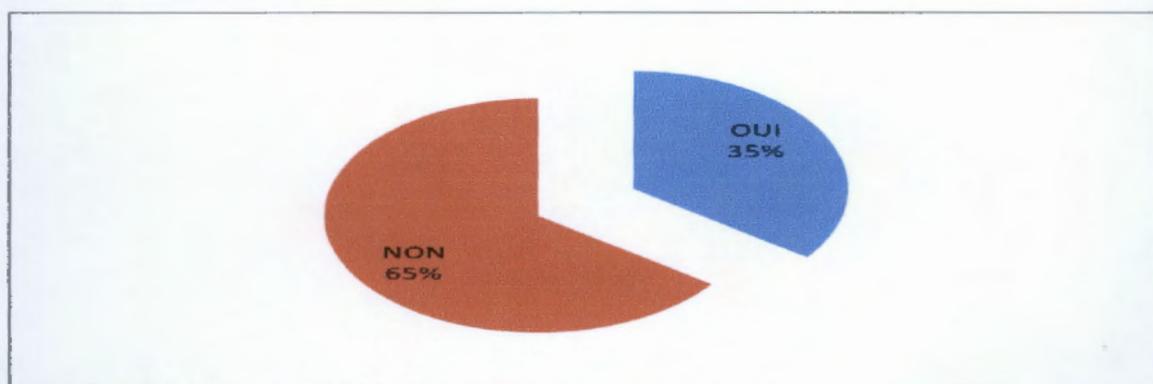
Le volet communication consiste à avoir les opinions des clients sur les supports de communication utilisés par la SGBB pour informer les clients sur ses produits et services. Il s'agit également d'appréhender l'image de la banque auprès des clients et de mesurer le degré d'attachement des clients aux produits et services de la SGBB.

Tableau 12 : Résumé des résultats sur le volet communication

Désignations		Effectif	Pourcentage
Communication sur les produits et services de la SGBB	OUI	75	35%
	NON	137	65%
	Total	212	100%
Les supports de communication d'où les clients reçoivent les informations sur les produits de la SGBB	Mailing	9	3%
	Brochures	36	13%
	Affiches	71	25%
	Relevés de compte	69	24%
	Publicité	75	25%
	Site internet	12	4%
	Autres	16	6%
	Total	288	100%
Image de la SGBB	Bonne	131	66%
	Assez bonne	52	26%
	Passable	14	7%
	Mauvaise	2	1%
	Total	199	100%
Attachement à la SGBB pendant de nombreuses années	OUI	201	95%
	NON	11	5%
	Total	212	100%

Source : Rapport d'enquête de satisfaction

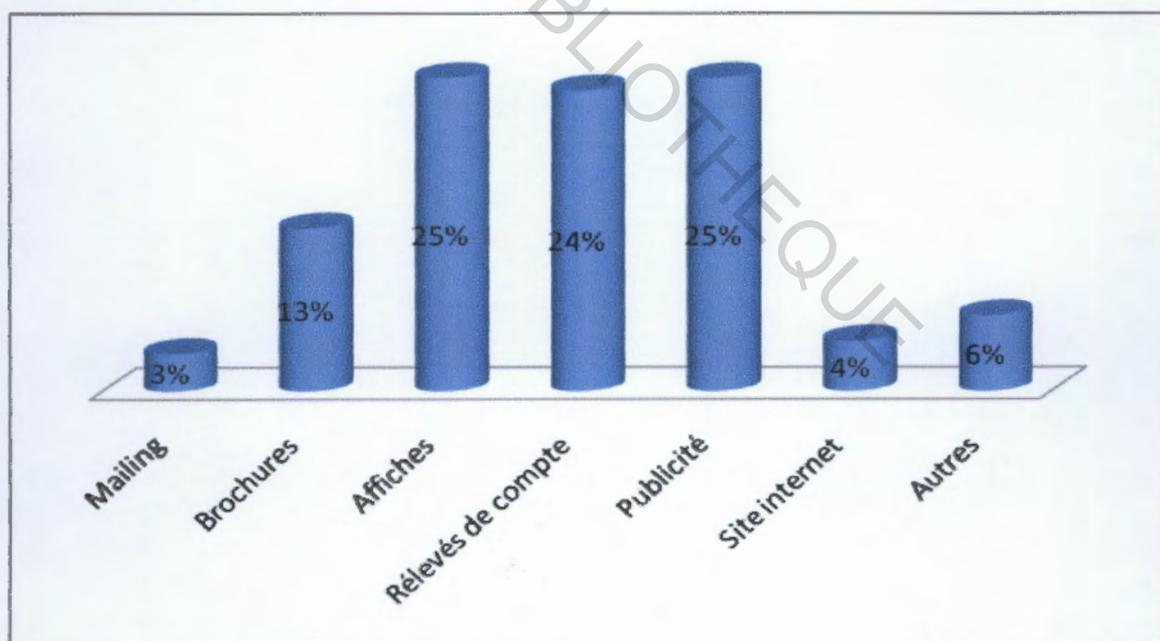
Figure 23 : Communication sur les produits et services de la SGBB



Source : Nous-mêmes

Commentaires : Une grande majorité des clients interrogés, soit 65% affirment qu'ils ne sont pas régulièrement informés sur les produits et services de la SGBB. Seulement 35% des clients sont informés sur les produits et services de la SGBB.

Figure 24 : Les supports de communication d'où les clients reçoivent les informations sur les produits de la SGBB

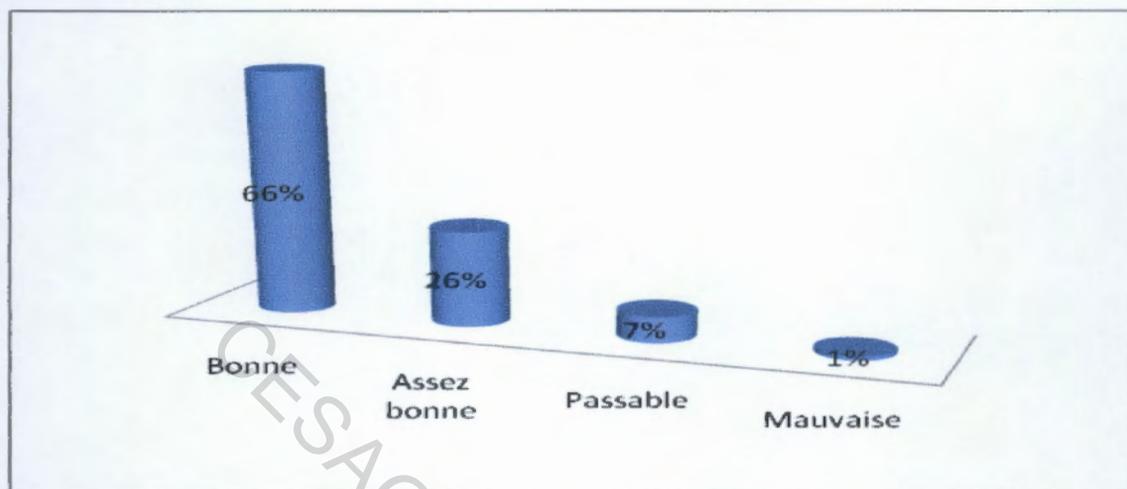


Source : Nous-mêmes

Commentaires : Les clients reçoivent les informations sur les produits de la SGBB par la publicité et aussi par les affiches, soit 25% chacun. 24% reçoivent les informations par leur relevé de compte, 13% par les brochures et seulement 6% par les autres moyens comme le

téléphone et la poste. Sur 100 clients interrogés, 4 reçoivent les informations par site internet et 3 par mailing.

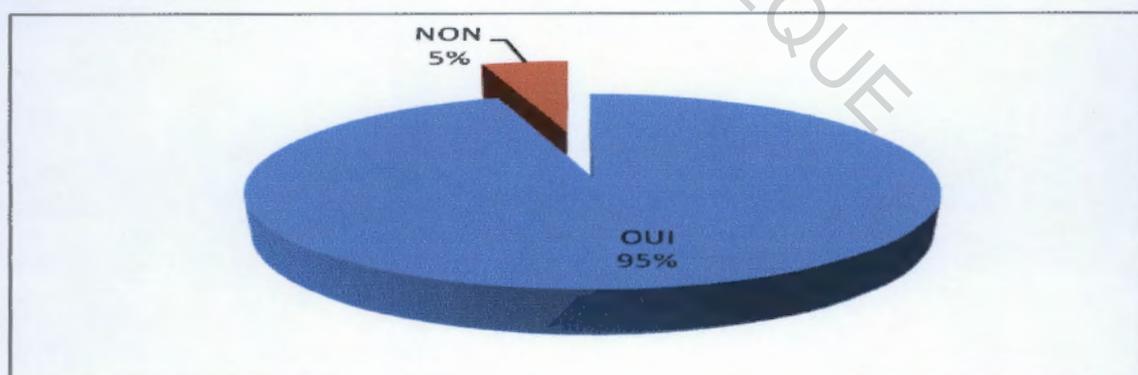
Figure 25 : Image de la SGBB



Source : Nous-mêmes

Commentaires : 66% des clients interrogés sont satisfaits des produits et services de la SGBB et ont une bonne image de la banque. 26% des clients la trouve assez bonne. 7% des clients l'estime passable et seulement 1% des clients donne une mauvaise image à la SGBB.

Figure 26 : Attachement à la SGBB pendant de nombreuses années



Source : Nous-mêmes

Commentaires : La plupart des clients, soit 95% estiment qu'ils seront heureux de rester clients de la SGBB pendant de nombreuses années. Seulement 5% des répondants ne souhaitent pas rester clients de la SGBB durant de nombreuses années parce qu'ils ne sont pas

satisfaits des prestations de services. En se référant à l'image que les clients donnent à la SGBB, cela prouve vraiment que les clients s'intéressent de plus en plus aux produits et services de la SGBB.

6.3 Les recommandations pour une amélioration de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB

Cette étape de notre étude consiste à proposer des pistes de solutions à mettre en œuvre pour améliorer la gestion des comptes clients.

L'amélioration de la gestion des comptes clients de la SGBB passe, d'une part, par la résolution des faiblesses constatées dans le processus. D'autre part, elle implique l'apport de solutions aux points d'insatisfaction soulevés lors de l'enquête de satisfaction des clients. Partant, nous formulons quelques recommandations à la Direction Générale et aux principaux acteurs dans la chaîne de la gestion des comptes clients.

Recommandation 1 : La mise en place d'un système d'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients

En plus de l'évaluation des agents, il est judicieux que la banque se dote d'un système de mesure de la performance du processus en question. Ceci, pour connaître le niveau d'atteinte des objectifs et d'envisager des actions correctives.

Il faudra bien avant fixer clairement à travers un document des objectifs à atteindre concernant la gestion des comptes clients. En effet, en plus des objectifs d'ordre purement commercial (nombre de produits et services à vendre), il faudra assigner à tout acteur dans la gestion des comptes clients et principalement aux conseillers clientèle des objectifs concernant la gestion de la relation client.

Ces objectifs devront être normés et le pilotage du système d'évaluation doit être assuré par le service Contrôle de gestion. En effet le service Contrôle de gestion n'effectue pas d'évaluation de la performance qui est une des missions fondamentales du Contrôle de gestion.

Recommandation 2 : L'application usuelle des procédures de traitement des réclamations clients

En effet il faudra procéder à une sensibilisation des différentes directions et services quant au respect des procédures de traitement des réclamations clients.

Une harmonisation du traitement des réclamations clients constitue un véritable atout d'optimisation de la gestion des comptes clients car elle permet de réduire le temps de traitement et la satisfaction des clients s'en trouve ainsi améliorée.

Recommandation 3 : Une meilleure organisation du travail

Cela passe par le respect de la fiche de poste des conseillers clientèle en les déchargeant d'autres tâches afin d'être plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission.

Recommandation 4 : Recrutement de personnel

Les conseillers clientèle sont en sous effectif, ce qui explique le manque de fluidité à leur niveau et cela peut être un frein à l'exécution de leurs tâches.

Pour pallier cela, il faudra procéder à un recrutement pour élargir l'effectif des conseillers clientèle et du service de Contrôle de gestion afin d'assurer le pilotage du système d'évaluation de la performance à mettre en place.

Recommandation 5 : Une synergie entre le service Communication/Qualité avec les différentes directions et services

Chargé du traitement et du suivi des réclamations clients, ce service doit travailler en étroite collaboration avec les autres services afin d'avoir une vue d'ensemble sur les réclamations clients et prendre des mesures correctives pour une optimisation des domaines dont la fréquence de réclamation est élevée.

Recommandation 6 : Formation

En ce qui concerne la formation des conseillers clientèle, il faudra élaborer un plan de formation. Le niveau de connaissance des difficultés rencontrées par les conseillers clientèle dans leur gestion quotidienne de la clientèle devra servir de base pour identifier les besoins de formation.

Recommandation 7 : Une plus grande implication des acteurs de la gestion des comptes clients

L'implication de tous à une cause commune assure un climat propice à la réalisation d'une bonne performance et évite les tensions dans l'environnement de travail.

Recommandation 8 : Motivation

Pour motiver davantage le personnel, il faudra définir des critères pertinents pour attribuer des récompenses supplémentaires aux agents dont les prestations sont continuellement orientées client. Les conseillers clientèle constituent la "vitrine" de la banque et doivent insuffler le sentiment de confiance aux clients à travers une bonne tenue vestimentaire. Dès lors l'attribution d'une prime vestimentaire aux conseillers clientèle permet de garantir ce sentiment auprès de la clientèle.

Nous recommandons également l'augmentation du parc automobile pour les visites clients et la prospection où à défaut allouer des dotations en carburant pour les cas où le conseiller clientèle utilise son véhicule personnel pour effectuer les visites client.

Recommandation 9 : L'amélioration des procédures de souscription aux produits et services

Il ressort de l'enquête de satisfaction que les clients ne sont pas satisfaits des procédures de souscription à certains produits comme le prêt. Il en est de même pour ce qui concerne le financement des entreprises. Nous préconisons, pour les petits montants, de mettre en place un circuit abrégé en limitant le nombre de signataires par l'établissement d'un petit comité de

crédit. Cela permet d'assurer un traitement diligent des dossiers de prêt aux clients particuliers et des dossiers de financement de la clientèle entreprise. Il s'en suit donc une réduction du temps de traitement des dossiers clients surtout le volet formalisation des garanties en ce qui concerne le financement des entreprises.

Recommandation 10 : L'amélioration de la qualité de la relation client

Pour améliorer la qualité de la relation client dans un environnement compétitif, nous recommandons à la SGBB de :

- rendre l'accueil plus agréable car certains clients se plaignent d'être négligés à ce niveau ;
- assurer un traitement rapide des opérations afin de réduire le temps d'attente des clients ;
- augmenter le nombre de chaises au hall d'attente en agence ;
- communiquer avec les clients autour du rôle que joue le conseiller clientèle et mettre immédiatement le client en relation avec son conseiller clientèle après l'ouverture du compte ;
- appeler souvent le client ou quand il est de passage en agence pour lui proposer des produits et services pour qu'il ait une bonne connaissance des produits et services et les fidéliser ;
- améliorer la prestation liée au prêt étant le produit le plus connu et le plus attrayant ;
- rendre les produits et services plus compétitifs que ceux de la concurrence en offrant aux clients des conditions souples et des prix accessibles ;
- élargir le réseau de la SGBB dans les provinces du Burkina hormis Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

Tableau 13 : Plan de mise en œuvre des recommandations

N°	Mesures à prendre	Indicateur de résultat	Délais			Responsables
			De 1 à 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 mois à 1an	
1	La mise en place d'un système d'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients.	Système d'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients élaboré et piloté.			✓	-Direction Générale. -Contrôle de Gestion
2	L'application usuelle des procédures de traitement des réclamations clients.	Harmonisation du traitement des réclamations clients.		✓		Toutes les directions et tous les services.
3	Une meilleure organisation du travail.	Respect des fiches de poste des conseillers clientèle.	✓			DMCP
4	Recrutement	Nombre de nouveaux conseillers clientèle et de contrôleurs de gestion recrutés.		✓		-Direction Générale. -Service des Ressources Humaines.
5	Une synergie entre le service Communication/Qualité avec les différentes directions et services.	Traitement centralisé des réclamations clients.		✓		-Service Qualité. -Les autres directions.
6	Elaborer un plan de formation.	Le plan de formation.		✓		- DER - Service des Ressources Humaines
7	Une plus grande implication des acteurs de la gestion des comptes clients.	Un climat propice à la réalisation d'une bonne performance.		✓		- DER - Tout acteur concerné.
8	Attribution de récompenses supplémentaires aux agents dont les prestations sont continuellement orientées client.	Récompenses accordées.			✓	Direction Générale.
9	Amélioration des procédures de souscription aux produits et services.	Réduction du délai d'octroi de prêts aux particuliers et du financement des entreprises.		✓		DER
10	Amélioration de la qualité de la relation client.	Résolution des points d'insatisfaction des clients.	✓			Toutes les directions et tous les services.

Source :Nous-mêmes

Conclusion

La mesure de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB nous a permis de relever les forces du processus actuel et d'appréhender le niveau de satisfaction client.

Au côté des forces contribuant à la performance de la gestion de la clientèle, des faiblesses existent dans le processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

A la suite de notre analyse nous retenons que le processus de gestion des comptes clients, tel que nous l'avons décrit, est piloté par des acteurs compétents ayant le plaisir du contact client et faisant preuve de professionnalisme.

L'esprit d'équipe et les bons rapports hiérarchiques sont également de mise dans l'environnement de travail.

L'élaboration de procédures de traitement des réclamations est un atout pour garantir une gestion exhaustive des réclamations client.

Cependant, le défaut d'application de ces procédures ne permet pas d'atteindre l'objectif poursuivi. Notons également que l'effectif réduit des conseillers clientèle est une entrave à la réalisation d'une bonne performance. Et pour juger véritablement du niveau de performance de la gestion des comptes clients, un système d'évaluation dudit processus est indispensable. Remarquons qu'en dehors de l'évaluation globale du personnel, la gestion des comptes clients de la SGBB ne fait l'objet d'aucune évaluation spécifique.

De notre analyse nous retenons que la gestion des comptes clients de la SGBB est efficace mais pas encore performant. Pour prétendre à cette position, il faudra s'atteler à résoudre non seulement les faiblesses constatées et aussi les points d'insatisfaction des clients. La mise en œuvre des recommandations proposées contribuera à l'amélioration et à la correction des faiblesses. C'est ainsi qu'elle pourra réaliser une performance favorable dans la gestion des comptes clients.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le secteur bancaire a supporté de nombreuses transformations occasionnées par les multiples changements tant au niveau des habitudes de consommation que de l'environnement socioéconomique. La relation qui liait jadis le banquier à son client n'a pas été épargnée ; d'où la naissance ou la modification des stratégies bancaires en matière de satisfaction des clients, de fidélisation et de distribution de produits et services bancaires.

Face à ces mutations du secteur bancaire et les exigences des clients, une bonne gestion des comptes clients est impérative pour toute banque afin de pouvoir mieux se positionner.

Ainsi pour mieux se positionner, la banque doit se doter de système de gestion performante de la clientèle par la définition d'objectifs clairs pour l'amélioration des prestations. La performance devra donc être au cœur dans toute la chaîne de gestion de la clientèle.

L'analyse sur la performance nous a été d'un grand apport dans le sens où elle nous a permis de comprendre les différentes réflexions des auteurs et des professionnels sur la notion de performance à travers sa définition et ses critères d'appréciation, les conditions de succès de son évaluation.

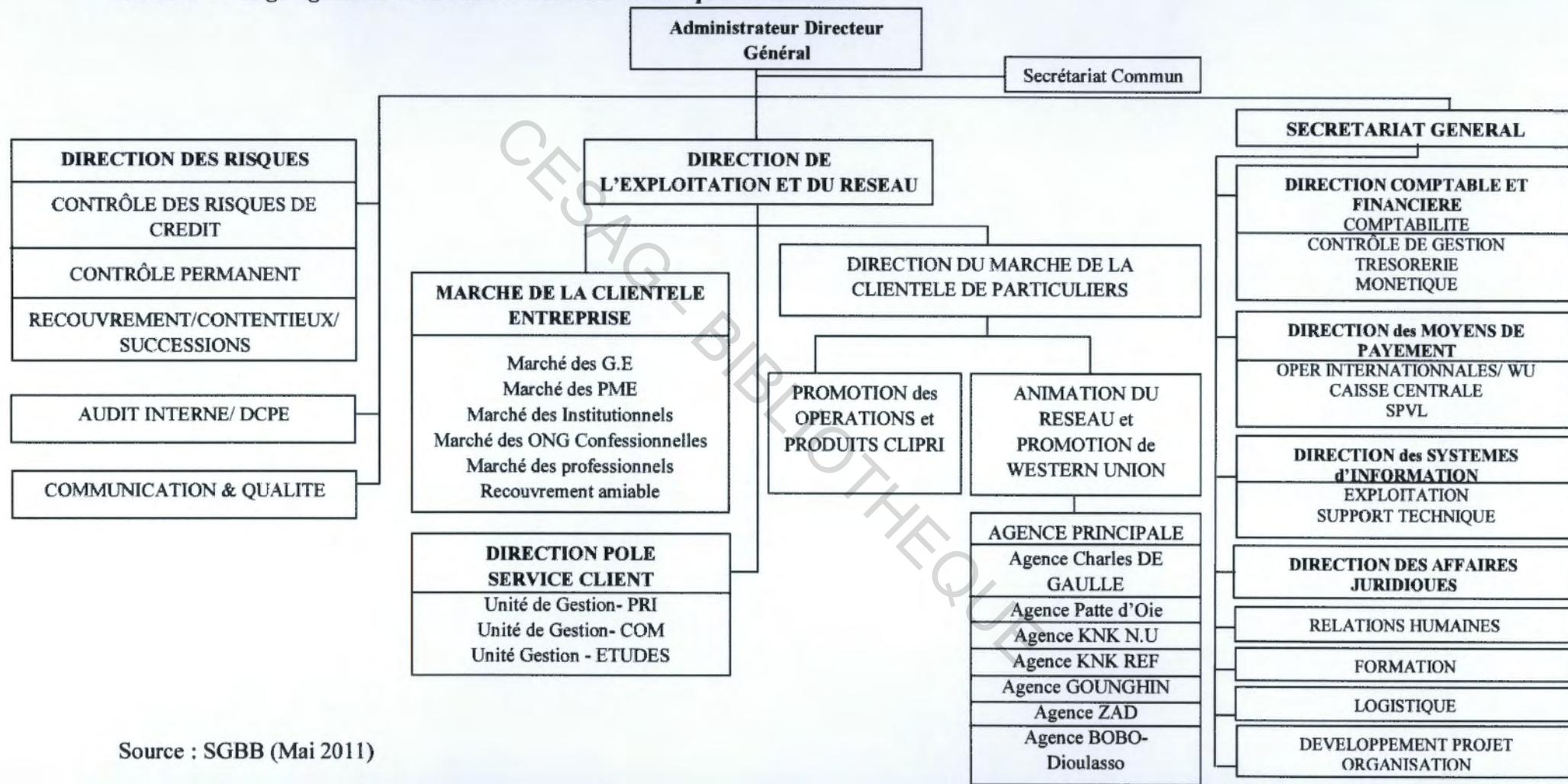
La SGBB n'est pas en reste des effets du paysage bancaire très fourni au Burkina. La connaissance de la gestion de la clientèle de la SGBB nous a permis de mieux appréhender les faiblesses de cette gestion. Pour notre analyse une enquête de satisfaction a été nécessaire pour saisir le jugement des clients. Les faiblesses de son processus de gestion de la clientèle agissent sur la performance de l'entité conjuguées aux points d'insatisfaction de ses clients.

Au terme donc de ce travail, nous avons formulé des recommandations qui doivent concourir à l'éradication des défaillances du processus de gestion de la clientèle et les insatisfactions des clients. Mais il revient à la SGBB de savoir au moment opportun où agir afin d'améliorer la performance de la gestion des comptes clients.

CESAC - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Société Générale de Banques au Burkina



Source : SGBB (Mai 2011)

Annexe 2 : Lettre au Chef du Service des Ressources Humaines pour proposition du planning de travail

Abdoul Aziz OUATTARA

Ouagadougou, le 11 août 2011

Etudiant/ DESS Audit et Contrôle

de Gestion/ CESAG Dakar

Stagiaire/Agence Principale SGBB

Tél : 70 10 91 20

Email : ouattara_abdoulaziz@yahoo.fr

A Madame le Chef du Service
des Ressources Humaines

Objet : Planning de travail

Madame le Chef,

Faisant suite à la convention de stage du 1^{er} août 2011 entre la Société Générale de Banques au Burkina (SGBB) et nous, nous vous proposons un planning de travail pour la préparation de notre mémoire qui a pour thème « L'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients : cas de la SGBB ».

Nous vous prions de croire, Madame le Chef, en nos profonds respects.

Abdoul Aziz OUATTARA

PJ : Planning de travail

Planning de travail

Tâches	Périodes	Domaines
<ul style="list-style-type: none"> - Prise de connaissance de la SGBB. - Compréhension de la mise en relation avec la clientèle de particuliers. - Compréhension de la gestion de la relation clientèle de particuliers par les conseillers clientèle de particuliers. - Conception des outils de collecte de données. - Collecte de données. 	1 ^{er} au 26 août 2011	Marché de la clientèle de particuliers : Agence Principale
<ul style="list-style-type: none"> - Prise de connaissance de la mise en relation avec la clientèle entreprises. - Compréhension de la gestion de la relation clientèle entreprises. - Collecte de données. 	29 août au 09 septembre 2011	Direction du Marché de la clientèle entreprises
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation proprement dite de la performance de la gestion des comptes clients de la SGBB. - Rédaction. 	12 au 30 septembre 2011	Contrôle de Gestion

Annexe 3 : Lettre au Directeur Général pour la demande d'autorisation de distribution de questionnaires

Abdoul Aziz OUATTARA

Ouagadougou, le 19 août 2011

Etudiant/ DESS Audit et Contrôle

de Gestion/ CESAG Dakar

Stagiaire/Agence Principale SGBB

Tél : 70 10 91 20

Email : ouattara_abdoulaziz@yahoo.fr

A

Monsieur le Directeur Général de la SGBB

Objet : Autorisation de distribution de questionnaires

Monsieur le Directeur Général,

Pour la préparation de notre mémoire dont le thème est « L'évaluation de la performance de la gestion des comptes clients : Cas de la Société Générale de Banques au Burkina », nous avons besoin d'avoir votre opinion, celle de vos collaborateurs et de vos clients sur certains aspects de la performance de la gestion des comptes clients ; cadre de notre étude.

A cet effet, nous sollicitons l'autorisation de soumettre à vos clients le questionnaire d'enquête ci-joint qui sera d'une grande utilité dans la rédaction de notre mémoire de fin de cycle.

Tout en vous garantissant la confidentialité des informations sollicitées, veuillez agréer Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos sentiments distingués.

Abdoul Aziz OUATTARA

PJ : Questionnaire

Annexe 4 : Guide d'entretien des conseillers clientèle de particuliers

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de DESS Audit et Contrôle de Gestion du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, je réalise actuellement une étude au sein de la SGBB pour la rédaction de mon mémoire. Celle-ci vise à **évaluer la performance de la gestion des comptes clients au sein de la SGBB** et de faire de recommandations en vue d'une amélioration. Nous avons besoin d'avoir votre opinion sur certains aspects dans la gestion de la clientèle. Je vous garantis la confidentialité de vos opinions.

Veillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité

1. Existe-t-il des objectifs fixés quand à la gestion de la clientèle de ce marché? Si oui, ces objectifs sont-ils clairement définis à travers un document ?
2. Avez-vous construit une relation de partenariat avec tous vos clients fondée sur le respect et la confiance mutuelle ?

a) Oui / __/

b) Non / __/

3. Considérez-vous chaque client comme un partenaire unique ?

a) Oui / __/

b) Non / __/

c) Selon / __/

Commentaires si la réponse est c)

4. Anticipez-vous les besoins client en conseillant régulièrement vos clients sur les produits et services de la banque qui répondent le mieux à leurs besoins ?

a) Oui / __/

b) Non / __/

c) Selon / __/

Commentaires si la réponse est c)

5. Prenez-vous des initiatives et fournissez des services non sollicités par vos clients ?

a) Oui / __/

b) Non / __/

c) Selon / __/

Commentaires si la réponse est c)

6. Quel moyen de communication utilisez-vous régulièrement dans la relation avec vos clients ?
- a) Rendez-vous avec le client / __/
 - b) Téléphone / __/
 - c) Fax / __/
 - d) Internet / __/
 - e) Autres (à préciser).....
7. Qu'est-ce qui vous motive au travail ?
- a) Le salaire / __/
 - b) Le climat social / __/
 - c) La reconnaissance de votre savoir faire / __/
 - d) Autre (à préciser)
8. Selon vous le climat social à la SGBB est-il ?
- a) Très satisfaisant / __/
 - b) Satisfaisant / __/
 - c) Peu satisfaisant / __/
 - d) Pas du tout satisfaisant / __/
9. Dans la relation avec le client, allez-vous au-delà des produits et services bancaires (Anniversaire, Changement de situation matrimoniale du client, maladie, vœux de fin d'année, etc..) ?
10. Qu'est-ce que vous considérez comme difficultés dans la gestion de la clientèle des particuliers ?
11. Suivez-vous régulièrement des formations ? Si oui, ces formations concernent quels aspects spécifiques dans le domaine dans lequel vous exercez ?

Les aspects liés à l'éthique et au comportement sont-ils abordés dans les formations ?

Annexe 5 : Guide d'entretien des conseillers clientèle du marché des Grandes Entreprises, des PMI/PME, des Institutionnels, des ONG confessionnelles et des Professionnels

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de DESS Audit et Contrôle de Gestion du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, je réalise actuellement une étude au sein de la SGBB pour la rédaction de mon mémoire. Celle-ci vise à *évaluer la performance de la gestion des comptes clients au sein de la SGBB* et de faire de recommandations en vue d'une amélioration. Nous avons besoin d'avoir votre opinion sur certains aspects dans la gestion de la clientèle. Je vous garantis la confidentialité de vos opinions.

Veillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité

QUESTIONS	COMMENTAIRES
1. Quelles sont les missions assignées à la gestion de la clientèle du marché dont vous avez la charge ?	
2. Existe-t-il des objectifs fixés quant à la gestion de la clientèle de ce marché? Si oui, ces objectifs sont-ils clairement définis à travers un document ?	
3. Suivez-vous régulièrement des formations ? Si oui, ces formations concernent quels aspects spécifiques dans le domaine dans lequel vous exercez ? Les aspects liés à l'éthique et au comportement sont-ils abordés dans les formations ?	

<p>4. Qu'est-ce que vous considérez comme difficultés dans la gestion de la clientèle du marché dont vous avez la charge ?</p>	
<p>5. Etes-vous régulièrement évalué ? Si oui, cette évaluation se fait sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Les entretiens avec le supérieur hiérarchique ii) La satisfaction des clients iii) L'atteinte des objectifs préalablement fixés iv) Le comportement et l'éthique des agents v) Autres (à préciser) <p>A quelle fin sert cette évaluation ?</p>	
<p>6. Que pensez-vous du niveau d'implication des agents de la SGBB pour la satisfaction des clients ?</p>	
<p>7. Que pensez du climat social à la SGBB ?</p>	

<p>8. Qu'est-ce qui vous motive au travail ?</p> <p>e) Le salaire /__/ f) Le climat social /__/ g) La reconnaissance de votre savoir faire /__/ h) Autre(à préciser)</p>	
<p>9. Avez-vous d'éventuelles suggestions à formuler pour l'amélioration de la gestion de la clientèle du marché dont vous avez la charge ?</p>	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Questionnaire de l'enquête satisfaction des clients de la SGBB

SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA			
QUESTIONNAIRE SUR LES PRODUITS ET SERVICES DE LA SGBB			
<p>Bonjour M.X, nous avons en charge de mener une étude afin de comprendre les préoccupations et les besoins des clients de la SGBB, le questionnaire ne dure que quelques minutes, accepteriez-vous de répondre à cette étude ?</p>			
SIGNALETIQUE			
Sexe	Masculin	<input type="checkbox"/>	
	Feminin	<input type="checkbox"/>	
Tranche d'âge	< à 25 ans	<input type="checkbox"/>	
	26 à 35 ans	<input type="checkbox"/>	
	36 à 45 ans	<input type="checkbox"/>	
	46 à 55 ans	<input type="checkbox"/>	
	56 à 65 ans	<input type="checkbox"/>	
	> à 65 ans	<input type="checkbox"/>	
Profession	Fonctionnaire	<input type="checkbox"/>	
	salarie du privé	<input type="checkbox"/>	
	Entrepreneur individuel	<input type="checkbox"/>	
	profession libérale	<input type="checkbox"/>	
	secteur informel	<input type="checkbox"/>	
	chef d'entreprise cciale	<input type="checkbox"/>	
	menagère	<input type="checkbox"/>	
	élèves et étudiants	<input type="checkbox"/>	
	autres / _____	<input type="checkbox"/>	
Salaire	< à 50.000	<input type="checkbox"/>	
	50.000 à 100.000	<input type="checkbox"/>	
	100.000 à 300.000	<input type="checkbox"/>	
	300.000 à 500.000	<input type="checkbox"/>	
	500.000 à 1.000.000	<input type="checkbox"/>	
	> à 1.000.000	<input type="checkbox"/>	
AGENCE			
Q1. Quelle est votre fréquence de visite à l'agence?			
	→ une fois par semaine	<input type="checkbox"/>	
	→ plus d'une fois par semaine	<input type="checkbox"/>	
	→ une fois par mois	<input type="checkbox"/>	
	→ une fois par trimestre	<input type="checkbox"/>	
	→ une à deux fois par an	<input type="checkbox"/>	
	→ presque jamais	<input type="checkbox"/>	
Q 2. Le cadre de l'agence est agréable			
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
Q 3. Les jours et les horaires d'ouvertures sont convenables			
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
Q 4. Comment trouvez vous l'accueil dans votre agence?			
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
	→ Personnel aimable	<input type="checkbox"/>	
	→ je suis toujours bien renseigné	<input type="checkbox"/>	
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
Q 5. Vous êtes satisfait du temps d'attente et du traitement des opérations			
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
	→ Temps d'attente	<input type="checkbox"/>	
	→ Traitement des opérations	<input type="checkbox"/>	
CONSEILLERS DE CLIENTELE			
Q 6. Connaissez vous votre conseiller ?			
	→ Oui, je le connais	<input type="checkbox"/>	
	→ Non, je ne le connais pas	<input type="checkbox"/>	
Q 7. Si oui, quelle est votre fréquence de rencontre?			
	→ une fois par semaine	<input type="checkbox"/>	
	→ plus d'une fois par semaine	<input type="checkbox"/>	
	→ une fois par mois	<input type="checkbox"/>	
	→ une fois par trimestre	<input type="checkbox"/>	
	→ une à deux fois par an	<input type="checkbox"/>	
	→ presque jamais	<input type="checkbox"/>	
Q 8. A quel sujet le rencontrez vous généralement ?			
Q 9. Si non, pourquoi ne le rencontrez vous pas?			
Q 10. Que pensez vous de votre conseiller ?			
	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Plutôt pas d'accord	<input type="checkbox"/>	
	Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	
	→ il est facile de le joindre	<input type="checkbox"/>	
	→ il prend toujours le temps de m'écouter	<input type="checkbox"/>	
	→ il est compétent et donne de bons conseils	<input type="checkbox"/>	
	→ j'ai confiance en lui	<input type="checkbox"/>	
Q 11. Votre conseiller vous appelle t-il pour vous proposer des produits ?			
	→ Souvent	<input type="checkbox"/>	
	→ de temps en temps	<input type="checkbox"/>	
	→ Jamais	<input type="checkbox"/>	
Q 12. Lors de votre passage en agence, votre conseiller vous propose t-il des produits ?			
	→ Souvent	<input type="checkbox"/>	
	→ de temps en temps	<input type="checkbox"/>	
	→ Jamais	<input type="checkbox"/>	
PRODUITS & SERVICES			
Q 13. Quel compte detenez vous à la SGBB ?			
	→ Compte courant (compte chèques)	<input type="checkbox"/>	
	→ Compte sur livret (compte d'épargne)	<input type="checkbox"/>	

<p>Q 14. Pensez vous avoir une bonne connaissance des produits et services de la SGBB ?</p> <p>→ Oui <input type="checkbox"/></p> <p>→ Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Q 22. Que proposez vous pour une amélioration des produits & services de la SGBB ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>																																				
<p>Q 15. Quels sont les produits & services de la SGBB que vous utilisez ?</p> <p>→ Carte Visa <input type="checkbox"/></p> <p>→ Carte Hibiscus <input type="checkbox"/></p> <p>→ Carte Salaire <input type="checkbox"/></p> <p>→ Carte Tulipe <input type="checkbox"/></p> <p>→ Soger@so <input type="checkbox"/></p> <p>→ Vocalia <input type="checkbox"/></p> <p>→ Messalia <input type="checkbox"/></p> <p>→ Déclic <input type="checkbox"/></p> <p>→ Sogévie ou Sogévie + <input type="checkbox"/></p> <p>→ SogeVoyage <input type="checkbox"/></p> <p>→ Terminaux de Paiement Electronique <input type="checkbox"/></p> <p>→ Distributeur Automatique de Billet <input type="checkbox"/></p> <p>→ Western union <input type="checkbox"/></p> <p>→ Coffre fort <input type="checkbox"/></p> <p>→ Prêts <input type="checkbox"/></p>	<p>COMMUNICATION</p> <p>Q 23. Etes vous régulièrement bien informé sur les produits et services de la SGBB ?</p> <p>→ Oui <input type="checkbox"/></p> <p>→ Non <input type="checkbox"/></p>																																				
<p>Q 16. Votre avis sur ces produits & services</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tout à fait d'accord</th> <th>Plutôt pas d'accord</th> <th>Pas du tout d'accord</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>→ ils correspondent parfaitement à vos besoins</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ ils sont plus intéressants que ceux de la concurrence</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	→ ils correspondent parfaitement à vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ ils sont plus intéressants que ceux de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Q 24. Quels sont les supports de communications d'où vous recevez les informations sur les produits de la SGBB ?</p> <p>→ mailing <input type="checkbox"/></p> <p>→ brochures <input type="checkbox"/></p> <p>→ affiches <input type="checkbox"/></p> <p>→ relevés de comptes <input type="checkbox"/></p> <p>→ publicité <input type="checkbox"/></p> <p>→ site internet <input type="checkbox"/></p> <p>→ autres / _____ / <input type="checkbox"/></p>																								
	Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord																																		
→ ils correspondent parfaitement à vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ ils sont plus intéressants que ceux de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<p>Q 17. Comment jugez vous les prix de ces produits</p> <p>→ Moins chers qu'ailleurs <input type="checkbox"/></p> <p>→ Bon rapport qualité/prix <input type="checkbox"/></p> <p>→ Trop cher <input type="checkbox"/></p>	<p>Q 25. Que pensez vous de ces supports de communication ?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tout à fait d'accord</th> <th>Plutôt pas d'accord</th> <th>Pas du tout d'accord</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>→ ils donnent des informations claires et précises sur les produits</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ ils sont attrayants et incitent à souscrire aux produits</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ ils sont toujours accessibles et disponibles</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	→ ils donnent des informations claires et précises sur les produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ ils sont attrayants et incitent à souscrire aux produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ ils sont toujours accessibles et disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
	Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord																																		
→ ils donnent des informations claires et précises sur les produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ ils sont attrayants et incitent à souscrire aux produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ ils sont toujours accessibles et disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<p>Q 18. Etes vous satisfait des procédures de souscription à ces produits & services ? Pourquoi ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	<p>Q 26. Quelle image faites vous de la SGBB ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>																																				
<p>Q 19. Y a t-il des produits & services dont vous avez besoin et que la SGBB n'offre pas? Lesquels ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	<p>FIDELITE</p> <p>Q 27. Etes vous client d'une autre banque que la SGBB ?</p> <p>→ Oui, laquelle ou lesquelles et quel compte y detenez vous ? / _____ /</p> <p>→ Non <input type="checkbox"/></p>																																				
<p>Q 20. Si vous vous apercevez qu'un produit n'est pas à la hauteur de ce que vous attendiez initialement</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tout à fait d'accord</th> <th>Plutôt pas d'accord</th> <th>Pas du tout d'accord</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>→ Si possible vous annulez immédiatement votre souscription</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ vous serez ponctuellement tolérant</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ vous discuterez avec votre conseiller pour un compromis</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	→ Si possible vous annulez immédiatement votre souscription	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ vous serez ponctuellement tolérant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ vous discuterez avec votre conseiller pour un compromis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Q 28. Si une banque concurrente vous faisait une offre attractive</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tout à fait d'accord</th> <th>Plutôt pas d'accord</th> <th>Pas du tout d'accord</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>→ vous quitterez la SGBB pour cette banque concurrente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle fasse la même offre</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle me fasse une offre plus attractive</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>→ vous êtes tellement lié à la SGBB qu'il vous serait difficile de la quitter pour une autre banque</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	→ vous quitterez la SGBB pour cette banque concurrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle fasse la même offre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle me fasse une offre plus attractive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ vous êtes tellement lié à la SGBB qu'il vous serait difficile de la quitter pour une autre banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord																																		
→ Si possible vous annulez immédiatement votre souscription	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ vous serez ponctuellement tolérant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ vous discuterez avec votre conseiller pour un compromis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
	Tout à fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord																																		
→ vous quitterez la SGBB pour cette banque concurrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle fasse la même offre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ vous resterez à la SGBB à condition qu'elle me fasse une offre plus attractive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
→ vous êtes tellement lié à la SGBB qu'il vous serait difficile de la quitter pour une autre banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<p>Q 21. Recommanderez vous les produits & services de la SGBB à vos amis et vos relations ?</p> <p>→ Tout le temps <input type="checkbox"/></p> <p>→ Souvent <input type="checkbox"/></p> <p>→ Parfois <input type="checkbox"/></p> <p>→ Jamais <input type="checkbox"/></p>	<p>Q 29. Seriez vous heureux de rester client de la SGBB pendant de nombreuses années ?</p> <p>→ Oui <input type="checkbox"/></p> <p>→ Non <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">MERCI DE VOTRE ATTENTION ET VOTRE PARTICIPATION POUR LES REPONSES AUX QUESTIONS</p>																																				



BIBLIOGRAPHIE

CESAC - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. ANTOINE, Joseph & CORNIL Jean-Paul (2002), *Lexique thématique de la comptabilité: Dictionnaire spécialisé explicatif*, 7^{ème} édition, Éditions De Boeck Université, 484 pages.
2. AUTISSIER, David & DELAYE, Valérie (2008), *Les baromètres de la performance : Mesurer la performance du système d'information*, Éditions d'Organisation, 214 pages.
3. BA, Ibrabima & BALKENHOL, Bernd (1996), *Banques et petites entreprises en Afrique de l'Ouest: problèmes et possibilités liés à leur rapprochement*, Editions L'Harmattan, 191 pages.
4. BALAAM, Corinne (2002), *Optimiser son organisation commerciale : Identifier et exploiter les leviers de performance*, Dunod, Paris, 258 pages.
5. BESCOS, Pierre-Laurent & al. (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux*, Editions L'Harmattan, 288 pages.
6. BERNARD, Jean-Jacques & GAUTHIER, Jean-Claude (2002), *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Revue Banque édition, 269 pages.
7. BIQUET-MATHIEU, Christine (2004), *Le crédit à la consommation*, Éditions Larcier, 272 pages.
8. BOUQUIN, Henri (2008), *Le contrôle de gestion : Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8^{ème} édition, Presses Universitaires de France, 526 pages.
9. BOUQUIN, Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5^e édition, Dunod, Paris, 463 pages.
10. BRILMAN, Jean (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 472 pages.
11. CAMP, Robert C. (1992), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris, Editions d'organisation, 224 pages.

12. DESMICHT, François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} édition, Dunod, 354 pages.
13. DESREUMAUX Alain ; Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 224 pages.
14. FAU, Jean (2002), *Acteurs et fonctions économiques dans la mondialisation*, Editions L'Harmattan, 280 pages.
15. GIRAUD, Françoise ; SAULPIC, Olivier ; BONNIER, Carole ; FOURCADE, François (2008), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 3^{ème} édition, Gualino éditeur, 403 pages.
16. GOGUE, Jean-Marie (2005), *Management de la qualité*, 4^{ème} édition, Édition Economica, 112 pages.
17. GUEDJ, Norbert & al. (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 710 pages.
18. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (1998), *Le Tableau de bord prospectif ; pilotage stratégique : les quatre axes du succès*, Editions d'Organisation, paris, 311 pages.
19. KNEIPE, Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, Éditions De Boeck Université, 392 pages.
20. LABAT, Julie (2007), *Le compte courant bancaire des entreprises*, Éditions Lamy, 378 pages.
21. L'HEUREUX, Nicole & LANGEVIN, Louise (1991), *Les cartes de paiement: aspects juridiques*, Presses Université Laval, 196 pages.
22. LÖNING, Hélène & al. (2008), *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, Dunod, 304 pages.
23. LORINO, Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 521 pages.

24. MAHE DE BOISLANDELLE, Henri (1998), *Dictionnaire de gestion : vocabulaire concepts et outils*, Éditions Economica Paris, 517 pages.
25. MARCOUX, Michelle (2003), *Organisation & activités comptables*, 2^{ème} édition, Editions Bréal, 287 pages.
26. MASSABIÉ-FRANÇOIS, Martine & POULAIN, Élisabeth (2002), *Lexique du commerce international: les 2 600 mots actuels et pratiques de l'import-export*, Editions Bréal, 240 pages.
27. MELYON, Gérard (2007), *Gestion financière*, 4^{ème} édition, Éditions Bréal, 287 pages.
28. MELYON, Gérard (2004), *Comptabilité analytique : principes, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts*, 3^{ème} édition, Éditions Bréal, 287 pages.
29. MEYER, Christopher (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Éditions d'organisation, 259 pages.
30. NARASSIGUIN, Philippe (2004), *Monnaie: Banques et banques centrales dans la zone euro*, 1^{ère} édition, Editions De Boeck, 253 pages.
31. PASTOR, Pierre (2006), *Décider, oui mais comment ? De l'efficacité décisionnelle*, Éditions Liaisons Sociales, 188 pages.
32. PESQUEUX, Yvon (2002), *Organisations: modèles et représentations*, Presses universitaires de France, 396 pages.
33. PINTO, Paul (2003), *La performance durable : Renouer avec les fondements des entreprises qui durent*, Dunod, Paris, 152 pages.
34. RIVELINE, Claude (2005), *Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion*, Presses des MINES, 145 pages.
35. ROUACH, Michel & NAULLEAU, Gérard (2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue Banque édition, 374 pages.
36. SAVALL, Henri & ZARDET, Véronique (2001), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 3^{ème} édition, Economica, 405 pages.

37. VAN DER MAREN, Jean-Marie (2003), *La recherche appliquée en pédagogie: des modèles pour l'enseignement*, De Boeck Supérieur, 264 pages.
38. VOYER, Pierre (2002), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presses de l'Université du de Québec, 446 pages.
39. WALSH, Ciaran (2005), *Les ratios clés du management*, 3^e édition, Pearson Education, Paris, 385 pages.

Revue et articles

40. ATINDEHOU, Roger B (2006), La formation bancaire et financière en Afrique : état des lieux, défis et perspectives, *Perspective Afrique*, Vol. 2 (1) : 187-223.
41. ATKINSON, Anthony & al. (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 38 (3): 25-37.
42. BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZARLOWSKI, Philippe (2005), Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public, *Revue de gestion des ressources humaines*, (57) : 42-61.
43. GOSSELIN, Alain & MURPHY, Kevin R. (1994), L'échec de l'évaluation de la performance, *Revue Gestion*, Vol. 19 (3) : 18-26.

Webographie

44. BERLAND, Nicolas (2009), Mesurer et piloter la performance, <http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf>.
45. DURIF, Fabien (2009), La gestion des comptes clés dans le secteur bancaire est-elle trop axée sur la performance commerciale ? http://www.relationnel.uqam.ca/Pdf2009/durif_geay.pdf.
46. FERNANDEZ, Alain (2011), *Perfonomique*, 4^{ème} édition, <http://www.perfonomique.com/>.

47. GANSINHOUNDE, Agossou Jacques (2009), Banque pour tous à l'horizon 2020, (Promotion de la bancarisation en Afrique), <http://bpt2020.afrikblog.com/archives/2009/11/10/15744859.html> .
48. SOME, Mathieu (2007), La saisie des comptes bancaires dans les états-parties au traité de l'OHADA, Association Africaine des Juristes de Banques et Etablissements Financiers, <http://www.ajbef.info/spip.php?article10> .
49. <http://www.sgbb.bf> .

Autres

50. Glossaire Banque au quotidien et crédit (2010), Comité consultatif du secteur financier (CCSF) en France.
51. Le Petit Larousse 2010.
52. Règlement N° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).
53. Société Générale de Banques du Burkina (2010) Rapport annuel de la 2009, SGBB, Burkina, 16 pages.
54. Société Générale de Banques du Burkina, Note de service N° 93/DG/PD/SG//DPO/SEC/-es du 20 avril 2011 portant modification de l'organigramme de la SGBB, 2 pages.
55. Société Générale de Banques du Burkina (Avril – Septembre 2011), Rapport d'enquête de satisfaction client SGBB.
56. Société Générale de Banques du Burkina, Procédures d'ouverture de comptes, 4 pages.
57. Société Générale de Banques du Burkina, Procédures de traitement des réclamations, 4 pages.