



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises
(MBA-AG)**

**Promotion 5ème
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'études

THEME :

**LA QUALITE DES SERVICES ET LA
SATISFACTION DE LA CLIENTELE DE LA
BANQUE SAHELO-SAHARIENNE POUR
L'INVESTISSEMENT ET LE COMMERCE DU
SENEGAL S.A**

Présenté par :

Dirigé par :

ABAKAR Brahim Wolli Kaila

Pr. Amadou Lamine DIA

Professeur Titulaire ès Science de Gestion

Doyen Honoraire F.A.S.E.G/UCAD/Dakar

Avril 2019

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mon père, pour son soutien combien louable durant tout mon cursus académique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Après avoir achevé notre modeste travail, nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés dans ce cadre.

Nous exprimons nos vifs remerciements au Pr Amadou Lamine DIA qui a bien voulu, malgré ses nombreuses occupations, encadrer ce présent travail et aussi pour la qualité de son encadrement et son soutien tout au long du déroulement de ce travail. Ses remarques judicieuses et ses encouragements nous ont permis à redoubler d'efforts pour mener à terme cette étude.

Hommage soit rendu à toi notre chère mère, pour tes prières et ton amour manifesté envers nous.

Nous tenons également à remercier :

- M. ABAKAR Mahamat Adoum, Administrateur Directeur Général de la BSIC Sénégal S.A, pour ses multiples soutiens durant notre cursus ;
- M. Mouhamadou DIAGNE, le Directeur Général Adjoint chargé de Développement de la BSIC-Sénégal S.A, pour son accueil au sein de la Banque dans le cadre de notre stage académique;
- M. Adama DIOP, le Directeur de Réseau et Animation Commerciale pour ses orientations et encadrements riches en apprentissage ;
- M. Emile Abdel-Kader BADJI, le Chef d'Agence de la BSIC Tilène pour son encadrement durant notre séjour de stage à ladite agence ;
- Mme Aita DIAGNE, Chef de Service Ressource Humaine et Administration pour sa disponibilité et ses orientations.

Nous sommes également reconnaissants envers nos enseignants et le personnel du CESAG pour la qualité de la formation dispensée et l'encadrement reçu.

A toutes ces personnes, qui d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire : MERCI.

Résumé

De nos jours, la qualité des services et la satisfaction de la clientèle est de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises en général et des banques en particulier. Préoccupations qui ont motivés notre choix de mener cette étude. Nous avons choisi un secteur d'activité complexe, car l'écosystème bancaire sénégalais est caractérisé par une concurrence rude et accrue avec une forte évolution tant sur le plan technologique qu'économique. Une obligation d'anticipation, d'innovation et de créativité s'impose par conséquent à la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) pour satisfaire sa clientèle à travers une prestation des services de qualité.

Notre étude s'intéresse à la valorisation de la qualité des services, la satisfaction de la clientèle ainsi que sa fidélisation. Pour réaliser cette dernière, nous avons adopté deux (02) méthodes à savoir : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

La première méthode nous a permis d'appréhender les activités de la BSIC, son fonctionnement et les problèmes auxquels le personnel office fait face pour offrir des services de qualité à la clientèle de la banque. Et la seconde méthode pour évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle et son appréciation de la qualité des services offerts par la banque.

La question principale à laquelle nous avons essayé d'apporter une réponse est : « **Comment l'image positive de la qualité des services influence-t-elle la satisfaction de la clientèle et contribuer à sa fidélisation ?** »

A la lumière des enquêtes menées, les principaux résultats obtenus dans le cadre de cette étude sont :

- S'agissant de la satisfaction des clients par la qualité des services offerts, 54,5% des clients l'affirment leur satisfaction pour des diverses raisons notamment l'image de la banque et le coût des services et produits. . Il faut noter qu'il reste beaucoup d'efforts à fournir pour mieux satisfaire les clients dans le secteur bancaire Sénégalais très concurrentiel.
- Quant à la corrélation entre la qualité des services offerts et la satisfaction de la clientèle, 52,5% des clients accordent leur satisfaction à la qualité des services de la BSIC.

Les résultats obtenus nous ont amené à formuler quelques propositions d'amélioration de la qualité des services selon les aspirations de la clientèle, l'optimisation des clients satisfaits ainsi que la fidélisation des clients satisfaits.

Abstract

Nowadays, the quality of services and the satisfaction of the customers is more and more at the center of the concerns of the companies in general and the banks in particular. Concerns that motivated our choice to conduct this study. We have chosen a complex business sector, as the Senegalese banking ecosystem is characterized by stiff and increased competition with strong technological and economic developments. An obligation of anticipation, innovation and creativity is therefore imperative for the Sahelo-Saharan Bank for Investment and Trade (BSIC) to satisfy its clientele through the provision of quality services.

Our study focuses on enhancing the quality of services, customer's satisfaction and fidelity. To realize this study, we adopted two (02) methods namely: the qualitative method and the quantitative method.

The first method allowed us to understand the activities of BSIC, its functioning and the problems faced by the office staff in providing quality services to the bank's clients. And the second method to assess the level of customers' satisfaction and their appreciation of the quality of the services offered by the bank.

The main question we have tried to answer is: "**How does the positive image of the quality of services influence customers' satisfaction and contribute to customer fidelity?**"

In the light of the surveys carried out, the main results obtained in this study are:

- In terms of customer satisfaction with the quality of the services offered, 54.5% of customers say they are satisfied for various reasons, including the image of the bank and the cost of services and products. . It should be noted that much remains to be done to better satisfy customers in the highly competitive Senegalese banking sector.
- Concerning the correlation between the quality of the services offered and the satisfaction of the customers, 52.5% of the customers give their satisfaction to the quality of the services of the BSIC.

The results obtained led us to formulate some proposals to improve the quality of services according to the aspirations of the customers, the optimization of satisfied customers as well as the loyalty of satisfied customers.

Liste des figures

Figure 1 : Caractéristiques de la formation du jugement d'un client.....	14
Figure 2 : Cartographie de la relation commerciale et de la stabilité financière des banques africaines selon le Cabinet d’Audit et Conseil KMPG en 2016.....	28
Figure 3 : Types des clients.....	36
Figure 4 : Secteur d’activité des clients	37
Figure 5 : La durée de livraison de chéquier.....	38
Figure 6 : Le délai de livraison de la carte GAB.....	39
Figure 7 : Le traitement des dossiers de prêt.....	39
Figure 8 : Le degré de satisfaction des clients de la qualité des prestations des services offerts	41
Figure 9 : Le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des services	42
Figure 10 : La fidélisation de la clientèle à travers des services de qualité	43

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la BSIC-Sénégal S.A / octobre 2018	56
Annexe 2 : Questionnaire administré aux clients de la BSIC	57
Annexe 3 : Guide d'entretien avec les responsables de la BSIC	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

Sigles	Désignations
BAD	Banque Africain de Développement
BADC	Banque Africaine pour le Développement et le Commerce
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BCIS	Banque Internationale pour le Commerce et l’Industrie du Sénégal
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BSIC	Banque Sahélo-Saharienne pour l’Investissement et le Commerce
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CA	Conseil d’Administration
CBAO	Compagnie Bancaire de l’Afrique Occidentale
CEN-SAD	Communauté des Etats Sahélo Sahariens
CTMI	Centre de Traitement Monétique Interbancaire
FSA	Fonds de Solidarité Africain
GIM	Groupement Interbancaire Monétaire
OQSF	Observatoire de la Qualité des Services Financiers
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
SGBS	Société Générale de Banque au Sénégal

Sommaire

Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des figures	v
Liste des annexes	vi
Liste des sigles et abréviations	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION GENERALE	9
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	8
Chapitre 1: Cadre théorique de l'étude	11
1.1 Revue de la littérature.....	11
1.2 La relation entre les concepts	18
Chapitre 2: Méthodologie de l'étude	20
2.1 Méthode qualitative	20
2.2 Méthode quantitative	22
2.3 Traitement des données	24
Chapitre 3: Contexte et présentation du cadre de l'étude	27
3.1 Qualité des services et satisfaction de la clientèle dans les pays du nord.....	27
3.2 Le contexte africain de l'étude	28
Chapitre 4: Appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle 36	
4.1 Présentation des résultats et discussions.....	36
4.2 Recommandations managériales	44
CONCLUSION GENERALE	52
Annexes	55
Bibliographie	59
Table des matières	62

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'État du Sénégal à travers l'article 3 de la loi 90-06 du 26 juin 1990 relativement à la réglementation bancaire définit les banques en stipulant : « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements, et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement ». Les banques servent alors d'intermédiaires financiers en mobilisant les dépôts et l'épargne des agents non financiers afin de les redistribuer aux agents déficitaires. Elles ont en ce sens la spécificité de développer leurs passifs tout en activant leurs actifs. Les banques sont en effet, des établissements de crédit qui dont la vocation principale est de recevoir des fonds du public employés par la suite pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement.

De ce fait, les institutions bancaires jouent un rôle important dans le fonctionnement du système financier et économique d'un pays. Elles ont pour principale activité, la collecte de fonds qui, mobilisés sous des formes variables permettent le financement de l'activité économique et l'octroi de crédits. L'ensemble des banques d'une même zone monétaire forme le système bancaire piloté par la banque centrale qui les contrôle et définit la politique bancaire et monétaire tout en assurant l'émission des billets de banque.

Les banques sénégalaises accordent ainsi des crédits à court, moyen et long terme en consentant des découverts, des avances de fonds, des prêts et pratiquant des escomptes d'effets de commerce. Le système bancaire sénégalais se compose pour l'essentiel de plus d'une quinzaine de banques. Les clients ont alors l'avantage de peser dans les choix à cause de la concurrence qui offre une meilleure qualité-service par la diversité des produits offerts ou en agissant sur la bonne gestion de la clientèle. L'entreprise est tenue donc de veiller à la fidélisation de sa clientèle dans ses offres. Pour ce faire, elle doit offrir des prestations irréprochables. La banque s'oblige du coup de gérer en permanence la veille concurrentielle en innovant ou à la limite imiter et offrir ce qui n'est pas encore offert.

Ce paysage bancaire, de plus en plus caractérisé par une concurrence rude et perpétuelle, a poussé les banques à se surpasser et à redoubler d'imagination pour acquérir des parts de marché, mais aussi et surtout les consolider et les renforcer tout en cherchant à offrir chacune des services de qualité.

En dehors de la concurrence interbancaire, s'y greffe aussi la micro finance. Celle-ci compte également un portefeuille diversifié. Aujourd'hui, toutes les banques proposent pratiquement les mêmes produits dans un monde où l'accent devrait être plus mis sur la qualité de services.

C'est dans cet environnement concurrentiel qu'est né le Groupe Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) qui est une institution bancaire régionale. Il est issu de la Communauté des États Sahélo-Sahariens (CEN-SAD) créée le 4 Février 1998 à Tripoli en Libye. Cette organisation compte vingt-huit (28) États membres. La BSIC est déjà présente dans 14 pays Africains avec un capital social de 500 millions d'euros. Elle ambitionne ainsi d'être parmi les principaux groupes bancaires du continent. Elle désire contribuer au développement socioéconomique des États membres de la CEN-SAD, à travers le financement et l'investissement par des échanges commerciaux dans les secteurs à fortes croissances.

Pour ce faire, la BSIC offre des produits et services bancaires variés au profit des entreprises, des professionnels et ou les particuliers. Elle intervient dans le financement des besoins d'exploitations pour les fonds de roulement, d'escompte de papier commercial, cautions et avals. Elle participe également aux financements d'investissements productifs des grandes entreprises et des PME/PMI. Grâce à son adhésion au Groupement Interbancaire Monétique (GIM-UEMOA) et sa participation au Centre Monétique Interbancaire (CTMI-UEMOA), aux projets propres du Groupe, la BSIC Sénégal s'efforce à assurer un service monétique de qualité.

Le Groupe s'appuie sur un réseau de filiales non seulement présentes dans la zone UEMOA mais également dans plusieurs pays de la zone Sahélo-Saharienne avec des correspondants bancaires de rang mondial établis en Afrique, en Asie, en Europe et en Amérique. Dans ce marché sénégalais dominé par les trois (3) banques majeures à savoir : la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO), la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) et la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS), la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce qui fait l'objet de notre recherche, doit mettre en place une politique commerciale dynamique et offrir un service de qualité afin de gagner une bonne part du marché.

La stratégie actuelle des banques en général et celle de la BSIC en particulier est orientée sur la fidélisation de la clientèle. Ainsi, il s'agit pour les banques d'analyser les comportements et les attentes du client. Compte tenu de la présence d'un univers technologique assez concurrentiel, la BSIC doit penser à adapter son mode de distribution et la vente de ses produits. Tout cela est effectué par une meilleure exploitation d'informations sur le client et en prenant en compte ses préoccupations.

Ce dernier permet de rendre le client captif et d'établir des liens durables avec lui. La Gestion de la Relation Client (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM) en anglais, est un ensemble d'outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services et produits de qualité.

Dans un passé assez récent, le client était considéré comme acquis pour toujours. Mais, cela n'est plus le cas aujourd'hui, où le client devient de plus en plus exigeant face à l'offre, versatile et volatil. Pour cela, la satisfaction et la fidélisation des clients doivent désormais être au centre des préoccupations des entreprises. Ceci passe alors par une gestion personnalisée de la relation client qui consiste à anticiper et comprendre les clients et leurs attentes, les satisfaire/fidéliser, les inciter à consommer davantage.

Il est fait recours en ce sens au marketing qui est une composante importante du processus de planification stratégique de l'entreprise en élaborant entre autres des stratégies orientées sur la satisfaction de la clientèle. Cette satisfaction qui est justement un moyen d'atteindre cet objectif s'impose désormais comme une attitude dans un secteur à forte densité concurrentielle. La prospection de la clientèle, force commerciale principale de la banque, reste alors un important point de départ. C'est l'étape primordiale, elle a pour but : l'identification, le ciblage d'une clientèle potentielle pour la démarcher, la satisfaire et la fidéliser.

En plus d'être conseillé et commercial, le Chargé de Clientèle (CDC) joue le rôle d'intermédiaire et d'interface entre le client et les autres services de la banque. Cette clientèle de plus en plus exigeante quant aux produits et services mis à sa disposition oblige la banque à mettre en place un mécanisme de réponses spontanées aux différentes réclamations.

A cet effet, nous avons relevé quelques difficultés portant sur la relation avec les clients. Ainsi, certaines fonctionnalités et l'activation de certains produits comme le E-Banking et le Sms Banking sont très souvent défectueux. De même, le délai de livraison du chéquier et de la carte GAB n'est pas parfois respecté. Il y a enfin une absence d'un canal de liaison permanente avec les clients sur l'évolution des produits et services régulièrement offerts par la banque.

Du point de vue managérial, la forte centralisation des procédures administratives concernant les traitements des dossiers de prêts, des fiches de dépassement et la mise en place des lignes

de crédit accordées représentent des freins pour une meilleure communication service-clients. De même, la tenue non régulière du comité de crédit déstabilise le rythme des demandes. Tous ces éléments sont à la base de plusieurs dysfonctionnements qui sont :

- le manque de suivi des attentes et/ou préoccupations de la clientèle ;
- la lenteur dans le traitement des dossiers de crédit et des fiches de dépassement ;
- la lenteur dans la mise en place des lignes de crédit déjà accordées.

Sans pour autant prendre des mesures conséquentes, les problèmes ci-dessus évoqués pourraient, à long terme, conduire la BSIC à des risques tels que :

- le départ massif de certains clients vers d'autres banques ;
- la démobilisation de certains collaborateurs notamment, les chefs d'agence qui ne se sentent pas fortement impliquer ou responsabiliser;

Dans un élan de redynamisation de la qualité de ses services et la satisfaction de sa clientèle, les réponses suivantes peuvent être envisagées afin de juguler les difficultés énoncées plus haut :

- déléguer la compétence et la responsabilité aux différents chefs d'agence sur le traitement des fiches de dépassement des clients salariés ;
- fixer un délai de rigueur pour les traitements des dossiers de crédit et en assurer le suivi ;
- veiller à une tenue régulière du comité de crédit pour répondre efficacement aux clients ;
- développer la digitalisation des services pour la modernisation des services et produits.

Des réponses proposées, la plus pertinente reste en ce sens la pleine implication des commerciaux et les chefs d'agence dans leur tâche respective afin de mobiliser et motiver efficacement le personnel pour offrir des services de qualité. Et prétendre à une pleine satisfaction de la clientèle.

À la lumière de ces réponses, nous posons alors la question principale suivante :

En quoi, la perception des services influence-t-elle la satisfaction de la clientèle et contribue à sa fidélisation ?

Cette question principale appelle aux questions subsidiaires suivantes :

- quels sont les principaux critères d'appréciation de la qualité des services offerts par la BSIC ?
- quel est le degré de satisfaction des clients de la BSIC par rapport aux services offerts?
- la satisfaction de la clientèle (par le biais de la qualité des services) entraîne-t-elle la fidélisation de cette dernière ?

Il est clair que le but ultime n'est pas forcément d'acquiescer un client. Il faudrait surtout avoir une véritable stratégie afin de le satisfaire en se basant sur l'offre des services de qualité par rapport à ceux offerts par les concurrents. Ceci passe ainsi par une écoute régulière et la prise en compte de leur suggestion pour une meilleure amélioration constante de la qualité des services. Ceci explique alors l'orientation de cette recherche sur le thème : « La qualité des services et la satisfaction de la clientèle de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal ».

L'objectif général de notre étude est de :

Montrer la relation entre l'image positive de la qualité des services, la satisfaction de la clientèle et sa fidélisation.

Les objectifs spécifiques sont :

- indiquer les principaux critères d'appréciation de la qualité des services offerts aux clients ;
- évaluer le degré de satisfaction de la clientèle de la banque : les salariés et les entreprises, particulièrement les sociétés à responsabilité limitée ;
- montrer la relation entre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de la BSIC Sénégal S.A.

La présente étude dégage un double intérêt, pour la BSIC-Sénégal S.A et pour les universitaires/chercheurs.

Pour la BSIC :

La BSIC a pour vocation comme toute entreprise commerciale, la réalisation d'un chiffre d'affaires conséquent. En cela, l'évaluation de la qualité de ses services par sa clientèle est importante. Elle doit prendre en compte les aspirations de celle-ci et adapter ses produits et services au contexte actuel du marché. Ainsi, la BSIC pourrait-elle s'inspirer des conclusions de cette étude pour améliorer la qualité de ses services.

Pour les universitaires/chercheurs :

Cette étude permettra aux universitaires et chercheurs de répondre d'une part, à une exigence académique et d'autre part, à approfondir leur connaissance dans le domaine.

Dans le souci de mieux conduire cette étude, nous avons scindé notre travail en deux (2) grandes parties.

La première partie est axée sur l'approche théorique et contextuelle de l'étude. Le premier chapitre de cette partie porte sur le cadre théorique et conceptuel de notre travail. Il s'agit ici de définir les concepts clés de l'étude (chapitre 1) le cadre méthodologique de l'étude (chapitre 2).

La seconde partie constitue l'approche méthodologique et pratique de notre recherche. Le premier chapitre de cette partie est de situer le contexte de l'étude (chapitre 3) et l'appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle (chapitre 4) qui nous permet de présenter et discuter les résultats de notre recherche afin d'apporter des recommandations vis-à-vis des dirigeants de la BSIC et à la clientèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : APPROCHE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

La première partie de ce travail est consacré d'une part, à la définition des concepts clés de notre thème et l'identification des relations entre ces concepts. Et d'autre part, à situer le contexte de l'étude par rapport à notre thème dans les pays du Nord et dans les pays africains tout en soulignant l'importance de la qualité des services et son impact dans la satisfaction/fidélisation de la clientèle bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: Cadre théorique de l'étude

Ce chapitre porte d'abord sur la définition des concepts clés de notre étude notamment le service, la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation. Et en ensuite, relever les relations entre la qualité et la satisfaction. Il fait ressortir également la relation entre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

1.1 Revue de la littérature

Cette section porte sur la définition des concepts clés de notre thème et l'analyse des recherches scientifiques réalisées par certains auteurs par rapport à la thématique de la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

1.1.1 Qualité des services

Les entreprises offrent des produits et services aux consommateurs ou agents économiques sur le marché afin de générer des bénéfices. Il s'agit ici d'une étude qui porte principalement sur les services bancaires. Dans cette section, nous allons définir les notions clés de notre étude.

1.1.1.1 Concept de service

Dans leurs travaux, Murdick, Render & Russell (1990) ont décrit le service comme étant intangible (une action plutôt qu'un objet), hétérogène (d'un client à l'autre) et inséparable (production et consommation liées) :

- l'intangibilité : caractérisée par la difficulté à énoncer des normes standards, l'impossibilité de contrôler la qualité avant la réalisation du service, et la difficulté à connaître avec exactitude les critères d'évaluation de la qualité par le client ;
- l'hétérogénéité : caractérisée par la difficulté à exiger une prestation uniforme du personnel de service et le manque de conformité entre les intentions de l'entreprise et le service effectivement fourni au client ;
- l'inséparabilité : caractérisée par le fait que la qualité est fabriquée à l'occasion d'une interaction entre le client et le personnel de service. De même, la participation du client à la réalisation du service est essentielle, il est donc difficile de contrôler une qualité qui dépend en partie de l'input du client.

A ces caractéristiques du service Murdick, Render & Russell (1990) ajoutent qu'un service ne peut être produit massivement (pas de services standardisés), le personnel doit faire preuve de beaucoup de jugement durant la prestation de service. Le degré de contact avec le client est élevé, et de plus, les systèmes de mesure d'efficacité sont subjectifs.

1.1.1.2 Qualité des services

La plupart des travaux publiés sur la qualité sont concentrés sur celle des biens en occultant très souvent le sujet de la qualité du service. Toutefois, nous analyserons les définitions données par quelques auteurs.

Yang & al. (2008) affirment que la qualité de service est beaucoup plus subjective que celle des biens, c'est pourquoi, elle est évaluée avec beaucoup de difficultés. Ils reprennent la définition proposée par Parasuraman & al (1990) selon laquelle, la qualité de service est un jugement ou une attitude globale, liée à la supériorité du service, qui à son tour constitue la différence entre ce que le service offre et ce que le client espère. Lorsque le niveau des attentes des clients atteint celui de service perçu, il s'agit alors d'une qualité de service générale. Si le niveau de service perçu est supérieur à celui espéré, on parle d'une qualité de service meilleure. Dans le cas contraire où le niveau perçu est inférieur au niveau espéré, la qualité de service est jugée mauvaise.

1.1.2 Satisfaction

Il n'existe pas de consensus sur la définition et la mesure de la satisfaction. Évidemment, cela ne facilite pas la tâche d'une entreprise qui désire évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle. Néanmoins, il est possible de dégager quelques éléments théoriques qui ont acquis une certaine notoriété. Ainsi, pour (Sylvie Llosa, 1997) : « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. ».

Pour Boris Bartikowski (1999) : « La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation/infirmation. ». Elle est selon ces auteurs, un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu.

Yves Evrard (2009) quant à lui : « La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation. »

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes.

Comme l'explique Benoît Gauthier (2003), il s'agit d'un sentiment subjectif qui ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service qui n'existe pas dans l'absolu, mais seulement sur une base comparative. Retenons donc que la satisfaction repose sur trois principales notions : Comparaison – Attentes – Perceptions.

Cela signifie qu'il y aura satisfaction si et seulement si le service à exactement fourni au consommateur selon ses souhaits. Cela ne prendrait pas en compte le fait de faire plus ou moins. Ce qu'il faut savoir aussi c'est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes. Le concept de satisfaction implique, par ailleurs, trois principales caractéristiques. Il s'agit d'un état psychologique postérieur à l'achat. Ces trois (03) caractéristiques sont :

- la nature de l'état psychologique oppose ceux qui mettent l'accent sur le cognitif (Howard et Sheth, 1969) ou sur l'affectif (West brook, 1987), pour lequel il s'agirait d'une réponse émotionnelle. La définition de cette notion par ces auteurs cités ci-dessus suggérerait déjà une synthèse entre ces deux points de vue extrêmes. Il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une expérience résultant de processus cognitifs et intégrant des éléments affectifs ;
- la nature de l'expérience concernée par le jugement de satisfaction est l'ensemble de l'expérience de consommation (approche holistique) ;
- le caractère relatif de la satisfaction traduit le fait que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le client et une base de référence initiale.

Dans certains cas, les études sur la satisfaction sont centrées sur des parties de ce processus (approche analytique); il s'agit dans l'ensemble d'un jugement postérieur à l'achat.

1.1.2.1 Les caractéristiques de la satisfaction

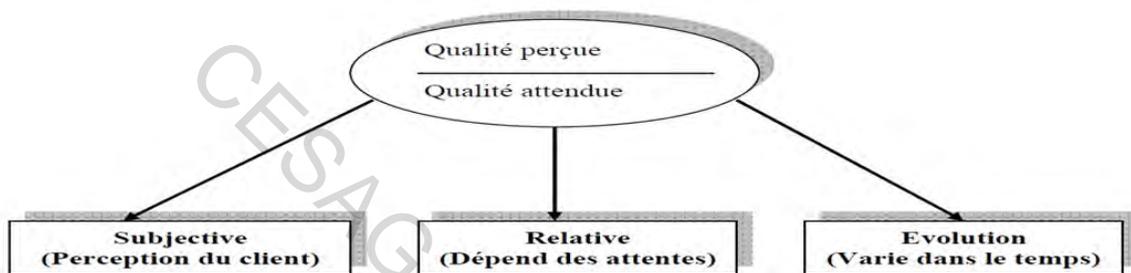
La question des caractéristiques de la satisfaction est abordée par Daniel RAY (2001) dans son ouvrage intitulé : « Mesurer et développer la satisfaction clients ». Et il reconnaît généralement l'existence de trois (3) caractéristiques fondamentales de la satisfaction qui sont :

- subjective : c'est-à-dire qu'elle dépend de la perception du client ;

- relative : c'est-à-dire qu'elle dépend des attentes du client ;
- évolutive : c'est-à-dire qu'elle varie dans le temps.

Ces caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un service ou les fonctionnalités d'un produit. Le jugement du client d'un service ne se fonde pas sur des bases absolues mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de service, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent (voir figure ci-après).

Figure 1 : Caractéristiques de la formation du jugement d'un client



Source : Daniel RAY, Mesurer et développer la satisfaction clients, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p24.

D'après Ray (2001), la première caractéristique se traduit par le niveau de la perception du client face au service offert et non de la réalité. Elle est relative puisque les attentes sont différentes d'un client à l'autre ainsi que leurs opinions tout en consommant le même service et dans les mêmes conditions. La deuxième est relative à la performance qui ne dépend pas particulièrement des attentes des clients. Et la troisième caractéristique donne l'aspect évolutif en rapport avec le temps et le changement du contexte économique. En résumé, les attentes du consommateur se développent au fur et à mesure du développement de l'offre qui est en changement continue dépendamment du niveau de la concurrence.

1.1.3 Le concept de fidélisation

Nous aborderons successivement les points suivants dans cette partie :

- définition de la fidélisation ;
- motifs de la fidélisation ;
- moyens de la fidélisation.

1.1.3.1 Définition de la fidélisation

Olivier Bender (2009) définit la fidélisation comme étant une partie intégrante de la gestion de la qualité de service. Selon lui, c'est une démarche marketing qui vise la fidélité des clients. C'est une stratégie qui peut recourir à de nombreuses actions et à la mise en place de multiples dispositifs.

Nous retenons aussi la définition d'Arthur Jacquemin (2016), Directeur Marketing et Supply-Chain de KOURO SIVO, groupe spécialisé dans l'animation des Réseaux quand il écrit : « La fidélisation consiste à convaincre un consommateur identifié qu'il a intérêt à continuer de choisir la même marque durant toute son existence. Étant entendu que celle-ci et l'entreprise qui la gère met tout en œuvre pour le comprendre, le valoriser et évoluer avec lui vers toujours un peu mieux et ainsi créer une relation privilégiée, un lien presque affectif dans un cadre de rentabilité globale ».

1.1.3.2 Motif de la fidélisation

Le concept de la fidélisation est devenu un défi et un aspect très important dans la vie d'une organisation. Son intérêt stratégique dans la marche de l'entreprise en général et dans une banque en particulier est réel. Pour Lars Meyer-Waarden (2015), Maître de Conférences à l'Université de Toulouse III-Paul : « Les programmes de fidélisation s'inscrivent dans le cadre de stratégies défensives de rétention de la clientèle, s'appuyant sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher qu'en conquérir un autre ».

Une démarche de fidélisation réussie influence positivement la rentabilité de l'entreprise. Pour démontrer l'impact de la fidélisation sur la rentabilité, Frederick F. Reichheld, consultant chez Bain & Company et créateur de « L'effet loyauté » en 1996, en collaboration avec la Harvard Business School, a mené une étude démontrant qu'une augmentation de 5% du taux de rétention client permet une augmentation des bénéfices entre 25 et 85% selon les secteurs d'activité.

Dans le même ordre d'idées, le Gartner Group (2015), entreprise américaine de conseil fondée en 1979 spécialisée dans la recherche des techniques qui font progresser les affaires et qui favorisent le succès commercial dans les entreprises, mentionne qu'une augmentation de 1% du taux de rétention se traduit en moyenne par une augmentation de 8% des bénéfices. Même si ces chiffres dépendent des secteurs d'activité, il ne fait aucun doute que la fidélisation client permet d'opérer un effet de levier pouvant être très important sur la rentabilité.

Selon Frederick F. Reichheld (2016), Plusieurs facteurs permettent d'expliquer l'ampleur que peut prendre cet effet de levier. Il y a :

- la diminution des coûts de gestion: un client fidèle devient moins coûteux à gérer, car il connaît mieux l'entreprise et son fonctionnement et a tendance à moins utiliser ou de façon plus autonome les fonctions de support. Dans le même temps, l'entreprise apprend également à connaître son client. Ceci peut aussi se traduire par la diminution des coûts de gestion ;
- l'amortissement des coûts d'acquisition client « La Life lime value »: c'est la valeur vie des nouveaux clients que les responsables marketing prennent en considération. Cette valeur utilisée souvent en anglais sous le nom de La life time value, représente la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client (Jay Curry et Ludovic Stora en 1993). Le principe de cette notion est central dans le domaine des politiques d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. La life time value est notamment comparée au coût d'acquisition client pour valider la pertinence ou la rentabilité d'actions marketing de recrutement ;
- l'augmentation du chiffre d'affaires généré par client.

De toute évidence et dans la plupart des secteurs d'activités, l'ancienneté du client est synonyme de rentabilité. Le chiffre d'affaires est proportionnel à la fréquence d'achat. Plus la fréquence est forte, plus l'entreprise génère des ventes continues dans le temps. Cette augmentation du chiffre d'affaires liée à l'ancienneté du client s'explique par la qualité de la gestion du service offert par l'entreprise et une meilleure connaissance de son offre.

Il y a également les recommandations de clients qui sont ravis d'un produit ou d'une prestation et associent des émotions positives à une entreprise qui sont nettement plus convaincantes que la publicité du fournisseur. Elles modifient ainsi les attitudes et donnent envie d'acheter.

Les entreprises se servent du marketing de recommandation pour encourager et orienter la bouche à oreille et instaurer un climat de confiance dans leurs relations avec les clients. Cette tendance permet aux entreprises d'acquérir de nouveaux clients. En ce sens, les fidèles clients avec des avis demandés se sentent concernés et restent ainsi fortement liés à l'entreprise. Les clients qui affichent spontanément leurs avis se sentent aussi plus proches de l'entreprise ou de la marque. Les recommandations encouragées de manière systématique permettent d'obtenir de précieuses informations sur le goût des clients, leurs appréciations et/ou leurs satisfactions par rapport aux produits.

Après les définitions et la confrontation des idées de plusieurs auteurs sur les concepts, nous allons étudier les relations qui existent entre ces derniers.

1.1.3.3 Comment fidéliser un client

Pour Jean-Marc LEHU(2003), la fidélisation client se base sur les étapes de la mise en œuvre d'un programme de fidélisation. Elle peut être résumée en cinq étapes :

- identifier les clients et les partenaires

Il s'agit d'une double procédure d'audit : l'audit des clients qui consiste à cerner leurs attentes, leurs besoins et les appréciations portés sur les services et produits fournis et l'audit des partenaires permettant à son tour d'identifier les différents partenaires de l'entreprise.

- adapter les services aux clients

Au-delà du principe fondamental qui consiste à connaître son environnement et sa cible, il faut identifier chacune des catégories de clients auxquels l'entreprise s'adresse.

- privilégier le client pour amplifier son intérêt

Cette étape représente véritablement l'action de fidélisation. Il s'agit ici de mettre le client au cœur des préoccupations de l'entreprise en le lui faisant savoir.

- vérifier et contrôler

La qualité du service et des produits ainsi que l'efficacité des techniques de fidélisation doivent impérativement être contrôlée.

- faire évaluer la stratégie de l'entreprise

Dès l'étape précédente, certains renseignements permettent d'évaluer la stratégie de fidélisation en fonction des résultats.

1.2 La relation entre les concepts

Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur la relation existant entre la qualité et la satisfaction d'une part, et d'autre part, ressortir la relation entre la satisfaction et la fidélisation.

1.2.1 La relation entre la qualité et la satisfaction

L'entreprise améliore toujours la qualité de son service afin de satisfaire son client. Cette intime relation entre la qualité perçue et la satisfaction, explique le recours des entreprises à des mesures rentrant dans une logique de satisfaction pour évaluer une démarche de qualité.

Certains auteurs ont alors mené des réflexions sur cette relation entre ces deux (02) variables. Anderson et Sullivan (1993) ont introduit une structure analytique dans laquelle la satisfaction est en fonction de la qualité perçue. Les travaux de Cronin et Taylor (1992) ont montré que la qualité des services exerce un effet positif sur la satisfaction. En effet, ils soulignent la supériorité des coefficients d'ajustement du modèle SERVPERF afin de l'utiliser pour mesurer le sens de causalité entre la qualité des services et la satisfaction.

De même, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1994) ont montré que le concept de la qualité est complexe. Pour eux, en effet, le modèle causal proposé met en évidence l'existence d'un lien significatif entre la qualité et la satisfaction. Ces auteurs ont ainsi démontré que la qualité perçue et les attentes affectent directement la satisfaction de manière durable.

Malaval (1996) a montré que la qualité fournie par une entreprise en milieu Business to Business se traduit par la satisfaction de ses clients. Si la qualité s'améliore, le niveau de la satisfaction augmente. Et, elle devient ainsi un facteur déterminant dans la satisfaction de la clientèle. D'autres études empiriques viennent également conforter cette causalité. La qualité perçue précède la satisfaction. La satisfaction est alors décrite comme une évaluation de la qualité perçue, postérieure à la consommation. La qualité de service représente un jugement global ou une attitude, qui concerne la supériorité du service, tandis que la satisfaction est associée à une transaction spécifique. Il apparaît finalement que tous les travaux cités prouvent que la satisfaction dépend positivement de la qualité des services. Et les résultats théoriques ont donc démontré l'existence d'une relation significative entre la qualité et la satisfaction.

1.2.2 La relation entre la satisfaction et la fidélisation

La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintiens grâce à une relation interactive à valeur ajoutée. Cette relation est difficile à atteindre, car elle se base sur la satisfaction des clients. Et celle-ci demeure toujours l'exercice le plus difficile. La satisfaction du client reste au-dessus d'un certain seuil tout au long d'utilisation du service et produit par ce dernier, sous peine d'une perte immédiate du client. Elle ne dépend pas seulement des attentes mais surtout d'une perception de la réalité.

Si la satisfaction client et la fidélisation de la clientèle sont si souvent confondues, c'est parce qu'il existe une relation naturelle forte entre les deux concepts : plus la clientèle d'une entreprise est satisfaite et plus il est probable qu'elle lui soit fidèle. Une étude réalisée au Royaume-Uni en 2015 a montré que chaque degré de satisfaction gagné accroît fortement la probabilité d'une clientèle fidèle et susceptible de recommander l'entreprise autour d'elle.

Ainsi, 96% des clients ayant attribué une note de satisfaction de 9/10 ou de 10/10 ont déclaré avoir l'intention de rester fidèles à l'entreprise évaluée, contre 65% seulement des personnes ayant laissé une note de satisfaction située entre 8/10 et 9/10.

L'étude a ensuite montré l'impact de la satisfaction client sur les recommandations clients et sur le bouche-à-oreille positif : 83% des clients ayant attribué une note de satisfaction de 9/10 ou 10/10 ont effectivement recommandé l'entreprise évaluée autour d'eux, contre 37% seulement des clients, ayant attribué une note de 8/10 ou 9/10.

Pour fidéliser les clients, la banque doit mesurer les risques de fuite de ces derniers vers la concurrence, et les élimines. Pour qu'elle puisse faire ça, elle doit les satisfaire, dans ce cas les clients continueraient de choisir la même banque, même si les concurrents présentent une plus grande valeur.

On peut conclure, que la fidélisation est liée à la satisfaction. On ne peut pas trouver une clientèle fidèle sans qu'elle soit satisfaite et on ne peut pas parler de la fidélisation sans parler de la satisfaction.

Il y a également une relation étroite entre la qualité des services et la fidélisation de la clientèle selon les résultats de notre étude.

Chapitre 2: Méthodologie de l'étude

Ce chapitre porte sur la présentation de la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre recherche et les outils de traitement des données issues de deux (02) méthodes à savoir : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

2.1 Méthode qualitative

Cette étude qualitative est de type exploratoire. Elle a pour objet d'acquérir une vision aussi complète que possible des activités de la BSIC, sa stratégie de gestion de la relation client, la satisfaction et la fidélisation de ses clients à travers un guide d'entretien.

2.1.1 Objectifs

L'objectif de cette étude est de comprendre les démarches de la BSIC dans la satisfaction de sa clientèle, sa stratégie de fidélisation ainsi que ses moyens de communication avec celle-ci.

2.1.2 Méthodologie de l'étude qualitative

Après identification des objectifs de cette étude qualitative exploratoire, nous développons à présent la méthodologie adoptée dans cette étape. Pour cela, nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été conduits auprès des responsables du département commercial de la Banque. L'étude a précédé les entretiens et elle nous a permis d'appréhender les activités de la BSIC, son fonctionnement et son organisation.

2.1.3 Méthode de collecte des données

La collecte consiste à recueillir grâce à des outils un maximum d'informations sur les différents axes de notre entretien (la gestion de la relation client, la satisfaction, la fidélisation et la communication). Ainsi, pour réaliser notre étude, nous avons utilisé un certain nombre d'outils afin de collecter les informations nécessaires. Il s'agit de : l'étude documentaire, l'observation et de l'entretien.

2.1.3.1 Etude documentaire

Selon Blanquet (2004 :2), « L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non. » C'est l'ensemble de la documentation reçue, relative à la qualité des services, la politique de satisfaction et fidélisation de la clientèle.

Ce sont les textes réglementaires, l'organigramme et les autres documents internes spécifiques portant sur la satisfaction de la clientèle de la BSIC.

2.1.3.2 Observation

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (Lemant, 1995 :201). C'est une phase pendant laquelle, l'exécution des tâches par les différents acteurs constitue le centre d'intérêt afin de mieux nous imprégner des activités qui jalonnent le processus de relation avec la clientèle et leur satisfaction avec des services de qualité irréprochable.

Durant notre séjour à la BSIC, l'observation physique a été déterminante dans notre compréhension des tâches liées aux activités et relation avec la clientèle tout en mettant une attention particulière sur la qualité des services. Elle nous a permis de faire une comparaison entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait afin de faire ressortir la différence.

2.1.3.3 Entretien

Un entretien de recherche peut-être défini comme : « Un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001).

- **Méthode d'entretien**

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la méthode d'entretien semi-directif centré. Cette méthode est définie par Romelar (2005, p. 102) comme une méthode dans laquelle : « Le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche en influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ».

- **Guide d'entretien**

En conformité avec la méthodologie de l'entretien semi-directif centré, nous utilisons un guide d'entretien afin d'assurer la cohérence des données qui vont être recueillies sur le terrain.

Romelaer (2005, p. 112) définit le guide d'entretien comme : « la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse ; thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances ».

Notre guide d'entretien comporte quatre (04) axes à savoir : la gestion de la relation client, la satisfaction, la fidélisation et la communication.

- **Responsables interviewés**

Dans le cadre notre étude, nous avons mené des entretiens avec certains responsables de la BSIC à savoir :

- le Directeur Marketing et le Directeur du Réseau et Animation Commerciale ;
- deux (02) chefs de service (service marketing et suivi des agences et le service petite et moyenne entreprise) ;
- et cinq (05) chargés de clientèle.

- **Objectifs des entretiens**

L'entretien a pour objectif d'identifier les problèmes auxquels le personnel fait face afin de fournir un service de qualité à la clientèle et de recueillir les réponses proposées à la Direction pour l'optimisation et l'amélioration de la qualité des services.

2.2 Méthode quantitative

La méthode quantitative vise à expliquer les phénomènes par une investigation empirique systémique des phénomènes observables par la collecte de données numériques, analysées à travers des méthodes fondées sur des techniques statistique ou informatique.

La recherche quantitative implique la collecte et l'analyse des données qui soient quantifiables.

2.2.1 Objectif

L'objectif de la méthode quantitative est de parvenir à l'explication des relations supposées entre les variables du modèle conceptuel. Il s'agit ici d'évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle d'une part, et de trouver d'autre part, les corrélations existant entre certaines variables à savoir : la qualité-satisfaction-fidélisation.

2.2.2 Méthodologie de l'étude quantitative

Nous avons adopté une méthodologie conforme à l'étude quantitative à travers des méthodes de collecte des données suivantes.

2.2.3 Méthode de collecte des données

Le sondage (enquête structurée) est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche. Il constitue en effet, un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants qui sont les clients de la BSIC. De même, il représente une stratégie préférable auprès des professionnels dans le domaine de la recherche scientifique (Pettersen, 2001 ; Gauthier, 2003). D'ailleurs, c'est une méthode de collecte des données qui se base sur un questionnaire afin d'aborder un certain nombre de thèmes en lien avec le cadre conceptuel spécifique de notre étude.

Pour se faire, le sondage s'appuie sur un questionnaire (Malhotra, 2007), destiné à être administré auprès de la clientèle de l'établissement bancaire. Par conséquent au mois d'avril 2018, un questionnaire sur la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle a été élaboré. À la fin du mois d'avril 2014, nous avons commencé à enquêter auprès des clients ciblés jusqu'à la fin du mois de mai. Période à laquelle, nous avons terminé notre stage à la Banque.

- **Enquêtes**

La conception du questionnaire pour notre enquête auprès de la clientèle représente une étape cruciale qui détermine fortement la réussite de l'étude. Dans notre contexte, le questionnaire a pour mission de déceler le niveau de la satisfaction des clients bancaires relativement à l'offre. Cette action est entreprise en s'appuyant sur un cadre conceptuel qui se réfère au processus de la conception du service. Il s'agit alors de rechercher les attentes des clients au regard des services et produits bancaires face à la concurrence, appréciation du service général et la satisfaction du client à l'égard du service bancaire. Sur ce, on ajoute l'information générale du client dans un cadre bancaire.

- **Objet des enquêtes**

Nos enquêtes ont pour objet de saisir le niveau de satisfaction et de fidélisation des clients (ménages et les petites et moyennes entreprises).

2.2.4 Echantillonnage

La littérature stipule qu'il existe deux approches dans l'élaboration d'un échantillon. Il s'agit de l'approche probabiliste et celle non probabiliste (Pettersen, 2001). Dans notre contexte, notre choix s'est porté en faveur d'une approche non probabiliste. C'est une technique qui consiste à administrer un questionnaire sans tenir compte d'une liste établie à l'avance comportant des individus faisant partie de la population à étudier (Pettersen, 2001; Gauthier, 2003). D'ailleurs, elle représente un aspect méthodologique qui s'accorde et se conforme avec la nature de notre recherche (Gauthier, 2003). Notre échantillonnage est en effet établi par convenance.

La technique d'échantillonnage non probabiliste comporte plusieurs avantages. En effet, elle permet de concrétiser notre projet de recherche à moindre coût. Elle s'effectue dans un temps record. De plus, elle constitue une technique compréhensible, maniable (Gauthier, 2003), et qui permet de fournir des estimations fiables par rapport aux particularités de l'ensemble d'individus à étudier (Malhotra, 2007). La population source de notre étude est estimée entre 7.000 à 8.000 clients.

Notre échantillon est constitué de 200 clients. La population cible de notre recherche est constituée de deux (02) segments de clients à savoir : les clients salariés (177) et les entreprises PME/PMI (23). Il faut aussi signaler que le champ de notre étude est limité à ces deux (02) segments de clients de la Banque.

2.3 Traitement des données

Nous avons adopté deux (02) méthodes de recherche qui nécessitent des outils différents pour les traitements des données. Il y a ainsi le traitement des données issues de l'étude qualitative (entretien) et celui de l'étude quantitative (enquêtes).

2.3.1 Traitement des données issues de l'étude qualitative

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001). Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour les traitements dits «sémantiques». L'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de Contenu.

Par Traitement et analyse des données qualitatives approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Plusieurs études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle (Morrison et al, cités par Andreani, Conchon, 2005).

2.3.2 Traitement des données issues de l'étude quantitative

Une fois les questionnaires remplis disponibles, nous avons fait le contrôle des incohérences afin d'éliminer les questions non utilisables. Cette phase a été suivie de la saisie des données dans le logiciel SPHINX Plus 2 Version 5.

La méthodologie de notre étude porte ainsi sur un ensemble de deux (02) méthodes qui sont détaillées dans les lignes précédentes. Ces dernières nous ont permis de mener à bien nos enquêtes et entretiens et obtenir les résultats qui seront présentés dans le chapitre suivant. Ce chapitre met en évidence la présentation des résultats de notre étude et la formulation de quelques recommandations pour l'amélioration de la qualité des services, la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle.

Cette partie est consacrée à l'approche méthodologique et pratique de l'étude. Elle comporte deux (02) chapitres. Le premier chapitre (chapitre 3 de l'ensemble) met en exergue la méthodologie de l'étude. Le second chapitre (chapitre 4 de l'ensemble) porte sur l'appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle à travers la présentation des résultats, discussions et les recommandations managériales.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3: Contexte et présentation du cadre de l'étude

Ce chapitre aborde le contexte de l'étude de la qualité et la satisfaction de la clientèle bancaire dans les pays du nord et les pays africains. Il s'intéresse ensuite à l'importance de la qualité des services dans la banque et son impact sur la satisfaction de la clientèle.

3.1 Qualité des services et satisfaction de la clientèle dans les pays du nord

Les enquêtes sur la satisfaction des clients dans les banques sont régulièrement réalisées dans ces pays avec parfois des résultats identiques dans certains pays d'Europe. Ce cas s'observe particulièrement la France. Selon une étude réalisée par Ipsos Game Changers et Trusteam Finance (2015), seul un (1) Français sur quatre (4) est très satisfait de sa banque et serait prêt à la recommander. Ce chiffre est peu élevé, surtout au regard des investissements que toutes les banques de détail font depuis des années pour inverser la tendance. Les banques en ligne s'en sortent mieux avec 37% de clients très satisfaits, même si cela reste aussi insuffisant.

La même étude prouve que ce constat inquiétant demeure surtout pour les banques car les clients ont le choix et peuvent changer de banque. Il ressort alors chaque année que 12,5% des Français changent de banque principale (tout en y conservant un compte, dans près de 40% des cas, ce qui brouille un peu les pistes). Les acteurs traditionnels doivent davantage s'inquiéter puisque tous ces clients peu ou pas satisfaits sont de plus en plus nombreux à se tourner vers les services bancaires en ligne.

Selon l'édition 2016 du World Retail Banking Report Capgemini-Efma, 63% des clients interrogés dans le monde (61 % en Europe de l'Ouest, mais 77% en Amérique Latine) ont déjà recours aux produits et services de ces nouveaux acteurs qui concurrencent les banques sur leurs anciennes chasses gardées : les moyens de paiement, la gestion de portefeuille ou encore le crédit. Les clients des Banques en ligne se montrent significativement plus enclins à en recommander les services à leurs proches (55%) sans pour autant recommander ceux de leur banque (38%). A quoi tiennent ces dix-sept (17) points de différence en faveur des fintech ? A ces trois caractéristiques plébiscitées par leurs clients : la simplicité d'utilisation (citée par 82% des personnes interrogées), la rapidité des services (81%) et la qualité de l'expérience client (80%).

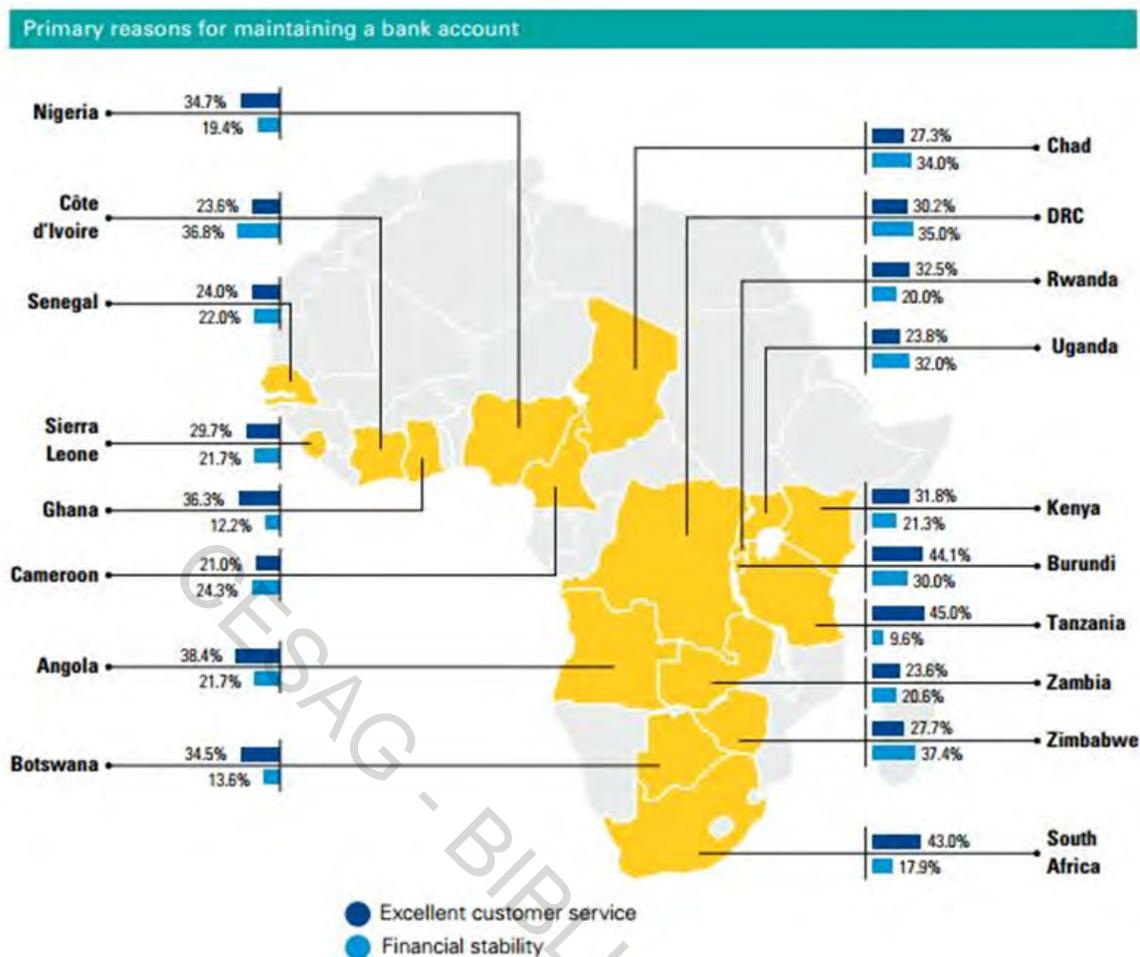
Il ressort également dans cette même étude que les banques traditionnelles peinent à prioriser les goûts et aspirations de leurs clients notamment ceux les plus jeunes.

3.2 Le contexte africain de l'étude

La qualité des relations avec leur clientèle reste très souvent négliger par les banques d'Afrique subsaharienne. Selon l'étude menée en 2016 par le Cabinet d'Audit et de Conseil KPMG, les banques commerciales opérant en Afrique subsaharienne devront mettre plus de ressources à améliorer les relations avec leur clientèle. Cette étude révèle que dans 18 pays de cette région. « Si il y a trois ans, les clients étaient davantage regardants sur la stabilité financière d'une banque, aujourd'hui la qualité des relations est devenue la raison majeure pour laquelle, ils décident ou non de changer de banque ».

Ce changement d'intérêt pour la clientèle bancaire des pays enquêtés, s'explique par une amélioration effective des systèmes de régulation, qui ont contribué à améliorer la stabilité financière des banques. Par ailleurs, il est aussi admis que la clientèle bancaire en Afrique subsaharienne est plus consciente de ses droits et attentes. En ce sens, elle souhaite obtenir des banques, plus que la sécurisation de ses avoirs, mais aussi de meilleurs standards de services. Ainsi : «Un tiers des clients prêts à changer de banques, ont indiqué qu'ils prenaient cette décision, pour obtenir de meilleures relations avec le service clientèle », indique le rapport. De ce point de vue, les banques opérant au Nigeria ont fait d'importants progrès car l'accueil des clients y est désormais intégré comme élément à part entière du service. La cartographie suivante édifie mieux la relation commerciale et la stabilité financière des banques africaines.

Figure 2 : Cartographie de la relation commerciale et de la stabilité financière des banques africaines selon le Cabinet d'Audit et Conseil KMPG en 2016



Source : KPMG 2016

Des pays comme le Cameroun, le Ghana, le Tchad, la Côte d'Ivoire, l'Afrique du Sud, la Tanzanie ou encore l'Angola sont à la traîne dans cette enquête d'opinion. Cela ouvre plus d'opportunités pour les banques prêtes à faire un effort dans ce sens. Au Cameroun, où on a un des plus faible taux en matière d'inclusion financière, seulement 21% des consommateurs interrogés se sont dits satisfaits de la qualité des relations avec les banques.

Parallèlement à la relation avec les clients, les banques opérant en Afrique sont aussi attendues sur le terrain de la qualité de service.

Les attentes des clients sont devenues plus exigeantes, tandis que, dans aucun des pays enquêtés, le niveau de satisfaction n'atteint les 80%. Le Zimbabwe présente dans ce contexte, le meilleur score avec un taux de satisfaction de 79,14%, tandis que le Cameroun, le Ghana, le Sénégal et la Côte d'Ivoire présentent les taux les plus faibles avec une satisfaction moyenne à moins de 66%.

3.2.1 Importance de la qualité des services dans la banque et son impact sur la satisfaction de la clientèle

Assurer une bonne qualité de service, c'est être à l'écoute des clients et surtout leur apporter les réponses adéquates. Tout ceci a un réel impact largement démontrés par les recherches académiques menées sur la satisfaction. Les émotions ressenties par les clients, agissent aussi sur la satisfaction selon le degré des émotions ressenties en termes de positifs ou négatifs. Les entreprises qui souhaitent développer la satisfaction client doivent agir ainsi sur ces différents leviers émotionnels afin de renforcer le niveau de satisfaction. Afin d'augmenter le niveau de satisfaction, les entreprises doivent essentiellement mettre en place les bons outils de mesure en parallèle de toute démarche en lien avec le développement de la satisfaction de la clientèle.

La qualité est aujourd'hui un facteur stratégique pour l'entreprise. La mondialisation de l'économie et la concurrence tout azimut indiquent que la compétitivité des entreprises se joue sur la qualité des produits et des services offerts sur des marchés saturés. Il est donc essentiel de fidéliser sa clientèle. Ceci implique alors que les clients doivent être entièrement satisfaits des produits et des services rendus. D'ailleurs, Philippe Hermel (1989) affirme en ce sens que « la maîtrise de la qualité est un facteur de performance à plusieurs niveaux » qui sont :

- une économie des coûts de non qualité, il y a par conséquent un potentiel de fort retour sur l'investissement ;
- une amélioration de l'image commerciale des services offerts, ce qui favorise les ventes ;
- la possibilité de créer une dynamique de motivation du personnel.

Selon Kélada (1987), l'excellence par la qualité est synonyme de satisfaction et succès. Le niveau de qualité offert par l'entreprise relève du domaine de la stratégie. Cette dernière est adoptée par toutes les entreprises qui connaissent le succès.

La clef du succès reste alors la satisfaction du client en lui offrant des services de qualité par un effort conjugué de toutes les personnes œuvrant dans l'entreprise dont le personnel, les fournisseurs, les distributeurs, ceux du service après-vente.

3.2.2 Présentation de la Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal

La connaissance de l'environnement d'une organisation ou d'une structure faisant objet d'une quelconque étude est toujours capitale, car elle permet au chercheur d'orienter ses actions. La présente partie a pour objectif de présenter sommairement la BSIC à travers son historique et ses missions tout en mettant un accent particulier sur la fonction commerciale.

3.2.2.1 Historique

La Communauté des États Sahélo-Sahariens (CEN-SAD) a été créée à Tripoli en Libye par le traité du 04 Février 1998 par les leaders et chefs de gouvernements des pays membres. Toujours dans le cadre d'une meilleure intégration économique et commerciale, la CEN-SAD signe le 14 Avril 1999, la convention portant création de la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC) à Syrte en Libye et le 26 Juin 2000.

La BADC a pour objectif de renforcer les relations sur le plan économique et social des pays membres grâce notamment au développement du commerce interafricain et au commerce entre divers pays. Lors de la 8^{ème} session ordinaire tenue à Tripoli, le conseil exécutif de la CEN-SAD a décidé de changer de nom de la BADC. Ainsi donc le 14 janvier 2003, la BADC devient la BSIC (Banque Sahélo saharienne pour l'Investissement et le Commerce).

Le 24 Avril 2003, le conseil des Ministres de la CEN-SAD à travers un projet de loi autorise le Président de la République à ratifier la convention portant création de la BADC, aujourd'hui BSIC et le 22 août 2003, il signa un décret portant agrément de la BSIC Sénégal SA. L'Assemblée Générale qui est l'instance suprême de la banque est composée des ministres des finances des pays membres de la CEN-SAD et de tous les actionnaires agréés. La banque est dirigée par un conseil d'administration composé de six (06) membres au moins. La représentation au conseil d'administration est proportionnelle aux participations des actionnaires au capital de la banque.

Le Président Directeur Général est désigné par l'Assemblée Générale. Le groupe BSIC dispose présentement d'un réseau en perpétuelle croissance de 14 filiales (Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée Conakry, Libye, Mali, Niger, Sénégal, Soudan, Tchad et Togo).

3.2.2.2 Présentation sommaire

La BSIC Sénégal S.A est une filiale du groupe BSIC qui siège désormais à Tunis en Tunisie. Elle est constituée en Société Anonyme avec Conseil d'Administration. Son siège est situé à la citée Keur Gorgui sur la VDN. Elle dispose d'un capital de 17.333.700.000 Francs CFA. Elle se compose de huit (08) agences à Dakar (République, Pikine, Thiaroye, Tilène, HLM, Ngor, Parcelles Assainies, Bourguiba) et cinq (05) autres agences à l'intérieur du pays (Touba, Saint Louis, Mbour, Thiès et Kaolack).

Selon l'organigramme de la BSIC SENEGAL S.A, elle est composée de huit (08) départements placés sous la supervision du Directeur Général et/ou du Directeur Général Adjoint chargé du développement des affaires et du recouvrement et du Directeur Général Adjoint chargé des opérations bancaires. La Direction Générale assure la gestion courante de la banque c'est-à-dire qu'elle assure, coordonne et contrôle les autres directions.

Le Directeur Général a pour rôle d'assurer la gestion courante de l'organe à la lumière des orientations stratégiques établies par le Conseil d'Administration. D'un point de vue fonctionnel, les différents organes de gestion de la banque sont dirigés par des directeurs de chaque département. L'organigramme se présente ainsi :

- le Conseil d'administration (CA)
- la Direction Générale (DG)
- le Département Administration et Ressources Humaines (DARH)
- le Département des Opérations (DO)
- le Département des Risques (DR)
- le Département Juridique (DJ)
- le Département Commercial (DCOM)
- le Département Informatique & Technologie (DIT)
- le Département Comptabilité (DP)
- la Direction de l'Audit Interne (DCI)

Le Conseil d'Administration

La banque est dirigée par un conseil d'administration composé de six membres au moins.

La représentation au CA est proportionnelle aux participations des actionnaires au capital de la banque. Le Président Directeur Général de la banque est désignée par l'Assemblée Générale.

La Direction Générale

Elle est chargée du management de la banque et veille à la bonne organisation et coordination des activités pour la recherche de la rentabilité. Elle assure aussi la responsabilité des ressources humaines, financières, informatiques et matérielles mises à disposition de la banque. A cela s'y greffe des fonctions d'exploitation et de production.

Le Département Administration & Ressources Humaines

Il contribue à la définition de la politique de ressources humaines et de formation de la banque et assure de la bonne répartition des moyens humains et matériels, des budgets et des ressources techniques. En plus il exécute les dépenses prévues au budget et gère les actifs non financiers de la banque dans les meilleures conditions de sécurité.

Le Département Comptabilité

Il assure la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures ; et que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctement imputées.

Analyser les comptes et dresser les états de réconciliation nécessaires ;

Apurer les différents suspens et éditer tous les tableaux de bords relatifs aux comptes ;

Assurer la confection et la diffusion de tous les états réglementaires (reporting) ;

Confectionner les états périodiques mensuels (balance, bilan, compte de résultat) ;

Confectionner les états financiers annuels et dresser le rapport financier.

Le Département Informatique & Technologie

Il assure l'affectation judicieuse de toutes les ressources informatiques et informe les utilisateurs sur les possibilités de traitement de données et assure leur formation.

Il assiste les utilisateurs pour qu'ils optimisent l'usage des différents supports du système d'information veille à la sécurité des accès pour les différents utilisateurs et procède à l'édition de tous les états réglementaires et tableaux de bords codifiés.

La Direction de l'Audit Interne

Il s'assure du respect par tout le personnel des procédures dans l'exécution des tâches quotidiennes et de la bonne comptabilisation de tous les flux affectant la situation du patrimoine de la banque.

Il effectue régulièrement des contrôles sur pièce et sur place de tous les services et de toutes les activités. Il rédige les comptes rendus de missions faisant état des constats et proposant des mesures correctives. IL veille aussi sur le déroulement courant des activités pour identifier tout risque susceptible d'affecter négativement les actifs de la banque et aviser la Direction générale ; veiller à ce que tous les états de déclaration soient faits régulièrement et

conformément aux prescriptions des autorités monétaires et de surveillance de l'activité bancaire ; veiller au respect de tous les ratios prudentiels, le cas échéant déclarer l'alerte.

Le Département et Animation Commerciale

Naturellement assure le recrutement, la gestion et le suivi des clients. Un réseau de 13 agences est rattaché à ce service pour assurer la continuité du service. Il pratique la politique de guichet unique, assurant le même service dans toutes les agences sans frais supplémentaires.

Le Département Juridique

Il donne un avis conforme sur tous les actes contractuels (convention, contrat etc.) liant la banque et les tiers. Il s'informe sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tout conseil permettant de prévenir les risques. De plus il prend toute mesure conservatoire susceptible de conserver les intérêts de la banque et d'assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires huissiers avocats) et la banque. En fin suit les dossiers contentieux de la banque et procède au recouvrement des créances

Le Département des Opérations

Il assure le traitement des opérations de la clientèle hors du territoire comme les crédits de remises documentaires, change, transferts internationaux, ordres de paiement internationaux, domiciliations bancaires internationales des opérations locales.

Le service des opérations locales assure le front office de la banque, avec le guichet et les caisses. Il assure tout ce qui est opération locale à savoir le paiement des valeurs, la réception des versements, commande de chéquiers, etc.

Il gère le traitement comptable des effets de commerce jusqu'à l'échéance, la mise en place des crédits accordés par la direction générale en s'assurant des dispositions à prendre par le service juridique, en l'occurrence assurance, billet à ordre, contrat de prêt et autres s'il ya par exemple une hypothèque en jeu.

Devant l'augmentation de ses opérations financières et pour mieux satisfaire sa clientèle, la BSIC a étendu son réseau à Dakar et dans les régions. Une politique de densification du réseau dans toutes les capitales régionales a toujours été une des priorités de la BSIC, afin d'assurer la continuité du service et la disponibilité ; le programme a été déroulé et s'articule autour de deux points :

- Densifier le réseau de Dakar pour mieux attaquer le segment clientèle Particuliers
- Poursuivre cette politique à travers une extension dans les capitales régionales.

3.2.2.3 Présentation de la fonction commerciale de la BSIC-Sénégal SA

La présentation de la fonction commerciale est justifiée par l'accès particulier mis sur la relation commerciale de la banque avec sa clientèle. Notre recherche se focalise sur les aspects commerciaux de la banque. Le système bancaire repose essentiellement sur le réseau d'agences et les missions de la fonction commerciale consistent à les piloter et à les dynamiser. Rattaché à la Direction Générale de la Banque et souvent intégrée au comité de direction, la fonction commerciale se partage en deux ensembles : le Département Commercial et le Département Réseau et Animation Commerciale.

Le premier a pour rôle de définir et mettre en place des canaux de vente, piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge. Il comprend deux (02) services : Service Grandes Entreprises et Service PME/PMI. Et le second, quant à lui suit les activités des agences et gère les portefeuilles des clients particuliers. Ce département compte trois (03) services : le Service Particuliers, le Service Marketing et Suivi des Agences et le Service Agences Intra & Extra Muros. A partir des orientations commerciales de la Banque, la fonction commerciale s'occupe des tâches suivantes :

- fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leurs attentes ;
- suivre périodiquement la réalisation de ces objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- assister les agences et les chargés de clientèles dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsorship ...)
- remplir le rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, notamment le marketing. Cette fonction de relais est indispensable pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de la Banque et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle. Cette dernière mission permet de situer la place du marketing dans la stratégie globale de la BSIC.

Chapitre 4: **Appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle**

Ce dernier chapitre porte sur la présentation des résultats, les discussions et les recommandations managériales en vue de l'amélioration de la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

4.1 **Présentation des résultats et discussions**

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre enquête et les discussions sur les différentes variables de l'analyse.

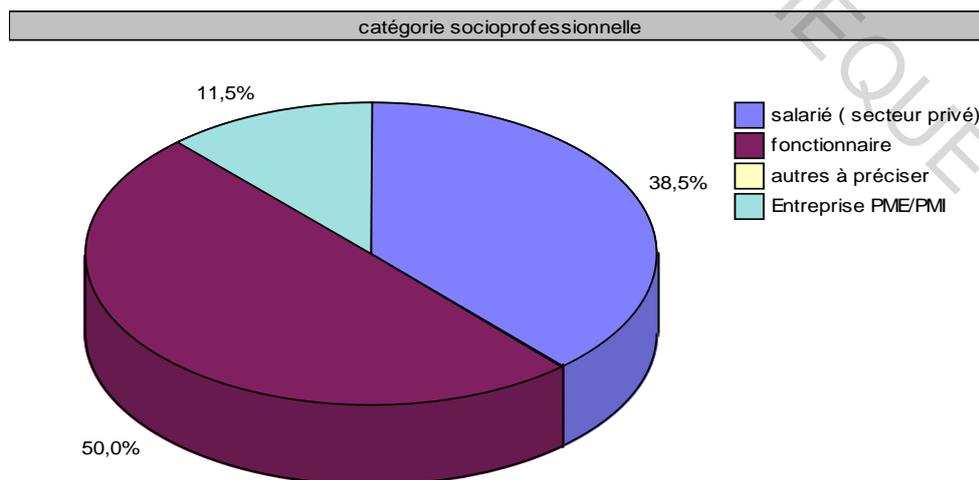
4.1.1 **Appréciation de la qualité des prestations offertes de la BSIC par les clients**

Nous identifions ici les clients enquêtés, les prestations des services offerts par la Banque, les critères d'appréciation en général et les critères d'appréciation clef par les clients.

4.1.1.1 **Identification des clients**

Nous avons identifié les clients enquêtés par catégorie socioprofessionnelle et secteur d'activité.

Figure 3 : Types des clients

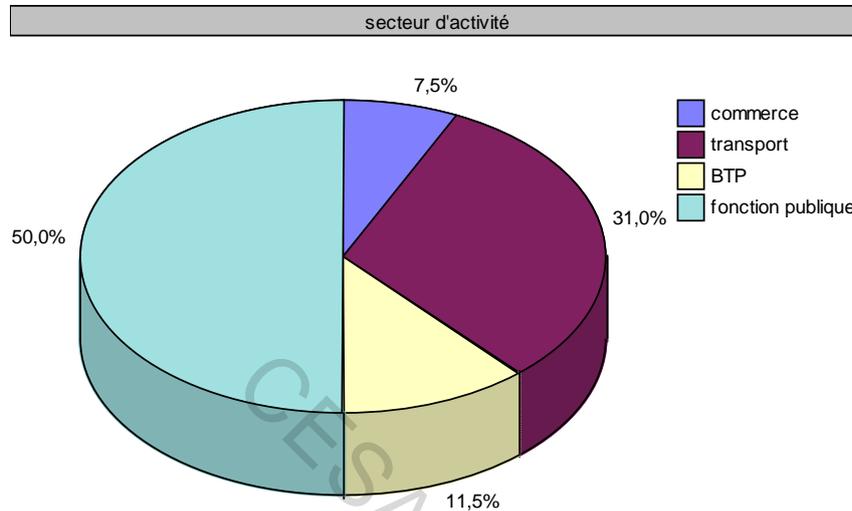


Source : données enquêtes

Notre enquête sur l'échantillon des clients nous donne 38,5% des clients salariés du secteur privé, 50% des fonctionnaires et 11,5% des entreprises PME/PMI. Ce qui nous a permis

d'analyser la qualité des services auxquels ils font recours et leur niveau de satisfaction par rapport à celle-ci.

Figure 4 : Secteur d'activité des clients



Source : données enquêtes

Les clients identifiés précédemment opèrent dans des secteurs divers et variés. Ainsi, 50% sont des fonctionnaires de la fonction publique qui perçoivent régulièrement leur salaire dans leur compte domicilié auprès de la BSIC. Le transport constitue aussi une importante partie de la clientèle, il représente 31% de notre enquête. Ajouté à ces deux (02) secteurs, le commerce et le BTP qui représentent respectivement 7,5% et 11,5%. Le premier comprend majoritairement des importateurs des produits de première nécessité notamment le riz, les dattes (la période de notre recherche s'est coïncidée avec la période de ramadan), etc. Et le second quant à lui est un secteur d'activité en vogue au Sénégal et des opportunités restent à saisir à travers une bonne politique de prospection de clientèle.

4.1.1.2 L'appréciation des services offerts

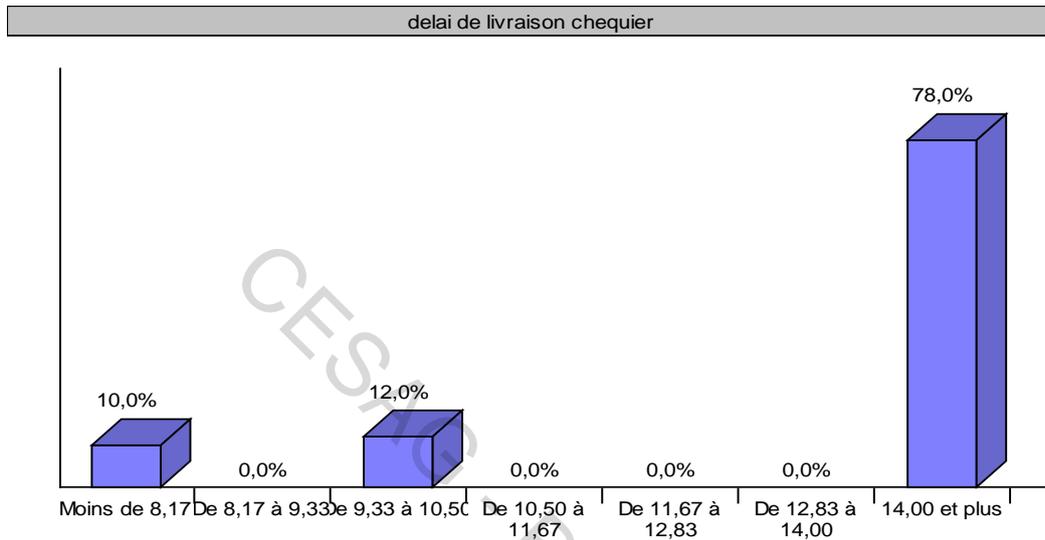
Nous avons retenu quelques services souvent sollicités par le segment des clients que comporte notre champ d'étude. Il s'agit ici de la livraison et l'émission de chéquier et de la carte GAB. Il faut aussi ajouter le délai de traitement des demandes de prêt introduit par les clients.

- **La commande et la livraison du chéquier**

Ce service est utilisé par tous les clients de notre segment d'étude : les salariés comme les entreprises pour effectuer des opérations. La durée entre la commande du chéquier et sa

livraison est très importante pour les clients. Ce service est censé être prompt pour une meilleure qualité des services. Nous avons mené une enquête auprès des clients pour déterminer le temps entre la commande et la livraison du chéquier. Et elle nous révèle les résultats suivants.

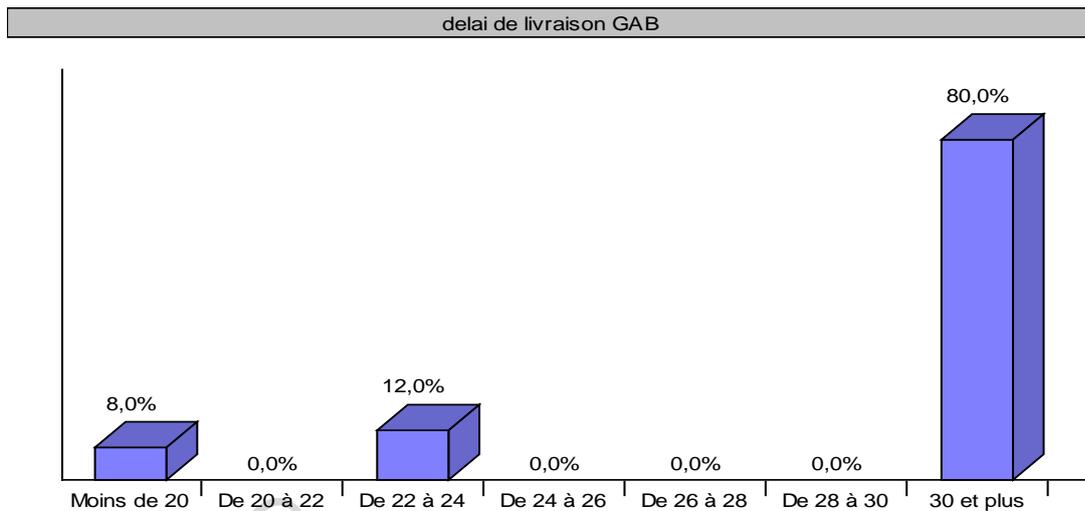
Figure 5 : La durée de livraison de chéquier



Source : données enquêtes

La confection des chèquiers est confiée à une imprimerie de la place comme dans toutes les banques. Et les demandes des clients sont nombreuses en ce sens. Mais son délai de livraison est fortement décrié par les clients. Le résultat de notre enquête révèle que 22% des clients affirment qu'après la demande auprès des chargés de clientèle, il faut au moins huit (08) jours pour être en possession de son chéquier. De même 78% des clients disent attendre au moins quatorze (14) jours pour le chéquier. Ce service doit donc mettre les bouchés doubles afin d'offrir des services de qualité. Car la lenteur peut avoir des désagréments pour les clients et surtout les entreprises qui effectuent de paiement par chèque.

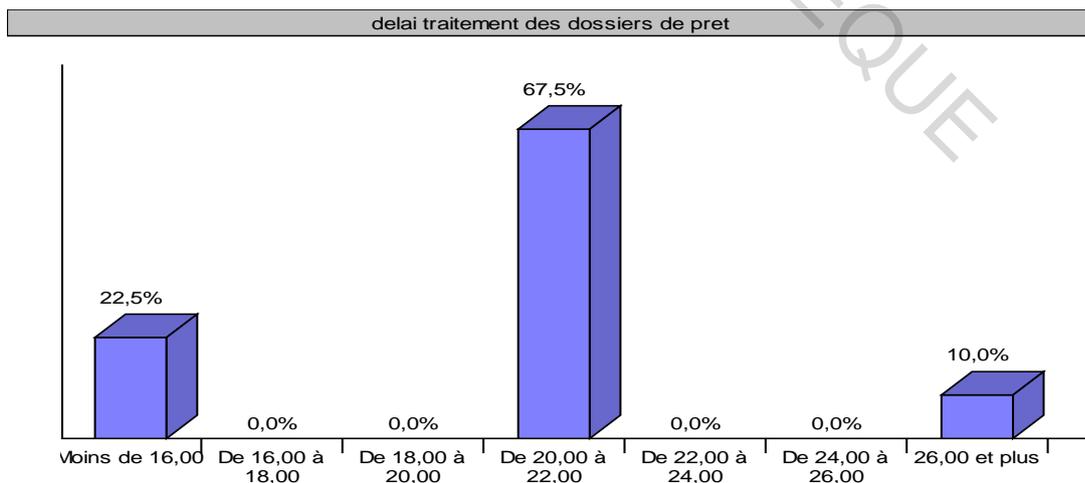
Figure 6 : Le délai de livraison de la carte GAB



Source : données enquêtes

La carte GAB permet aux clients d'effectuer des retraits en toute sécurité et en tout temps. Elle représente le service rapide et moderne du système bancaire. La BSIC doit faire mieux afin de délivrer les cartes dans un bref délai à ses clients. Ainsi, 20% des clients nous affirment que la délivrance de la carte GAB prend au moins vingt (20) jours et 30% disent ce produit n'est pas livré avant trente (30) jours. Cette lenteur constitue un facteur déterminant dans l'insatisfaction des clients.

Figure 7 : Le traitement des dossiers de prêt



Source : données enquêtes

S'agissant de la démarche de traitement des dossiers de prêts, notre enquête confirme cette hypothèse sur sa lenteur. Ainsi, 22,5% seulement des clients nous affirment que les dossiers

sont traités en moins de seize (16) jours jusqu'à la mise en place alors que 67,5% trouvent qu'il faut au moins vingt (20) jours pour le traitement et la mise en place de crédit accordé. D'autres disent même qu'il faut attendre au minimum vingt-six (26) pour ce service qui doit être plus rapide pour répondre efficacement aux demandes des clients.

4.1.1.3 Les critères généraux d'appréciation

Pour évaluer la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation, les clients enquêtés ont choisi plusieurs critères d'appréciation. Les résultats de notre étude ont permis d'identifier quelques critères essentiels qui contribuent à la perception de la qualité des services appréciés par les clients. Ces critères déterminants de la qualité perçue et qui influencent la satisfaction de la clientèle sont :

- la réactivité ;
- la compétence du personnel ;
- l'attention personnalisée ;
- la serviabilité ;
- la communication ;
- l'efficacité et la sécurité ;
- la proximité de la banque ;
- les coûts des services ;
- la disponibilité des commerciaux et le délai de réactivité aux doléances ;
- l'image de la banque (sa crédibilité aux yeux de la communauté) ;
- la qualité des services, etc.

4.1.1.4 Les critères d'appréciation clef

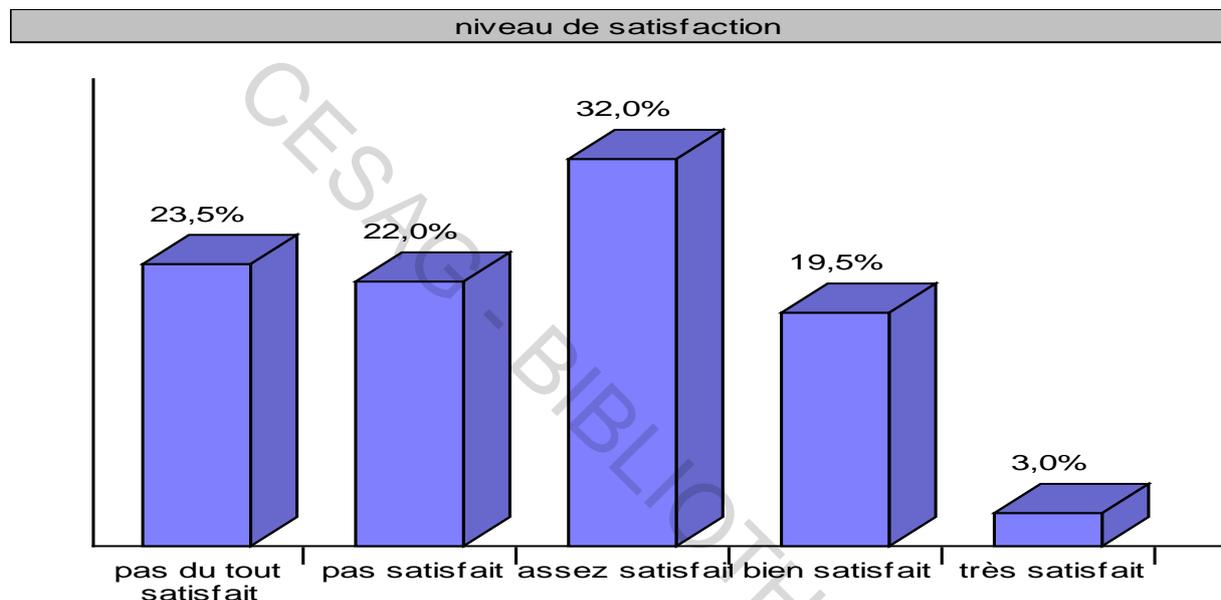
Parmi ces critères énoncés ci-dessus, certains sont répétés par tous les clients. Et nous les avons retenus comme les critères d'appréciation clef :

- la proximité de la banque ;
- la digitalisation de certains services ;
- le taux d'intérêt créditeur faible ;
- le taux de remboursement de crédit élevé ;
- le faible montant de crédit et le manque de diversification de produits.

4.1.2 Le degré de satisfaction des clients sur la qualité des prestations de services offerts

Pour garantir la pertinence de nos résultats, nous avons expressément désigné certaines modalités issues de la littérature en vue de mesurer le degré de satisfaction des clients relativement à la qualité des services offerts. Les répondants évaluent le service reçu jusqu'à maintenant comme prévu à leurs attentes de départ.

Figure 8 : Le degré de satisfaction des clients de la qualité des prestations des services offerts



Source : Données enquêtes

Selon les résultats obtenus, la majorité de nos répondants sont satisfaits de la qualité des services offerts par la BSIC. Ainsi, 54,5% des clients sont satisfaits de la prestation des services selon les critères énumérés ci-dessus. Cependant, sans être trop élevé, 45,5% expriment leur non satisfaction face à la qualité des services. Les principales causes de ces mauvaises performances sont : la lourdeur de la démarche administrative, la proximité de la banque (la distribution), etc. À cet effet, nous pensons que la direction doit par conséquent mettre en place une stratégie pour satisfaire et les transformer en ambassadeur dans sa quête des clients potentiels.

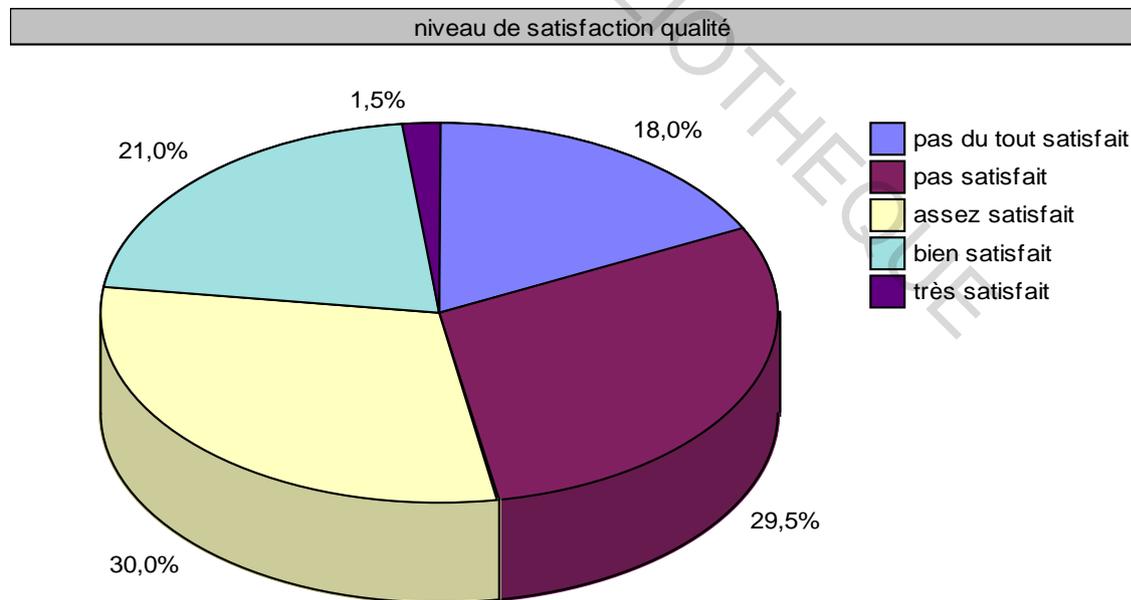
4.1.3 La relation entre la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal

Dans la littérature, nous sommes largement revenus en soulignant et en approfondissant la question de la relation entre les trois (03) variables qui sont : la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Pour ce faire, notre enquête effectuée auprès des clients de la banque essaie d'identifier les dimensions ou variables de la qualité de service perçue qui auront un impact sur la satisfaction globale du client dans une stratégie de rétention de clientèle, et ce dans le but d'établir dans quelle mesure la perception de la qualité de service permet d'influencer la satisfaction et éventuellement la fidélité du client

4.1.3.1 La qualité des services et la satisfaction

Pour déterminer le niveau de satisfaction de la clientèle via la qualité des services offerts par la BSIC, nous avons effectué une enquête auprès des clients. Il est question de faire ressortir ici l'impact de la qualité des services sur la satisfaction de la clientèle de la BSIC. Et les résultats des réponses données par les clients enquêtés sont les suivants :

Figure 9 : Le niveau de satisfaction par rapport à la qualité des services



Source : données enquêtes

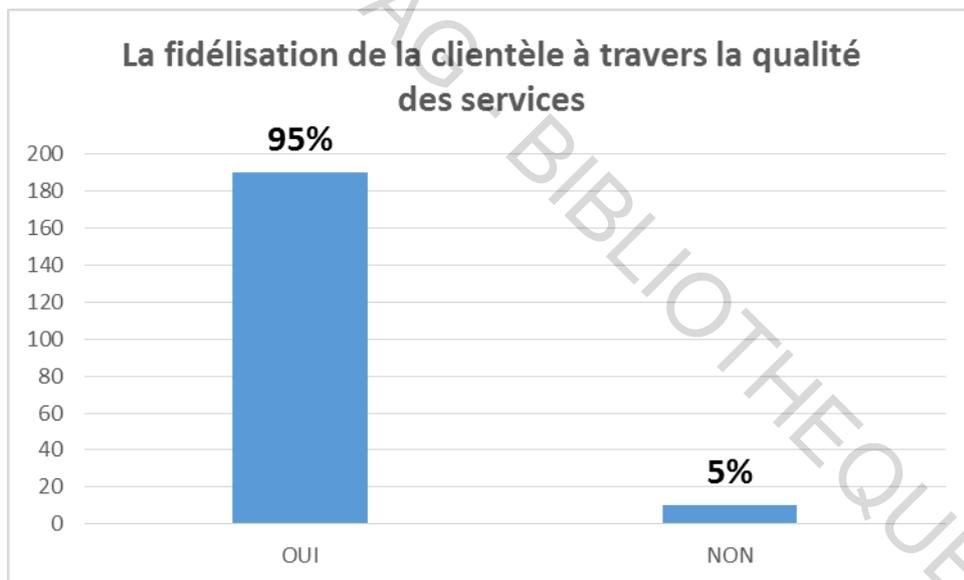
Ainsi, 52,5% des clients satisfaits ont prétexté leur satisfaction à la qualité des services offerts par la BSIC. Par contre 47,5% affirment que leur niveau de satisfaction ne relève pas de la

qualité des services mais plutôt du prix des produits et services offerts par la banque. Par conséquent, la BSIC doit entreprendre des initiatives novatrices afin de prendre les préoccupations diversifiées des clients selon leur besoin, leur situation socioprofessionnelle et leur ambition pour une meilleure satisfaction.

4.1.3.2 La satisfaction et la fidélisation

Acquérir des nouveaux clients devient de plus en plus difficile dans le paysage bancaire sénégalais. En ce sens, la fidélisation doit être une action prioritaire pour tout dirigeant. Et la BSIC doit plus que jamais mettre un accent particulier sur la fidélisation de sa clientèle dans cet écosystème bancaire concurrentiel. À la question de savoir si leur satisfaction grâce à un service de qualité peut entraîner systématiquement leur fidélisation, plusieurs clients ont répondu.

Figure 10 : La fidélisation de la clientèle à travers des services de qualité



Source : données enquêtes

Ainsi, 95% des clients enquêtés affirment qu'une satisfaction par des offres de services de qualité est un facteur qui détermine leur fidélisation. Seulement 5% nous répondent négativement en justifiant pour la plupart, le coût des services et produits comme facteur clé de leur fidélisation à la banque.

Après analyse des résultats de notre étude, nous formulons quelques recommandations pour l'amélioration de la qualité des services, la satisfaction de la clientèle et la fidélisation des clients satisfaits.

4.2 Recommandations managériales

Au regard des axes d'amélioration identifiés dans le cadre de notre analyse, nous formulons des recommandations aux dirigeants de la Banque et aux clients. Ces dernières seront transmises aux clients par le canal des commerciaux de la Banque.

4.2.1 Recommandations destinées aux dirigeants de la BSIC

Nous recommandons à ce niveau l'amélioration de la qualité des services pour une meilleure optimisation de la satisfaction de la clientèle et la fidélisation des clients satisfaits.

4.2.1.1 Amélioration de la qualité des services

Beaucoup d'éléments interviennent dans l'amélioration de la qualité des services de la BSIC Sénégal S.A que nous avons évaluée grâce aux attentes et aspirations de la clientèle. Il s'agit entre autres de la création d'un service qualité rattaché à la Direction Générale Adjointe chargée du Développement de la banque, la délégation de compétence des traitements des fiches de dépassement et l'assouplissement de la procédure administrative quant aux traitements des demandes de prêt. La mise en place des lignes de crédits déjà accordées et les conditions de travail des commerciaux à travers une formation adéquate sur la prise en charge des clients.

- **La création d'un service qualité**

Le service qualité doit être rattaché à la Direction Générale chargée du développement de la banque. Il aura pour mission de proposer des réponses efficaces et efficientes pour accroître les performances de la banque avec des services de qualité irréprochables dans un environnement en perpétuelle mutation. Du fait de son importance, il une franche collaboration est nécessaire entre tous les services mais particulièrement le département Réseau et Animation Commerciale. Mais cela est surtout prioritaire avec les partenaires extérieurs et les clients déjà acquis en vue de leur fidélisation. Il doit également suivre les commerciaux dans l'accomplissement de leur travail. Ce service qualité est responsable de la qualité des services fournis par la BSIC à ses clients. Il doit par conséquent s'assurer :

- que tous les employés comprennent l'importance de la qualité et l'intègrent comme priorité dans leurs travaux quotidiens ;
- de la mise en place en respect d'une Démarche Qualité de Services ;
- de l'élaboration des tableaux de bord avec des indicateurs de qualité ;
- et de l'évaluation périodique de la satisfaction des clients.

- **La délégation des compétences**

La Direction Générale doit déléguer certaines compétences administratives notamment dans le traitement des fiches de dépassement des salariés à un certain montant proportionnellement au revenu du client, aux chefs d'agence et/au directeur des risques. Elle pourrait ainsi leur concéder la possibilité de trancher et donner leur accord sur certaines opérations comme les fiches de dépassement et la mise en place des lignes accordées par la direction générale.

Ceci permettra non seulement de rendre les services expéditifs mais et surtout de mobiliser le personnel en le responsabilisant. La Direction Générale doit fixer un montant et mettre en place des processus de contrôle qui interviendra de manière hebdomadaire. Ceci peut lui permettre de s'assurer la conformité et la pertinence des décisions prises par ces personnes mandatées. La délégation des compétences contribuera sans doute à une meilleure diligence. Cette diligence aura pour résultat la promptitude dans le traitement des demandes des clients.

- **La connaissance des exigences des clients**

Afin de connaître les exigences des clients et anticiper ainsi sur leurs attentes dans cet environnement bancaire concurrentiel, il faut mener des enquêtes de satisfaction régulières et évaluer constamment la qualité du service et des produits à travers le service qualité. Ces enquêtes doivent être réalisées en parfaite collaboration avec les services concernés afin de corriger les éventuels écarts entre la qualité attendue du service et/ou produit fourni. Ainsi, les clients se sentiront "considérés", en se voyant associés dans la prise en compte de leur satisfaction et leur doléance. Cet exercice va ainsi permettre à la banque d'avoir un avantage compétitif sur ses concurrents.

- **La réalisation des enquêtes de satisfaction des clients**

Les attentes des clients sont relatives et évoluent dans le temps en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service s'améliore, les clients deviennent plus exigeants compte tenu de l'évolution des besoins. Les enquêtes de satisfaction doivent ainsi être menées régulièrement, de préférence chaque semestre pour évaluer et suivre constamment la satisfaction et les attentes des clients. Ces enquêtes doivent être confiées à un cabinet externe spécialisé qui pourrait alors faire le travail sans aucune complaisance et biais.

Selon l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF) du Sénégal dans son enquête de satisfaction auprès des usagers des services bancaires réalisée en 2013, 95% des clients mécontents n'expriment pas clairement leur opinion. Ils se contentent de changer de banque sans motiver les raisons spécifiques de ce changement. Pour connaître le niveau général de satisfaction et suivre son évolution dans le temps, il est important pour la BSIC d'effectuer des enquêtes périodiques auprès d'un échantillon significatif de la clientèle.

Pour être efficaces, ces enquêtes doivent se baser sur un questionnaire administré par courrier ou par téléphone par les commerciaux. Les clients interrogés peuvent grâce à cette méthode exprimer leur avis sur le service, l'intention d'achat des nouveaux produits de la banque, la volonté de recommander la BSIC aux autres (proches, amis, connaissances, etc.) et des questions similaires sur les services et produits des concurrents. L'enquête réalisée dans le cadre de notre recherche nous a ainsi permis d'évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle afin d'élaborer ce plan d'action. Pour ce faire, la BSIC doit améliorer la qualité de ses services à plusieurs niveaux à savoir :

- l'accueil téléphonique en se basant sur la logique de la disponibilité des commerciaux afin de prendre en charge les doléances des clients qui appellent ;
- la proximité géographique de la banque ;
- les délais de livraison des chèquiers et carte GAB ;
- l'assouplissement des procédures administratives dans les traitements des fiches de dépassement ;
- la mise en place des lignes de crédit déjà accordées ;
- le développement d'une application mobile qui permettra aux clients d'effectuer des opérations sans se déplacer et consulter son solde sans appeler ou se déplacer.

4.2.2 Les facteurs d'amélioration de la qualité des services

Afin d'améliorer la qualité des services, nous proposons (02) facteurs qui sont : les facteurs liés à la prestation des services et ceux liés au personnel.

4.2.2.1 Les facteurs liés à la prestation des services

Les facteurs liés à la prestation des services sont : l'accueil téléphonique du client, le suivi du client, la proximité de la banque, les GAB/TPE, les cartes bancaires/chéquier, la mise en place des lignes accordées.

- **L'accueil téléphonique du client**

L'accueil étant considéré par les clients de la banque comme le facteur le plus important d'un service de qualité, il est important que la BSIC accorde une attention particulière à cette question.

A cet effet, tout le personnel en contact avec les clients et particulièrement les commerciaux doit faire preuve de courtoisie, serviabilité, disponibilité, d'attention et professionnalisme avec une communication claire. Ceci est valable aussi bien pour l'accueil téléphonique et physique car des gestes et expressions simples peuvent rassurer le client. Un accent particulier doit être mis sur l'accueil et la prise en charge au niveau des chargés de clientèle. L'indisponibilité des chargés de clientèle pour l'accueil téléphonique que révèle notre analyse est un facteur déterminant dans l'insatisfaction des clients.

- **Le suivi du client**

Tout chargé de clientèle a l'obligation professionnelle de garder une bonne relation avec ses clients. Il doit œuvrer et leur prouver qu'ils ne sont pas seulement de simples clients mais des partenaires pour le développement de la banque. Pour ce faire, il doit en permanence rester à leur écoute en cas des besoins et leur fournir des conseils ainsi que des informations en vue de leur totale satisfaction.

- **La proximité de la BSIC**

Dans ce paysage bancaire sénégalais très concurrentiel, le nombre d'agences dont dispose la banque (13 agences sur toute l'étendue du territoire national) est insuffisant par rapport à son portefeuille et les potentialités du marché. La BSIC doit envisager de créer de nouvelles agences pour se rapprocher de sa clientèle et aller à la conquête d'autres potentiels clients.

Préalablement à cette initiative, une étude doit être menée en ce sens afin de déterminer d'une part l'affluence des clients acquis et d'autre part les clients potentiels, avant de procéder à la création des agences. Suite au questionnaire administré aux clients dans le cadre de notre recherche, beaucoup déplorent l'éloignement de la BSIC de certains quartiers comme Keur Massar, Rufisque, etc.

- **La disponibilité des GAB et TPE**

L'entretien réalisé avec le personnel du département réseau et animation commerciale suivi d'une observation minutieuse ont démontré que les GAB de la BSIC sont en nombre insuffisant. Par conséquent, il est judicieux d'installer de nouveaux GAB afin d'éviter l'attente du client et rendre le service plus expéditif. Ceci empêcherait à coup sûr les longues files d'attente des clients dans la salle d'attente pour effectuer des retraits. Il faut surtout penser à installer les Guichets dans les centres commerciaux, les hôtels de la place et les autres lieux fréquemment visités par les clients. La BSIC doit nécessairement avoir une équipe de maintenance qui s'assurera de leur bon fonctionnement après la mise en place.

Pour les TPE (Terminal de Paiement Electronique), beaucoup d'efforts restent à fournir. Ils ne sont pas encore bien connus par les clients. Un travail de communication reste à faire en ce sens car les TPE sont en partie une alternative au manque de GAB. Avec les TPE, le client n'a plus besoin d'aller retirer de l'argent au guichet pour faire ses achats. Il peut directement à l'aide de sa carte bancaire régler ses achats dans les points de vente (restaurants, hôtels, supermarchés, etc.) équipés de TPE.

- **La délivrance des cartes bancaires et chéquiers**

Les fonctionnalités de la carte bancaire ne posent pas problème aux clients ainsi que le chéquier mais plutôt le délai de délivrance après la demande du client n'est pas apprécié par ce dernier selon l'enquête que nous avons menée. Les résultats du chapitre précédent de l'enquête ont donné des chiffres assez édifiants, caractéristiques de la lenteur de ce service. Cette situation provoque ainsi le mécontentement de certains clients. Par conséquent, la BSIC doit avoir un système de commande et réception plus rapide autre que celui avec des commerciaux qualifiés.

- **Le développement d'une application mobile**

Dans la digitalisation de ses services, la BSIC doit penser au développement d'une application mobile qui permettra aux clients d'effectuer des opérations (paiement de facture, virement bancaire, délivrance de relevé bancaire, etc.). Ce système permet en effet, aux clients d'accéder rapidement à son compte à partir de son téléphone et en toute sécurité sans effectuer de longs déplacements. Le contexte de modernisation des produits et services a poussé certaines banques comme Ecobank et la Société Générale à mettre déjà en place ce moyen rapide et sécurisé.

4.2.2.2 Les facteurs liés au personnel

Le résultat de l'analyse sur la qualité de l'accueil, l'attitude des commerciaux et la qualité du conseil a donné une tendance défavorable relativement aux prestations liées aux qualités attendues du personnel. C'est pourquoi la BSIC doit mettre un accent particulier sur les conditions de travail et l'amélioration de la formation professionnelle.

- **Les conditions de travail**

L'entretien avec le personnel du département Réseau et Animation Commerciale et de l'Agence Tilène a confirmé notre observation sur les conditions de travail des agents. Les moyens mis à la disposition du personnel particulièrement les commerciaux ne sont pas en adéquation avec les prévisions de la banque. Pour rendre un service de qualité, il est primordial que le personnel soit mis dans conditions optimales de travail. Ceci implique un salaire conséquent, un cadre agréable et des outils performants de travail.

Le personnel constitue en ce sens une clientèle pour la banque. Cette dernière doit donc l'impliquer dans l'élaboration des stratégies marketing pour leur pleine application. En effet, la BSIC doit organiser des concours de motivations périodiques à l'issue desquels, les meilleurs employés seront primés. Et ce sont les clients qui peuvent évaluer sans complaisance les agents en fonction de la qualité des services rendus.

- **L'amélioration de la formation professionnelle**

Il est important de former régulièrement le personnel, particulièrement le front office (chargés de clientèle, caissiers, standardistes, agents de guichet et chargé d'ouverture de compte) afin d'offrir un service de qualité aux clients. Ce personnel constitue l'interface entre la banque et les clients. Il est d'ailleurs la vitrine de la banque et doit par conséquent refléter la bonne image souhaitée par la BSIC. Les thèmes de formation doivent être choisis en adéquation avec les exigences des clients et l'orientation de la banque. Et les exigences des clients ne pourront être identifiées qu'à travers des enquêtes de satisfaction et évaluation de la qualité des services. L'enquête menée auprès des clients relève les exigences suivantes :

- un bon accueil téléphonique et physique ;
- une bonne prise en charge des doléances et les traitements de celles-ci dans un bref délai ;
- un délai raisonnable de la livraison et activation de la carte GAB et le chéquier ;
- et un traitement rapide des dossiers de crédit et leur mise en place effective.

Ces différentes thématiques de formation avec les mécanismes de motivation du personnel contribueront certainement à une parfaite amélioration de la qualité des services. Ces éléments développés serviront la BSIC dans l'amélioration de la qualité de ses services afin de satisfaire réellement sa clientèle. Un accent particulier doit être mis sur l'accueil, le délai de livraison des cartes bancaires et des chèquiers et enfin les enquêtes de satisfaction des clients.

4.2.3 Les recommandations destinées aux clients

Les clients étant au centre de notre étude, nous formulons les recommandations aux deux (02) segments de clients à savoir : les clients salariés et les clients entreprises (PMI/PME).

4.2.3.1 Les clients salariés

La BSIC doit concilier la satisfaction des besoins du client à l'impératif de rentabilité découlant de la nature commerciale des établissements bancaires. Le rôle assigné aux clients salariés dans la résolution de cette équation est crucial.

A l'instar de nombreux types de services, la qualité de la prestation des services bancaires est dépendante de la participation des clients. À cet effet, les clients doivent demander aux conseillers ou aux chargés de clientèle une meilleure orientation sur les possibilités de gérer leur argent en les guidant dans leurs prises de décisions de demande des nouveaux services. Les clients salariés peuvent aussi faire des propositions d'amélioration de la qualité des services pour une meilleure satisfaction.

4.2.3.2 Les clients entreprises (PME/PMI)

Les entreprises doivent s'approprier davantage leur droit vis-à-vis de la Banque notamment qu'elles doivent être informées des dispositions, conditions et détails des produits ou des services, demander des clarifications suffisantes à leur sujet. Ceci leur permet de s'assurer leur bonne compréhension et leur capacité à s'y engager. En cas de difficultés financières qui empêchent d'honorer leurs engagements, ou de rembourser leurs mensualités aux échéances, il est conseillé aux entreprises de consulter la Banque afin de trouver les choix les mieux adaptés.

Au terme de cette Appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle, les résultats et recommandations formulées devront faire l'objet d'un suivi rigoureux pour l'optimisation de la gestion des services de la banque.

Nous espérons que la mise en application de ces recommandations puisse permettre de palier les faiblesses relevées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au Sénégal, le réseau bancaire s'est considérablement densifié et modernisé. La concurrence impose au système l'obligation de se perfectionner. Offrant toutes, pratiquement les mêmes produits et services, les banques doivent adopter une meilleure gestion de la relation client et améliorer continuellement la qualité de leur service pour bien sûr créer la différence. Notre problématique de recherche a été formulé dans cette optique en ce sens : « **Comment l'image positive de la qualité des services influence-t-elle la satisfaction de la clientèle et contribuer à la fidélisation** » ?

Nous avons combiné deux (02) méthodes à savoir : les méthodes qualitative et quantitative. La première, qui est de type exploratoire nous a permis de consolider à travers un entretien nos observations sur la qualité des services et le fonctionnement de la Banque. La seconde méthode a ensuite été adoptée afin d'évaluer grâce à des enquêtes, la qualité des services de la BSIC. Ceci a ainsi permis aux clients d'évaluer cette et proposer leur niveau de satisfaction et fidélisation. Il s'agit principalement d'évaluer le niveau de satisfaction de la clientèle afin d'apporter éventuellement des recommandations.

La méthodologie adoptée par la combinaison des deux (02) méthodes énumérées ci-dessus nous a permis d'obtenir les principaux résultats suivants :

- la connaissance des critères sur lesquels, les clients évaluent la qualité des services : le temps de réactivité des doléances ou requêtes introduites, l'attitude des commerciaux, la rapidité des services, la proximité de la Banque dans certaines localités, le coût des services et produits, etc. ;
- la satisfaction des clients par la qualité des services offerts. En effet, 54,5% des clients sont d'avis. Beaucoup d'efforts restent cependant à fournir pour mieux satisfaire les clients dans cet écosystème bancaire sénégalais très concurrentiel ;
- sur la relation entre la qualité des services et la satisfaction de la clientèle, 52,5% des clients affirment leur satisfaction par rapport à la satisfaction de la clientèle.

Plusieurs points limitent la portée des résultats de notre étude. Tout d'abord, pour l'échantillonnage, la taille de l'échantillon n'est pas vaste et les caractéristiques de notre échantillon peuvent restreindre la représentativité de l'échantillon vis à vis de la population cible. Il constitue alors une limite à la généralisation de résultats sur l'ensemble des clients de la banque.

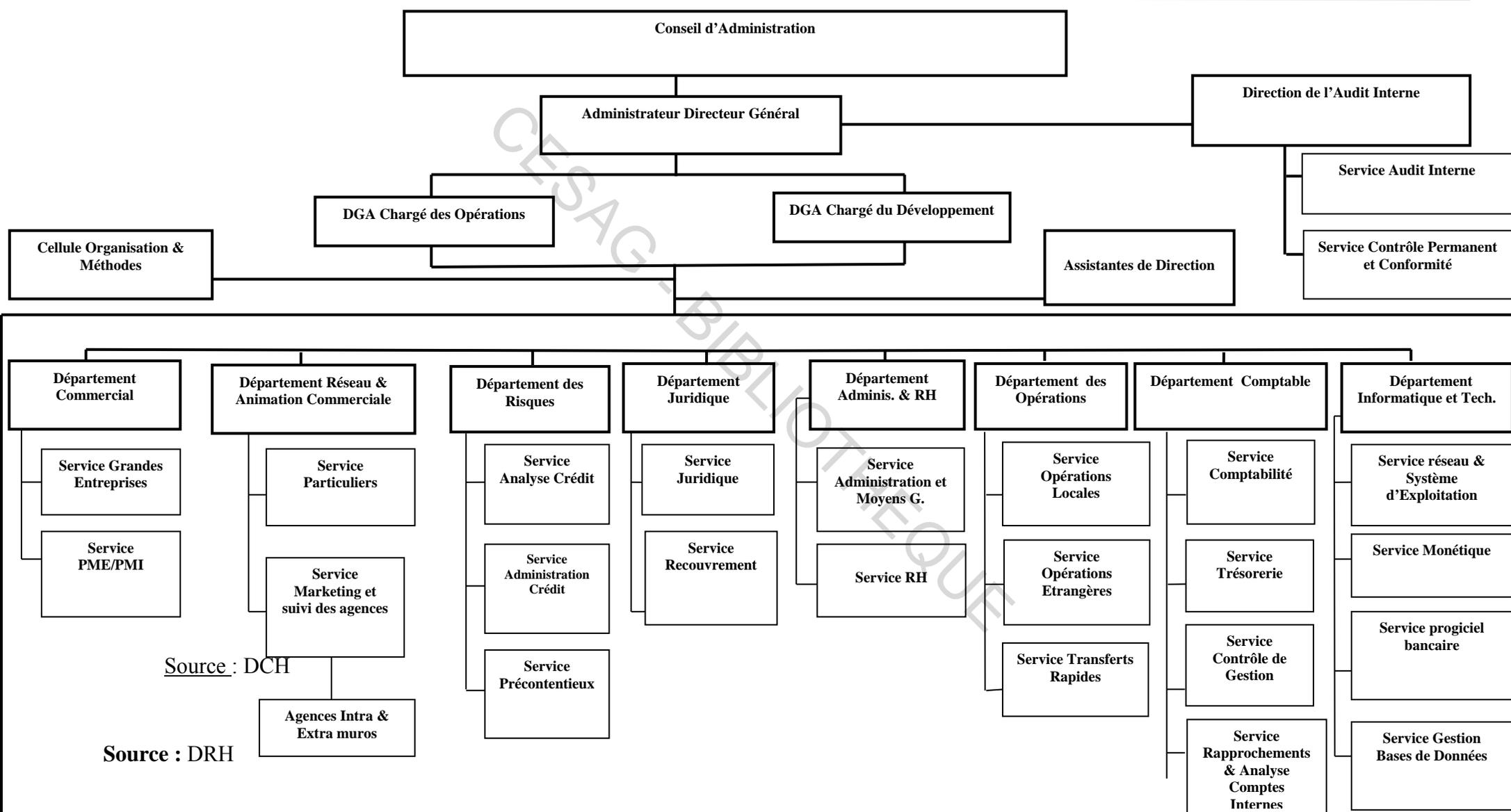
De même, une étude sur la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle est d'une importance capitale pour toute entreprise. Celle-ci est valable pour les banques en général et la BSIC, objet de notre étude en particulier. Cette étude portant sur la satisfaction de la clientèle bancaire et la qualité de ses services doit donc être menée périodiquement par la BSIC afin de juger de ses propres performances. Aussi, pour être complète et bénéfique pour l'organisation, l'étude doit être réalisée de manière approfondie en incluant tous les segments de la clientèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de la BSIC-Sénégal S.A / octobre 2018



Source : DCH

Source : DRH

Annexe 2 : Questionnaire administré aux clients de la BSIC

Questionnaire clients BSIC

Dans le cadre de notre recherche du mémoire de fin d'étude pour thème : qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle : cas de la BSIC Sénégal.

IDENTIFICATION DES CLIENTS

1. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

1. Salarié (secteur privé) 2. Fonctionnaire
 3. Autres à préciser

2. Quel est votre secteur d'activité ?

1. Commerce 2. Transport 3. BTP
 4. Fonction publique

RELATION COMMERCIALE

3. Quel est le niveau de satisfaction par rapport au temps de Réactivité commerciale ou réponses aux doléances ?

1. Pas du tout satisfait 2. Pas satisfait
 3. Assez satisfait 4. Bien satisfait
 5. Très satisfait

4. Sur quels critères appréciez-vous la qualité des services offerts par la BSIC?

SATISFACTION ET FIDELISATION DE LA CLIENTELE

5. la satisfaction à travers la qualité des services vous Rend-t-elle fidèle?

1. Oui 2. Non

Sinon pourquoi.....

ACTIVITE TECHNIQUE ET SERVICE APRES VENTE

6. Quel est le délai de livraison et Activation des produits électroniques comme les SMS Banking et E-Banking?

11. Quel est le service qui vous procure le minimum de satisfaction?

7. Quel est le délai de livraison et d'activation de la carte magnétique (GAB)?

12. Recommanderiez-vous la BSIC à vos relations professionnelles et/ou personnelles?

1. OUI 2. NON

8. Quel est le délai de livraison d'émission du chéquier?

13. Quelles sont les suggestions que vous faites pour améliorer la qualité de service?

9. Quel est le délai de traitement des dossiers de prêt?

10. Quels sont les services qui vous procurent le maximum de satisfaction?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec les responsables de la BSIC

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre recherche pour la rédaction du mémoire de fin d'études qui a pour thème : la qualité des services et la satisfaction de la clientèle de la Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC-Sénégal) S.A, nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant aux questions suivantes

1. La gestion de la relation client est-elle effective à la BSIC? Quels sont les problèmes majeurs auxquels le département commercial fait face quant à la gestion de la relation client?
 1. Oui 2. Non

2. Comment vous faites pour satisfaire la clientèle?

3. Quelle est la stratégie de fidélisation de la clientèle?

4. Quels sont les canaux de communication que vous utilisez
Avec les clients?

6. Quelles sont vos recommandations pour l'amélioration de la qualité des services?

Bibliographie

1- Ouvrages Généraux

- 1- A.Parasuraman, Leonard L. (1985), *Quality counts in services*, *Business Horizons*, New-York
- 2- Anderson E.W & Sullivan M.W (1993), *the antecedents and consequences of Customer satisfaction for firms*, *Marketing Science*, New-York.
- 3- Daniel RAY (2001), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Editions d'Organisation, Paris.
- 4- Éric VERNETTE (1999), *l'essentiel du management*, Editions d'Organisation, Paris
- 5- Howard J. A & Seth J.N (1969), *the theory of Buyer Behavior*, *Wiley and Sons Editions*, New-York.
- 6- Jay Curry & Ludovic Shora (1993), *le client, capital de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.
- 7- Jean Marc LEHU (2003), *Stratégie de fidélisation*, Editions d'Organisation, Paris.
- 8- Kotler et Dubois (2004), *Marketing et management 11ème édition*, Nouveaux Horizons, France.
- 9- Malval P. (1996), *Marketing Business-to-Business*, Editions Public-Union, Paris.
- 10- Murdick, R. G., Render, B., & Russell, R. S. (1990), *Service operations management*. *Allyn & Bacon, Bristol* (Angleterre)
- 11- PIERRE Morgat (2004), *fidélisez vos clients/stratégies*, *Outils, CRM et e-CRM*, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris.
- 12- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002), "The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor approach", *Journal of Services Marketing*, New-York, U.S.A

2- Revues

- 13- ANDERSON et FORNELL, (2001), *la satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences*, *Revue de l'université de Moncton*, Québec.
- 14- Audrain et Evrard (2001), *satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles*, *article scientifique*, Paris.
- 15- Boris Bartikowski, *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments* (1999), Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Marseille.

- 16- Boyer, A., & Nefzi, A. (2009). *La perception de la qualité dans le domaine des services: Vers une clarification des concepts. La Revue des Sciences de Gestion*, France.
- 17- *Enquête sur la qualité des services au Sénégal*, septembre 2013, Observatoire de la qualité des services financiers (OQSF/Sénégal).
- 18- Fredrick Reichheld (1996), *Loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press.
- 19- Georges Gloukoiezoff (2013), *les banques face à leurs clients, article scientifique publié à « la vie des idées »*, France.
- 20- Holzer, M., Charbonneau, É., & Kim, Y. (2009). *La situation de l'amélioration de la qualité des services publics: Vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux États-Unis*. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, U.S.A.
- 21- KPMG (2016), *les Banques d'Afrique Subsaharienne négligent trop la qualité des relations avec leur clientèle*, France.
- 22- NGOBO P-V (1997), *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches*, *Revue française de Marketing* N°163, Paris.
- 23- Sylvie LLOSA (1997), *Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services*, *Décisions Marketing* N° 10 Janvier-Avril, IAE-Université Jean Moulin de Lyon 3, Lyon.
- 24- Westbrook R.A (1987), *Product/Consumption-Based affective Responses and post purchase processes*, *Journal of Marketing Research*, New-York.
- 25- Zeithmal, Parasuraman & Berry (1990), *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, Free press, New-York.

3- Mémoires et thèses

- 26- Mohamed Mambe TOURE (2004), *Mémoire, Le marketing relationnel dans une Banque : quel effet sur la fidélité de la clientèle ? Cas d'Ecobank Mali*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).
- 27- NAJJAR Hemchi (2011), *Impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu Business to business*, Thèse, Université de Tunis.
- 28- OUAJIH Ben Arous (2015), *La Gestion de la qualité du service client*, Mémoire, Université de QUEBEC à TROIS-RIVIERS.

29- ROUKAYA Malloum Gana (2017), *Analyse de la satisfaction de la clientèle bancaire : cas de la BSIC-Niger S.A*, Mémoire, Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises.

4- Webographie

30- <http://www.kourosivo.com>

31- <http://www.r.town.com>

32- <http://www.diabocom.com>

33- <https://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure5165451a4e26a>

34- <https://laviedesides.fr/Les-banques-face-a-leurs-clients.html>

35- https://ssl.circum.com/textes/satisfaction_aprm_20030415.pdf

36- <https://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/Pierre-Morgat-StimOnLine-La-fidelisation-consiste-a-mettre-en-oeuvre-une-strategie-gagnant-gagnant--14156-1.htm##SuHMFGBWyqjluADV.97>

Table des matières

Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des figures	v
Liste des annexes	vi
Liste des sigles et abréviations	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	9
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	8
Chapitre 1: Cadre théorique de l'étude.....	11
1.1 Revue de la littérature	11
1.1.1 Qualité des services.....	11
1.1.1.1 Concept de service	11
1.1.1.2 Qualité des services.....	12
1.1.2 Satisfaction	12
1.1.2.1 Les caractéristiques de la satisfaction.....	13
1.1.3 Le concept de fidélisation	14
1.1.3.1 Définition de la fidélisation	15
1.1.3.2 Motif de la fidélisation	15
1.1.3.3 Comment fidéliser un client.....	17
1.2 La relation entre les concepts	18
1.2.1 La relation entre la qualité et la satisfaction.....	18
1.2.2 La relation entre la satisfaction et la fidélisation	19
Chapitre 2: Méthodologie de l'étude.....	20
2.1 Méthode qualitative.....	20
2.1.1 Objectifs	20
2.1.2 Méthodologie de l'étude qualitative.....	20
2.1.3 Méthode de collecte des données.....	20
2.1.3.1 Etude documentaire.....	20
2.1.3.2 Observation	21
2.1.3.3 Entretien.....	21

2.2	Méthode quantitative.....	22
2.2.1	Objectif.....	22
2.2.2	Méthodologie de l'étude quantitative.....	23
2.2.3	Méthode de collecte des données.....	23
2.2.4	Echantillonnage.....	24
2.3	Traitement des données.....	24
2.3.1	Traitement des données issues de l'étude qualitative.....	24
2.3.2	Traitement des données issues de l'étude quantitative.....	25
Chapitre 3: Contexte et présentation du cadre de l'étude.....		27
3.1	Qualité des services et satisfaction de la clientèle dans les pays du nord.....	27
3.2	Le contexte africain de l'étude.....	28
3.2.1	Importance de la qualité des services dans la banque et son impact sur la satisfaction de la clientèle.....	30
3.2.2	Présentation de la Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal.....	31
3.2.2.1	Historique.....	31
3.2.2.2	Présentation sommaire.....	32
3.2.2.3	Présentation de la fonction commerciale de la BSIC-Sénégal SA.....	35
Chapitre 4: Appréciation de la qualité des services, satisfaction et fidélisation de la clientèle.....		36
4.1	Présentation des résultats et discussions.....	36
4.1.1	Appréciation de la qualité des prestations offertes de la BSIC par les clients.....	36
4.1.1.1	Identification des clients.....	36
4.1.1.2	L'appréciation des services offerts.....	37
4.1.1.3	Les critères généraux d'appréciation.....	40
4.1.1.4	Les critères d'appréciation clef.....	40
4.1.2	Le degré de satisfaction des clients sur la qualité des prestations de services offerts.....	41
4.1.3	La relation entre la qualité des services, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal.....	42
4.1.3.1	La qualité des services et la satisfaction.....	42
4.1.3.2	La satisfaction et la fidélisation.....	43
4.2	Recommandations managériales.....	44
4.2.1	Recommandations destinées aux dirigeants de la BSIC.....	44

4.2.1.1	Amélioration de la qualité des services	44
4.2.2	Les facteurs d'amélioration de la qualité des services.....	46
4.2.2.1	Les facteurs liés à la prestation des services.....	46
4.2.2.2	Les facteurs liés au personnel	49
4.2.3	Les recommandations destinées aux clients.....	50
4.2.3.1	Les clients salariés	50
4.2.3.2	Les clients entreprises (PME/PMI)	50
CONCLUSION GENERALE		52
Annexes		55
Bibliographie		59
Table des matières		62

CESAG - BIBLIOTHEQUE

