



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT

DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION : MARKETING ET STRATEGIES

Année académique 2012-2013

SUJET

**MESURE DE LA SATISFACTION DES
CLIENTS DE LA BDM-SA SUR LES
OPERATIONS DE CREDIT**

Préparé par :
CISSE Abdoulaye

Sous la direction de :
Mr TRAORE Ahmadou

Avril 2014

DEDICACES

Qu'ALLAH soit loué pour m'avoir accordé la santé physique et mentale qui m'ont permis d'achever ce document, qu'il plaise à lui afin que je puisse tirer profit de cette formation.

Ce mémoire est dédié à :

- A mon défunt père Moussa Kola CISSE, parti le 30 Octobre 2004 ;
- A ma chère mère CISSE Fatoumata Takhiné TRAORE qui a toujours cru en moi ;
- A mes frères et sœurs, Kola CISSE, Aissata CISSE, Kadi SANOGO ;
- A mon neveu Bouraima Elijah MAIGA ;
- A toutes les personnes dont les pensées positives m'ont à un moment ou à un autre soutenu, motivé.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier:

- Mon encadreur Monsieur TRAORE Ahmadou pour son assistance et ses conseils;
- les professeurs du CESAG qu'ils soient permanents ou vacataires pour m'avoir transmis tant soit peu une partie de leur savoir;
- Mes amis et camarades pour la qualité de nos relations durant tout le parcours;
- les agents de la BDM-SA qui m'ont apporté leurs soutiens dans la recherche d'informations.
- Je remercie tout particulièrement Monsieur SANOGO Abdoulaye, grâce à qui j'ai obtenu le stage qui m'a permis de rédiger ce mémoire ;
- Monsieur TIRERA Mamadou Directeur Marketing du Développement et de la Communication ;
- Monsieur DIALLO Elhadj Djiguy Directeur Adjoint de la Direction de l'Exploitation des Agences de Bamako et des Particuliers ;
- Monsieur DOUMBIA Moriba Directeur de l'Exploitation des Agences de l'Intérieur.

LISTE DES SIGLES

BA-MALI : Banque Atlantique du Mali

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BDM-SA : Banque de Développement du Mali-SA

BIM : Banque Internationale pour le Mali

BMCD : Banque Malienne de Crédit et de Dépôts

BMCE : Banque Marocaine du Commerce Extérieur

BMS : Banque Malienne de Solidarité

BNDA : Banque Nationale de Développement Agricole

BOA : Bank Of Africa

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

CCIM : Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CRM : Customer Relationship Management

DMDC : Direction Marketing du Développement et de la Communication

GRC : Gestion de la Relation Client

ISO : International Organization for Standardization

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TARP: Target Audience Rating Point

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET ANNEXES

Tableaux

Tableau 1 Répartition du capital	32
Tableau 2 Impact crise sur la BDM	55
Tableau 3 Délai traitement dossier	55
Tableau 4 Critères de rejet	55
Tableau 5 Antécédents avec la banque.....	56
Tableau 6 Normes apport personnel	56
Tableau 7 Octroi plusieurs prêts	56
Tableau 8 Suivi clients	57
Tableau 9 Formation chargés de prêt	57
Tableau 10 Satisfaction client.....	57
Tableau 11 Assurance satisfaction clients.....	58
Tableau 12 Source d'insatisfaction.....	58
Tableau 13 Enquêtes de satisfaction.....	59
Tableau 14 Présence Service clientèle	59
Tableau 15 Plan de mise en œuvre recommandations.....	66

Schémas

Schéma 1 Typologie de clients	23
schéma 2 Répartition du capital.....	32
Schéma 3 Schéma d'analyse.....	46
Schéma 4 Montant dernier prêt.....	47
Schéma 5 Durée de remboursement	48
Schéma 6 Accès financement.....	49
Schéma 7 Taux d'intérêt.....	49
Schéma 8 Délai de traitement demande.....	50
Schéma 9 Accueil des agents.....	50
Schéma 10 Comportement responsables prêts	51
Schéma 11 Ecoute du personnel	52
Schéma 12 Conflits avec le personnel.....	52
Schéma 13 Suivi de la clientèle	53
Schéma 14 Sentiment général.....	53
Schéma 15 Raison de l'insatisfaction	54

Annexes

Annexe 1 Organigramme de la BDM-SA.....	70
Annexe 2 Enquête de satisfaction des clients sur les opérations de crédit	71
Annexe 3 Questionnaire Entretien chef de crédit.....	73

Sommaire

Introduction Générale.....	1
PRESENTATION GENERALE.....	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE	
CHAPITRE I : Cadre Théorique de l'étude.....	7
Section 1 : Le Marketing Bancaire.....	7
Section 2 : Le Crédit Bancaire.....	25
CHAPITRE 2 : Contexte et Méthodologie de l'étude.....	31
Section 1 : Contexte de l'étude.....	31
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....	47
Section 1 : Présentation des résultats.....	47
Section 2 : Analyse des résultats.....	59
Chapitre 2 : Recommandations de l'étude et plan de mise en œuvre.....	62
Section 1 : Recommandations de l'étude.....	62
Section 2 : Plan de mise en œuvre des recommandations.....	65
Conclusion Générale.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	69
ANNEXES.....	70

Introduction Générale

Durant les cinquante (50) dernières années, nous avons pu assister à une profonde mutation des stratégies des banques. Ces mutations ont permis de passer d'une politique complètement articulée autour du produit à une politique du « toujours plus pour le client ».

Par ailleurs, force est de constater que les mentalités ont également beaucoup évolué. Les consommateurs sont devenus plus exigeants vu le nombre de plus en plus croissant de banques. En outre avec la suppression des frais de clôture de comptes dans certains pays européens, le consommateur n'a presque plus de contraintes à changer de banque.

Le modèle orienté produit a largement fait ses preuves durant quarante (40) années. Cela se manifestait par : plus de biens et de confort, plus d'individus concernés, prix plus accessibles, qualité accrue. Mais parallèlement, les banques, durant ces quarante (40) années, se sont progressivement éloignées de leurs clients, avec une banalisation des produits alors que les exigences des consommateurs deviennent de plus en plus fortes.

Jusqu'au début des années 90, les banques se focalisaient sur leur optimisation interne en termes de rentabilité et de rationalisation de la gestion. Cette course à la productivité a contribué à banaliser l'offre en gommant la différence entre les produits.

Sous les effets de la mondialisation, les clients sont submergés par des offres de toutes parts, entraînant ainsi une baisse logique de la fidélité des clients. Pour en conquérir de nouveaux, les banques se battent à coup d'offres promotionnelles et habituent le client à changer de plus en plus souvent de produits et de banque. Ce n'est donc plus le produit qui est rare mais le client.

Les banques doivent désormais se montrer attentives aux besoins des clients et à ses exigences accrues. Les méthodes traditionnelles pour atteindre et conserver se révèlent insuffisantes.

Les banques doivent dorénavant se lancer dans la course à la différenciation en proposant des produits plus personnalisés et un service sans cesse amélioré.

En Afrique, principalement au Mali, l'activité bancaire est aujourd'hui en pleine expansion et, la concurrence est beaucoup plus accrue avec pas moins de 13 banques présentes sur le

territoire Malien. Le secteur reste relativement concentré autour de cinq grandes banques (BDM, ECOBANK, BIM, BNDA, BOA) qui représentent 69% de la taille du secteur bancaire malien. La concurrence de plus en plus exacerbée atténue progressivement cette concentration, ce qui a permis l'émergence de jeunes banques comme la Banque Malienne de Solidarité (BMS) et la Banque Atlantique (BA-MALI).

Face à cette concurrence de plus en plus complexe, la satisfaction et la fidélisation des clients deviennent un atout incontournable pour les banques car maintenant, il faut satisfaire les clients au risque de les perdre.

En plus de leur fonction de gestion des fonds de la clientèle, les banques sont en relation directe avec leurs clients et réalisent des opérations de crédits qui se font sur la base de la confiance. C'est cet aspect qui est généralement source de sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction dans les banques.

PRESENTATION GENERALE

1. Objet de l'étude

L'étude consiste à mesurer la satisfaction des clients sur les opérations de crédit au sein de la BDM-SA, donc de connaître le niveau de satisfaction des clients et ainsi formuler des recommandations permettant de pouvoir fidéliser sa clientèle.

2. Problématique

Depuis la fusion-absorption réussie avec l'ancienne filiale de l'ex-Crédit Lyonnais (BMCD) le 02 janvier 2001, la Banque de Développement du Mali (BDM), leader du secteur bancaire au Mali, est la banque qui a fait de la fonction de crédit l'une de ses fonctions essentielles. En effet, sur cette activité, elle tient la dragée haute dans le secteur bancaire malien, en étant seule à la tête du peloton.

Cependant, depuis quelques années, l'écart se resserre avec ses principaux concurrents. Avec un taux de croissance annuel moyen de 6% entre 2007 et 2012, la BDM progresse deux fois moins vite que la moyenne du secteur bancaire malien qui affiche un taux de croissance annuel moyen de 13% sur la période. Cette baisse de régime est plus marquée sur l'échiquier sous régional. En effet, depuis 2006, la première banque du Mali a perdu neuf marches au classement communautaire. Selon la Commission Bancaire, elle occupe le 15ème rang des banques UEMOA en 2012, en termes de crédits, après avoir été 6ème deux ans plus tôt, et 5ème en 2006.

En embuscade, quatre établissements bancaires avec des actifs supérieurs à FCFA 200 milliards se tiennent dans un mouchoir de poche : ECOBANK Mali, BIM, BNDA et BOA. Dans ce lot, ECOBANK Mali avec un taux de croissance annuel à deux chiffres sur plus d'une décennie semble se détacher et, est actuellement la banque la plus dynamique du marché bancaire malien. Selon toujours la commission bancaire, elle détient le niveau de profitabilité le plus élevé du secteur et ses actifs progressent trois fois plus vite que ceux de la BDM et une fois et demi plus que la moyenne nationale. A ce rythme, ECOBANK pourrait être la 1ère banque malienne à l'horizon 2015 avec un total bilan projeté de FCFA 550 milliards.

L'octroi de crédit étant une importante source de revenu pour la BDM-SA, la préoccupation qui surgit dans ce cas est de savoir qu'est ce qui est à la base de cette baisse de régime. La BDM-SA souffre-t-elle d'une mauvaise gestion des opérations de crédit ? La banque n'arrive-t-elle plus à satisfaire sa clientèle concernant ces opérations de crédit ? Si tel est le cas, il pourrait être causé entre autres par :

- Des procédures de crédit assez complexes ;
- Une mauvaise politique de commercialisation ;
- Un manque de professionnalisme et de motivation des chargés de clientèle.

Si elles ne sont pas traitées, ces problèmes peuvent engendrer les conséquences suivantes :

- La perte de clients ;
- La perte de son statut de leader ;
- Conflits sociaux avec les clients ;
- La dégradation de l'image de la banque;
- La baisse de la notoriété de la banque;
- La baisse du Capital.

Pour pallier ces vulnérabilités, nous allons donc mesurer la satisfaction de la clientèle concernant les opérations de crédit grâce à une des nombreuses méthodes de recueils de données. Elle permettra de connaître le niveau de satisfaction des clients et d'avoir un éclairage sur leurs besoins et attentes. C'est ce qui justifie le choix de notre thème à savoir : « Mesure de la satisfaction des clients de la BDM-SA liée aux opérations de crédit ».

3. Objectifs de l'étude

➤ Objectif général

Cette étude vise à améliorer la relation entre la BDM-SA et ces clients et, ainsi fidéliser ces derniers.

➤ Objectifs spécifiques

De manière plus détaillée, il s'agit de :

- Montrer l'importance de la Gestion de la relation client (GRC) ;
- Faire l'Analyse Interne de la BDM-SA ;
- Connaître les différents besoins des clients de la BDM-SA ;
- Analyser les résultats de l'étude ;
- Proposer des recommandations.

4. Intérêt de l'étude

Notre étude comporte des intérêts pour la BDM-SA, pour le CESAG et pour nous même.

- Pour la BDM-SA
 - Connaitre les besoins et attentes de ses clients ;
 - Fidéliser sa clientèle ;
 - Acquérir de nouveaux clients ;
 - Renforcer sa position concurrentielle ;
 - Renforcer son image.

- Pour le CESAG
 - Avoir en sa possession des informations sur la BDM-SA, leader du secteur bancaire au Mali ;
 - Savoir comment les opérations de crédit s'effectuent-elles;
 - Avoir un document sur la mesure de la satisfaction des clients concernant les opérations de crédit.

- Pour nous-même
 - Avoir une vision globale de l'activité bancaire ;
 - Améliorer les liens entre la BDM-SA et ses clients.

5. Délimitation de l'étude

Notre étude s'inscrit dans le cadre de l'analyse de la gestion et de la satisfaction de la clientèle dans les banques en général et plus particulièrement à la BDM-SA. Elle s'est déroulée au Pôle Exploitations, tout en impliquant le Département Marketing Développement et Communication (DMDC).

6. Annonce du plan

Outre la présentation générale et la conclusion, le présent mémoire s'articule en deux volets. Le premier volet traite du cadre théorique et du contexte de l'étude. Le cadre théorique porte sur le Marketing bancaire et sur la fonction de crédit bancaire. Quant au contexte de l'étude, il porte sur la présentation de l'entité, son organisation et fonctionnement mais aussi sur la démarche d'analyse de la faisabilité du crédit au sein de la BDM-SA.

Le deuxième volet concerne la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête ainsi que les recommandations formulées à l'endroit des décideurs de la BDM-SA et le plan de mise en œuvre de ces recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : Cadre Théorique de l'étude

Le cadre théorique permet de situer le lecteur sur les termes qui servent de base au travail de recherche mené.

Section 1 : Le Marketing Bancaire

1.1. Définition du Marketing

De nos jours, le marketing est devenu un sujet très débattu dans l'environnement social, soit dans les entreprises de biens, soit dans celles des services, telle que les banques qui ont pour ambition de quitter définitivement l'ère de protectionnisme pour entrer pleinement dans la concurrence internationale.

Ceci dans la mesure où les banques doivent changer, modifier et innover leur technique pour atteindre les objectifs souhaitables, pour tout progrès, le marketing doit être indispensable au sein des banques.

L'importance considérée à la notion du marketing donne naissance à une multitude de définitions, qui sont loin de faire l'unanimité.

D'après Philip Kotler¹ « le marketing est l'activité consistant à faire parvenir les biens et les services appropriés aux personnes appropriées, à l'endroit approprié, au moment approprié et au prix approprié, au moyen de la communication et de la promotion appropriées »

De son côté, l'association américaine de marketing, le définit comme « l'exécution des activités commerciales qui orientent le flux des biens et services des producteurs vers le consommateur ou vers l'utilisateur »

Pour sa part, Kchirid Mustapha² définit le marketing comme « un ensemble d'actions et des moyens dont dispose une organisation opérant dans une économie de marché, dans le but de prévoir ou de constater, et le cas échéant, de stimuler, ou renouveler les désirs des consommateurs pour une catégorie de produit et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial, d'une entreprise aux désirs ainsi déterminées, ceci afin de concilier entre la réalisation de ses objectifs et la satisfaction optimale des besoins des publics auxquels elle s'intéresse »

De tout ce qui précède, les points communs entre toutes ces définitions données par ces théoriciens au marketing sont : l'entreprise, les besoins, les produits/service et le marché.

En se basant sur ces mots clefs, on peut dire de notre part que le marketing est toute stratégie, toute démarche, toute action, ou toute philosophie faite par l'entreprise pour réaliser à la fois

¹PHILIP KOTLER « Principe de marketing », édition Gaëtan Morin éditeur, 2ème édition, page 8

² M. KCHIRID « le marketing : tendance, orientation et prise de décision », édition référence, 1ère édition, Février 2005, page 22.

sa rentabilité et de fidéliser sa clientèle, en mettant à la disposition des individus les produits et les services nécessaires à la satisfaction de ses besoins sur le marché.

1.2. Marketing des services

La notion du marketing dès sa naissance jusqu'à aujourd'hui, touche plusieurs domaines, notamment celui des services.

P. KOTLER & B. DUBOIS³ (2006) définissent le service comme étant « Toute activité ou bénéfice qu'une partie peut offrir à l'autre, il est essentiellement intangible et ne donne lieu à aucun transfert de propriété ».

Monique LEJEUNE⁴ le définit comme « Une prestation qu'une organisation conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété ».

Nous pouvons donc dire que le marketing des services est une spécificité du marketing appliquée aux activités de services.

1.2.1. Lien entre Marketing Relationnel et Marketing des services

Le marketing relationnel fait l'objet de nombreuses recherches relevant de plusieurs domaines.

Une définition simple proposée par certains auteurs illustre le marketing relationnel comme suit : « attirer, maintenir et développer les relations avec les clients ». (Berry⁵, 1983 ; Morgan et Hunt⁶, 1994)

Reddy et Czepiel⁷ (1999) en s'intéressant aux relations client/entreprise soulignent non seulement le lien entre l'individu et l'entreprise en tant qu'institution mais aussi le lien interpersonnel entre l'individu et les personnes qui représentent l'entreprise. Constatant les limites des outils du marketing management utilisés habituellement dans le marketing transactionnel, ce concept s'est imposé progressivement chez les chercheurs et les praticiens.

³Philip Kotler, Bernard Dubois « Marketing management », 9e édition, page 22

⁴Lejeune Monique, « Un regard d'ensemble sur le marketing des services », Revue Française de Marketing, 1989, N° 121, page 27

⁵Berry L.L (1983), « Relationship Marketing », page 28

⁶Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », Journal of Marketing, page 58

⁷Reddy, S. K., & Czepiel, J. A. (1999), « Measuring and modeling the effects of long-term buyer-seller relationships in corporate financial services markets », Journal of Business Research, page 235

Ce constat général vaut en particulier pour les activités de services, marquées par de fortes interactions entre le personnel en contact et le client, dont la problématique relationnelle, tend, à s'inscrire dans une perspective plus large pour devenir la problématique de la fidélisation du consommateur en prestataire de service.

Tout d'abord le secteur des services, de par l'importance de sa dimension relationnelle, est vite apparu comme le domaine d'application privilégié du marketing relationnel.

Berry⁸ en 1995 a montré que l'approche du marketing relationnel était parfaitement adaptée au secteur des services donc au secteur de la banque.

De même, Des Garets., Paquerotet Sueur⁹, (2009) stipulent que l'approche relationnelle de l'échange est parfaitement adaptée au secteur bancaire car elle permet de renforcer l'image de marque de l'entreprise. Les efforts pour « rester en lien » avec le client sont souvent concrétisés par des contacts fréquents et réguliers basés sur une prise en charge et un suivi du client par le gestionnaire.

La voie du marketing relationnel est parfaitement adaptée au secteur bancaire. Les banques ont d'ailleurs fait appel à un certain nombre d'outils, tel que le CRM, pour aller dans ce sens.

1.2.2. Le CRM dans le domaine des services

Plusieurs outils ont été utilisés par le secteur des services en général, et les banques en particulier, afin de construire et maintenir une relation client et donc afficher cette volonté de marketing relationnel.

La gestion de la relation client (GRC) ou CRM (Customer Relationship Management) est souvent considérée comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise.

Billé et Soparnot¹⁰. (2006) affirment que le concept du CRM est un concept relativement nouveau même si l'idée qui se cache derrière est ancienne dans la mesure où le client prend une place primordiale dans l'organisation.

⁸Berry L.L. (1995), « Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspectives », Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, page 236

⁹Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ? », Revue française de Gestion, N°191

¹⁰Billé J. et Soparnot R. (2006), « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société générale », Revue des sciences de gestion, Direction et gestion, sept/oct, N°217, page 101

La dernière décennie a connu une véritable explosion de la GRC (CRM) en marketing. Dans les années 90, la GRC a commencé à attirer l'attention des universitaires comme des professionnels en marketing. Par conséquent, l'intérêt académique pour la GRC s'est donc développé parallèlement à la croissance impressionnante de l'orientation des relations et des mises en place de GRC dans les entreprises.

Certains auteurs qualifient le concept CRM de concept « anciennement nouveau ». Plusieurs définitions ont été apportées au concept de CRM. Billé et Soparnot¹¹, (2006) le définissent comme « un ensemble de processus qui s'appuient sur les technologies permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation. »

Les acteurs majeurs du secteur bancaire se sont équipés ces dernières années de CRM complets en cherchant l'optimisation et la rationalisation de la gestion de leur clientèle, et le plus souvent en replaçant le client au centre des processus de l'entreprise.

1.2.3. Spécificités des services

Dans le secteur des services, la difficulté vient du fait qu'un service est une performance plutôt qu'une chose. Il est alors intangible, immatériel et personnalisé.

L'émergence de l'économie des services, appelée encore économie tertiaire, est un phénomène mondial. Cette importance croissante des services a conduit l'entreprise à un plus grand intérêt pour le client tenant au fait que les services se caractérisent par l'inséparabilité entre production et consommation. Il n'est donc pas surprenant de constater que des entreprises de services comme les banques ; ont été les premières à adopter l'approche relationnelle.

Les services reposent sur des caractéristiques qui les distinguent de toute autre prestation. Ces différences sont l'intangibilité, l'inséparabilité, la périssabilité et l'hétérogénéité.

- Intangibilité

Bien que les services incluent souvent des éléments matériels, leurs résultats sont intangibles. Les services sont des actes de la part du prestataire et une expérience pour le bénéficiaire.

¹¹Billé J. et Soparnot R. (2006), « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société générale », Revue des sciences de gestion, Direction et gestion, sept/oct, N°217, page 99

L'intangibilité est un trait distinctif des services excluant toute possibilité de les toucher ou de les sentir, comme on pourrait le faire pour des biens physiques.

La nature intangible de la prestation rend le service difficilement perceptible par le client. Cette intangibilité du service met en évidence la difficulté d'identifier les attentes des consommateurs d'une part et de mesurer la performance de la prestation d'autre part.

- **Inséparabilité**

L'inséparabilité est un trait distinctif des services reflétant les liens interdépendants entre le fournisseur du service, le client recevant le service et d'autres clients partageant l'expérience du service.

Le processus de production d'un service est simultanément à sa distribution et à sa consommation. La production et la consommation de service sont généralement simultanées et impliquent une relation directe entre l'entreprise et le client.

Eiglier., Langeard¹², (1987) décrivent ce processus de servuction. Le client participe plus ou moins activement au processus de servuction comme coproducteur de la prestation.

Le client participe toujours à la création de son propre service. Par conséquent, le consommateur du service est également producteur car sans lui, le service ne peut pas exister.

- **Hétérogénéité**

Les services sont hétérogènes dans la mesure où ils reposent sur une relation interpersonnelle et que leur évaluation est à la fois situationnelle et subjective.

L'hétérogénéité est un trait distinctif des services reflétant la variabilité, en termes d'homogénéité, d'une transaction de service à une autre.

- **Périssabilité**

Parce qu'un service est une action, un processus et non un objet, il est « périssable » et ne peut pas être stocké.

La périssabilité est un trait distinctif des services empêchant toute tentative visant à les conserver, à recycler leur partie non utilisée et à les inventorier.

¹²Eiglier P., Langeard E. (1987), « Servuction : le marketing des services », stratégie et management, page 48

Lorsque la demande dépasse la capacité de production, les consommateurs peuvent être déçus, voire éconduits à moins qu'ils n'acceptent d'attendre. Lorsque la demande est inférieure à la capacité de production, l'entreprise de service aura un manque à gagner. Ces caractéristiques particulières jouent un rôle important dans la recherche des éléments de qualité du service qui déterminent la satisfaction.

1.3. Mesure de satisfaction de la clientèle

1.3.1. Définition de la satisfaction

Les travaux de recherche sur la satisfaction des consommateurs sont nombreux en marketing. De multiples définitions existent, et de nos jours, la majorité des chercheurs considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. La satisfaction est un terme complexe et un concept difficile.

En 1998, Plichon¹³ donne la définition suivante : « la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique ». Il semble donc que la satisfaction puisse être définie comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif, même si le lien et l'ordre de la séquence entre ces deux types de variables ne semblent pas faire l'objet d'un consensus.

1.3.2. La Mesure de la satisfaction clientèle, une nécessité

La mesure de la satisfaction de la clientèle est devenue aujourd'hui une nécessité pour les entreprises avec son intégration dans les récentes normes internationales ISO et, est également une réelle opportunité en termes de profit futur car il existe des liens étroits entre la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. La mesure de la satisfaction client fait partie intégrante de la version 2008 de la norme ISO 9001. En effet, cette dernière définit les exigences que doivent respecter les entreprises pour maîtriser l'ensemble des étapes du processus de satisfaction client et de création de valeur et elle exige donc la mise en place d'un véritable dispositif de mesure de la satisfaction client. Avec cette évolution de la norme on est ainsi passé d'une logique de qualité conformité à une logique plus ambitieuse de qualité satisfaction. La certification sur les marchés devient aujourd'hui, non plus un avantage concurrentiel, mais un seuil incontournable. Les entreprises doivent donc nécessairement se conformer aux exigences de la norme ISO 9001 et notamment à la nouvelle version 2008.

Cette norme qualité ne définit pas précisément les conditions exactes de mise en œuvre et d'exploitation de cette mesure. Une entreprise peut se contenter de mesurer la perception

¹³Plichon V. (1998), « La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur », Actes de la conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux

client de la qualité du produit/service qui contribue évidemment à sa satisfaction mais qui n'est pas l'unique facteur de jugement.

Cette mesure peut donc aller au-delà de la qualité et couvrir plusieurs domaines comme la communication, la relation client-fournisseur, l'image et la notoriété. Si les entreprises s'engagent dans des programmes de qualité et de satisfaction de leurs clients c'est qu'à terme, la satisfaction de la clientèle est bénéfique pour l'entreprise car elle participe à l'augmentation des ventes de l'entreprise, à l'amélioration de sa rentabilité et également à l'augmentation de sa part de marché. La satisfaction des clients va permettre de diminuer les réclamations et par conséquent diminuer les coûts de l'entreprise.

Elle va également permettre le rachat par les clients et donc participer à la création de la fidélité. Il faut toutefois remarquer qu'un client fidèle est un client satisfait mais qu'un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle à l'entreprise. Si la satisfaction est une source de fidélité, la fidélité est quant à elle une source de profit. En effet, le coût de gestion d'un client (gestion des comptes, factures, etc.) baisse avec les années de fidélité car il connaît le fonctionnement de l'entreprise et l'entreprise connaît ses habitudes. La fidélité crée une implication vertueuse du client qui l'amène à être parfois plus conciliant ; il sera plus facilement prêt, par exemple, à consentir un supplément de prix pour conserver les bénéfices offerts par l'entreprise – fournisseur. Cette satisfaction amène surtout le client à recommander l'entreprise (bouche à oreille) ce qui représente un ressort d'affaire inégalable. « On ne peut trouver meilleur vendeur qu'un client satisfait ».

1.3.3. Critères de satisfaction

Pour qu'un client soit satisfait, l'entreprise doit s'appuyer sur certains critères qui sont la qualité de ses produits et services, la qualité de ses relations avec ses clients mais aussi sur la valeur qu'ils attendent recevoir.

1.3.3.1. Qualité des produits et services

Il est nécessaire de mesurer la satisfaction du client pour la simple raison que la fidélité dépend directement de cette satisfaction. Lorsque l'entreprise détient un monopole, elle n'a pas de souci à se faire. Mais, dans un contexte de concurrence active comme c'est le cas dans le secteur de la banque, notamment au Mali, les compagnies doivent constamment évoluer et ajuster leur offre pour éviter la défection des clients. Dans ces conditions, la qualité n'est plus une condition mais devient un prérequis Il est plus qu'impérieux pour les banques de fournir des produits et services qui correspondent aux besoins et attentes des clients en vue de les

fidéliser. La qualité d'un produit est fonction de ses fonctionnalités, de ses performances, de son prix, de son délai de livraison et du service après-vente.

➤ **Les fonctionnalités**

Un produit est dit de qualité, lorsqu'il correspond aux besoins et attentes des clients. Il faut donc se fonder sur une étude de leurs besoins, de leurs attentes, afin de définir une offre appropriée.

➤ **Les performances**

Les performances d'un produit influent sur le niveau de satisfaction du client -acquéreur. Pour des biens industriels, les performances ou les qualités techniques sont plus aisées à décrire, car l'utilisation du produit révèle ses performances.

➤ **Le prix**

Le prix est certes important dans le positionnement de l'offre d'une entreprise. Cependant, il n'est pas véritablement un indicateur de satisfaction du client, bien que pouvant avoir un effet psychologique, selon la perception de ce dernier.

➤ **Le délai de livraison**

Il se traduit par la disponibilité du produit dans les délais. Il est important dans la satisfaction des clients.

1.3.3.2. La qualité des relations

C'est un élément qui, dans une logique de GRC, influence de façon sûre la pérennité de la relation avec le client sur le long terme, d'où sa fidélisation. Cette relation peut être basée sur les principes du marketing «one to one», qui consistent à personnaliser les actions de marketing (notamment au niveau de la politique de communication) en fonction des attentes et du profil de chaque client. Cette personnalisation n'est possible que si l'entreprise possède une base de données précise, sans doublons. Ainsi, les doublons, manques d'informations retraçant le parcours commercial du client, les contacts erronés, ne favorisent pas un suivi efficace des relations avec le client. La personnalisation vise à apporter au client outre la satisfaction, de la valeur, car le client recherche toujours une expérience valorisante.

1.3.3.3. La valeur reçue et recommandation de l'entreprise

Le client, en contrepartie de l'argent versé, s'attend à recevoir de la valeur, c'est à dire son capital. En effet, d'une façon générale, un client cherche parmi les produits et services offerts, ceux qui lui procurent le maximum de satisfaction. Ainsi, dans la limite de ses efforts, de son information, de ses revenus, le client cherche à maximiser cette valeur. Lorsque le produit ou

le service utilisé délivre effectivement cette valeur perçue et attendue, alors, naît la satisfaction. Aussi, la satisfaction se traduit souvent par la propension des clients à recommander la compagnie à d'autres prospects par le biais « du bouche à oreille ». Le bouche-à-oreille se distingue par une forte crédibilité car face à la publicité, le consommateur est généralement sceptique quant à la sincérité du message et sa crédibilité et ce vue la conviction que derrière toute publicité il y a un intérêt commercial qui prévaut sur toute conception. Le bouche-à-oreille est un indicateur important de satisfaction. Dans ce cadre, la satisfaction est telle que le client en parle à son entourage et divulguera à autrui de bonnes appréciations et les encouragera à fréquenter la même entreprise. Il s'agit donc d'une publicité gratuite pour l'entreprise.

1.3.4. Moyens de mesure de satisfaction des clients

Dans le cadre de la gestion de la satisfaction globale, avoir un éclairage sur les besoins et les attentes du client est indispensable. Il est essentiel d'avoir un éclairage et un impact sur les besoins et les attentes des clients beaucoup plus tôt. Utiliser l'instrument adapté aux vrais besoins de l'organisme en matière de gestion de la satisfaction client, sous tous ses aspects, peut contribuer considérablement à améliorer l'organisation structurelle et la fourniture du service. Pour ce faire, plusieurs modes de recueils des données sont utilisés.

1.3.4.1. Informations du personnel de terrain sur les clients

Le terrain est une mine de renseignements sur les clients souvent négligée. Les organismes accueillant des clients ont mis en place des processus formels pour faire remonter en leur sein les informations de terrain relatives aux clients, notamment les réclamations. Ces processus donnent lieu à un programme d'amélioration continue et d'adaptation des services aux besoins des clients. De nombreuses activités d'étude et de consultation peuvent être menées par le personnel interne. Les équipes opérationnelles ou en contact direct avec la clientèle peuvent participer à toutes les phases du processus d'étude et de consultation, de la même manière que les usagers eux-mêmes. Une telle solution s'appuie souvent sur les mêmes arguments : valorisation d'informations extrêmement précieuses, renforcement de la crédibilité, exploitation accrue des conclusions. Les organismes auront tout intérêt à réfléchir à une utilisation plus systématique des contacts existants entre le personnel et les usagers et du retour d'information des personnels. Bien entendu, l'opinion du personnel est primordiale car c'est lui qui devra appliquer toute modification du service. Ce personnel constitue également

une source notable et sous-exploitée de renseignements sur le service fourni et sur les comportements des clients au quotidien. Les enquêtes auprès des employés prennent le plus souvent la forme d'une vague enquête de satisfaction s'intéressant à leur perception de l'organisme et des clients.

1.3.4.2. Enquêtes de satisfaction

➤ *Méthodes quantitatives*

Les méthodes quantitatives comprennent une série d'approches, notamment les enquêtes. Ces approches reposent sur des techniques très structurées de recueil de données, conçues pour la quantification, la vérification d'hypothèses, l'analyse statistique et l'extrapolation.

L'une des critiques opposables aux techniques quantitatives veut que dans toute tentative de mesure et de comparaison des attitudes et des comportements, la compréhension et le sens perdent beaucoup en profondeur. Les questionnaires sont un outil largement utilisé. S'ils sont adaptés à la gestion plutôt simple d'une forme de retour d'informations, ils ne permettent souvent pas de résoudre les problèmes décelés, ni ne contribuent à acquérir une réelle compréhension de la diversité des expériences. Ils s'appuient sur la capacité à construire ou à rédiger des réponses aux questions telles qu'elles se présentent dans le cadre de l'enquête. Les méthodes quantitatives sont utiles lorsque la représentativité statistique et la capacité d'extrapolation à une population plus large sont un objectif de l'étude ou de la consultation. Elles permettent de recueillir les opinions d'un grand nombre de répondants sur la qualité des services, afin de comparer les avis des différents groupes d'une population plus large et de suivre les évolutions dans le temps. En pratique, elles sont souvent associées aux méthodes qualitatives.

Les enquêtes occupent une place significative au sein des administrations et peuvent contribuer à une meilleure compréhension des clients.

➤ *Enquêtes de satisfaction générale et sondages d'opinion*

Une enquête est un recueil systématique de données au moyen d'un questionnaire. Collectant les mêmes informations auprès de chaque usager, l'enquête s'appuie en général sur un échantillon sélectionné parmi une population plus large constituant l'ensemble des usagers ou un sous-groupe plus petit. Les enquêtes générales donnent une vision globale de l'avis des usagers sur différents points. Les enquêtes de satisfaction générales ou les sondages d'opinion réalisés tous les trois à cinq ans sont la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer

l'avis des usagers. La mesure de la satisfaction induit un certain nombre de difficultés conceptuelles et pratiques. Il est fréquent que les enquêtes de satisfaction soient menées essentiellement pour répondre à des attentes perceptibles en matière de réglementation. Si cela ne signifie pas nécessairement que les données soient inutiles, l'accent risque de porter davantage sur le respect des obligations réglementaires que sur l'obtention d'informations pratiques, utiles et locales. Souvent, les enquêtes visent à évaluer le degré général de satisfaction, à mesurer les évolutions dans le temps et à créer un profil actualisé de la base des clients. Il n'est généralement pas nécessaire de réaliser une grande enquête annuelle sur l'ensemble des usagers, à moins qu'un changement significatif ne soit intervenu dans les principaux aspects du service fourni.

Il existe différents types d'enquêtes : en face à face (les enquêteurs s'adressent alors directement aux personnes interrogées), par voie postale, téléphonique, par courrier électronique ou Internet.

a) Enquêtes en face à face

Les enquêtes en face à face permettent de recueillir des données plus complètes et complexes. Le recours à un enquêteur permet de mieux contrôler le profil des répondants, ce qui est important si l'on recherche un échantillonnage strict, statistiquement représentatif. Lorsque ces enquêtes sont conçues avec soin et réalisées correctement, les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes. Ces enquêtes sont en revanche généralement plus onéreuses que d'autres solutions.

b) Enquêtes auto-administrées

Moins fiables, elles doivent être plus courtes que les enquêtes en face à face et poser des questions simples, dont les réponses seront des « cases à cocher ». Ces enquêtes sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut entraîner un meilleur taux de réponse sur des sujets sensibles. Si de nombreux organismes préfèrent les enquêtes auto-administrées pour des raisons de coût, cette approche peut ne pas être toujours la plus adaptée. Certains groupes rencontrant par exemple des problèmes de langue, d'illettrisme ou ayant besoin d'aide, risquent davantage d'être sur ou sous-représentés.

c) Enquêtes téléphoniques

Elles doivent être relativement courtes et simples. Certaines catégories de population seront systématiquement sous-représentées. Les enquêtes téléphoniques peuvent être utiles dans le cadre de services spécifiques permettant de contacter chaque usager en vue d'un échantillon représentatif.

d) Enquêtes en ligne

Les enquêtes en ligne ou par courrier électronique n'ont pour le moment qu'une valeur limitée dans le domaine des études des usagers des services publics, l'accès à Internet étant réparti de manière inégale parmi les couches de la population.

1.3.4.3. Consultation

Les consultations peuvent permettre d'entrer en contact avec des intervenants très divers. Une approche globale consiste à consulter les personnes chargées de la fourniture du service ainsi qu'un échantillon représentatif des personnes susceptibles de bénéficier du service administratif en question. La consultation englobe un large éventail de techniques, depuis l'interrogation plus ciblée et directe d'intervenants et de clients clés à des modes plus traditionnels de consultation écrite. Elle peut apporter un éclairage difficile à obtenir comme les facteurs donnant lieu à des positions marquées en ce qui concerne certaines initiatives spécifiques, elle peut renforcer la légitimité des décisions finales mais aussi accroître la réactivité des citoyens et instaurer une confiance avec des communautés ou des groupes d'intérêt confrontés à des problèmes spécifiques. Bien utilisée, la consultation s'avère un outil puissant. Elle doit être aussi large que possible et garantir la participation active de tous les groupes concernés. Il est également important d'informer précisément les clients de la manière dont leur avis sera pris en compte, pour ne pas créer des attentes trop fortes.

1.3.4.4. Panels de clients

Un panel est un groupe de clients ou d'utilisateurs ayant accepté de faire partie d'un ensemble de personnes dont sont extraits des échantillons aux fins d'études et de consultations périodiques. Le panel est parfois appelé « groupe d'utilisateurs ». Les données des panels peuvent être collectées de différentes manières. Ainsi, les panels peuvent servir de base d'échantillonnage pour la constitution de groupes de réflexion ou l'adoption d'autres approches qualitatives. Les panels doivent faire l'objet d'un contrôle actif et être renouvelés pour maintenir le niveau de « représentativité » souhaité ; en outre, ils ne sont pas exempts des problèmes habituels de lassitude observés dans d'autres approches. La constitution d'un panel est un moyen pratique et visible pour rechercher des personnes souhaitant s'exprimer sur leur expérience des services.

1.3.4.5. Enquêtes client mystère

Les enquêtes client mystère consistent à recourir à des personnes formées pour observer, vivre et mesurer toute expérience de service client, en jouant le rôle d'usagers ou de clients et en faisant ensuite part de leur expérience de manière détaillée et objective. Cette procédure peut se dérouler par téléphone, en face à face ou par courrier électronique. L'idée est de tester les services du point de vue réel du client. Cette technique peut être utilisée seule, pour suivre un problème identifié par d'autres méthodes telles qu'une enquête de satisfaction, ou après l'analyse de récentes réclamations. Les enquêtes client mystère par téléphone sont également particulièrement adaptées à une population importante et dispersée. Elles peuvent être réalisées de manière permanente, afin d'obtenir un retour d'information régulier. Elles feront intervenir des scénarios appropriés, des situations ou des problèmes classiques, susceptibles d'être vécus par les usagers, et non des « questions fréquemment posées ». La qualité et la valeur de l'enquête client mystère dépend entièrement de la conception et du déroulement des scénarii utilisés pour tester le service.

1.3.4.6. Utilisation des commentaires, des compliments et des réclamations en tant que source d'information

Les systèmes de réclamations doivent être utilisés comme une précieuse source d'informations des usagers sur la qualité du service. Ils enregistrent en général les réclamations formelles des usagers demandant explicitement réparation. Ces réclamations doivent donc faire l'objet d'un suivi régulier et être mises à profit. Toutefois, de nombreuses réclamations peuvent ne pas être enregistrées. Qu'elles soient formelles ou informelles, les réclamations et les suggestions peuvent s'avérer une source précieuse d'informations sur l'évaluation que font les usagers. Pour être une source d'informations utile, les réclamations doivent s'inscrire dans un dispositif révisable, garantissant une clarté et une cohérence dans leur enregistrement et leur analyse. Toutes les réclamations, même informelles, doivent être enregistrées et classées de manière appropriée au sein de l'organisme. Cette démarche ne doit cependant pas entraîner de surcharge administrative pour le personnel. Il est peut-être utile de définir exactement la notion de réclamation. Pour clarifier et renforcer la valeur de ce type de systèmes d'information, il peut s'avérer plus juste et utile d'envisager trois grandes catégories qui sont les commentaires, les compliments et les réclamations.

1.3.5. La relation satisfaction et fidélité du client

1.3.5.1. Concept de Fidélité

Le concept de fidélité est au cœur de la recherche marketing. Ce concept a fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui est à l'origine d'un sentiment de dispersion qui ne satisfait ni le théoricien ni le praticien.

Face aux limites des approches comportementales largement développées par la littérature marketing, les recherches contemporaines tendent vers l'adoption d'une approche relationnelle de la fidélité. Selon cette approche, la fidélité se traduit par une relation continue établie entre le consommateur et une marque ou une enseigne. Elle représente l'expression de la relation affective continue qui lie un consommateur à une marque et se manifeste lors des situations d'achat et de consommation.

Moulins¹⁴ (1998) met l'accent sur le caractère dynamique de la fidélité en la présentant non plus comme un état, mais plutôt comme une relation. De la sorte, la fidélité relationnelle représente un processus en développement au cours duquel les apports aux engagements apportés par chacun des deux partenaires, renforcent leur fidélité mutuelle. Cette conception permet de ne qualifier de consommateurs fidèles que ceux qui sont réellement convaincus de la supériorité de leur choix. Elle permet de différencier la véritable fidélité de la routine dont la stabilité est conditionnée par la conjoncture et ne représente en rien le reflet de l'efficacité de la politique de la marque ou de l'enseigne.

Au-delà de cette attitude favorable, l'engagement représente une composante essentielle de la fidélité à long terme. En effet, l'engagement permet de stabiliser les comportements dans le temps, et ceci quelles que soient les circonstances. Plus précisément, l'engagement produit des effets comportementaux (rendre les actes plus résistants aux changements) et attitudeux (consolider les attitudes préalables de l'individu). Nonobstant, la littérature démontre que cette composante n'est pas suffisante.

En effet, la fidélité ne représente pas uniquement un sentiment abstrait, elle doit se traduire par des actes et des comportements concrets. De ce fait, la fidélité se manifeste par une dépendance psychologique et comportementale et engendre une volonté ferme de continuer la relation. Il s'agit, de la sorte, d'une attention permanente portée par l'individu à la marque dans ses pensées et ses actes.

¹⁴ Moulin Jean-Louis, « État de fidélité et relation de fidélité », Décisions Marketing, 1998, n° 13, page 67

La véritable fidélité peut être appréhendée comme une force conduisant le consommateur à résister aux changements de marques et ceci en dépit des situations d'achat et de consommation rencontrées.

1.3.5.2. Lien entre Satisfaction et Fidélité

Dans son étude du rôle médiateur de la confiance dans les relations entreprise fondée sur la connaissance, Graf¹⁵ (2004) démontre que le rôle de la satisfaction est plus important que le rôle de la confiance dans la continuité de la relation.

Les résultats de Graf (2004) confirment l'hypothèse selon laquelle la satisfaction contribuera plus à maintenir les clients et par conséquent, les rendre fidèles.

De nombreux travaux ont montré qu'une satisfaction élevée conduisait à une rétention accrue des clients. Selon plusieurs auteurs, la satisfaction du client à l'égard du produit ou du service fait partie des principaux facteurs de la fidélité. En effet, plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté ou du service utilisé, plus il a de chance de le racheter ultérieurement.

Un très grand nombre de chercheurs et praticiens considère la satisfaction comme une condition préalable à l'intention de réachat, à la fidélisation et un bouche à oreille favorable. Nous pouvons donc émettre que la satisfaction joue un rôle médiateur dans la relation normes de la relation fidélité.

Cependant, cet argument n'est pas toujours vrai: un client satisfait n'implique pas nécessairement que celui-ci est un client fidèle.

La fidélité d'un client devrait se mesurer selon trois critères: son comportement présent (fréquence d'achat, quantités), ses intentions futures (ses besoins potentiels futurs) et son comportement secondaire (les références qu'il fait présentement ou qu'il serait prêt à faire auprès d'autres clients).

Une étude menée par Frédéric F. Reichheld (publiée dans le Harvard Business Review d'avril 1996) révèle qu'en moyenne les entreprises, et ce, indépendamment de l'industrie dans laquelle elles opèrent, perdent 50% de leurs clients sur une période de 5 ans. Cette étude indique aussi qu'une simple réduction de 20 à 10% du taux de perte de clients peut augmenter les profits d'une entreprise de 25 à 50%.

Il est donc important de comprendre pourquoi ces clients quittent et vont chercher ailleurs les services et produits proposés par l'entreprise.

¹⁵Graf R. (2004), « Le rôle médiateur de la confiance dans les relations acheteur-vendeur : une application à la relation entreprise fondée sur la connaissance » - directeur de comptes bancaires, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Montréal.

1.3.5.3. Typologie de clients

Selon Thomas O. Jones et W. Earl Sasser Jr, il y a quatre types de clients: «le fidèle», «le transfuge», «le mercenaire» et «l'otage».

- Le fidèle (apôtre)

C'est un client qui est complètement satisfait. C'est celui dont les besoins et désirs sont parfaitement comblés par l'entreprise. C'est pour cela que les fidèles sont souvent les clients les plus faciles à servir. Parmi les fidèles, on compte une catégorie particulière, «les apôtres», qui sont si satisfaits qu'ils recommandent et vantent à tout le monde la qualité et les bienfaits des produits et services offerts par l'entreprise.

- Les transfuges (terroristes)

Ce sont les clients qui sont mécontents des services de l'entreprise. Les transfuges les plus dangereux sont «les terroristes». Ces derniers sont les clients qui ont eu une mauvaise expérience et expriment leur colère et frustration à qui veut bien les entendre. Ce sont, par exemple, les clients qui ont trouvé que la voiture qu'ils ont achetée a eu des problèmes techniques et n'ont pu trouver ni aide ni réconfort quand ils en ont informé le vendeur. Malheureusement, les «terroristes» parviennent à exprimer leur mécontentement avec plus de passion et plus d'impact que ne le font les fidèles au sujet de leur satisfaction.

- Les mercenaires

Ils défient la logique de la relation satisfaction-loyauté. Ils peuvent être satisfaits sans pour autant avoir aucun degré de loyauté envers l'entreprise. Ce sont des clients qui cherchent des bas prix, qui sont plus influencés par les tendances à la mode et qui cherchent le changement pour le simple plaisir de changer. Ces clients ne demeurent que momentanément comme clients de l'entreprise, pas assez longtemps pour que cela soit vraiment profitable pour l'entreprise.

- Les otages

Ce sont les clients prisonniers. Ces individus sont mécontents de ce que l'entreprise leur offre mais sont obligés, par le manque de présence d'autres entreprises concurrentes sur la place, de l'accepter.

Ainsi, dans les industries où une forme de monopole existe, l'entreprise (ou les entreprises) présente voit souvent peu d'intérêt à mieux servir ses clients, clients qui ne peuvent aller ailleurs. Une fois le monopole brisé, les otages se transforment souvent en terroristes.

Schéma 1 Typologie de clients



Source : Expertise TNS-ILRES

1.4. Marketing Mix Bancaire

Les professionnels du marketing utilisent de nombreuses techniques pour attirer et retenir leurs clients. Ces activités comprennent des concepts différents, dont le plus important étant le mix marketing. Traditionnellement, le marketing-mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Mais depuis quelques années, on parle aussi d'un mix marketing étendu, qui comprend quatre autres composantes qui sont : L'environnement physique, le processus, les acteurs et la productivité/qualité.

1.4.1. Le produit/service

Les services bancaires présentent les spécificités communes des services, et les produits offerts tentent de rendre tangible la prestation. La participation du client à la production (servuction) est une particularité des services. Les crédits bancaires font partie de l'élément « Produit » dans le mix bancaire. Plusieurs types de crédits bancaires sont offerts par une banque selon l'objectif du crédit, et la nature du client.

1.4.2. Le prix

Le prix joue un rôle mineur au niveau du marketing bancaire. En effet un certain nombre de taux d'escompte ou de réescompte sont fixés par les autorités monétaires, d'autres sont fixés à l'échelon de la profession bancaire après entente entre les différents établissements de crédit. Font partie du prix dans le mix bancaire : les agios, les commissions, les taux d'intérêts.

1.4.3. La distribution

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement. Cependant les méthodes de distribution tendent à s'élargir à travers l'introduction et la diversification des nouvelles technologies comme le développement du libre-service GAB (Guichet Automatique Bancaire). D'autre part, le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication. Le personnel en contact, de par son importance, est assimilé à un 5ème P. Par ailleurs, le respect du délai de déblocage de crédit fait partie de la livraison et donc de la distribution.

1.4.4. La communication

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir-faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux niveaux : interne et externe. La communication externe destinée aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel. Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : informative, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété

1.4.5. L'environnement physique

Il s'agit des éléments visibles qui donnent aux clients des indications sur le niveau de la qualité du service rendu. En effet, le client construit ses attentes et ses perceptions sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. D'où la nécessité de porter le plus grand intérêt aux supports physiques à disposition ou non des clients.

1.4.6. Le processus

Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés, d'interfaces ergonomes, spécialisés et souvent standardisés pour une très grande part. Mal définis, lents ou inefficaces dans leur mise en place, ils ennuiement les clients et rendent difficile la réalisation de leur travail,

ce qui entraîne inéluctablement une baisse de la productivité de l'entreprise et un accroissement des échecs de mise à disposition effective du service.

1.4.7. Les acteurs

La nature, l'intensité, le ton, la voix, la gestuelle et l'attitude du personnel en contact influencent fortement la perception des clients et conditionnent la qualité du service rendu, quelle qu'en soit l'issue. Ainsi, une société de services comme la banque qui délivre des prestations par le biais d'un personnel en contact doit déployer des efforts considérables en recrutement, formation et motivation des employés sous peine d'être boudée par ses clients en raison de la faible performance et attractivité du personnel.

1.4.8. La Productivité et la Qualité

La productivité et la qualité doivent être liées. L'amélioration de la productivité est la solution pour réduire les coûts. Améliorer et maintenir la qualité est essentiel pour la construction de la satisfaction et la fidélité des clients.

Section 2 : Le Crédit Bancaire

2.1. Définition du crédit

Etymologiquement, le mot crédit vient du verbe latin « credere », qui signifie « croire ». Et effectivement, celui qui consent un crédit « croit » en celui qui le reçoit. En d'autres termes, le créancier fait confiance à son débiteur.

Un banquier appelle par conséquent un crédit toute opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent, moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée. Lorsque le crédit est dit gratuit, les frais et les intérêts sont nuls.

D'une façon générale, le crédit résulte de la combinaison de trois éléments : Le temps ou le délai pendant lequel le bénéficiaire dispose des fonds prêtés, la confiance faite par le créancier au débiteur, la promesse de restitution des fonds prêtés.

Le crédit introduit donc une notion de temps, c'est à dire l'incertitude. Ainsi, il est possible qu'une société ne révèle aucun risque de défaillance au moment de l'octroi d'un crédit moyen ou long terme. Mais qu'en sera-t-il du risque de défaillance dans l'avenir ?

La deuxième caractéristique du crédit est la confiance entre créancier et débiteur. Cette notion est subjective et n'est pas exempt de risque. Un banquier peut ainsi accorder sa confiance et se tromper. Le crédit incorpore des notions subjectives qui sont des risques pour la banque.

Enfin, la troisième caractéristique du crédit est la promesse de restitution des fonds prêtés. Les risques inhérents à ce point découlent des deux points précédents. Si une évolution défavorable se produit dans le temps où que le débiteur ne respecte pas la confiance du créancier, le risque de non remboursement peut se réaliser.

2.2. Typologie de crédit

Il existe plusieurs variétés de crédits. On les classe généralement selon deux critères : la durée et la nature de l'opération. La durée du crédit est toujours liée à la nature de l'opération qu'il finance, conformément à une règle stricte de gestion financière.

Le délai d'exigibilité d'une dette doit correspondre au degré de liquidité de l'actif qu'elle a servi à acquérir. Ainsi, il ne peut pas être question d'utiliser un crédit remboursable sur un an, pour installer une usine qui commence à fonctionner qu'au bout de trois ans. Fort donc de cela, nous serons amenés à distinguer trois types de crédits :

Le crédit à court terme ou crédit de fonctionnement, le crédit à moyen terme, et le crédit à long terme ou crédit d'investissement.

2.2.1. Le crédit à court terme

Une entreprise ou un particulier quel que soit sa santé financière est parfois confronté à des besoins de trésorerie. Ce sont des besoins à court terme qui permettent aux clients de la banque de faire face à ces engagements auprès des fabricants ; des fournisseurs ; de son personnel pour les entreprises ou encore une liquidité monétaire pour ces besoins personnels pour le particulier.

Le crédit à court terme est un crédit dont la durée ne dépasse pas deux (2) ans et il porte essentiellement sur des besoins liés à l'approvisionnement en petits équipements, la fabrication des produits, la commercialisation des produits, la consommation etc. Il comprend plusieurs catégories dont entre autres on peut citer :

A) Le découvert en compte

C'est un financement à court terme sous forme de trésorerie donnée au titulaire du compte par le banquier. Le découvert porte sur un montant maximum à ne pas dépasser, il est remboursé sur une période fixée à l'avance en accord avec le banquier. Cette période ne peut pas dépasser deux (2) ans parce qu'il s'agit d'un crédit à court terme. Il est assujéti à un taux d'intérêt débiteur fixé par la banque.

B) Le prêt personnel

Un prêt personnel est une forme de crédit destiné au particulier, non affectée à un usage déterminé, pour lui permettre de financer ses besoins personnels. Le prêt personnel permet de disposer de la somme d'argent empruntée, librement. Le prêt personnel est un crédit non affecté à un achat déterminé. Pour demander un prêt personnel, il n'est pas nécessaire d'en préciser la raison. Le prêt personnel est un crédit amortissable, remboursable par mensualités fixes. La somme prêtée est versée intégralement, en une seule fois, pour un montant, une durée de remboursement et un taux d'intérêt déterminé au départ. Le prêt personnel est adapté ; pour financer : des projets (voyage, vacances, mariage...) une grosse dépense (réparation de toiture, remplacement de climatisation, aménagement de jardin...) ou toute autre utilisation personnelle.

C) Le crédit scolaire

Ce crédit est octroyé chaque année du début du mois de juillet, à la fin du mois d'octobre. Il est remboursable sur neuf mois au maximum et le taux d'endettement ne doit pas excéder les 45% du salaire net du client.

2.2.2. Le crédit à moyen terme

D'une durée de 2 à 7 ans, le crédit à moyen terme accordé soit par une seule banque, soit par une banque en concours avec un établissement spécialisé (crédit national, crédit d'équipement des PME, etc.). Le crédit à moyen terme s'applique à des investissements de durée moyenne telle que les véhicules et les machines et de façon plus générale, à la plupart des biens d'équipements et moyens de production de l'entreprise.

La durée du prêt doit cependant tenir compte de possibilité financière de l'entreprise. Celle-ci en effet, pendant cette période, doit pouvoir non seulement assurer le remboursement du crédit, mais encore dégager un autofinancement suffisant pour reconstituer le bien qui s'use (c'est l'amortissement) par le crédit à moyen terme ; le banquier distingue ceux qui sont réescomptables de ceux qui ne le sont pas. Si dans les deux cas, la banque prend le risque de l'opération, elle a la possibilité dans le premier cas de mobiliser sa créance.

Comme le crédit à court terme, le crédit à moyen terme comprend aussi plusieurs catégories entre autres on peut citer : Le crédit de consommation (crédit ou prêt affecté : exemple : le crédit auto ; le crédit d'équipements).

2.2.3. Le crédit à long terme

D'une durée de 7 à 10 ans, il est accordé par les institutions financières spécialisées. Ces institutions assurent le financement de ces crédits sur les sources provenant principalement d'emprunt obligataire. En guise d'exemple de crédit à long terme on a :

A) Le crédit d'investissement :

Un crédit d'investissement est un crédit ou un prêt à moyen ou à long terme dont le taux d'intérêt, les modalités d'utilisation et le plan de remboursement sont fixés par contrat. Il peut servir à financer des investissements en actifs fixes comme des bâtiments, des machines, de l'équipement mais aussi la reprise ou la création d'un commerce. Ce type de crédit sert aussi souvent à reconstituer le fonds de roulement afin de conférer à l'entreprise une structure financière saine. La durée est fonction de l'objet financé et correspondra en principe toujours à sa durée de vie économique. Elle ne peut cependant jamais être inférieure à trois ans ni supérieure à vingt ans.

Concernant le coût, des intérêts sont imputés sur l'encours du crédit. Pour calculer ces intérêts, l'on part du taux de base pour les crédits d'investissement, majoré d'une marge donnée. Cette marge est fonction de la "qualité" de l'entreprise (plus précisément sa capacité de remboursement, les perspectives de revenus, etc.), de la durée du crédit et du risque inhérent à l'objet financé. Le taux d'intérêt peut être fixe ou variable et les intérêts peuvent être payables mensuellement, trimestriellement ou, exceptionnellement, semestriellement ou annuellement. Le mode de calcul et de paiement des intérêts a une grande influence sur le coût global du crédit.

Le risque est qu'à l'échéance l'entreprise ne soit pas en mesure de rembourser. Ce risque est d'autant plus grand que l'investissement financé s'avère peu rentable et ne génère dès lors pas suffisamment de revenus au regard des obligations financières supplémentaires. C'est pourquoi la banque effectuera une analyse approfondie de l'impact du nouvel investissement sur la gestion globale de l'entreprise. Dans le cadre de son analyse, elle se concentrera principalement sur la capacité de remboursement.

B) Le crédit-bail :

Il s'agit de tout le matériel dont l'entreprise a besoin pour son activité courante. Ces financements utilisés par le système bancaire ne sont pas fréquents et se limitent à une intermédiation financière de la banque qui joue le rôle de relais financier entre le client et l'institution de crédit-bail.

Ces matériels peuvent être des meubles ou des immeubles. Ce qui nous permet de définir le crédit-bail comme une technique de financement d'une immobilisation ou d'un mobilier par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble à louer pour une valeur résiduelle, généralement faible en fin de contrat. Il permet aussi de surmonter les écueils que sont les traditionnelles garanties bancaires.

En ce qui concerne les techniques du crédit-bail le principe simple porte souvent sur des biens (meubles ou immeubles) à usage professionnel. C'est une opération qui fait intervenir trois protagonistes :

- L'entreprise qui veut disposer du bien mobilier ou immobilier ;
- Le fournisseur vendeur de ce bien généralement une autre entreprise industrielle et commerciale ;
- L'établissement de crédit-bail.

Concrètement, il revient au locataire de choisir le fournisseur et de déterminer les spécifications du matériel à financer. Ensuite, la société de crédit-bail acquiert le bien à financer qui a été choisi pour le mettre à la disposition du locataire.

Seul le fournisseur (propriétaire) détient le titre de propriété. Le locataire assume les risques et les charges pour une durée fixée en rapport avec la durée de vie économique du bien.

Pendant cette durée, le locataire paie en retour le loyer comprenant l'amortissement du bien, les frais financiers ainsi qu'une marge bénéficiaire sous réserve d'une valeur réelle fixée à la signature du contrat. A l'issue de la période de location, trois options s'offrent à l'entreprise locatrice :

- Lever la promesse de vente en acquérant définitivement le bien à un prix égal à la valeur résiduelle du matériel ;
- Conclure un nouveau contrat de crédit-bail sur le même matériel ;
- Rendre le bien au propriétaire.

Ce crédit-bail mobilier qui est à l'origine des financements des entreprises a été étendu aux particuliers à partir des années 1970 pour le financement des voitures de tourisme et étendu à d'autres biens.

Le financement à crédit est devenu une opération courante et il fait partie intégrante de la vie des consommateurs. Au Mali, la Banque de Développement du Mali (BDM-SA) en a fait sa fonction principale. Il est donc important de savoir comment l'octroi de crédit fonctionne au sein de cette banque. De ce fait, nous présenterons dans le chapitre suivant la BDM-SA ainsi que la démarche d'analyse de la faisabilité du crédit au sein de cette banque.

CHAPITRE 2 : Contexte et Méthodologie de l'étude

Section 1 : Contexte de l'étude

1.1. Présentation de la B.D.M SA

Créée le 3 Juillet 1989 suite à une fusion avec la BMCD, la BDM-SA occupe actuellement la première place parmi toutes les banques au Mali et elle est la quatrième (4^e) banque dans l'espace UEMOA, avec un capital de 10.000.429.600 FCFA.

D'un effectif actuel de 393 Agents, la BDM SA dispose de dix-sept (17) agences à Bamako et de (25) agences au niveau local. A l'étranger, la BDM-SA a ouvert un bureau de représentation en Espagne et un Bureau de représentation à Brazzaville.

La banque est sans cesse à la poursuite du développement de son réseau. Ainsi, beaucoup d'autres projets d'agences sont prévus dans les régions et à l'étranger.

Les activités de la Banque de Développement du Mali s'inscrivent dans la ligne de celles d'une banque polyvalente. L'article 4 de ses statuts stipule en effet que « La Banque de Développement du Mali est habilitée à apporter son concours financier ou technique pour la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement économique et social de la république du Mali » et l'article 5 de préciser que : « Au titre des opérations propres, elle a notamment compétence pour faire, sous sa responsabilité, toute opération de crédit présentant des garanties suffisantes de rentabilité financière et pouvant contribuer, dans le cadre du plan, au développement de l'industrie, du commerce, de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat, du petit équipement, du mouvement coopératif... »

La vocation de la B.D.M-SA est donc universelle et se réalise au moyen de prêts à court, moyen et long terme à tous les secteurs de l'économie. La B.D.M-SA peut en outre escompter et avaliser au bénéfice des sociétés et entreprises d'Etat, des groupements, des collectivités publiques, des sociétés privées et des particuliers. Par conventions spécialement conclues à cet effet, elle effectue pour l'Etat un certain nombre d'opérations dont la gestion du portefeuille. Les participations financières de celui-ci, ou la gestion des fonds d'origine publique.

Outre les fonds propres, les ressources sont constituées essentiellement par les dépôts des clients, les emprunts extérieurs et le refinancement de la Banque Centrale du Mali.

Tableau 1 Répartition du capital

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS	MONTANT (milliers FCFA)	POURCENTAGE
BMCE	102 926	2 737 832	27,38%
Etat du Mali	73 630	1 958 558	19,58%
BCEAO	60 000	1 596 000	15,96%
BOAD	60 000	1 596 000	15,96%
CCIM	48 390	1 287 174	12,87%
Privés Maliens	31 010	824 866	8,25%
TOTAL	375 956	10 000 430	100%

Source : <https://www.bdm-sa.com/historique.html>

Schéma2 Répartition du capital



Source : <https://www.bdm-sa.com/historique.html>

1.2. Organisation et Fonctionnement

1.2.1. Les organes

Les organes sont composés du :

1.2.1.1. Comité de crédit :

La mission générale du comité de crédit est d'autoriser l'octroi des crédits à la clientèle en statuant sur les demandes de crédit dans la limite des délégations de pouvoir et cela, dans un souci constant de sécurité et de maîtrise des risques.

Il existe deux comités de crédit :

- Le comité de crédit interne ;
- Le comité de crédit élargi.

a) Le comité de crédit interne

Il est composé du Président Directeur Général, du responsable du pôle financier et juridique, du responsable du pôle exploitation, du responsable du pôle opération, du directeur de l'exploitation des agences principales de Bamako, du Directeur de l'exploitation des agences du réseau et des particuliers, du Directeur de l'international et de l'électronique bancaire, du directeur de la gestion des risques et des engagements, du directeur des affaires juridiques et du recouvrement et du Directeur de la gestion administrative des prêts et des crédits par signature. Plusieurs tâches sont à leur charge :

- Statuer sur les demandes d'autorisation de crédit dépassant les délégations de la Direction Générale, dans un délai de 48h à compter de la réception des demandes de dossiers par les membres ;
- Accorder des crédits en respectant les plafonds retenus, en matière de prêts et découverts, avances sur marchés, escomptes ;
- Octroyer des crédits sans limitation de montant à condition qu'ils soient garantis par des nantissements d'espèces, de bon de Trésor, des bons de caisse, ou par une caution de banque de premier ordre émanant des banques internationales ;
- Octroyer des crédits sans limitation de montant avec la garantie formelle de l'Etat, dans la limite de la loi bancaire et de la réglementation prudentielle ;
- Consentir des prêts interbancaires aux banques de la zone UEMOA dans la limite de cinq Milliards de FCFA par banque à condition que la situation financière de la banque emprunteuse soit reconnue saine ;

b) Le comité de crédit élargi

Ce comité est composé du Président Directeur Général de la BDM-SA, du Représentant de la Banque Ouest Africaine du Développement (BOAD), du Représentant du Directeur National de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et du Représentant de la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE).

Leur tâche est de statuer sur les demandes, dépassant les délégations du comité de crédit interne, qui lui sont remontées pour approbation.

1.2.1.2. Le comité informatique

Ce comité a pour mission essentielle de piloter et d'arbitrer toutes les décisions concernant tout chantier impactant le système d'information de la banque. Il est présidé par le Président Directeur Général ou son représentant.

1.2.1.3. Le comité de recouvrement

Ce comité gère les mesures de redressement. Il est présidé par le Président Directeur Général ou son représentant.

1.2.1.4. Le comité d'Information

Il a pour mission de gérer les flux d'informations entre les directeurs et les responsables de pôles. La tenue des comités d'information s'effectue sous la présidence du Président Directeur Général.

1.2.1.5. Comité d'Exploitation

Le comité d'exploitation a pour mission de coordonner les activités relatives à l'exploitation. Ce comité est élargi au Directeur de la Gestion des Risques et des Engagements et au Directeur des Moyens de Paiement Electronique.

1.2.2. Les directions rattachées à la Présidence :

Il y a principalement quatre Directions qui sont rattachées à la Présidence. Elles sont les suivantes :

- La Direction de l'Inspection Générale
- La Direction de la Vérification Interne
- La Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets
- La Direction Marketing Développement et Communication

➤ La Direction de l'Inspection Générale

La Direction de l'Inspection Générale est chargée de contrôler les procédures, d'évaluer les systèmes de contrôle interne et de mettre en œuvre des contrôles inopinés. Elle doit veiller à ce que le fonctionnement des différentes entités de la banque ne comporte pas de risque majeur. Elle est indépendante de tous pouvoirs et hiérarchiquement rattachée au Président de la Banque. Pour garantir cette intégrité, la Direction de l'Inspection Générale ne doit avoir aucun rôle opérationnel et ne doit participer à aucune décision opérationnelle au sein de la Banque autre que les contrôles ponctuels relevant de sa compétence.

➤ La Direction de la Vérification Interne

La direction de la vérification interne a pour mission de renforcer le dispositif de contrôle interne au sein du pôle opérations. Pour mener à bien la mission dévolue, l'ensemble des

vérificateurs internes existants au niveau des agences et ceux désignés au niveau des directions opérationnelles du siège lui sont rattachés.

➤ **La Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets**

La direction du contrôle de gestion et des budgets est chargée dans un premier temps, de fournir à la Direction Générale les informations de pilotage (tableau de bord) d'une part, et à l'ensemble des entités de la banque, les éléments d'information nécessaires à la prévision et au suivi de leurs activités et de leurs rentabilités d'autre part. Dans un deuxième temps, de s'assurer du contrôle des résultats.

➤ **La Direction Marketing Développement et Communication**

La direction marketing développement et communication a pour mission d'élaborer et de proposer à sa direction les grandes lignes de la stratégie commerciale de l'entreprise. La direction gère les actions de communications internes et externes dans le but de promouvoir les produits et valoriser l'image de l'entreprise.

La BDM-S.A s'articule autour de quatre pôles :

- ✓ Le Pôle Financier et Juridique
- ✓ Le Pôle Operations
- ✓ Le Pôle Exploitation
- ✓ Le Pôle Secrétariat General

Au-dessous de ces pôles se trouvent des directions comprenant elles-mêmes des divisions.

1.2.3. Pôle financier et juridique

Le pôle financier et juridique a pour mission de veiller à l'enregistrement comptable et aux contrôle de l'ensemble des flux financiers de la banque, gérer la trésorerie globale, définir la politique de risques dans le but de préserver la qualité du portefeuille, assurer le traitement des questions juridiques, mettre en place les stratégies permettant d'optimiser le taux de recouvrement des créances douteuses et litigieuses.

Cinq directions la composent. Elles sont les suivantes :

- La Direction Comptable et Trésorerie
- La Direction des Affaires Juridiques
- Direction Recouvrement
- La Direction de la Gestion des Risques et des Engagements
- La Direction du Suivi et Réconciliation des Comptes

➤ **La Direction Comptable et Trésorerie**

Cette direction est chargée de s'assurer que le système comptable donne une image sincère et fidèle de la situation patrimoniale de la banque, de gérer la trésorerie à court, moyen et long terme dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque mais aussi de prévoir, suivre, enregistrer et contrôler l'ensemble des flux financiers, en CFA ou en devises, générés par les activités de la banque.

➤ **La Direction des Affaires Juridiques**

Quant à cette direction, elle est chargée de traiter les questions juridiques et fiscales concernant la banque.

➤ **La Direction du Recouvrement**

Cette direction est chargée de mettre en place des stratégies de recouvrement amiable et contentieux afin d'optimiser le taux de recouvrement des créances des clients contentieux.

➤ **La Direction de la Gestion des Risques et des Engagements**

La direction de la gestion des risques et des engagements est chargée de définir la politique de risques et de la gestion des engagements de la banque.

➤ **La Direction du Suivi et Réconciliation des Comptes**

La Direction du Suivi et Réconciliation des Comptes est chargée de vérifier toutes les opérations saisies dans les comptes des clients.

1.2.4. Pôle opérations

Le pôle opérations a pour mission principale de traiter l'ensemble des opérations de back office dans la banque en vue d'une meilleure maîtrise de la qualité et des coûts.

Elle se compose des directions suivantes :

- La Direction du Traitement des Valeurs ;
- La Direction de la Gestion Administrative des Prêts et Crédits par Signature ;
- La Direction des Opérations avec l'Etranger ;

➤ **La Direction du Traitement des Valeurs**

La direction du traitement des valeurs est chargée de centraliser et traiter les opérations de back office de toutes les agences de la banque afin de les rendre plus efficaces. Les opérations concernées sont : l'encaissement, l'escompte, la compensation, le traitement des salaires des fonctionnaires.

➤ **La Direction de la Gestion Administrative des Prêts et Crédits par Signature**

La direction de la gestion administrative des prêts et crédits par signature est chargée de gérer les crédits indirects et assurer la gestion administrative des crédits accordés par les instances idoines (différents comités de crédits).

➤ **La Direction des Opérations avec l'Étranger**

La direction des opérations avec l'étranger est chargée d'assurer le traitement optimum des opérations de back-office de la direction de l'international et d'assurer l'assistance des agences pour le montage de leurs opérations avec l'étranger.

1.2.5. Pôle Exploitation

Le pôle exploitation a pour mission de mettre en œuvre les stratégies commerciales définies par la division de la communication en vue d'assurer le pilotage des activités d'animation commerciale des agences de Bamako et du réseau la promotion et la coordination du réseau, la promotion et la coordination des activités de représentation à l'étranger, d'élaborer les plans d'actions pour une bonne gestion de la clientèle, d'assurer la collecte des ressources stables et veiller au traitement optimal des dossiers de crédit.

Le pôle exploitation se compose de différentes directions qui sont les suivantes :

- La Direction de l'International et de l'Électronique Bancaire ;
- La Direction de l'Exploitation des Agences de Bamako et des Particuliers ;
- La Direction de l'Exploitation des Agences de l'Intérieur.

➤ **La Direction de l'International et de l'Électronique Bancaire**

La direction de l'international et de l'électronique bancaire est chargée de promouvoir et de coordonner l'activité des représentations à l'étranger en direction des Travailleurs Maliens à l'Étranger (TME), gérer les rapports de la banque avec les correspondants étrangers mais

aussi d'assurer la responsabilité technique et la gestion des risques et des opérations liées à l'activité de production monétaire et de transfert d'argent par la division Western Union.

➤ **La Direction de l'Exploitation des Agences de Bamako et des Particuliers**

La direction de l'exploitation des agences de Bamako et des Particuliers est chargée de coordonner et animer les activités des agences de Bamako, d'assurer la gestion clientèle et la prise en charge des dossiers de crédits issus des agences ou les demandes émanent directement des clients.

Les tâches qu'elle doit accomplir sont principalement de deux ordres : le pilotage et l'animation commerciale et la gestion clientèle.

➤ **La Direction de l'Exploitation des Agences de l'Intérieur**

La direction de l'exploitation des agences de l'intérieur est chargée de coordonner et animer les activités des agences du réseau intérieur, d'assurer le relais avec la direction de la communication et du marketing sur le plan de l'animation commerciale, d'analyser les dossiers de crédits reçus des agences.

Tout comme la direction de l'exploitation des agences de Bamako et des Particuliers, ses tâches sont de deux ordres : le pilotage et l'animation commerciale et la gestion clientèle.

1.2.6. Secrétariat général

Ce pôle gère l'ensemble des ressources humaines, logistiques et informatiques au service de la banque. Il met en œuvre tous les moyens susceptibles d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement. Il veille à la sécurisation et à l'intégrité des installations, à la maîtrise des charges mais aussi à la prévention d'un bon climat social. Sa composition est comme suit :

- La Direction des Ressource Humaines
- La Direction du Centre de Formation
- La Direction des Moyens Généraux
- La Direction des Systèmes d'Information
- La Direction de l'Organisation et de la Qualité

➤ **La Direction des Ressource Humaines**

La direction des ressources humaines est chargée de la gestion administrative (dossier du personnel, suivi des congés et absences, paie) et de la gestion des effectifs (recrutements, carrières, mobilités...).

➤ **Direction du Centre de Formation**

La direction du centre de formation est chargée d'identifier les besoins individuels et collectifs en matière de formation, élaborer les plans de formation mais aussi d'arrêter, mettre en œuvre et évaluer les plans de formation.

➤ **La Direction des Moyens Généraux**

La direction des moyens généraux est chargée de favoriser la mise en œuvre de tous les moyens susceptibles d'assurer le bon fonctionnement de la banque dans un souci constant de sécurité et de maîtrise des dépenses.

➤ **La Direction des Systèmes d'Information**

La direction des systèmes d'information est chargée d'assurer la gestion des moyens matériels et logiciels nécessaires à l'automatisation du fonctionnement de la banque, de fournir aux utilisateurs les fonctionnalités nécessaires dans le respect des délais mais aussi de veiller à la cohérence, à la sécurité, la validité et la fiabilité du système d'information.

➤ **La Direction de l'Organisation et de la Qualité**

La direction de l'organisation et de la qualité est chargée de l'optimisation des structures et du fonctionnement de la banque, de l'assistance aux utilisateurs et de la mise en œuvre d'une politique en matière de qualité.

L'Organisation initie l'ensemble des actions destinées à accroître les performances de la banque en matière administrative et commerciale. Tandis que la Qualité est chargée d'animer les processus « qualité » en proposant des actions concrètes d'amélioration aux différentes directions en s'assurant de leur réalisation et en mesurant le niveau d'impact sur la clientèle.

1.3. Démarche d'analyse de la faisabilité du crédit au sein de la BDM-SA

La prise de risque commence dès l'entrée en relation avec les clients et la formulation de besoins de financement dont l'attribution ou le rejet signifie si la banque est prête ou non à risquer des fonds dans une affaire déterminée ou non.

Il est vrai que la banque est un établissement qui accepte de prendre des risques en octroyant des crédits, elle est d'ailleurs rémunérée pour ces risques, mais il est important de savoir choisir les bons payeurs, et d'écarter ou d'exiger plus de garanties pour les clients dont l'analyse a décelé des difficultés potentielles à honorer leurs engagements.

L'étude de la situation de l'entreprise commence par l'étude du dossier de crédit qui va rassembler d'importantes informations économiques et financières relatives à l'entreprise et qui va constituer un élément déterminant d'aide à la décision d'octroi ou de refus du crédit, et de négociation des lignes de crédit et des conditions applicables au contrat.

Toutefois, la décision d'octroi ou de rejet d'une demande de crédit ne peut être pertinente qu'avec la collecte de toute information concernant le client, touchant son environnement interne ou externe, et qui peut informer la banque sur son risque de défaillance. Ainsi, afin de collecter les informations de la façon la plus uniforme et la plus complète possible, la banque rassemble ces informations dans un dossier qui s'alimente chaque fois qu'une mise à jour d'une de ces rubriques s'avère nécessaire.

Le dossier bancaire rassemble un ensemble d'informations concernant chaque entreprise et constitue la mémoire permanente de la banque face à la mobilité de ses agents.

Le dossier bancaire est un instrument de normalisation des informations concernant l'entreprise car il impose une homogénéité dans la présentation des rubriques qu'il contient.

Il comporte aussi, à côté de certaines informations qui précisent les traits dominants de l'entreprise en matière organisationnelle et managériale, des éléments d'appréciation qui contribuent à une prise de connaissance rapide et complète de l'état des rapports de l'entreprise et son environnement interne et externe.

Il ne s'agit donc pas d'un simple document administratif, strictement descriptif mais d'un support pré-analytique à grande valeur ajoutée, notamment, dans l'appréciation du risque de défaillance des entreprises étudiées, et dont l'élaboration exige une préparation rigoureuse et une forte implication aussi bien lors de sa rédaction initiale qu'à l'occasion de son actualisation régulière.

1.3.1. Les informations d'identification de l'entreprise bancaire

Ce sont des informations d'identification qui ont pour objet de classer le dossier et d'éviter toute confusion, elles sont dissociées en deux volets essentiels :

a) Les informations bancaires

- L'agence : l'unité opérationnelle qui est en rapport avec l'affaire, ainsi que son rattachement à une direction dont la compétence sera définie.
- Les numéros de compte : les classifications peuvent faire présenter des critères de segmentation par catégorie en distinguant les clients par rapport à leur taille et statut juridique.

- La date d'entrée en relation : Il est important de savoir si l'entreprise a établi une longue relation avec la banque afin d'étudier l'historique et les traits généraux de cette relation.
- La cotation interne : qui peut être rappelée s'il y a lieu pour attirer immédiatement l'attention du décideur lorsque cette cotation reflète un risque élevé du client.

b) Les informations sur l'entreprise :

- La raison sociale : qui permet une identification conjointe avec le numéro de compte, la mention du capital social et de la forme juridique compléteront l'identification de la société.
- L'appartenance à un groupe : portée à la connaissance de tous les agents de la banque, elle peut jouer un rôle déterminant en matière de suivi du risque ou de tarification des conditions pratiquées, en effet, une entreprise qui fait partie d'un groupe bénéficie d'un soutien plus important et s'expose donc à des risques de défaillance plus faibles.
- L'adresse : l'utilité la plus immédiate est celle du siège social, complétée, si nécessaire par les coordonnées des responsables financiers.
- L'objet social : doit être clairement défini, car il constitue un élément de suivi régulier des informations concernant la relation, un changement brusque de l'objet peut être un signe de difficultés lié à la rentabilité de l'affaire et implique donc une nécessité d'investigation pour découvrir les motifs de ce changement.
- La date de création : cette information est importante dans la mesure où elle peut donner des indications pertinentes sur la santé financière de l'entreprise. En effet, une entreprise plus ancienne est une entreprise qui a réussi à survivre et à faire face aux difficultés du marché, au contraire d'une entreprise qui vient d'être créée et dont l'avenir est incertain.
- L'immatriculation au registre de commerce : qui constitue un élément indispensable pour l'identification de l'entreprise.

1.3.2. Le personnel et les structures décisionnelles

Cette partie s'occupe essentiellement des éléments suivants :

a) Un bref historique de la société

Cette rubrique a pour objet de résumer succinctement les événements les plus marquants de la vie de l'entreprise, et d'induire par conséquent son profil de risque.

b) Les renseignements sur les principaux associés

Dans cette rubrique la BDM-SA se concentrera surtout sur la moralité en affaires des dirigeants. Puisque la relation entre la banque et l'entreprise exige une pleine confiance entre les parties, cette confiance sera naturellement mise à l'épreuve en cas de pratiques frauduleuses des dirigeants. Il est aussi important de mentionner tous les éléments qui permettront de prévoir une possible rupture de l'équilibre actuel entre les associés (maladie, retraite, divorce affectant les dirigeants et les associés ou un retrait de certains hommes clés sur lesquels repose la notoriété de l'affaire).

1.3.3. L'organisation

L'organigramme donnera des informations sur de possibles incohérences et fragilités au niveau de l'organisation de l'entreprise en question. Afin de compléter la lecture de l'organigramme, il sera utile à la BDM-SA d'avoir des informations précises sur le degré de centralisation des pouvoirs, du système de délégations, de la cohérence des équipes de direction etc.

1.3.4. Les capacités humaines

Cette étude permettra de déceler certaines difficultés pouvant affecter la structure de l'emploi, et qui peuvent avoir comme source un climat social tendu. La prise en compte du climat social sera déterminante pour savoir les efforts qui peuvent être fournis par le personnel en période de crise. Le degré de fidélité des cadres dirigeants qui occupent les postes clés, et des agents exerçant des fonctions importantes au sein de l'entreprise doit être spécialement pris en considération.

1.3.5. La structure technique de l'entreprise

Cette étude permet de déterminer les équipements immobiliers et les équipements productifs que l'entreprise a en possession, ainsi que leur valeur réelle, afin de relier cette valeur à la rentabilité de l'affaire. Elle permet aussi de déterminer des indications sur la politique d'investissement, et de savoir ses axes prioritaires, ces lacunes ou insuffisances éventuelles.

1.3.6. Diagnostic stratégique et les grandes orientations de l'entreprise

Durant cette analyse, la BDM-SA s'intéressera aux orientations principales formulées par les dirigeants de l'entreprise, les potentialités propres à l'entreprise et les opportunités offertes par son environnement.

Une Analyse SWOT avec l'appréciation des opportunités et des menaces de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de la Banque, s'avère indispensable pour anticiper des

difficultés émanant par exemple d'une saturation du secteur d'activité, ou d'une insuffisance des capacités de la Banque à faire face aux menaces de son environnement. Toutes ces informations sont déployées dans un ultime souci de réduction du risque de crédit.

1.3.7. Les relations bancaires

Dans cette rubrique la BDM-SA essaiera de déterminer sa position concurrentielle à travers les mouvements d'affaires que les clients leur confient, ainsi, l'attribution de conditions trop favorables afin de fidéliser les clients peut pousser la banque à courir des risques importants.

1.3.8. L'activité et la commercialisation

Les données concernant les produits offerts par l'entreprise, les marchés auxquels elle s'adresse, et la clientèle qu'elle traite peuvent expliquer certains postes du compte des produits et des charges en termes de diagnostic de l'activité, et donner des indications concernant la qualité de la clientèle, surtout en ce qui concerne les risques clientèle.

1.3.9. La Décision

Après la collecte des informations concernant le client et son environnement, la BDM-SA devra alors prendre la décision d'octroyer le prêt ou pas. La décision est prise par un comité appelé « comité de crédit » ou « comité des engagements ». Ces instances supérieures devront avoir une synthèse de cette démarche qui servira de document de travail. Chaque responsable devra donc lire et analyser le document qui est assez court, et devra ensuite donner son avis en tenant compte des risques mais aussi des opportunités que la banque peut avoir en octroyant ce prêt.

Après l'octroi du crédit, il est nécessaire de s'assurer en premier lieu si l'emprunteur utilise les lignes de crédit dans l'objet pour lequel elles ont été constituées et s'il rembourse aux échéances fixées, de suivre sa situation financière et la marche de son compte afin de tenter de déceler à temps quelques difficultés révélatrices de défaillance chronique et d'arrêter une éventuelle hémorragie.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Afin de mener à bien notre recherche et d'atteindre les objectifs recherchés, une méthodologie rigoureuse s'impose. En effet, l'étude se déroule en plusieurs phases en suivant une démarche méthodologique conforme à la mesure de satisfaction. Cette dernière se décline en 3 principales étapes qui sont :

- L'identification des critères déterminant la satisfaction des clients ;
- Collecte et traitement des informations ;
- L'analyse des résultats et la formulation des recommandations.

Après avoir décrit les différentes phases de l'étude, nous présenterons les outils utilisés puis le modèle d'analyse qui en découle.

2.1. Démarche de la recherche

2.1.1. Phase 1 : Identification des critères déterminant la satisfaction des clients

Cette phase permet de repérer les critères qui influencent la satisfaction globale des clients autrement dit, les critères de jugement que prennent réellement en compte les clients. Il s'agit donc de mettre en évidence les dimensions cachées de la constitution de la satisfaction du client et de faire ressortir les critères les plus importants aux yeux des clients concernant la gestion des opérations de crédit.

2.1.2. Phase 2 : Collecte et traitement des informations

Cette phase permet d'entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire de passer à la mesure de la satisfaction des clients concernant les prêts. Elle se fait à travers des séances d'enquêtes auto-administrées aux clients et une interview individuelle avec le chargé de la gestion des prêts. Cette collecte s'étale sur un mois et une fois les résultats obtenus, la phase d'analyse peut commencer.

2.1.3. Phase 3 : Analyse des résultats et formulation des recommandations

A l'issue de la phase de collecte d'informations, l'étude aboutit à une analyse des résultats. Cette analyse permet de connaître les besoins et attentes des clients sur les prêts et sa gestion. La phase sera close après avoir formulé des recommandations et leur plan de mise en œuvre afin de permettre à la BDM-SA de gérer au mieux ces insuffisances organisationnelles et d'atteindre ses objectifs.

2.2. Outils de travail utilisés

Cette partie développe les différents outils utilisés pour réaliser l'étude. Ce sont à la fois, des outils de collecte de données ainsi que des outils d'analyse.

2.2.1. Collecte de données primaires

Elle consiste en l'analyse documentaire. Il s'agit d'exploiter les documents de la BDM-SA afin de pouvoir mieux cerner la structure et tous ses contours. Nous avons eu à consulter :

- L'organigramme de la BDM-SA
- Les procédures de crédit
- Les rapports annuels de l'activité
- Les lettres de réclamation des clients
- Les notes de service
- Le Site Web de la BDM-SA

2.2.2. L'Observation

Notre présence permanente dans le milieu nous a permis de voir comment chacun exécute ses tâches et se comporte avec les clients. En effet, nous avons pu observer le processus d'octroi de crédit et de gestion de la clientèle au sein du siège de la BDM-SA.

2.2.3. Les Entretiens

Pour notre étude, nous nous sommes entretenus avec les clients mais aussi avec le chef de crédit.

L'entretien avec les clients a été mené suivant un échantillon de deux cent (200) clients de deux catégories (particulier et entrepreneur). L'entretien est guidé par un questionnaire composé de questions fermées qui nous a permis d'avoir une vision globale sur la satisfaction des clients concernant les opérations de crédit. Au cours de l'étude, nous avons eu à nous entretenir avec différents responsables de la banque afin d'avoir l'autorisation d'effectuer l'enquête auprès des clients. Une fois l'accord donné, le questionnaire a été administré de façon aléatoire aux clients dans dix agences de la BDM-SA à Bamako. Une équipe de stagiaires de la BDM-SA était chargé de la distribution et du suivi du questionnaire dans les agences sur une période d'un mois. C'est ainsi que l'on s'est retrouvé avec un échantillon de 120 répondants dont 93 Particuliers et 27 Entrepreneurs.

L'entretien avec le chef de crédit nous a permis d'avoir une meilleure vision sur l'activité crédit. L'entretien a été fait à l'aide d'un questionnaire composé de questions ouvertes afin de permettre à ce dernier de s'exprimer librement.

2.2.4. Logiciel SPHINX Plus²

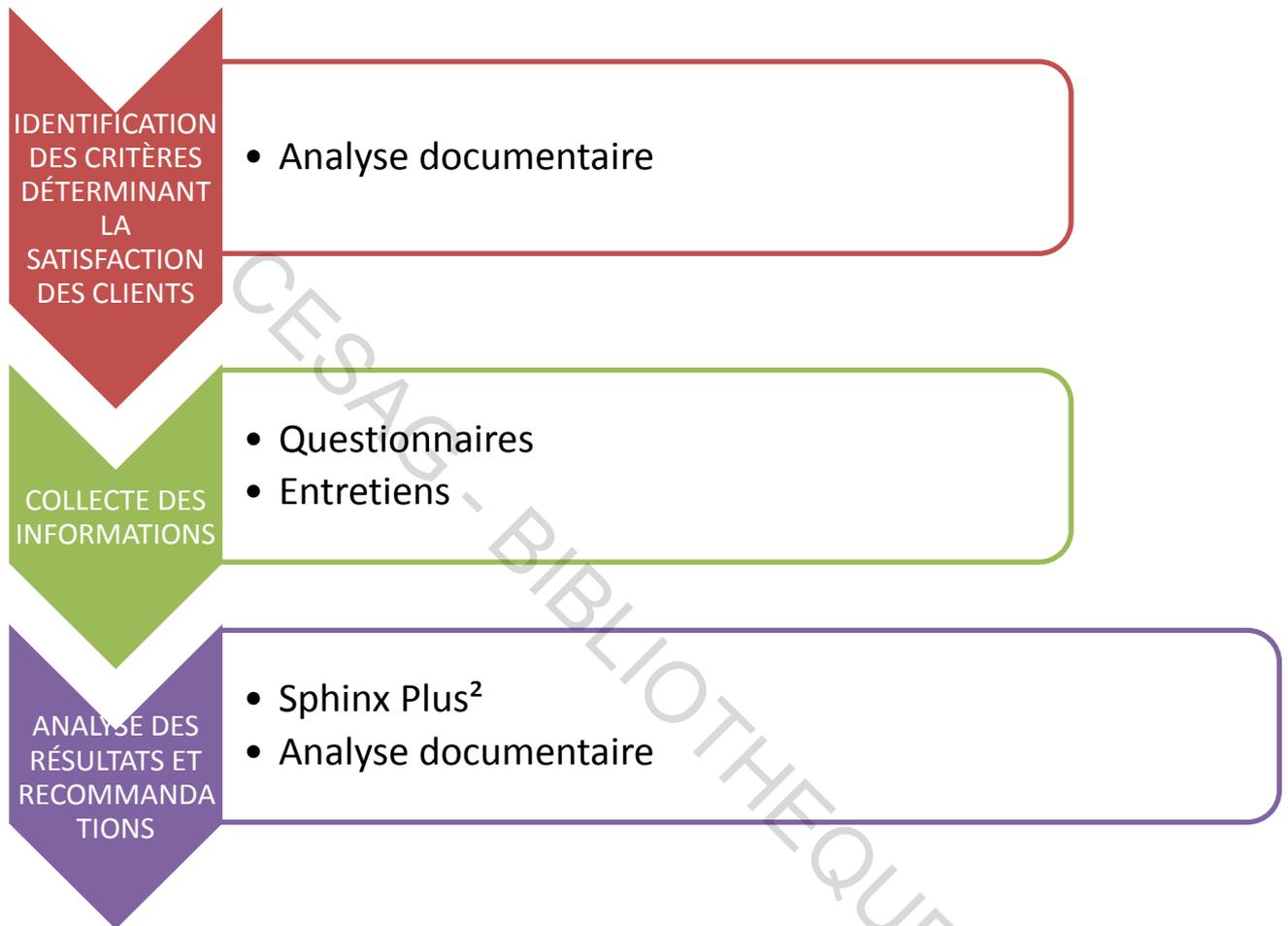
C'est l'outil principal de collecte et d'analyse des résultats que nous avons utilisé. Sphinx Plus² nous a permis de réaliser le questionnaire de satisfaction et d'organiser notre étude avec les différentes méthodes de collecte, d'analyses quantitatives et qualitatives qu'il propose.

2.3. Présentation du schéma d'analyse

Le schéma d'analyse permet de fournir une approche conceptuelle du problème. Il sert à définir une structure robuste et extensible qui servira de base pour la recherche. C'est un outil

méthodologique. Il fournit des spécifications fonctionnelles du système que l'on veut développer sans aucune référence à l'environnement de développement. A partir des phases prédéfinies et des outils de collecte/ d'analyse, la démarche de l'analyse est traduite à travers le schéma suivant :

Schéma 3 Schéma d'analyse



Source : Moi-même

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Après avoir développé le cadre théorique à travers les notions de satisfaction et de crédit bancaire, le cadre pratique s'impose car il révèle essentiellement l'étude en elle-même. Cette partie comprend deux chapitres. Dans le chapitre 1 qui est le suivant, seront présentés et analysés les résultats de l'enquête de satisfaction adressée aux clients mais aussi de l'entretien avec le chef de crédit.

Section 1 : Présentation des résultats

1.1. Résultats issus du questionnaire administré aux clients

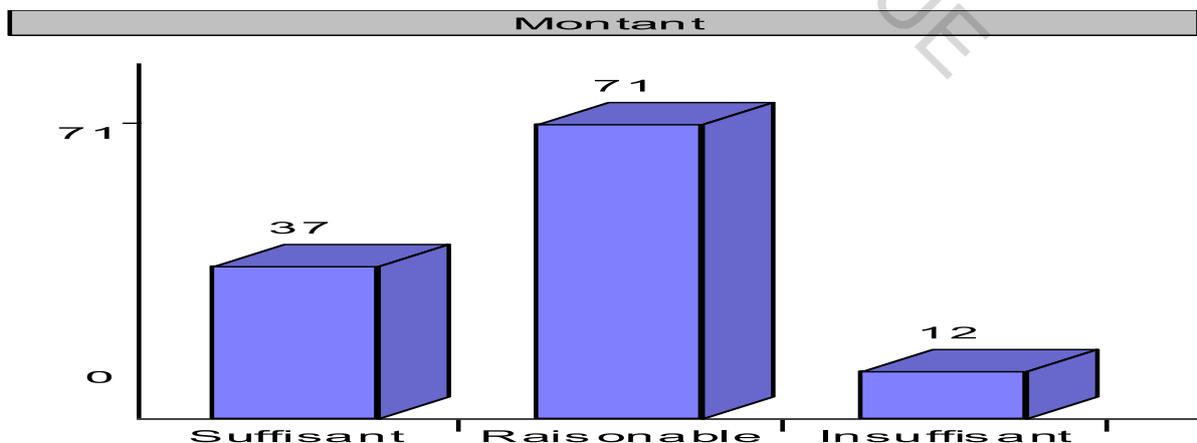
Pour atteindre les objectifs assignés à notre étude, nous avons élaboré un questionnaire adressé aux clients de la BDM-SA. Les données recueillies sont regroupées dans des tableaux. Ces données concernent principalement leur niveau de satisfaction vis-à-vis des opérations de crédit.

L'échantillon de départ était de 200 clients de deux catégories (Particulier/Entrepreneur) ayant déjà bénéficié de prêts auprès de la BDM-SA. Au final, on se retrouve avec un échantillon de 120 répondants dont 93 Particuliers et 27 Entrepreneurs.

Les Particuliers sont constitués de 28 cadres, 23 employés, 27 retraités mais aussi de 15 ouvriers. Il y a lieu de préciser que le questionnaire a été traité à l'aide du logiciel sphinx Plus² très pratique en la matière. Le traitement des questionnaires retournés adressés aux clients a permis d'obtenir les résultats ci-après :

- Que pensez-vous du montant du dernier prêt qui vous a été accordé ?

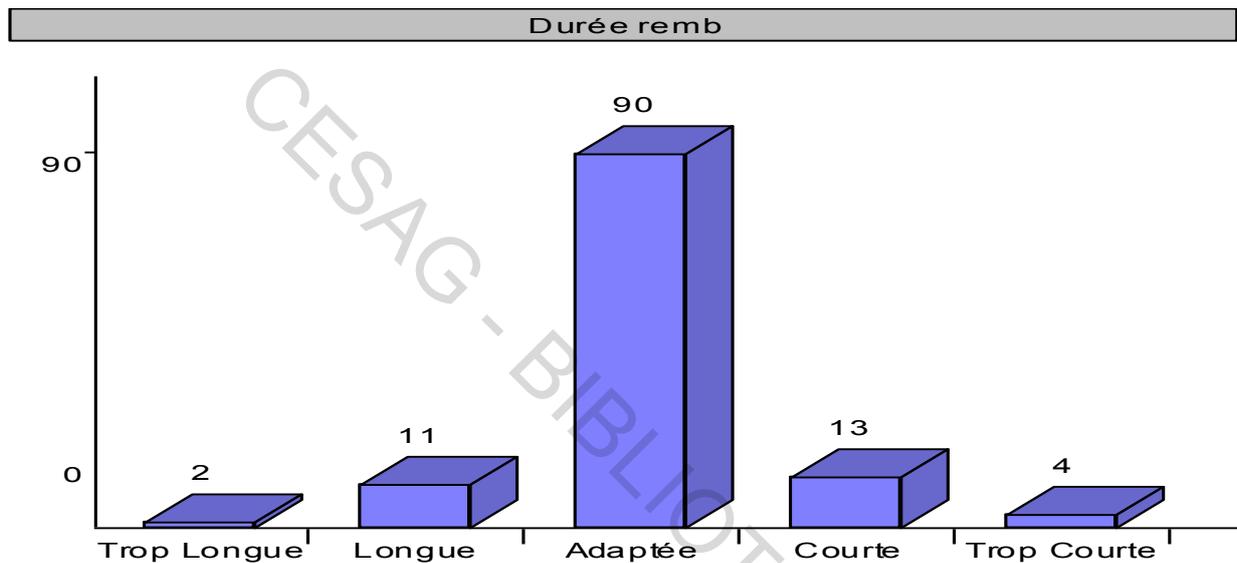
Schéma 4 Montant dernier prêt



Nous constatons que 71 clients soit 59.2% pensent que le montant du dernier prêt qui leur a été accordé est raisonnable, 37 clients soit 30.8% déclarent qu'il est suffisant contre seulement 12 clients soit 10% qui estiment qu'il est insuffisant.

- Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la nature de votre activité, objet du financement?

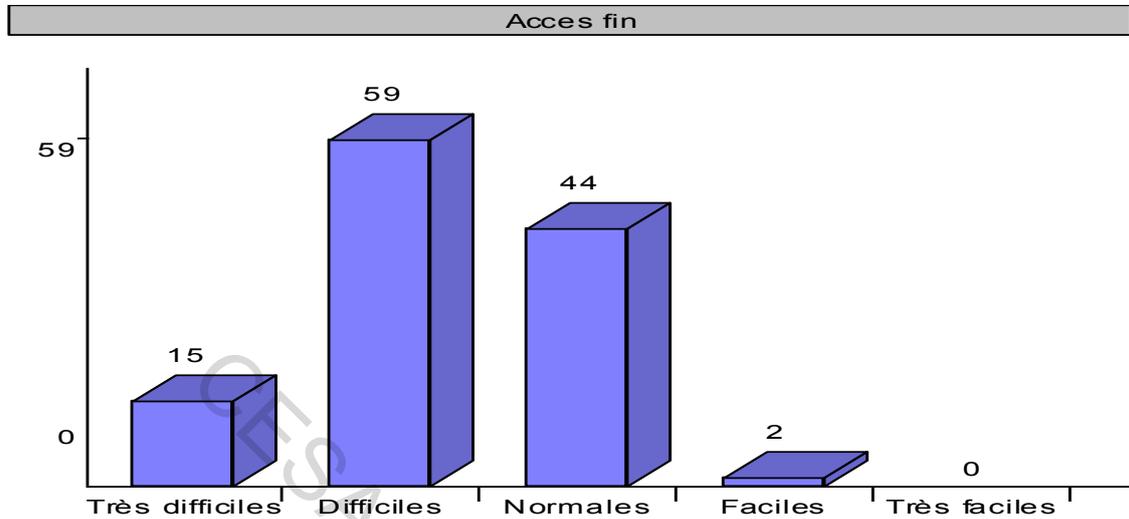
Schéma5 Durée de remboursement



On s'aperçoit que sur cette question que 90 clients, soit 75%, pensent que le temps de remboursement qui leur a été accordé est adapté par rapport à l'objet du financement. Cependant, 13 clients, soit 10.8 %, pensent que la durée de remboursement est courte, 4 clients soit 3.3 % seulement, pensent qu'elle est trop courte. 11 clients soit 9.2%, estiment que la durée de remboursement est longue et 2 clients soit 1.7% qu'elle est trop longue.

- Que pensez-vous des conditions d'accès au financement?

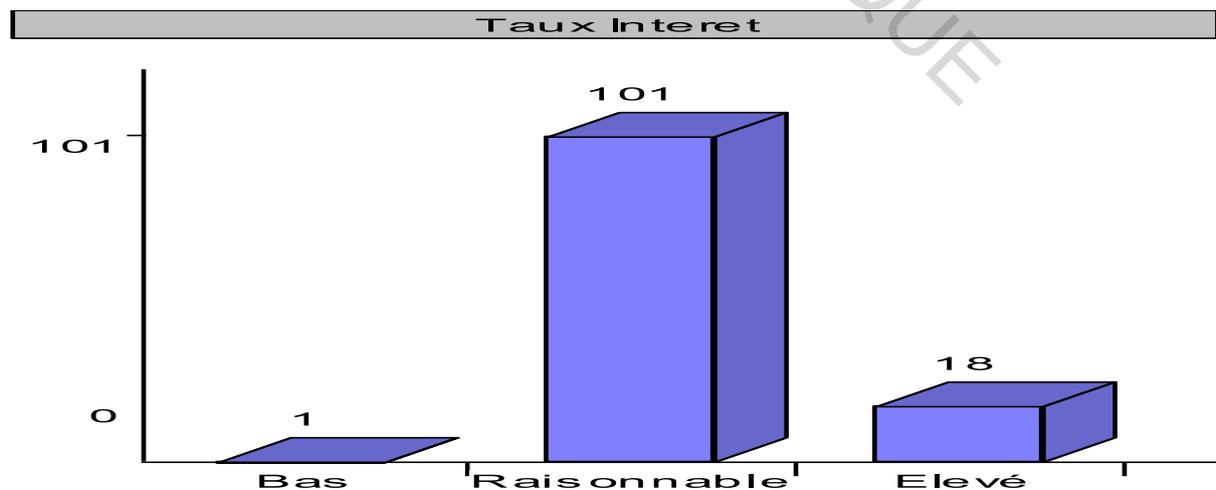
Schéma 6 Accès financement



Nous constatons sur cette question que la majorité des clients interrogés, soit 49.2% pensent que les conditions d'accès au financement sont difficiles, 12.5% estiment qu'elles sont très difficiles, 36.7% déclarent qu'elles sont normales contre seulement 1.7% qui pensent qu'elles sont faciles.

- Que pensez-vous du taux d'intérêt appliqué?

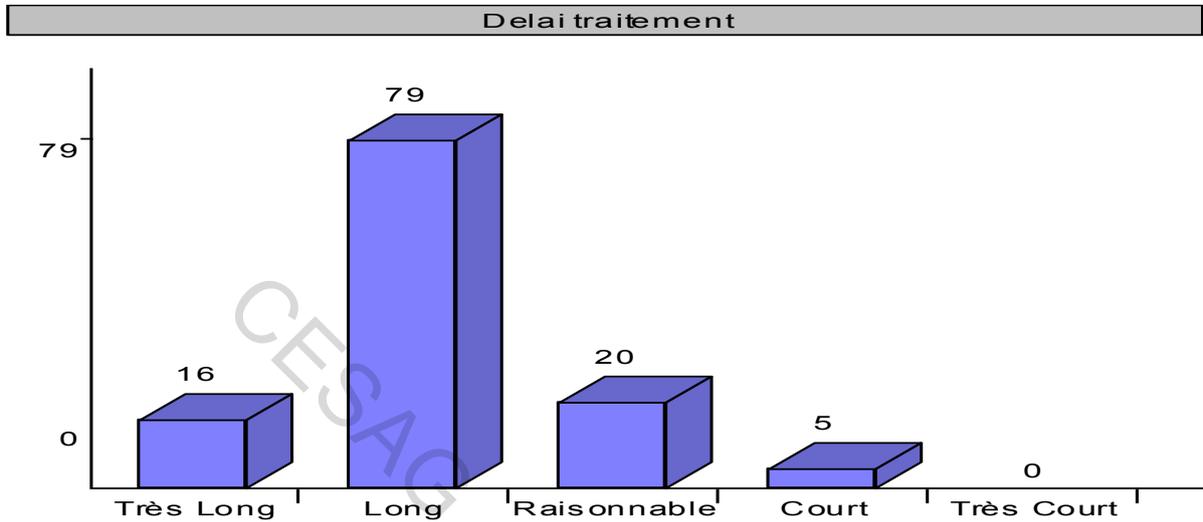
Schéma 7 Taux d'intérêt



Concernant le taux d'intérêt, 101 clients sur 120 soit 84.2% le trouvent raisonnable. 18 clients sur 120 soit 15% le trouvent élevé et 0.8% soit 1 client le trouve bas.

- Comment trouvez-vous le délai de traitement de votre demande?

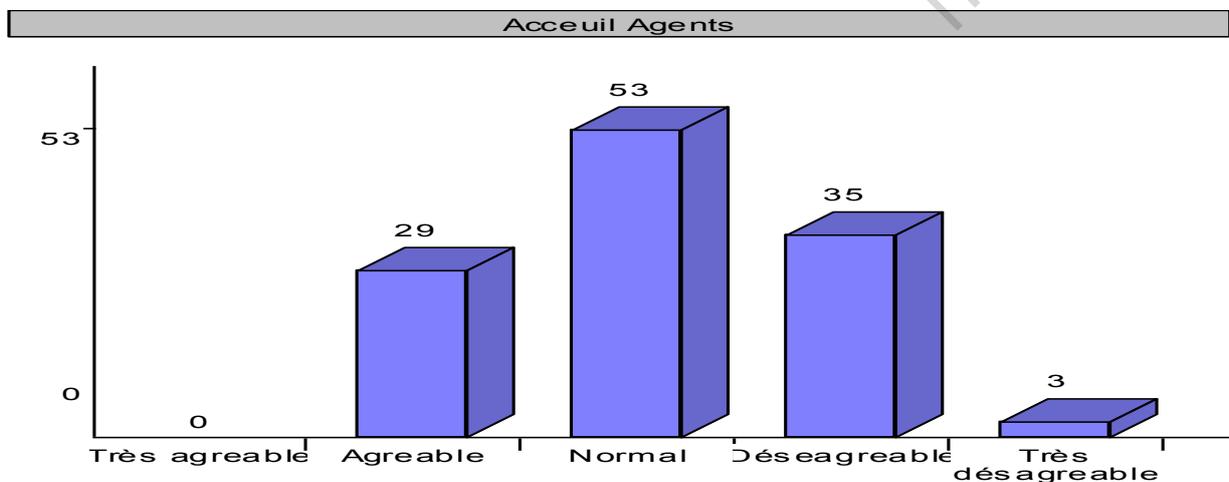
Schéma 8 Délai de traitement demande



Pour le délai de traitement des demandes, 79 clients sur 120 soit 65.8% affirment qu'il est long. 16 clients sur 120 soit 13.3% pensent qu'il est très long. 16.7% estiment qu'il est raisonnable. Seulement 4.2% pensent que le délai de traitement des demandes de crédit est court.

- Que pensez-vous de l'accueil par les agents de la BDM-SA?

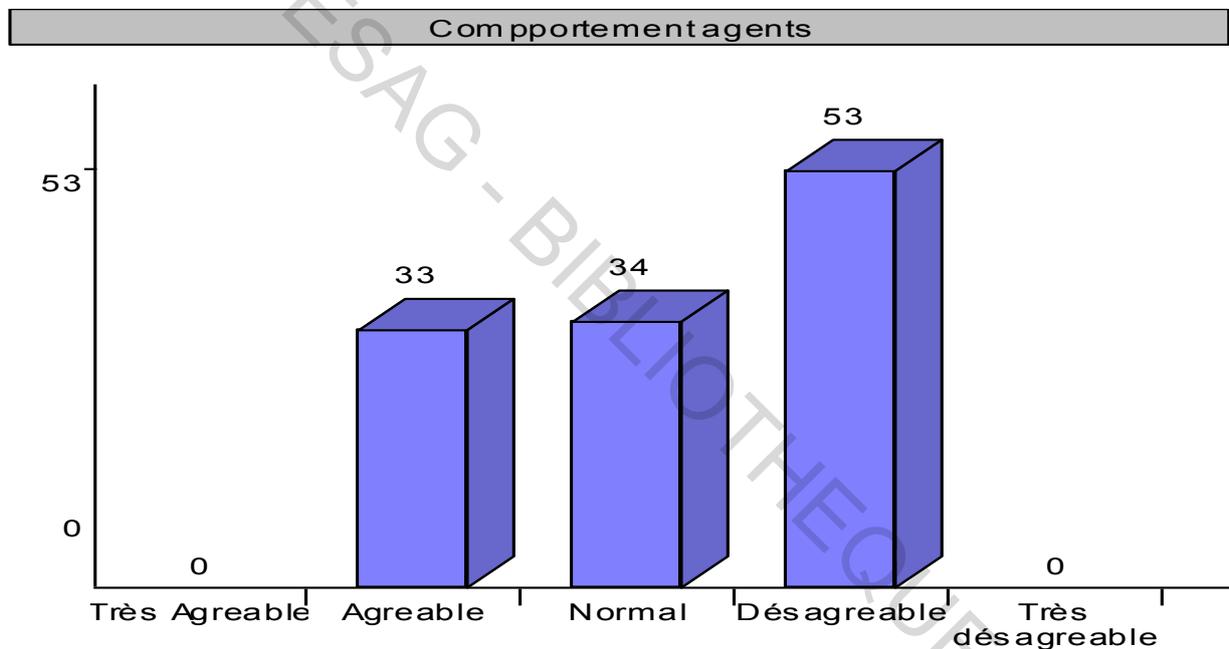
Schéma 9 Accueil des agents



Le personnel doit savoir comment aider et orienter le client, le traiter avec courtoisie et respect, agir en toute bonne foi. Dans un marché où la confiance devient une denrée rare, la prise en charge conséquente des clients par le personnel de contact peut procurer à la BDM-SA un avantage concurrentiel. Ici, les avis sont partagés. En effet, près de 44.2% des clients considèrent que l'accueil par les agents de la BDM-SA est normal. 35 clients sur 120 soit 29.2 % estiment que le personnel est désagréable avec eux et 24.2% disent que les agents sont agréables.

- Que pensez-vous du comportement des agents de la BDM-SA, responsables de la mise en place des prêts?

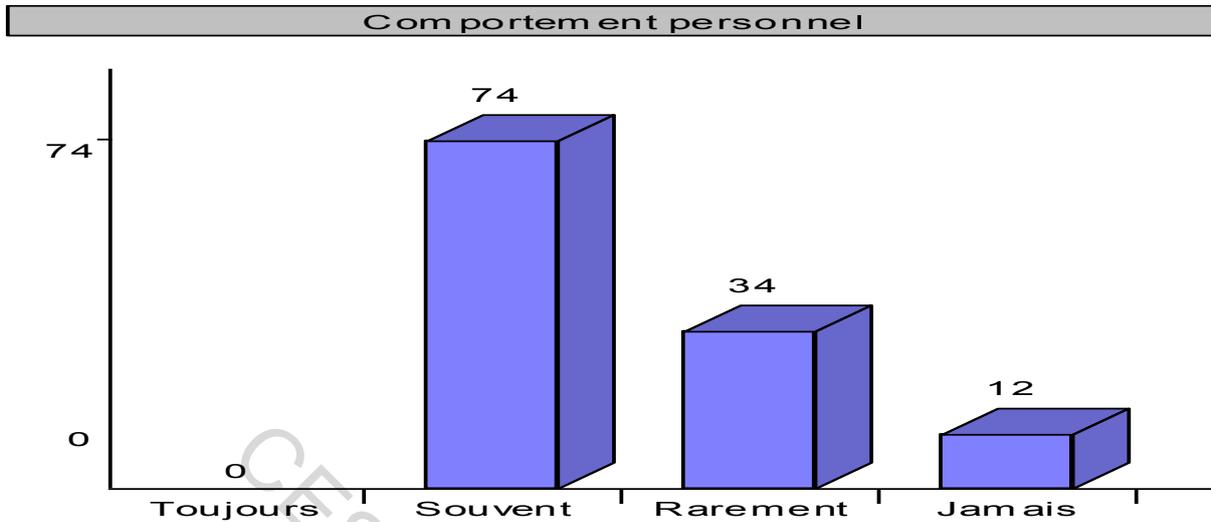
Schéma 10 Comportement responsables prêts



Concernant le comportement des agents responsables de la mise en place des prêts, nous constatons que la majorité des clients sont insatisfaits avec 44.2% qui disent qu'il est désagréable. 28.3% soit 34 clients estiment que le comportement des agents est normal. 27.5% soit 33 clients disent que les responsables des prêts sont agréables avec eux.

- Le personnel est-il à l'écoute de vos problèmes ou difficultés?

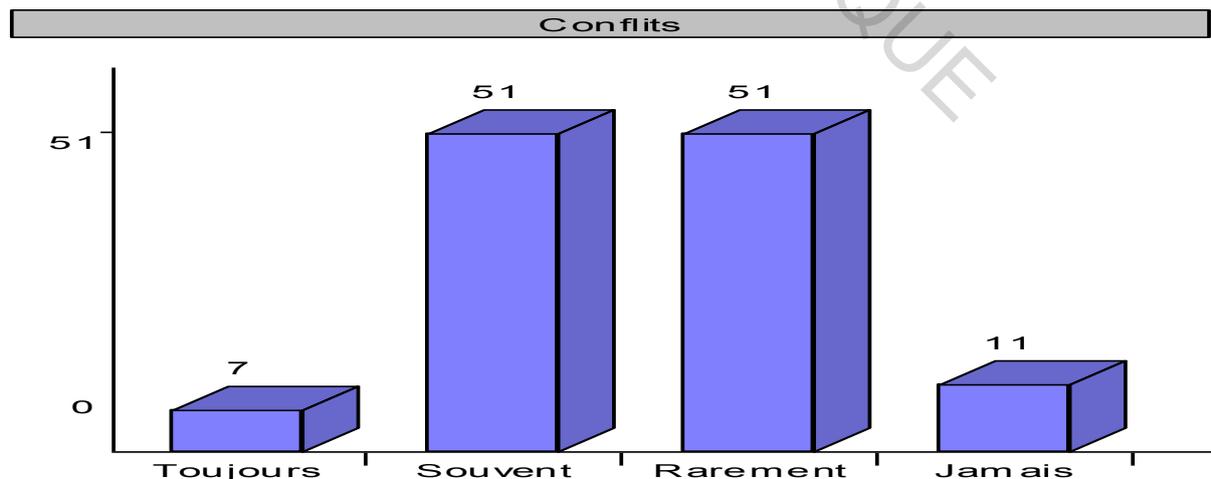
Schéma 11 Ecoute du personnel



On s'aperçoit que sur cette question 74 clients sur 120 soit 61.7% disent que le personnel est souvent à leur écoute. Cependant, 28.3 % des clients affirment qu'il est rarement à leur écoute. 10% soit 12 clients qui sont mécontents et affirment que le personnel n'est jamais à leur écoute. Aucun client n'affirme que leurs problèmes et préoccupations soient toujours écoutés.

- Avez-vous eu des conflits avec le personnel de la BDM-SA?

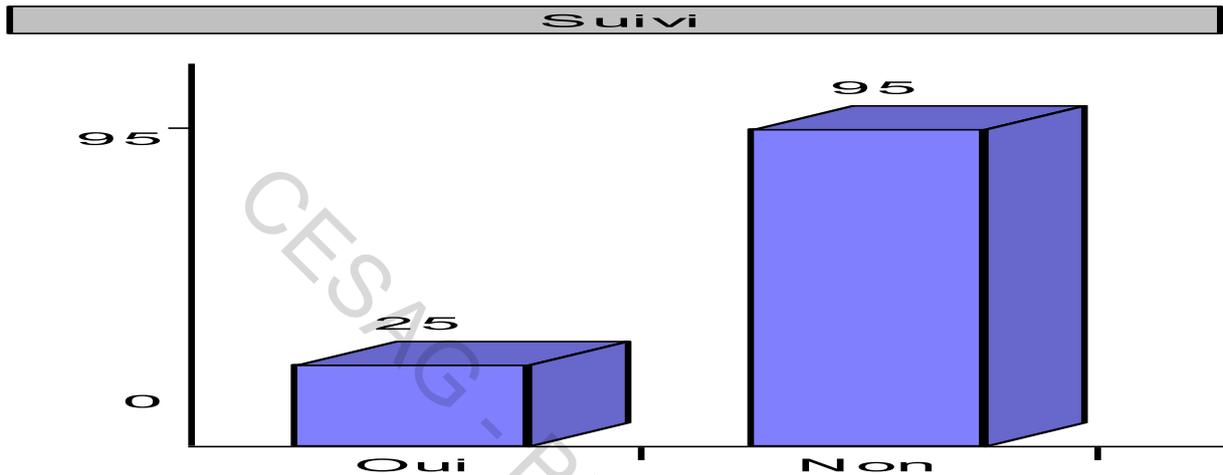
Schéma 12 Conflits avec le personnel



Concernant les conflits, 51 clients soit 42.5% estiment en avoir souvent avec le personnel. Le même taux affirme en avoir rarement. Cependant, 9.2% disent ne jamais avoir eu de conflit avec le personnel et 5.8% affirment qu'ils sont toujours en conflit avec le personnel de la BDM-SA.

- Le chargé de clientèle vous a-t-il suivi dans la gestion du prêt?

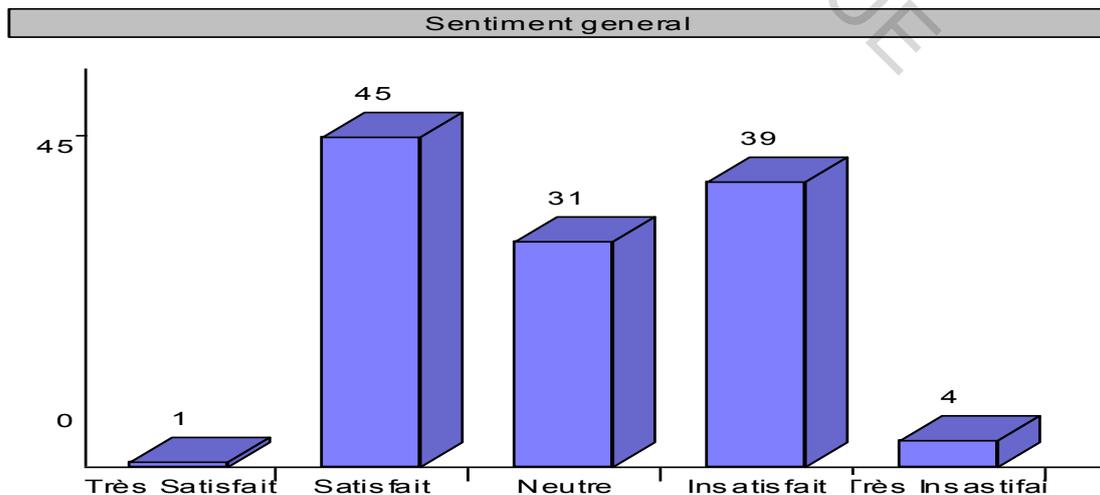
Schéma 13 Suivi de la clientèle



Ici nous constatons que 95 clients soit 79.2% affirment que le chargé de clientèle ne les a pas suivi dans la gestion du prêt. Seulement 20.8% ont été suivis par le chargé de clientèle.

- Quel est votre sentiment général concernant la politique de prêt de la banque?

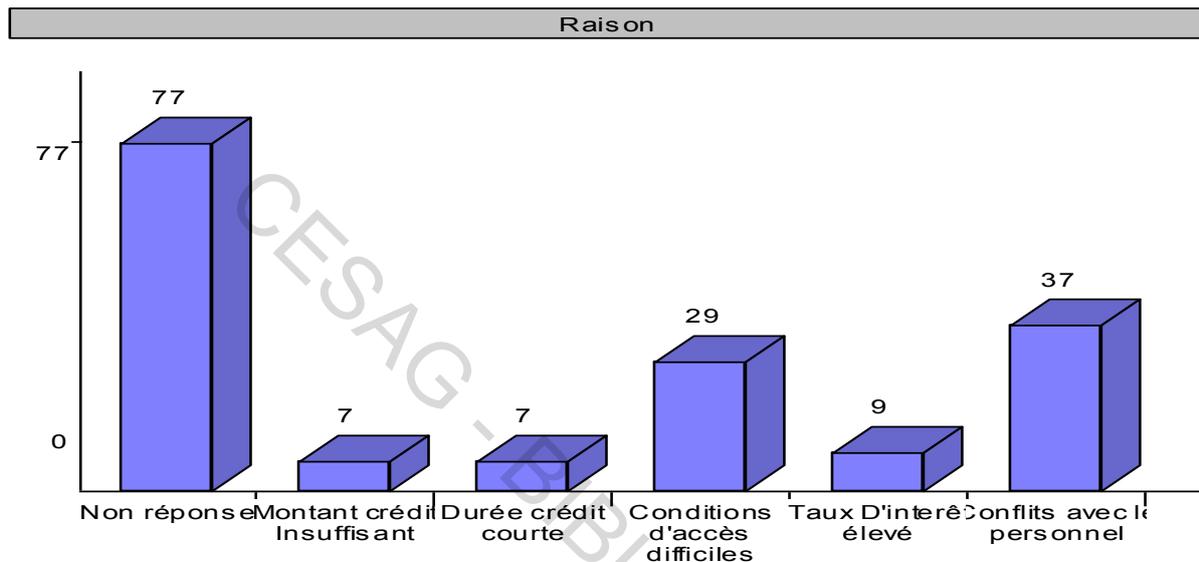
Schéma 14 Sentiment général



Concernant le sentiment général sur la politique de prêt de la banque, la majorité des clients soit 37.5% se disent satisfaits. Cependant, 32.5% se disent insatisfaits, 25.8% sont neutres et préfèrent ne pas donner leur sentiment. Seulement 3.3% se disent très insatisfaits et 0.8% très satisfaits.

- Quelle est la raison?

Schéma 15 Raison de l'insatisfaction



*Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

Parmi les insatisfaits, nous avons pu déceler que 30.8% mentionnent comme problèmes, les conflits avec le personnel, 24.2% les conditions d'accès au financement, 5.8% un montant insuffisant et une durée de crédit courte, 7.5% mentionnent le taux d'intérêt qu'ils trouvent élevé.

1.2. Résultats issus de l'entretien avec le chef de crédit

L'entretien avec le chef de crédit de la BDM-SA nous permet d'avoir des informations sur des indicateurs importants de satisfaction des clients concernant les opérations de crédit mais aussi sur la gestion de la relation avec la clientèle de la banque en rapport avec ces opérations.

L'entretien est constitué de 13 questions et les données recueillies sont regroupées dans des tableaux.

- La fragilité de la situation sécuritaire dans le nord du pays a-t-il un impact sur le bon fonctionnement de la BDM-SA ?

Tableau 2 Impact crise sur la BDM

Question	Réponse
la situation sécuritaire dans le nord du pays joue t'il sur le bon fonctionnement de la BDM-SA ?	Non, la banque continue de se faire remarquer par une croissance continuelle dans le secteur financier.

- Quel est le délai de traitement d'un dossier de crédit ?

Tableau 3 Délai traitement dossier

Question	Réponse
Délai de traitement d'un dossier de crédit ?	Le délai varie entre 8 et 15 jours lorsque toutes les informations nécessaires sont fournies à la banque.

- Existe-t-il des critères de rejet ?

Tableau 4 Critères de rejet

Question	Réponse
Critères de rejet ?	Non, il n'y en a pas

- Le fait d'avoir déjà eu des problèmes avec la banque peut-il coûter l'obtention d'un crédit ?

Tableau 5 Antécédents avec la banque

Question	Réponse
Antécédents avec la banque peut-il coûter l'obtention d'un crédit ?	Ce n'est pas un problème tant que le client n'est pas interdit bancaire au moment de sa demande.

- Pour un entrepreneur, quelles sont les normes d'apport personnel minimal lorsque l'on sollicite un emprunt ?

Tableau 6 Normes apport personnel

Question	Réponse
Normes d'apport personnel minimal lorsque l'on sollicite un emprunt ?	Il n'existe pas de normes prédéfinies. Concernant le montant de cet apport personnel, tout dépend du projet et de sa solidité.

- Est-il possible d'octroyer plusieurs prêts à un même client ?

Tableau 7 Octroi plusieurs prêts

Question	Réponse
Octroi de plusieurs prêts à un même client ?	Oui il est possible d'octroyer plusieurs prêts à un même client mais des conséquences sont à signaler comme le surendettement et l'augmentation des impayés.

- Arrivez-vous à faire le suivi de tous vos clients ?

Tableau 8 Suivi clients

Question	Réponse
Suivi des clients ?	Non, nous n'arrivons pas à faire le suivi de tous nos clients dû à un manque de temps et d'organisation.

- Les chargés de prêt participent-t-ils à des formations ?

Tableau 9 Formation chargés de prêt

Question	Réponse
Formations chargés de prêt ?	Non, les chargés de clientèle ne sont pas formés. Cependant, la quasi-totalité ont suivi au moins une formation dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

- Pour vous, qu'est-ce que la satisfaction du client ?

Tableau 10 Satisfaction client

Question	Réponse
Qu'est-ce que la satisfaction du client ?	Répondre aux besoins et attentes des clients mais aussi un service rendu dans les délais impartis.

- Comment garantissiez-vous la satisfaction de la clientèle ?

Tableau 11 Assurance satisfaction clients

Question	Réponse
Comment garantissiez-vous la satisfaction de la clientèle ?	En leur proposant différents types de crédit et en leur octroyant les montants sollicités.

- Pensez-vous que le mauvais comportement d'un responsable de prêt ou d'un agent envers un client peut être source d'insatisfaction et d'infidélité ?

Tableau 12 Source d'insatisfaction

Question	Réponse
Mauvais comportement envers un client peut-il être source d'insatisfaction et d'infidélité ?	Oui cela peut être source d'insatisfaction. Le client a besoin d'être bien traité pour que la relation continue. Il a besoin de proximité et de rapidité mais aussi de conseils de qualité.

- Procédez-vous à des enquêtes auprès de vos clients pour connaître leur satisfaction ?

Tableau 13 Enquêtes de satisfaction

Question	Réponse
Procédez-vous à des enquêtes pour connaître la satisfaction de vos clients ?	Non, nous ne faisons pas d'enquête. Nous nous en tenons aux lettres de réclamation.

- Existe-t-il un service clientèle afin de mieux gérer les plaintes des clients ?

Tableau 14 Présence Service clientèle

Question	Réponse
Présence d'un service clientèle pour une meilleure gestion des plaintes des clients ?	Non il n'y a pas de Service Clientèle qui pourrait se charger uniquement du traitement des réclamations des clients. La gestion de ses plaintes passe par différents départements et nécessite plusieurs phases assez complexes.

Section 2 : Analyse des résultats

2.1. Analyse des résultats de l'enquête

D'une manière générale, concernant l'enquête de satisfaction réalisée auprès de 120 clients, particuliers et entrepreneurs confondus, nous avons retenu trois variables qui pèsent sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle bancaire. Il s'agit de l'avis du client sur la qualité du service, le coût et les délais. Dans notre cas, le service en question est le crédit bancaire.

2.1.1. Qualité du service

Concernant la qualité du service, sur la question « Que pensez-vous des conditions d'accès au financement? », que ce soit pour un particulier ou un entrepreneur, la majorité des clients interrogés soit 49.2% ont déploré les difficultés d'accès aux crédits. Les conditions d'accès

sont difficiles surtout pour ceux qui ne disposent pas de leur propre garantie car l'accès passe par des négociations souvent pécuniaires c'est-à-dire qui sont en rapport avec l'argent. Ces négociations constituent des coûts cachés du crédit. Nous constatons aussi que la catégorie socioprofessionnelle la plus insatisfaite des conditions d'accès au crédit, c'est les retraités. Sur la question « Quelle est la raison de votre insatisfaction ? », 44.4% des retraités ont cité les conditions d'accès au crédit. L'accès est difficile pour les retraités ceci peut être dû à un manque de confiance de la BDM-SA envers ces clients car, octroyer un prêt pour des projets à long terme lorsque le client a plus de 60 ans peut constituer un risque pour la banque.

La satisfaction des clients ne réside pas uniquement sur les conditions d'accès au financement, elle concerne aussi leur accompagnement dans la mise en œuvre du projet, objet de financement. A ce niveau, le suivi de la clientèle n'est pas ce qu'il devrait être pour une bonne imprégnation du respect de l'objet des prêts. Sur la question « Le chargé de clientèle vous a-t-il suivi dans la gestion du prêt? », la majorité des clients interrogés soit 79.2% déplore l'absence d'appui de la part des chargés de clientèle dans la gestion des prêts qu'on leur a octroyés.

Mais aussi, un nombre important de clients interviewés estiment que les agents de la BDM-SA ne sont pas toujours à leur écoute et soulignent un comportement désagréable des chargés de prêts soit 44.2%. Un comportement qui entraîne souvent des conflits car bon nombre de clients estiment avoir été confrontés à des conflits. On constate que les chargés de prêt ne se préoccupent que du bon remboursement du prêt. Ils devraient être plutôt des conseillers en vue de favoriser une bonne gestion des prêts à octroyer.

2.1.2. Coût du service

Concernant le montant accordé par la BDM-SA par rapport au montant demandé, que ce soit pour un particulier ou un entrepreneur, cet élément est celui qui montre le plus haut degré de satisfaction car, sur la question « Que pensez-vous du montant du dernier prêt qui vous a été accordé ? », seulement 10% estiment qu'il est insuffisant. Par ailleurs, force est de constater que les plus insatisfaits sont les clients les moins expérimentés c'est-à-dire ceux qui sont clients de la banque depuis moins d'une année mais aussi ceux qui bénéficient de leur premier prêt. S'il s'agit d'entrepreneurs, ceci s'explique par le fait que les premières expériences en prêt sont un risque pour la banque vu l'incertitude du succès de l'activité.

Mis à part le montant accordé, nous avons aussi le taux d'intérêt qui désigne le prix qu'il faut payer pour emprunter de l'argent et rémunérer le service rendu par la BDM-SA. L'enquête

montre que le taux d'intérêt est le deuxième élément qui montre le plus haut degré de satisfaction. Sur la question « Que pensez-vous du taux d'intérêt appliqué ? », seulement 15% des répondants estiment qu'il est élevé. Dans l'ensemble, les clients sont satisfaits du montant octroyé mais aussi du taux d'intérêt appliqué ce qui prouve que la BDM-SA fait vraiment du crédit sa fonction principale car elle est apte à donner et favorise donc l'investissement.

2.1.3. Délais

Concernant les délais, sur la question « Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la nature de votre activité, objet du financement ? », on constate que 75% des clients interrogés pensent que la durée de remboursement est adaptée par rapport à l'objet de financement d'où la satisfaction de la majorité des clients. La BDM-SA octroie des prêts à court, moyen et long terme et dans le but de fidéliser sa clientèle, la banque réajuste les conditions liées à la durée de remboursement du prêt. Elle sait pertinemment que certains investissements sont difficiles à réaliser si les termes retenus ne permettent pas des remboursements plus adaptés.

Cependant, concernant les délais de traitement de la demande, nous n'avons pas le même taux de satisfaction. Sur la question « Comment trouvez-vous le délai de traitement de votre demande? », on constate que la majorité des clients interrogés jugent que le délai est long voire très long. Ces lenteurs pourraient s'expliquer par la lourdeur des formalités requises, notamment l'accomplissement de certains actes. A cela s'ajoute le fait que le traitement des prêts portant sur des encours très élevés est plus complexe. En effet, pour ces prêts, les procédures internes obligent les chargés de prêt à se référer à une instance de décision supérieure appelé comité de crédit à l'effet d'obtenir l'autorisation d'accepter ou de rejeter le dossier.

2.2. Analyse de l'entretien avec le chef de crédit

Suite à l'entretien, il ressort que malgré la situation sécuritaire dans le nord du pays, la BDM-SA continue de se faire remarquer par une croissance continue dans le secteur financier. Concernant l'activité crédit, la banque a un avantage concurrentiel car elle fait du crédit sa fonction principale et favorise donc l'investissement. On note l'inexistence de critères de rejet et l'aptitude à tous clients d'avoir la possibilité d'emprunter tant que ceux-ci ne sont pas interdits bancaires mais aussi la possibilité pour un client de bénéficier de plusieurs prêts en même temps.

Cependant, le problème majeur concerne le suivi des clients. En effet, sur la question « Arrivez-vous à faire le suivi de tous vos clients ? », le chef de crédit note que les chargés de prêt n'arrivent pas à faire le suivi de tous les clients, ce qui est sûrement dû, pour lui, à un manque de temps et d'organisation de la part de la banque.

S'agissant des formations, il ressort de l'entretien avec le chef de crédit l'inexistence de formation des chargés de clientèle. Cependant, selon lui, la quasi-totalité des chargés de clientèle ont suivi au moins une formation dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

Selon le chef de crédit, satisfaire c'est répondre aux besoins et attentes des clients mais c'est aussi un service rendu dans les délais impartis. Au sein du service crédit de la BDM-SA, la satisfaction des clients passe par la diversification des produits en matière de crédit mais dépend aussi du volume des montants accordés à ces derniers.

Concernant la connaissance de la satisfaction des clients, il est difficile pour la BDM-SA de savoir si ces clients sont satisfaits ou pas car à la question « Procédez-vous à des enquêtes auprès de vos clients pour connaître leur satisfaction ? », il mentionne qu'ils ne s'en tiennent qu'aux lettres de réclamation. Cependant, selon une étude menée par le Target Audience Rating Point (TARP), « près de 90 % des clients insatisfaits ne le font pas savoir et, 75 % d'entre eux risquent de partir à la concurrence ». Mesurer leur satisfaction avec des enquêtes pourrait aider la banque à mieux déceler les problèmes et connaître leurs besoins et attentes.

A la question « Existe-t-il un service clientèle afin de mieux gérer les plaintes des clients ? », il mentionne l'absence de ce service et affirme que la gestion des plaintes passe par différents départements et nécessite plusieurs phases assez complexes. Un service clientèle pourrait certainement être bénéfique pour la banque car en plus d'améliorer la qualité des informations fournies à la clientèle, elle se chargerait du traitement des réclamations des clients.

Chapitre 2 : Recommandations de l'étude et plan de mise en œuvre

Section 1 : Recommandations de l'étude

Suite à l'analyse des résultats, nous avons retenu différents problèmes que sont :

- Les relations complexes entre clients et personnel ;
- la mauvaise gestion des réclamations ;
- les délais assez longs de traitement des prêts ;
- l'absence de suivi ;

- l'absence de formation des chargés de clientèle :
- les conditions assez difficiles d'accès au financement.

Au regard de ces insuffisances, il convient d'entreprendre des actions correctives visant l'amélioration de la qualité des services offerts par la BDM-SA. Celles-ci devront permettre d'asseoir une meilleure satisfaction des clients, grâce notamment à une amélioration de la relation entre le personnel de la BDM-SA et les clients mais aussi à une politique plus attrayante.

Recommandation 1 : Améliorer la qualité de la relation avec le personnel

Les résultats de l'enquête de satisfaction montrent que les relations entre les clients et le personnel ne sont pas toujours très agréables. Bon nombre de clients se sont plaint de l'accueil qui leur ait réservé.

Nous savons tous qu'une relation client optimale est une relation de confiance à long terme qui engendre de la satisfaction, de la fidélité et rejaille sur l'image de l'entreprise et ses résultats. Ainsi, pour corriger ces insuffisances qui relèvent davantage de l'organisation interne de la BDM-SA, il pourrait être envisagé les mesures ci-après :

- la systématisation et la généralisation d'un dispositif d'accueil au niveau des points de service, chargé d'informer et d'orienter les usagers. Cette mesure peut contribuer à favoriser davantage l'écoute-client ;
- le respect des règles du code de déontologie

Recommandation 2 : Systématiser la mise en place d'un dispositif de gestion des réclamations

Au regard des informations recueillies auprès du chargé de prêt, il a été retenu que la gestion des réclamations est un réel souci pour la BDM-SA car elle nécessite des phases assez complexes. Il est donc nécessaire de traiter les réclamations afin de restaurer la confiance, restaurer la confiance pour sauvegarder de bonnes relations et satisfaire à nouveau le client. Mais aussi, tirer des leçons de la réclamation pour s'améliorer, s'améliorer pour fidéliser le client et enfin fidéliser pour développer ses activités.

Ainsi, pour cela, il pourrait être envisagé les mesures ci-après :

- élaborer un processus de gestion des réclamations impliquant l'ensemble des services concernés en vue notamment de prévenir les récriminations ;

- instituer un dispositif permettant d'informer les clients en temps réel sur l'état d'avancement du traitement de leur réclamation ;
- s'approprier des possibilités offertes par les TIC afin de faire de l'internet un outil interactif privilégié facilitant l'échange d'information entre les clients et la banque. Cet outil doit être simple d'utilisation, avec possibilité d'obtenir une réponse immédiate et un gain de temps. Le recours à cette technologie a l'avantage de prévenir les réclamations et de les traiter avec efficacité.

Recommandation 3 : Réduire les délais de traitement des prêts

Pour une plus grande efficacité dans l'instruction des demandes de prêts, les chargés de prêt devraient traiter avec plus de rapidité les dossiers de certaines catégories de clientèles surtout durant les périodes jugées sensibles pour leurs activités, mais aussi l'approche des fêtes pour les particuliers. Par ailleurs, afin d'éviter de nombreux déplacements aux clients, il devrait leur être fourni à temps une information juste et complète sur le sort de leur dossier.

Pour un traitement rapide des dossiers, la banque devrait aussi revoir à la hausse le nombre de rédacteurs de crédit.

Recommandation 4 : Assurer un meilleur suivi des prêts

Selon l'enquête, 79.2% des clients affirment n'avoir pas été suivi par les chargés de clientèle une fois le prêt octroyé. Cependant, un meilleur suivi de l'utilisation des prêts accordés aux sociétaires permettrait de réduire les risques de non remboursement et accroître la performance sociale de la BDM-SA. Ces derniers devraient par conséquent prendre les dispositions nécessaires pour éviter le détournement d'objectif de prêts consentis. Les mesures à prendre en amont à cet égard, devraient être appuyées par des visites périodiques ou inopinées auprès des emprunteurs.

Recommandation 5 : Formation des chargés de clientèle

Suite à l'entretien avec le chef de crédit, il ressort l'inexistence de formation interne des chargés de clientèle ce qui explique que le suivi des clients n'est pas toujours effectué par ceux-ci. Il est important de les former en interne afin qu'ils aient une certaine connaissance en marketing bancaire qui leur permettra de fidéliser les clients et de donner une bonne image à la banque. La formation favorisera donc l'acquisition de connaissances pour une meilleure

efficacité et efficience dans leur fonction respective. Nous proposons alors d'élaborer, en début de chaque exercice, un plan de formation des chargés de clientèle qui sera financée par la banque elle-même.

Recommandation 6 : Instaurer un système d'évaluation de la performance du personnel

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, la BDM-SA se doit de soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci. En effet, les évaluations devront permettre de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans la banque afin de donner une idée au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Comme méthode d'évaluation, l'échelle de notation semble être indiquée pour mieux ressortir les caractéristiques personnelles des employés. En effet, elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation sera accompagné d'une appréciation globale qui contiendra les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué.

Recommandation 7 : Améliorer les conditions d'accès au financement

Selon l'enquête de satisfaction, 49.2% des clients interrogés estiment que les conditions d'accès au financement sont difficiles. Dans ce milieu très concurrentiel, il est important de leur faciliter la tâche afin qu'ils soient fidèles envers la banque. Les agents doivent donc permettre aux clients d'obtenir rapidement et facilement des prêts aptes à contribuer à l'amélioration de leur productivité.

Section 2 : Plan de mise en œuvre des recommandations

Pour notre part nous allons faire quelques propositions pour une meilleure déclinaison temporelle du plan de mise en œuvre de la stratégie de satisfaction et de fidélisation des clients de la BDM-SA. Les recommandations que nous avons formulées doivent s'exécuter en fonction des priorités de l'entreprise.

Tableau 15 Plan de mise en œuvre recommandations

RECOMMANDATIONS	STRUCTURE RESPONSABLE	RESULTATS	ECHEANCE
La systématisation et la généralisation d'un dispositif d'accueil au niveau des points de service chargé d'informer et d'orienter les usagers.	Service Commercial	Meilleure information des clients	1 ^{er} trimestre 2015
Le respect des règles du code de déontologie	Direction Générale	Meilleurs rapports entre le personnel et les clients	Immédiat
Elaborer un processus de gestion des réclamations	Direction Générale	Prévenir les revendications	1 ^{er} trimestre 2015
Instituer un dispositif permettant d'informer les clients en temps réel sur l'état d'avancement du traitement de leur réclamation.	Service Informatique	Meilleure information des clients	Immédiate
S'approprier des possibilités offertes par les TIC afin de faire de l'internet un outil interactif privilégié facilitant l'échange d'information entre les clients et la banque.	Service Informatique	Prévenir les réclamations et de les traiter avec efficience	Immédiate
Réduire d'une semaine le délai de traitement des prêts. Le nouveau délai sera de 7 jours.	Service Commercial	Satisfaction des clients	Immédiate

Assurer un meilleur suivi des prêts	Service Commercial	Relation de proximité avec les clients	3eme trimestre 2015
Former les chargés de clientèle	Direction Générale	Meilleure efficacité dans la prise en charge des clients	1 ^{er} trimestre 2015
Améliorer les conditions d'accès au financement	Service Commercial et Direction Générale	Satisfaction des clients	Immédiate

Conclusion Générale

L'objet de notre étude consistait à mesurer la satisfaction des clients de la BDM-SA sur les opérations de crédit afin de connaître leur niveau de satisfaction mais aussi d'avoir un éclairage sur leurs besoins et attentes concernant cette activité qui est la source de revenu la plus importante pour cette banque.

Pour cela, nous avons réalisé une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon de 120 personnes ce qui nous a permis de déceler les différents besoins des clients sur la gestion des opérations de crédits. En plus de l'enquête de satisfaction, un entretien avec le chef de crédit a été mené afin d'avoir un éclairage sur la fonction de crédit. Suite à l'enquête, il a été constaté des limites concernant la relation qu'entretient le personnel avec les clients, les délais de traitement des demandes de crédit mais aussi concernant le suivi des clients. En effet, la majorité des clients interrogés affirment être insatisfaits de l'accueil du personnel comme des responsables de prêt et mentionnent l'existence de conflits. De par un environnement concurrentiel de plus en plus agressif, la BDM-SA doit être en mesure d'établir et d'entretenir des relations privilégiées avec leurs clients, pour se différencier face à la banalisation de l'offre. Cet avantage concurrentiel durable doit prendre en compte la politique RH.

Suite aux résultats obtenus, plusieurs recommandations et implications managériales ont été présentées. Nous espérons que ces résultats vont aider les gestionnaires de la banque à faire évoluer la fonction crédit mais aussi à bénéficier des avantages que rapporte le marketing relationnel au sein de l'organisation.

Cependant, comme pour toute recherche, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés. En effet, nous aurions pu améliorer la qualité des résultats de nos recherches si notre échantillon de clients avait été plus important. Par ailleurs, nous nous sommes heurtés à une certaine méfiance des agents de la banque du fait de la trop forte veille concurrentielle qui prévaut sur le marché. Certains agents de la banque n'ont pas été toujours coopératifs du fait de leur manque de temps.

En somme, dans ce milieu concurrentiel, la satisfaction des clients est la clé de la réussite et doit donc être une des priorités de la BDM-SA de par son enjeu économique et financier qui est considérable et représente un pourcentage important du Chiffre d'affaires.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

1. BERNET LUC & ROLLANDE (2008), Principe de Technique Bancaire, Dunod, Paris
2. Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009), L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ?
3. DESMICHIT Françoise, (2007), Pratique de l'activité bancaire, Dunod, Paris
4. Gatfaoui S. (2003), La dynamique de confiance dans la relation client individuel/prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion
5. Howlett D. et Rodgers K., (2002), Qu'est-ce que le CRM ?
6. LENDREVIE.J, LEVY.J, & LINDON.D, (2006) : Théorie et Pratique du Marketing, 8eme édition, Mercator
7. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. et Evans, K. R. (2007), Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : Une méta-analyse
8. PINET Claude, (2009), clés pour réussir sa certification ISO9001 : 2008, 2eme édition
9. WHITELY R. & HESSON D., (1997), Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, nouveaux horizons, édition Paris
10. ZOLLINGER Monique & LAMARQUE Eric, (2004), Marketing et Stratégie de la banque ; 4eme édition ; Dunod

❖ Mémoires de fin d'études

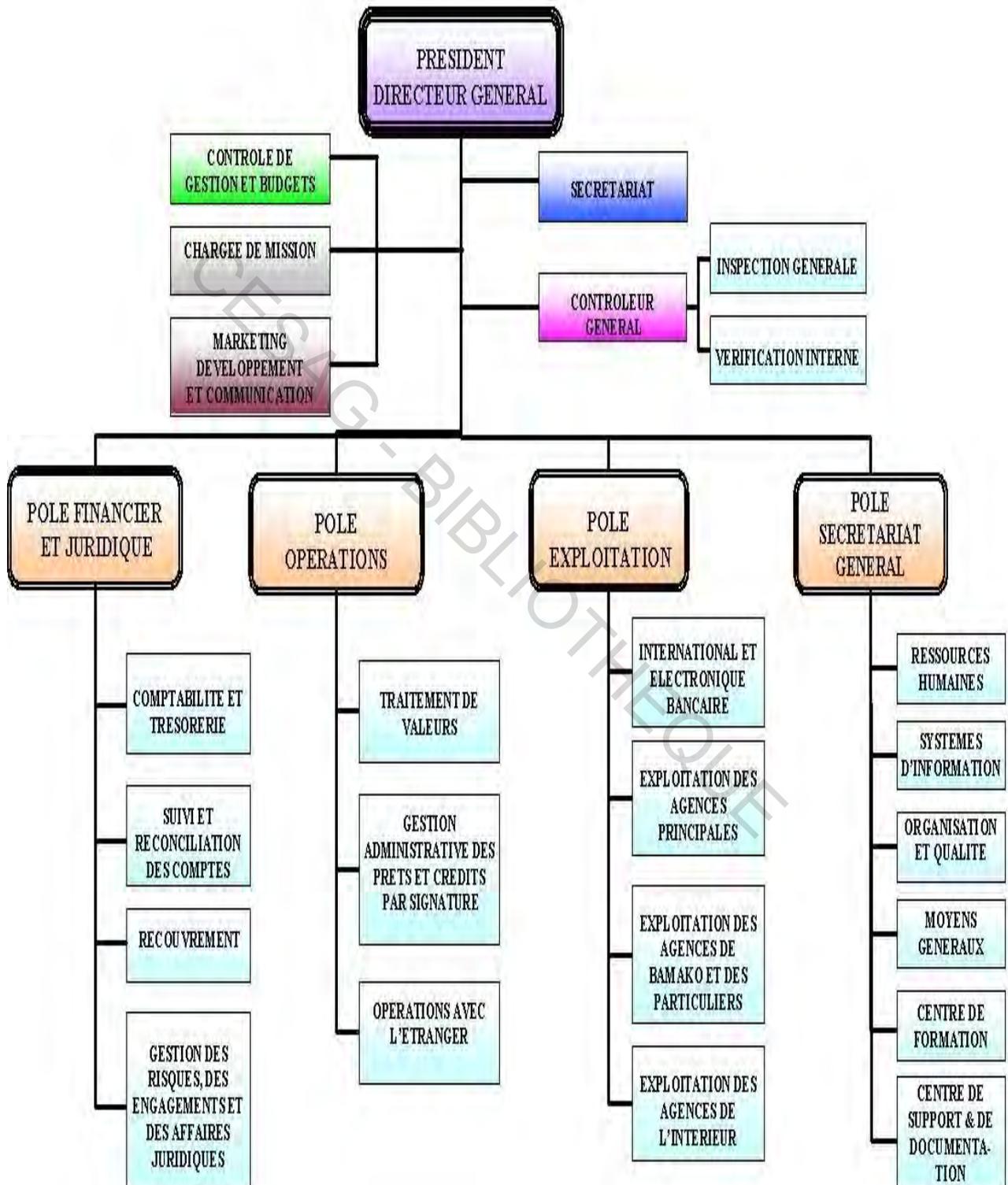
1. Analyse des déterminants de l'octroi du crédit bancaire aux entreprises: le cas d'Afriland First Bank
2. Contribution de la gestion de l'écoute client à l'amélioration de la qualité de service à la clientèle: cas de Cofinest

❖ Articles

1. Cheickna Bounajim Cissé, MALI : radioscopie du secteur bancaire
2. ALSINET AUDREY, BURRET JEAN FRANCOIS, mesure et gestion de la satisfaction dans le milieu bancaire
3. William SABADIE, la servuction « on line » : points communs et spécificités face à la servuction traditionnelle

ANNEXES

Annexe 1 Organigramme de la BDM-SA



Annexe 2 Enquête de satisfaction des clients sur les opérations de crédit

Enquête de satisfaction de la clientèle de la BDM-SA sur les opérations de crédit

Banque de Développement du Mali - SA

Mme, Mlle, Mr, dans le cadre d'une enquête réalisée pour l'amélioration des services de la BDM-SA, nous souhaiterions que vous nous accordiez un peu de votre temps afin de répondre à quelques questions.

Merci

1. Identification

1. Particulier 2. Entrepreneur

La réponse est obligatoire.

2. Quel est votre catégorie socio-professionnelle?

1. Cadre 2. Employé 3. Retraité 4. Ouvrier

La question n'est pertinente que si ID = "Particulier"

3. Depuis combien de temps êtes-vous client de la BDM-SA?

1. Moins d'une année 2. Entre 2 et 5 ans 3. Plus de 5 ans

4. Avez-vous déjà bénéficié d'un prêt auprès de la BDM-SA?

1. Oui 2. Non

5. Que pensez-vous du dernier montant reçu

1. Suffisant 2. Raisonnable 3. Insuffisant

La question n'est pertinente que si Prêt = "Oui"

6. Quelle est la durée de remboursement de votre dernier prêt?

1. 1 et 24 mois 2. Plus de 24 mois

7. Que pensez-vous de la durée de remboursement par rapport à la nature de votre activité, objet du financement?

1. Trop Longue 2. Longue 3. Adaptée 4. Courte 5. Trop Courte

8. Que pensez-vous des conditions d'accès au financement?

1. Très difficiles 2. Difficiles 3. Normales 4. Faciles 5. Très faciles

9. Que pensez-vous du taux d'intérêt appliqué?

1. Bas 2. Raisonnable 3. Elevé

10. Comment trouvez-vous le délai de traitement de votre demande?

1. Très Long 2. Long 3. Raisonnable 4. Court 5. Très Court

11. Que pensez-vous de l'accueil par les agents de la BDM-SA?

1. Très agreable 2. Agreable 3. Normal 4. Désagreable 5. Très désagreable

12. Que pensez-vous du comportement des agents de la BDM-SA, responsables de la mise en place des prêts?

1. Très Agreable 2. Agreable 3. Normal 4. Désagreable 5. Très désagreable

13. Le personnel est-il à l'écoute de vos problèmes ou difficultés?

1. Toujours 2. Souvent 3. Rarement 4. Jamais

14. Avez-vous eu des conflits avec le personnel de la BDM-SA?

1. Toujours 2. Souvent 3. Rarement 4. Jamais

15. Le chargé de clientèle vous a-t-il suivi dans la gestion du prêt?

1. Oui 2. Non

16. Quel est votre sentiment général concernant la politique de prêt de la banque?

1. Très Satisfait 2. Satisfait 3. Neutre 4. Insatisfait 5. Très Insatisfait

17. Quelle est la raison?

1. Montant crédit Insuffisant 2. Durée crédit courte 3. Conditions d'accès difficiles
 4. Taux D'intérêt élevé 5. Conflits avec le personnel

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si Sentiment general = "Insatisfait" ou Sentiment general = "Très Insatisfait"

Annexe 3 Questionnaire Entretien chef de crédit

1. La fragilité de la situation sécuritaire dans le nord du pays a-t-il un impact sur le bon fonctionnement de la BDM-SA ?

.....
.....

2. Quel est le délai de traitement d'un dossier de crédit ?

.....
.....

3. Existe-t-il des critères de rejet ?

.....
.....

4. Le fait d'avoir déjà eu des problèmes avec la banque peut-il coûter l'obtention d'un crédit ?

.....
.....

5. Pour un entrepreneur, quelles sont les normes d'apport personnel minimal lorsque l'on sollicite un emprunt ?

.....
.....

6. Est-il possible d'octroyer plusieurs prêts à un même client ?

.....
.....

7. Arrivez-vous à faire le suivi de tous vos clients ?

.....
.....

8. Les chargés de prêt participent-t-ils à des formations ?

.....
.....

9. Pour vous, qu'est-ce que la satisfaction du client ?

.....
.....

10. Comment garantissez-vous la satisfaction de la clientèle ?

.....
.....

11. Pensez-vous que le mauvais comportement d'un responsable de prêt ou d'un agent envers un client peut être source d'insatisfaction et d'infidélité ?

.....
.....

12. Procédez-vous à des enquêtes auprès de vos clients pour connaître leur satisfaction ?

.....
.....

13. Existe-t-il un service clientèle afin de mieux gérer les plaintes des clients ?

.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Introduction Générale	1
PRESENTATION GENERALE	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE	
CHAPITRE I : Cadre Théorique de l'étude	7
Section 1 : Le Marketing Bancaire	7
1.1. Définition du Marketing	7
1.2. Marketing des services	8
1.2.1. Lien entre Marketing Relationnel et Marketing des services.....	8
1.2.2. Le CRM dans le domaine des services	9
1.2.3. Spécificités des services.....	10
1.3. Mesure de satisfaction de la clientèle	12
1.3.1. Définition de la satisfaction.....	12
1.3.2. La Mesure de la satisfaction clientèle, une nécessité	12
1.3.3. Critères de satisfaction.....	13
1.3.3.1. Qualité des produits et services.....	13
1.3.3.2. La qualité des relations.....	14
1.3.3.3. La valeur reçue et recommandation de l'entreprise.....	14
1.3.4. Moyens de mesure de satisfaction des clients.....	15
1.3.4.1. Informations du personnel de terrain sur les clients	15
1.3.4.2. Enquêtes de satisfaction	16
1.3.4.3. Consultation	18
1.3.4.4. Panels de clients	18
1.3.4.5. Enquêtes client mystère.....	19
1.3.4.6. Utilisation des commentaires, des compliments et des réclamations en tant que source d'information.....	19
1.3.5. La relation satisfaction et fidélité du client	20
1.3.5.1. Concept de Fidélité.....	20
1.3.5.2. Lien entre Satisfaction et Fidélité.....	21
1.3.5.3. Typologie de clients.....	22
1.4. Marketing Mix Bancaire	23
1.4.1. Le produit/service	23
1.4.2. Le prix	24
1.4.3. La distribution.....	24

1.4.4. La communication	24
1.4.5. L'environnement physique.....	24
1.4.6. Le processus	24
1.4.7. Les acteurs.....	25
1.4.8. La Productivité et la Qualité	25
Section 2 : Le Crédit Bancaire.....	25
2.2. Typologie de crédit.....	26
2.2.1. Le crédit à court terme.....	26
2.2.2. Le crédit à moyen terme	27
2.2.3. Le crédit à long terme	28
CHAPITRE 2 : Contexte et Méthodologie de l'étude	31
Section 1 : Contexte de l'étude	31
1.1. Présentation de la B.D.M SA.....	31
1.2. Organisation et Fonctionnement	32
1.2.1. Les organes.....	32
1.2.1.1. Comité de crédit :	32
1.2.1.2. Le comité informatique	33
1.2.1.3. Le comité de recouvrement	34
1.2.1.4. Le comité d'Information.....	34
1.2.1.5. Comité d'Exploitation	34
1.2.2. Les directions rattachées à la Présidence :.....	34
1.2.3. Pôle financier et juridique	35
1.2.4. Pôle opérations.....	36
1.2.5. Pôle Exploitation.....	37
1.2.6. Secrétariat général	38
1.3. Démarche d'analyse de la faisabilité du crédit au sein de la BDM-SA	39
1.3.1. Les informations d'identification de l'entreprise bancaire	40
1.3.2. Le personnel et les structures décisionnelles.....	41
1.3.3. L'organisation	42
1.3.4. Les capacités humaines	42
1.3.5. La structure technique de l'entreprise	42
1.3.6. Diagnostic stratégique et les grandes orientations de l'entreprise	42
1.3.7. Les relations bancaires	43
1.3.8. L'activité et la commercialisation	43

1.3.9. La Décision.....	43
Section 2 : Méthodologie de l'étude	43
2.1. Démarche de la recherche	44
2.1.1. Phase 1 : Identification des critères déterminant la satisfaction des clients	44
2.1.2. Phase 2 : Collecte et traitement des informations.....	44
2.1.3. Phase 3 : Analyse des résultats et formulation des recommandations	44
2.2. Outils de travail utilisés	44
2.2.1. Collecte de données primaires.....	44
2.2.2. L'Observation	45
2.2.3. Les Entretiens	45
2.2.4. Logiciel SPHINX Plus ²	45
2.3. Présentation du schéma d'analyse.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....	47
Section 1 : Présentation des résultats.....	47
1.1. Résultats issus du questionnaire administré aux clients.....	47
1.2. Résultats issus de l'entretien avec le chef de crédit	54
Section 2 : Analyse des résultats.....	59
2.1. Analyse des résultats de l'enquête.....	59
2.1.1. Qualité du service.....	59
2.1.2. Coût du service.....	60
2.1.3. Délais	61
2.2. Analyse de l'entretien avec le chef de crédit	61
Chapitre 2 : Recommandations de l'étude et plan de mise en œuvre	62
Section 1 : Recommandations de l'étude.....	62
Section 2 : Plan de mise en œuvre des recommandations	65
Conclusion Générale.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	69
ANNEXES.....	70
.....	71