



MBA in Banking and Finance
Mastère en Banque et Finance
CESAG



CESAG
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION

**MEMOIRE PROFESSIONNEL
POUR L'OBTENTION DU MASTERE EN BANQUE ET FINANCE**

SPECIALISATION: GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

THEME:

**ETUDE DE L'IMPLANTATION DE L'OUTIL CRM (CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT) COMME METHODE DE
FIDELISATION DE LA CLIENTELE A ECOBANK-TOGO**

Réalisé et présenté par Yaou G. TELOU

Directeur de Mémoire: M. Katcha A. TCHAMSI

- Professeur assistant à la FASEG de l'Université de Lomé,
- Responsable de Département des Institutionnels et de la clientèle des Particuliers à la BTCL, Togo.

Maitre de Stage: Mme Stella BAGNAH GAMON

- Directrice de la Banque de Détail à Ecobank-Togo.

Année académique : 2005 - 2006

Bibliothèque du CESAG



107957

M0132MBF08

DEDICACES

A Dieu le Père Tout Puissant et à la Sainte Vierge Marie pour toute votre aide et protection ;

A l'association des Villages d'Enfants SOS du Togo pour une prise en charge efficace et productive ;

A tous les frères et soeurs et à tout le reste de la famille TELOU pour votre soutien moral, affectif et matériel ;

Nous dédions ce travail !

REMERCIEMENTS

Beaucoup de personnes se sont investies dans la réalisation, la perfection et la finition de ce travail. Nous tenons à remercier particulièrement :

M. **Katcha A. TCHAMSI**, notre Directeur de mémoire. Enseignant à l'Université et dirigeant un grand département dans une banque de la place, il n'a pas hésité un seul instant à surpasser toutes ses occupations pour lire chaque chapitre de ce mémoire, et en donner toutes les directives et corrections qui s'imposaient. Nous tenons du fond du cœur à lui dire un grand merci.

Mme **Stella BAGNAH-GAMON**, notre maître de stage. Il y a une certitude, nous ne la connaissions pas lorsque nous avons démarré notre stage à Ecobank Togo. Elle a toutefois manifesté un grand intérêt aussi bien pour le thème de recherche que pour le fond du travail lui-même. Nous avons effectué notre recherche dans le département qu'elle dirige avec accès aux informations dont nous avons besoin pour finaliser ce mémoire. Qu'elle en soit remerciée.

M. **le Directeur Général d'Ecobank Togo, la Directrice des Ressources Humaines et tous les chefs d'agences** où nous avons collecté toutes les informations nécessaires. Pour avoir accepté de nous accueillir dans votre banque et pour avoir facilité cette recherche, nous vous remercions énormément.

La Direction du Programme Mastère en Banque et Finance (MBF) du CESAG à Dakar au Sénégal, avec à sa tête le **Professeur agrégé Boubacar BAIDARI**, pour tous les services rendus au cours de la formation.

Notre cher ami **Aimé T. ADI**, doctorant en géographie de la population à l'Université de Lomé, qui nous a passé son ordinateur qui nous a servi tout au long de cette rédaction et

dont l'expérience dans le domaine de la recherche nous a beaucoup aidé. Qu'il en soit remercié.

Notre cher ami **L. Sylvestre N'DAKPAZE**, informaticien en poste à la société IMET TOGO pour les multiples services rendus dans l'aboutissement de ce travail.

Tous **les collègues de la 5^e promotion du Programme MBF**, de diverses nationalités, de diverses cultures et de diverses langues, pour la parfaite cohabitation tout au long de ces neufs mois très intenses avec beaucoup de nuits blanches passées ensemble pour la finalisation de nos travaux et devoirs.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Contribution empirique dans le débat sur l'effet de la relation de long terme sur le coût du crédit.....	10
Tableau 2 : Répartition des enquêtés en fonction de leur activité.....	71
Tableau 3 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge et du secteur d'activité.....	71
Tableau 4 : Répartition des enquêtés en fonction de leurs avis sur la propreté des agences d'Ecobank Togo.....	72
Tableau 5 : Répartition des enquêtés en fonction de leur niveau de satisfaction relative au niveau de communication entre eux et leur gestionnaire de compte.....	73
Tableau 6 : Répartition des enquêtés en fonction de leur niveau d'appréciation des agents au niveau des différents services.....	74
Tableau 7 : Répartition des enquêtés en fonction de leur appréciation des produits et services d'Ecobank.....	75
Tableau 8 : Répartition des enquêtés qui se sont prononcés sur les nouveaux produits et services souhaités.....	79
Tableau 9 : Répartition des enquêtés qui ont fait d'autres observations à la banque.....	80
Tableau 10 : Répartition des prospects interrogés en fonction de la tranche d'âge et du secteur d'activité.....	81
Tableau 11 : Répartition des prospects interrogés en fonction des critères qui les guideraient dans le choix de leur banque.....	82

Tableau 12 : Répartition des prospects interrogés en fonction de la détention ou non d'un compte bancaire82

Tableau 13 : Répartition des prospects du secteur privé en fonction des critères qui les guideraient dans le choix de leur banque.....83

Tableau 14 : Répartition des prospects du secteur public en fonction des critères qui les guideraient dans le choix de leur banque.....84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge.....	71
Figure 2 : Répartition des enquêtés en fonction de la connaissance ou non de leur gestionnaire de compte.....	73
Figure 3 : Répartition des enquêtés en fonction du niveau de satisfaction de leurs attentes.....	73
Figure 4 : Répartition des enquêtés en fonction du niveau de satisfaction du traitement de leurs plaintes et réclamations.....	78
Figure 5 : Répartition des prospects en fonction du nombre de chances qu'ils pensent accorder à leur banque avant de la quitter définitivement en cas d'insatisfaction.....	85

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

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

BAT : Banque Atlantique Togo

BIA : Banque Internationale pour l'Afrique

BIAO : Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest.

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement.

BRS : Banque Régionale de Solidarité

BSIC : Banque Sahélo saharienne pour l'Investissement et le Commerce.

BTD : Banque Togolaise de Développement

BTCI : Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie

CASEF : Centre Administratif des Services Economiques et Financiers.

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CET : Caisse d'Epargne du Togo.

CRM : Customer Relationship Management

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées.

EBT : Ecobank Togo

ETI : Ecobank Transnational Incorporated

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FBT : Financial Banque Togo

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique.

GRC : Gestion de la Relation Client.

IFG : International Fertilizer Group

OTP : Office Togolais des Phosphates

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes entreprises

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

SFI : Société Financière Internationale

SLAB : Société Interafricaine de Banque

USD: United States Dollar

UTB: Union Togolaise de Banque

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

WACEM : West African Cement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Première Partie : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	3
Chapitre 1 : Formulation du problème et élaboration de la méthodologie de recherche.....	4
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses	4
Paragraphe 1 : Problématique.....	4
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses.....	8
Section 2 : Revue de la littérature du point de vue méthodologique et méthodologie de Recherche.....	9
Paragraphe 1 : Revue de la littérature du point de vue méthodologique.....	9
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	13
Chapitre 2 : Cadre d'exercice de l'activité bancaire au Togo.....	22
Section 1 : L'environnement multidimensionnel dans lequel fonctionnent les banques togolaises.....	22
Paragraphe 1 : L'environnement physique, socio démographique et économique.....	23

Paragraphe 2 : L'environnement réglementaire, juridique et prudentiel.....	26
Section 2 : La structure du système bancaire togolais.....	34
Paragraphe 1 : Présentation des banques du Togo.....	34
Paragraphe 2 : Le groupe Ecobank.....	38
Deuxième Partie : L'intérêt du CRM dans la fidélisation de la clientèle bancaire en général et celle d'Ecobank Togo en particulier.....	42
Chapitre 1 : Notion de fidélisation de la clientèle bancaire et procédures d'implantation de l'outil CRM.....	43
Section 1 : Passage en revue de la notion de fidélisation de la clientèle bancaire	43
Paragraphe 1 : Relation de long terme entre les banques et leurs clients.....	43
Paragraphe 2 : Ventes liées, coûts de changement et fidélisation de la clientèle bancaire	44
Section 2 : Procédures d'implantation de l'outil CRM.....	46
Paragraphe 1 : Le service de l'avant vente.....	46
Paragraphe 2 : Les ventes et la gestion du service clientèle et de l'après vente.....	50

Chapitre 2 : Etude pratique du niveau d'implantation de l'outil CRM par Ecobank
Togo pour fidéliser sa clientèle : analyse et interprétation des données.....63

Section 1 : Etat des lieux des différentes structures de gestion de la relation client à
EBT.....63

Paragraphe 1 : Niveau d'implantation de l'outil CRM à EBT.....63

Paragraphe 2 : Evaluation des différentes techniques de rétention des clients à EBT...67

Section 2 : Collecte des avis et impressions des clients et prospects.....70

Paragraphe 1 : Avis et impressions des clients sur les différentes prestations à EBT...70

Paragraphe 2 : Avis et impressions des prospects.....81

AVANT – PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), est une Institution sous régionale créée sur décision prise par les chefs d'Etats de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978, avec pour objectif principal de former les gestionnaires efficaces tout en tenant compte de l'environnement africain. Entré en activité en 1985, il a été placé sous administration de la BCEAO à partir de 1995 après la dissolution de la CEAO.

Quant au Programme Master en Banque et Finance (MBF) du CESAG, il a été mis en place par la BCEAO et appuyé par les bailleurs de fonds aussi bien africains qu'internationaux. Démarré en 2001, ce Master bilingue (anglais français) prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers.

Résumé

Le Customer Relationship Management (CRM) ou Gestion de la Relation Client (GRC), est une méthode de gestion de la clientèle qui consiste à collecter toutes les informations sur un client et à les centraliser dans une base des données. Ces informations peuvent concerner les besoins, les souhaits et les vœux de chaque client. Elles peuvent aussi concerner l'âge, le sexe, le secteur d'activité, le revenu mensuel, etc. Cela permettra de rassembler les clients en petits groupes selon la ressemblance des informations collectées. Cette segmentation permettra à l'entreprise ou à la banque de mener des actions ciblées vers chaque segment. Ainsi, chaque client de manière individuelle, verra ses attentes comblées et l'entreprise ou la banque pourra conserver chacun d'eux de manière durable en son sein afin de maximiser sa rentabilité.

Comment évoluent les banques elles-mêmes dans l'environnement physique, sociodémographique, économique, juridique et prudentiel ici au Togo ? Il ressort que tout cet environnement constitue une entrave au développement des banques togolaises et pendant longtemps a ralenti l'épanouissement de celles-ci. Cependant beaucoup d'efforts sont menés ces dernières années et encouragent aujourd'hui l'implantation de nouvelles banques.

Mais les dirigeants de ces banques au Togo connaissent-ils la notion du CRM et sont-ils prêts à l'implanter ? Il ressort que si beaucoup de cadres des banques togolaises ont une notion de ce que s'est le CRM, peu sont prêtes à l'implanter. Aussi avons-nous décidé d'étudier la possibilité de son implantation à Ecobank-Togo. Le CRM c'est avant tout une question d'hommes, une question de mentalité des acteurs du système bancaire à changer, de nouveaux objectifs à atteindre. Et c'est lorsque tous ces préalables sont atteints que l'on pourra installer le logiciel de l'outil CRM.

Les résultats de notre étude montrent que beaucoup de structures de gestion efficace de la clientèle sont implantées à Ecobank-Togo. Certaines insuffisances ont été notées avec un certain nombre de recommandations effectuées.

Au-delà de tout ceci, les prospects ont été interrogés pour voir les principaux critères qui les guident dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte. Tout ceci pourra guider la banque dans la mise en place des nouvelles stratégies de conquête de la clientèle. Les principaux critères évoqués nous ont conduit à formuler des recommandations à ce sujet.

D'ores et déjà, si Ecobank-Togo tient à implanter cet outil de gestion pour fidéliser sa clientèle, il lui revient aujourd'hui de former son personnel à ce nouveau concept et les attitudes nouvelles à adopter vis-à-vis de la clientèle. Et c'est lorsque tous ces préalables seront atteints qu'elle pourra installer plus valablement le logiciel chargé de la gestion de la relation client.

Summary

The Customer Relationship Management (CRM), is a method of managing clients. It consists in collecting and centralizing all the required data about a client in a database. The data may be about the needs, wants or wishes of each client. Age, sex, branch of industry, monthly income may also be the subject matter of the data. This then will help in gathering client into small group according to the similarity of the data collected. This segmentation will also enable the business or the bank to target and focus on each group. In doing so, each client will individually be satisfied. The business or the bank will sustainably keep each and any of them to maximize its profitability.

How do the banks as financial institutions, involve in the physical, sociological, demographical, economic and legal environment in Togo? What emerges from surveys is that the environment hinders the development of the banks in the country. It has, for a long time, slackened their booming and development. However in these latest years, much effort has been made and this fosters the setting up of new banks today.

But, as financial institutions in Togo, do banks have any knowledge in CRM? Are they ready to set it up? What emerges from enquiries is that even though many banks managers know it, so few are ready to set it up. Therefore, we have decided to inquire about the possibility to set it up in Ecobank-Togo. The CRM is first of all, a matter of people, a matter of mentalities of bank agents, in order to reach new objectives. And only when these prerequisites have been set would we be able to establish the software that will process all the data collected about clients.

The results of our inquiry prove that many efficient clientele management facilities have been set up in Ecobank-Togo. Some inadequacies have been noticed along with recommendations.

Above all, the prospective clients have also been questioned to know the chief criteria that guide them in choosing a bank for their account. All this aims at finding new strategies that Ecobank may set up to conquer a new clientele. The chief criteria evoked led us to formulate recommendations for this matter.

If Ecobank is attached to setting up this software to keep its clientele, it will have to train its personnel to accept the concept and to adopt new attitudes towards the clientele. And only when this prerequisites have been set will the bank be able to establish the actual software to centralize and process all the data taking thus into account the concerns each client.

Introduction Générale

La recherche du bien être a toujours caractérisé la vie de l'homme de génération en génération de part le monde. L'objectif premier du producteur c'est la maximisation de son profit issu de la vente de ses produits et services. Mais pour les micros économistes, le consommateur ne sera heureux que lorsqu'il aura maximisé son utilité, sa satisfaction issue de la consommation de ses biens et services offerts par le producteur. L'idéal serait qu'il s'établisse un équilibre général où chacun des producteur et consommateur atteigne sa satisfaction. Mais dans un contexte de concurrence où le consommateur (ici le client), a le choix entre plusieurs offres ou produits de même nature, il revient au producteur d'innover, de créer de nouvelles stratégies afin de pouvoir satisfaire et conserver ses clients aussi longtemps que possible.

Le domaine bancaire n'est pas exclu de cette analyse. A quelques différences près, la plupart des produits et services offerts par les banques sont presque les mêmes. Ainsi, la concurrence ne peut s'opérer que sur la qualité de ces produits et services et sur l'efficacité et la capacité d'innovation et de gestion de la clientèle.

C'est ce principal objectif que poursuit le Customer Relationship Management (CRM) ou gestion de la relation client. Il s'agit de connaître le client dans sa profondeur, de déceler tout risque de mécontentement, et de pallier ce dernier afin d'éviter toute rupture de la relation avec lui. Le CRM ; c'est aussi la connaissance des goûts de chacun des clients ; de ses besoins actuels et futurs ; de ses vœux et souhaits qui permettront au producteur (ici le banquier), de mettre en place toutes les structures qui concourent à la satisfaction de chacun d'entre eux selon leurs souhaits. L'exigence de la segmentation de la clientèle poursuit ce double objectif qui consiste à détecter les clients selon leurs vœux et souhaits mais aussi selon la rentabilité de chacun d'eux pour la banque. Il est vrai que la nécessité qui a conduit à l'utilisation du CRM dans le milieu bancaire en Europe est la saturation de ce marché bancaire. En effet la plupart de la population des pays développés détient un compte dans une banque. Ainsi, la conquête de nouveaux clients sur le marché devient de plus en plus difficile et justifie donc l'implantation de cet outil de gestion de la clientèle pour fidéliser ceux qui sont déjà acquis. Cependant en Afrique, surtout en Afrique Subsaharienne, c'est le phénomène contraire qui est observé : très peu de personnes détiennent un compte en banque.

Aussi, le débat sur la gestion de la relation client est-il à l'ordre du jour. Dans la mesure où la majorité parmi cette population n'a pas de compte bancaire et beaucoup ayant un revenu très faible, l'ouverture du compte devient difficile car tout leur revenu étant entièrement consommé. Ces raisons ajoutées à la faible culture bancaire dans ces pays, peuvent déjà évoquer les raisons de gérer ceux qui sont déjà acquis, avec rationalité. Dans tous les cas, la notion du CRM commence à faire une entrée timide dans les entreprises africaines. Au Togo un certain nombre de cadres bancaires ont déjà la notion du CRM et au moins une banque l'a déjà installée.

Il s'agit dans cette étude, de situer le niveau d'implantation de l'outil CRM et de vérifier la nécessité d'investir dans ce domaine afin de fidéliser la clientèle et d'en tirer profit. La banque de notre choix est Ecobank-Togo (EBT).

L'étude s'appuiera sur l'analyse des différents types de structures implantées à EBT pouvant faciliter ou non la mise en place de cet outil de gestion de la clientèle ; une analyse statistique des différents types de données qui seront collectées aussi bien sur les clients d'Ecobank que sur les prospects qui pour nous sont des potentiels clients dans l'avenir.

L'étude s'articulera en deux parties de deux chapitres chacune. La première partie présentera dans un premier chapitre le problème de recherche, la définition du concept du CRM et la notion de fidélisation de la clientèle. Dans un deuxième chapitre, nous étudierons le cadre dans lequel les banques fonctionnent au Togo, que ce soit sur le plan socio démographique, physique, économique et l'impact de cet environnement sur l'efficacité, la rentabilité et la fidélité des clients au système bancaire togolais tout entier. La deuxième partie sera consacrée à la rédaction sur la fidélisation du client en banque notamment la définition de la relation de long terme entre la banque et ses clients, les procédures d'implantation de l'outil CRM ainsi que ses avantages, dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre de cette partie concernera l'étude du niveau d'implantation de l'outil CRM à Ecobank Togo, l'avis des clients sur les produits et services, de même que les prestations des agents de la banque pour finir par les recommandations par rapport aux insuffisances qui seront constatées.

Première partie : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Chapitre 1

Formulation du problème et élaboration de la méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous situons le problème de recherche et présenterons les objectifs et les hypothèses dans la première section. Dans la seconde section, nous allons énumérer les variables aussi bien explicatives qu'expliquées qui seront utilisées dans cette œuvre, pour finir par la méthodologie que nous adopterons pour répondre à nos questions de recherche et vérifier nos hypothèses.

Section 1) Problématique, objectifs et hypothèses

Cette section sera consacrée au problème de recherche qui sera au centre de la rédaction du mémoire. Elle va ensuite énoncer l'objectif principal et les objectifs spécifiques de l'étude pour déboucher sur les hypothèses qui sous-tendent chacun de ces objectifs spécifiques.

Paragraphe 1) Problématique

Les intermédiaires financiers à l'instar des banques commerciales, ont toujours fonctionné comme des entreprises dont l'objectif final est la maximisation du profit. Ainsi, le profit réalisé, qu'il soit bas ou élevé dépend essentiellement de la vente des produits et services offerts par la banque à sa clientèle. Dès lors, le client qui est le principal destinataire de ces produits et services devient le pilier central de toute la stratégie de la banque. Cependant, face à la concurrence qui devient de plus en plus axée sur la qualité de ces produits et services, les établissements bancaires se doivent d'innover dans la gestion de leur relation client. Leur stratégie clientèle doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché bancaire car le coût engendré par l'acquisition de nouveaux clients est tel qu'il devient parfois plus rentable de fidéliser les anciens clients que de se consacrer à la conquête de nouveaux. Ainsi, la reformulation du marketing bancaire s'avère donc impérieuse. Le marketing bancaire jusqu'à présent était principalement basé sur les produits et services offerts par la banque, l'amélioration de leur qualité, l'acte d'achat, le moment de transaction (fréquence, récurrence) ; les canaux d'information en direction de la clientèle etc. : il s'agit du marketing transactionnel.

Cependant, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de construire leur avantage concurrentiel uniquement sur la qualité du produit vendu ou du service rendu. L'objectif n'est pas seulement de satisfaire sa clientèle mais aussi de pérenniser la relation et de la rendre sur le long terme la plus profitable possible : il s'agit dans ce cas du marketing relationnel. Le marketing relationnel valorise la relation avec le client, la durée de la relation, l'individualisation, (concept one to one), la mémoire des contacts entre le client et l'entreprise, la valeur des achats présents et futurs etc. La finalité de ce type de marketing (relationnel), est la fidélisation du client. Fidéliser un client consiste à établir et entretenir sur une longue durée une relation personnalisée avec lui mais aussi de proposer des produits et services pour des milliers voire parfois des millions de clients. Pour **BOISDEVESY J. C.**¹, les entreprises ont intérêt à passer d'une politique de masse à une politique du client individuel pour maximiser leur rentabilité. Selon les résultats de son étude, le coût d'acquisition d'un nouveau client est cinq fois plus élevé que la conservation d'un client déjà existant. Pour lui, la probabilité pour qu'un client reste fidèle varie de 70% à 45% selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait. Un client insatisfait en parle à une dizaine de personnes en moyenne contre quatre pour un client satisfait. L'insatisfaction conduit 80% de clients insatisfaits à migrer vers la concurrence. Seulement 4% de clients insatisfaits réclament, 96% quittent une entreprise sans se plaindre. Il ajoute que permettre à un client déçu de se plaindre contribue à accroître les chances de le voir acheter à nouveau. La probabilité de ré achat est d'autant plus importante que les réclamations auront été traitées rapidement et avec efficacité. Les autres résultats de son étude stipulent que la probabilité de vendre à un nouveau client est de 15% et coûte six fois plus cher qu'à un ancien client dont la probabilité de lui vendre s'élève à 50%. Son étude démontre la primauté du marketing relationnel en trouvant qu'un euro dépensé en publicité rapporte 5 euros alors qu'investi en service client, il en rapporte 60. Il va même jusqu'à conclure qu'améliorer la rétention de la clientèle de 5% peut doubler le profit.

¹ Cf. **BOISDEVESY J. C. (2004)** : Le marketing relationnel à la découverte du conso acteur, Editions d'organisations, Paris, 2004.

D'autres auteurs, à l'exemple de **Marc Thiollier ACCENTURE**², estiment que la nécessité de passer d'une orientation produit à une orientation client, est que le client a un besoin de variétés. Il s'ouvre aux concurrents pour valider son jugement ; éprouve une certaine forme d'ennui à travailler avec la même entreprise ; d'où la nécessité de développer un marketing relationnel pour contrecarrer ce sentiment de lassitude et pallier à l'insatisfaction dans un souci de rentabilité et de fidélisation. Cette nécessité de mettre le client au centre de la stratégie des entreprises a été à la base de la naissance du CRM (Customer Relationship Management) ou Gestion de la Relation Client (GRC) à l'origine du marketing one to one.

Le CRM peut être défini comme un concept qui préconise la centralisation au sein d'une base de données de toutes les interactions entre une entreprise et ses clients afin de les mettre en commun et maximiser la connaissance d'un client donné. Autrement dit la méthode CRM ou gestion de la relation client est une démarche qui vise à mieux connaître et satisfaire les clients à travers un multi canal et un fort relationnel dans le but d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. Cette méthode mise en place il y a une quinzaine d'années a fait ses preuves dans bon nombre de pays comme les Etats-Unis et certains pays d'Europe.

Mais la mise en place d'une pratique CRM, implique certaines conditions. En effet, la méthode CRM génère d'importants volumes d'informations à collecter sur les clients et parfois en temps réel qu'il faut pouvoir gérer. Ensuite pouvoir traiter les informations ainsi collectées suppose de définir les indicateurs pertinents, les personnes susceptibles de les analyser et les décideurs responsables de l'ajustement des politiques. Ainsi, la mise en place d'un projet CRM nécessite des compétences et des ressources spécifiques et doit pouvoir s'appuyer sur les systèmes informatiques.

Le secteur bancaire, dès le milieu des années 90, était déjà précurseur d'une méthode CRM pour gérer la relation client. De plus, Bâle II oblige les banques à mieux connaître leurs clients afin de mieux repérer les probabilités de défaut et d'optimiser les fonds propres nécessaires. Aussi la gestion de la relation client s'impose-t-elle comme une méthode primordiale qui contribue à la rentabilité des banques. Face à cette exigence, même les banques des pays sous-développés à l'instar de ceux de l'UEMOA sont concernées.

² Cf. **Marc Thiollier ACCENTURE (2004)** : CRM, du phénomène de mode à la réalité économique, Editions d'Organisations, Paris 2004.

Dans la zone UEMOA, le taux de bancarisation se chiffre à 3% au 31/12/2004. Cela signifie que seulement trois personnes sur cent au sein de l'union ont accès aux services bancaires classiques.³ Dans bon nombre de pays africains, plus de la moitié de la population n'est pas scolarisée et une grande partie vit avec moins d'un dollar par jour ; revenu qui est entièrement consommé. Cette situation est souvent à la base de la réticence d'une grande partie de la masse à l'ouverture d'un compte bancaire. De plus, la culture bancaire n'est pas encore développée dans la mémoire de beaucoup d'africains. Ainsi au lieu de sécuriser leur argent en la plaçant dans une banque traditionnelle, bon nombre préfère le thésauriser. D'autre part, une très grande partie des jeunes n'ouvre un compte bancaire que lorsqu'ils trouvent un emploi. Ainsi, le peu de clients qui sont pour leur acquis par les banques doit être géré avec rationalité. Or les banques de l'UEMOA, comme toute entreprise, se livrent à une concurrence rude. Ainsi, Ecobank-Togo n'échappe pas à la concurrence des anciennes banques longtemps implantées et celles nouvellement installées comme Banque Atlantique, la Banque Sahélo Saharienne etc. D'où la nécessité, tout en recherchant de nouveaux clients de conserver ceux déjà existants. Cependant, on ne peut fidéliser un client que si ce dernier existe réellement dans la banque. Aussi est-il nécessaire pour Ecobank-Togo de rechercher au niveau des Togolais susceptibles d'ouvrir un compte bancaire ou qui en détiennent déjà, les raisons du choix de leur banque pour l'ouverture dudit compte. C'est sur la base de ces informations qu'elle pourra attirer en son sein les potentiels clients désireux d'ouvrir un compte. Quant à la démarche CRM qui constitue la méthode de fidélisation du client dont nous entendons étudier la possibilité d'implantation à Ecobank-Togo, elle semble peu pratiquée par les banques de l'UEMOA y compris celles du Togo. Le but principal de notre étude, est de situer le niveau de nécessité pour Ecobank-Togo d'investir dans l'implantation d'un outil CRM en vue de fidéliser sa clientèle. Toutes nos lectures effectuées jusqu'à présent dans certaines bibliothèques comme à l'université de Lomé et à la bibliothèque nationale ainsi que dans le répertoire des études et recherches de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo, nous situent qu'aucune étude n'a été réalisée dans ce domaine au Togo. C'est la principale raison qui nous pousse à effectuer cette étude pour le compte d'Ecobank-Togo à travers les questions de recherche suivantes :

Question n°1 : Quelles peuvent être les principales raisons qui au Togo, poussent les clients à préférer une banque à une autre pour l'ouverture du compte ?

³ Cf. : CAMARA L. (2006) : La gestion des risques en micro finance, Editions Plantation, Abidjan février 2006.

Question n°2 : Quelle est la principale attitude adoptée par ces clients face à l'insatisfaction dans les banques où ils détiennent leur compte ?

Question n°3 : A quel niveau d'implantation de l'outil CRM se situe aujourd'hui Ecobank-Togo ?

Question n°4 : Y a-t-il vraiment nécessité pour cette banque de mettre en place cet outil d'analyse pour fidéliser sa clientèle ?

Paragraphe 2) : Objectifs et hypothèses

2.1) Objectifs

L'objectif général de cette recherche est d'étudier la nécessité de mettre en place l'outil CRM (Customer Relationship Management) pour fidéliser la clientèle à Ecobank-Togo. Les objectifs spécifiques que nous tenons à atteindre sont les suivants :

Premier objectif spécifique : Identifier les principales raisons qui, au Togo, guident les potentiels clients dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte bancaire ;

Deuxième objectif spécifique : Dégager les principales décisions que prennent les clients face à l'insatisfaction obtenue dans les banques où ils détiennent leur compte ;

Troisième objectif spécifique : Situer le niveau d'implantation actuel de l'outil CRM à Ecobank-Togo ;

Quatrième objectif spécifique : Evaluer le niveau de nécessité pour Ecobank-Togo de mettre en place cet outil d'analyse pour fidéliser sa clientèle.

2.2) Hypothèses

Les hypothèses qui en découlent de nos questions de recherche sont les suivantes :

Hypothèses 1 : Le coût préalable d'ouverture d'un compte bancaire et les facilités d'obtention du crédit sont les principaux mobiles qui guident les clients dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte bancaire.

Hypothèses 2 : La plupart des clients insatisfaits réclament, mais quittent difficilement leur banque.

Hypothèse 3 : Certaines composantes du CRM sont mises en place à Ecobank-Togo mais loin des exigences réelles que demande l'implantation de cet outil d'analyse.

Hypothèse 4 : L'implantation d'un outil CRM à Ecobank-Togo pour fidéliser la clientèle ne sera nécessaire qu'à long terme.

Section 2) Revue de la littérature du point de vue méthodologique et méthodologie de la recherche

Cette section se décompose en deux paragraphes. Le premier paragraphe décrira la revue de la littérature du point de vue méthodologique qui soulève les diverses méthodologies utilisées par les auteurs dans les recherches ou études, voire même les écrits portants sur le CRM ou la fidélisation du client en milieu bancaire. Le second paragraphe détaillera la méthodologie ainsi que les variables qui seront utilisées pour analyser et interpréter les résultats de cette étude.

Paragraphe 1) Revue de la littérature du point de vue méthodologique

PIERRE A. L.⁴, a effectué une recherche sur la fidélisation de la clientèle bancaire dans le cadre de son mémoire pour l'obtention du DESS en banques et finances. Dans son développement, elle a adopté un plan bipartite basé spécialement sur l'élaboration de la stratégie marketing d'une part et la mise en oeuvre de cette stratégie de l'autre part. Tout au long de son étude, elle a orienté son travail sur un plan purement descriptif. En effet, elle n'a ni utilisé un outil statistique, ni un modèle macroéconomique ou économétrique pour analyser les données.

⁴ **PIERRE A. L. (2000) :** La fidélisation du client bancaire : Mémoire soutenu en vue de l'obtention du DESS en banque et finance ; Université René Descartes ; Paris (2000).

Quant à **LE ROY C.**⁵, elle a écrit un article sur l'impact des ventes liées sur la fidélisation de la clientèle bancaire. D'abord, elle passe en revue les études antérieures déjà effectuées sur les ventes liées par rapport à la fidélisation de la clientèle bancaire. Des résultats obtenus avec l'utilisation des modèles différents, il ressort trois catégories de positions. D'un côté certains ont abouti aux résultats selon lesquels les banques profitent des coûts de changement pour exploiter la clientèle après l'avoir capturée.

De l'autre, certains soutiennent l'argument selon lequel les banques pratiquent les prix plus faibles en seconde période c'est-à-dire que lorsque le client est fidélisé, il entretient une relation de confiance avec sa banque : elle connaît son client mieux que les nouveaux clients ; donc plus besoin d'engager des frais liées à la collecte des informations sur ce client fidèle.

D'où la diminution du taux d'intérêt sur les crédits octroyés à ce dernier. Pour finir le dernier groupe d'auteurs montre qu'à long terme, les effets de la relation banque-client seront nuls car ces effets se compensent : ni augmentation, ni diminution du taux d'intérêt. La synthèse des trois catégories de résultats trouvés est contenue dans le tableau suivant.

Tableau1 : Contribution empirique dans le débat sur l'effet de la relation de long terme sur le coût du crédit.

Effets de la relation de long terme sur le coût du crédit	Arguments théoriques	Vérfications empiriques (Lieu, secteur, année).
Baisse	Economie des coûts liés à la collecte d'informations sur les clients fidèles	<ul style="list-style-type: none"> • BERGER & UDELL : Etats Unis, PME, 1995 • BLACKWELL & WINTERS : Etats Unis, PME, 1997 • D'AURIA & FOGLIA & MARULLO REEDTZ : Italie, PME, 1999.
Hausse	Exploitation de la clientèle capturée : SHARPE (1997), KLIMPERER (1995).	<ul style="list-style-type: none"> • WEINSTEIN & YAFEH Japon, entreprises cotées, 1998 • ANGELINI & DI SALVO & FERRI : Italie, PME, 1998. • DEGRYSE & VAN CAYSEELE : Belgique, PME, 2000.
Pas d'effets	Les deux effets se compensent	<ul style="list-style-type: none"> • PETERSEN & RAJAN : Etats-Unis, PME, 1994. • ELSAS & KRAHNEN : Allemagne, PME, 1998.

Source : LE ROY C. : Ventes liées et fidélisation de la clientèle bancaire (page 14).

⁵ **LE ROY C.** (2002): Ventes liées et fidélisation de la clientèle bancaire; Article économique ; Université Robert Schuman, Laboratoire de recherche en économie et gestion ; Strasbourg (2002).

LE ROY C., en s'inspirant du modèle exposé par **CLEMPERER P.**⁶, a construit un modèle à deux périodes. Dans ce modèle, elle a étudié le mécanisme par lequel, dans un modèle à deux périodes, le prix payé en dernière période peut être supérieur à celui de la première période. Les joueurs sont deux banques ($i = A, B$) qui se font concurrence en prix. Si r_1^A et r_2^A sont les taux proposés par la banque A et r_1^B et r_2^B sont ceux proposés par la banque B respectivement en première période et en seconde période, en résolvant le jeu par induction à rebours, elle aboutit aux résultats suivants : $r_1^A < r_2^A$ et $r_1^B < r_2^B$

Ce qui veut dire que les taux proposés par les banques en première période sont inférieurs à ceux proposés en deuxième. Donc en première période, les banques pratiquent un taux faible pour attirer les clients et gagner une part importante de marché. Elles exploitent cette clientèle acquise en seconde période en pratiquant un prix supérieur car la résolution du modèle a montré aussi que les coûts de changements empêchent les clients de changer de banques. (L'intégralité de la résolution de ce modèle est en annexe).

Il revient toutefois de souligner que toute l'étude de LE ROY C. s'est effectuée sur le marché du crédit.

D'autres auteurs se sont intéressés au marché des dépôts. Sur ce marché ce qui peut fidéliser la clientèle est le taux de rémunération des dépôts effectués par les clients. Plus les dépôts sont bien rémunérés et les clients sont incités à rester dans la banque. Mais les coûts de changement constituent les indicateurs pertinents qui retiennent aussi les clients dans la banque. Mais tels que définis précédemment, les coûts de changement sont difficilement mesurables. **SHARPE S. A.**⁷, développe une analyse théorique (qui est d'ailleurs évidente) et qui montre que quand il existe des coûts de changement, le taux de rémunération de dépôts diminue progressivement avec l'intensité de ces coûts. Il démontre aussi que plus il y aura de nouveaux consommateurs que les coûts de changements seront faibles et la rémunération des dépôts sera encore plus forte.

⁶ **KLEMPERER P. (1995)**: Competition when consumers have switching costs : an overview with applications to industrial organization, macroeconomic and international trade. *Review of Economic Studies*, vol. 62 n°4, pp 515-539.

⁷ **SHARPE S. A. (1997)**: The effects of consumer switching costs on prices: a theory and its applications to the bank deposit market. *Review of Industrial Organization*, vol. 12, n°1, pp 79-94.

Cela s'explique par le fait que dans ce cas, les coûts de changement ne concerneront que les anciens clients et si les dépôts ne sont pas bien rémunérés pour les nouveaux clients, ceux-ci n'ayant pas encore construit une réputation vont partir vers la concurrence. Il parvient donc à la conclusion selon laquelle plus il y aura des nouveaux clients sur ce marché et plus la rémunération des dépôts sera avantageuse pour ces derniers. Mais en ce qui concerne la mesure même des coûts de changement, ce sont les auteurs **KIM M. ; KLIGER D. ; VALE B.**,⁸ qui l'ont essayée premièrement. Ils proposent un modèle empirique qui ne nécessite pas de données individuelles sur le changement des clients. Les données facilement disponibles portent souvent sur des variables agrégées, par exemple les ventes d'une année sur l'autre ; mais on ne peut connaître les changements individuels qui ont amené ces modifications globales. Ces auteurs supposent un marché en oligopole comprenant n firmes qui se font concurrence en prix. La demande des consommateurs est inélastique et ils doivent supporter un coût de changement noté s quand ils changent de fournisseur. Le point de départ de leur raisonnement, est ce qu'ils appellent la probabilité de transition : $Pr = f(P_{i,t}; P_{iR,t} + s)$ avec $P_{i,t}$ = prix de la firme i à la date t ; $P_{iR,t}$ = vecteur de prix des entreprise rivales de i à t .

La démonstration qu'ils effectuent à l'aide de ce modèle, les conduit à la conclusion qu'il existe un taux seuil qui comprend les coûts de changement en dessous duquel le client ne changera pas de banque. Autrement dit le client déjà fidélisé quittera sa banque si et seulement si ce taux est dépassé. (Le développement de cette démonstration est en annexe).

Dans les diverses méthodologies utilisées pour mesurer le niveau de rétention de la clientèle dans une institution financière, **CAMARA L.**⁹, expose une méthode de calcul très simple développée au départ par CARE INTERNATINAL. L'approche développée est fondée sur le suivi des plus gros dépôts et engagements des clients. Par exemple, l'on peut constituer en début d'année, l'échantillon de 50 soldes créditeurs les plus importants. En fin d'année, il s'agira d'observer la présence ou non de ces clients dans le portefeuille de la banque ou de l'institution micro finance. Si par exemple 10 parmi ces clients ont déserté alors le taux de rétention de la clientèle calculé sur cette année est de $1-10/50 = 80\%$.

⁸ **KIM M. ; KLIGER D. ; VALE B. (2000)** : Estimating switching costs and oligopolistic behaviour. *Communication in UMH-Workshop on Banking and Finance, Alicante may 2000.*

⁹ Voir la note numéro 3.

Paragraphe 2) Méthodologie de recherche

2.1) Collecte des données et calcul statistiques

Pour parvenir aux résultats de l'étude que nous nous sommes fixés, nous n'adopterons aucune des méthodes que nous venons d'évoquer. Ainsi, pour répondre à nos questions de recherche et vérifier les hypothèses énoncées, nous adopterons essentiellement une analyse statistique descriptive. Nous commencerons par la collecte des données sur un échantillon de population dont les critères seront bien définis. Ensuite, ces données seront utilisées pour effectuer divers calculs, l'analyse des résultats obtenus ainsi que leur interprétation. C'est à la lumière de ces résultats que nous effectuerons des suggestions constructives dans une quelconque mise en œuvre de la méthode CRM pour fidéliser la clientèle à Ecobank-Togo

Nous ferons différents types de collectes de données. Chaque type correspondra à la vérification d'une hypothèse donnée.

- a) Ainsi, pour identifier les raisons qui guident les acteurs dans le choix de leur banque, nous adresserons un questionnaire à un échantillon de la population de Lomé. Les principales réponses que nous obtiendrons nous permettront d'identifier les principales raisons qui guident les candidats à l'ouverture d'un compte vers la banque de leur choix. La vérification de cette hypothèse est primordiale car avant de chercher à fidéliser un client, il faut qu'il soit effectivement dans la banque. Autrement dit, il faut qu'il ait ouvert un compte dans ladite banque. Lorsque nous aurons identifié ces mobiles, nous essayerons de voir si Ecobank-Togo dans la mise en œuvre de sa politique marketing est en conformité avec les vœux des clients afin de mieux les attirer en son sein. Les résultats que nous obtiendrons nous permettront de faire des recommandations à ce sujet.

- b)** La deuxième hypothèse est une suite logique de la première : on suppose maintenant que la banque a réussi à ouvrir au client un compte bancaire. La vérification de cette hypothèse nous situera sur la réaction des clients (particuliers, entreprise, institutions, ...) face à une quelconque insatisfaction dans la banque. Selon la théorie du marketing bancaire, il existe deux types de clients : les clients sensibles et les clients captifs. Les clients sensibles sont ceux qui réagissent soit par réclamation, soit par fermeture immédiate de leur compte dans la banque suite à une insatisfaction constatée. Les clients captifs sont ceux dont les coûts de changement aussi bien en argent qu'en temps que leur imposerait la recherche d'une autre banque leur paraissent insurmontables. Ils ne sont pas forcément satisfaits des prestations de leur banque mais ils s'en accommodent. A ce niveau, nous adresserons un questionnaire à un échantillon de la population bancarisée ou non. Il s'agit de savoir ce qui se passera le jour où ils ne seront plus satisfaits des prestations de leur banque. A la lumière des résultats obtenus, nous classerons les clients des banques togolaises, dans l'une ou l'autre catégorie de clients. Leur tendance à être des clients captifs ou sensibles nous permettra de faire des recommandations quant à la mise en place de la méthode CRM à Ecobank-Togo.
- c)** La vérification de la troisième hypothèse nous amènera à mesurer le niveau de mise en œuvre de l'outil CRM à Ecobank-Togo. Il s'agira de voir si Ecobank-Togo a déjà mis en son sein un outil de gestion de la relation client d'une manière efficace. Les résultats nous permettront de voir s'il y a déjà un début de mise en place de cet outil et ce qu'il va falloir compléter.
- d)** La dernière hypothèse est un corollaire des autres hypothèses. La mise en place d'une méthode CRM implique des coûts et comparativement à ceux-ci nous jugerons, par rapport au potentiel gain à tirer, de la pertinence de la mise en place d'une méthode CRM par Ecobank-Togo pour fidéliser sa clientèle.

En ce qui concerne les calculs statistiques, nous utiliserons essentiellement :

e1) Les pourcentages : $(x_i/\sum x_i)*100$

e2) Les moyennes : $\bar{X} = \sum x_i/n = \sum n_i x_i/\sum n_i$

e3) Les modes : les valeurs les plus observées.

2.2) Entretiens directs

Nous projetons aussi d'organiser des entretiens avec les dirigeants de certaines banques, entreprises et institutions qui feront partie de notre échantillon pour collecter d'autres informations complémentaires qui nous permettront de compléter et d'enrichir les résultats de notre recherche.

2.3) Choix des variables et leur justification

La variable à expliquer ou la variable dépendante est la fidélisation de la clientèle bancaire par la méthode CRM.

Les variables que nous avons jugées pertinentes et susceptibles d'expliquer la fidélisation d'un client à sa banque communément appelées variables explicatives ou indépendantes sont les suivantes :

2.3.1) Variables explicatives relatives aux critères qui guident les clients dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte

a) Le dépôt initial pour ouverture du compte

Il est évident que le dépôt initial pour l'ouverture du compte a un impact sur le choix de la banque. Au Togo, un grand nombre de la population ayant un revenu mensuel bas, plus le montant du dépôt initial est élevé et une certaine catégorie est exclue et renvoyée vers les banques où ce dépôt est plus bas. Or, on ne peut parler de fidélisation d'un client à sa banque que si ce dernier détient effectivement un compte dans ladite banque. Ainsi, si le dépôt initial influence significativement les clients dans le choix de leur banque, Ecobank-Togo devrait en tenir compte dans sa stratégie de marketing visant à acquérir de nouveaux clients.

b) Le coût final du crédit octroyé par la banque à sa clientèle

Le coût du crédit à la clientèle pour le même montant peut différer d'une banque à une autre. Généralement le taux de base bancaire est donné pour la zone UEMOA par la BCEAO. C'est le taux de base bancaire auquel les banques secondaires peuvent emprunter de l'argent auprès de la Banque Centrale. Sur ce taux, les banques ajoutent quelques points de pourcentage pour faire du crédit à leur clientèle même si la réglementation fixe un taux seuil à ne pas dépasser. A ce taux s'ajoutent les taxes, les frais, les agios, ... qui viennent gonfler le coût total du crédit. Nous estimons qu'un écart considérable de ce coût total d'une banque à une autre peut jouer sur la fidélité des clients à leur banque.

c) Le niveau de rémunération des dépôts clientèle

Les dépôts à vue sont rarement rémunérés dans la zone UEMOA. Par contre, les dépôts à terme sont rémunérés à des taux qui diffèrent d'une banque à une autre. Cette différence de rémunération dépend du montant total des dépôts effectués par le client, du pouvoir de négociation du client avec son banquier, de l'échéance, etc. Mais pour le même montant de dépôts, lorsque le taux de rémunération diffère d'une banque à une autre, cela peut guider les clients à choisir une banque au lieu d'une autre.

d) L'accueil et le traitement des clients par les agents de la banque

L'attitude des agents de la banque, notamment les mots, les phrases, le comportement, les directives et les consignes vis-à-vis des clients peut largement influencer leur motivation ou non à poursuivre leur relation avec cette banque.

Et comme tout client mécontent est plus disposé à parler qu'un client satisfait, la mauvaise campagne contre cette banque peut largement décourager ceux qui avaient l'intention d'y ouvrir leur compte.

e) Le relationnel entre les clients et certains agents de la banque

Certains clients décident d'ouvrir leur compte dans telle ou telle banque parce qu'ils sont en relation avec un ou plusieurs agents de la banque et parfois des agents influents. Cette relation leur évite certaines tracasseries comme les longues queues qu'on observe dans les banques togolaises surtout vers la fin du mois. De plus, cette relation leur permet aussi d'éviter certaines difficultés dans l'obtention du crédit surtout si leurs protégés dans la banque leur servent de couvert. Ces avantages pris parmi tant d'autres renforcent la fidélité de certains clients face à leur banque.

f) La qualité des produits et services mis en place par la banque au profit de ses clients

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), ont entraîné la modernisation des produits et services bancaires comme le E-banking ou la banque par Internet, la carte bancaire, les guichets automatiques, le SMS banking pour l'envoi des informations aux clients via leurs téléphones portables, la mise en place du système RTGS pour le virement rapide des fonds etc. Ces produits et services bancaires sont modernisés à des degrés divers d'une banque à l'autre et peuvent influencer le rattachement ou non des clients à leur banque.

g) La proximité de la banque par rapport au lieu de résidence ou service

Comme toute entreprise, la banque cherche toujours à s'installer, à un endroit où elle est sûre d'avoir beaucoup de clients. De plus, cette proximité des banques est aussi un avantage pour les clients car elle leur évite des pertes de temps, réduit les coûts de déplacement ... et encourage ainsi les clients des alentours à s'y rattacher durablement. Cela suppose donc que la proximité des banques de leurs clients devient un critère primordial dans le choix et la fidélité des potentiels clients.

h) La célébrité ou la notoriété de la banque

L'esprit de mimétisme et surtout de snobisme entraîne certains clients à ouvrir leur compte dans les banques les plus célèbres du pays. L'orgueil de l'homme faisant, appartenir à de telles banques permettra de se classer dans la classe des privilégiés, des nantis même si en réalité on ne l'est pas. Une autre raison est que plus la banque est célèbre, et plus on suppose que ses prestations sont les meilleures et plus les clients préfèrent ouvrir leur compte là-bas quel que soit le prix.

i) Le niveau d'extension de la banque sur l'étendue du territoire national et international

Au Togo comme partout ailleurs beaucoup de clients des banques ont l'habitude d'effectuer des voyages de mission (pour le compte de leur service), d'affaire, de tourisme, ... aussi bien à l'intérieur du pays comme à l'extérieur de celui-ci. Or au cours de ces voyages, la nécessité de faire des opérations sur leur compte peut s'imposer surtout s'ils ont une dépense urgente à faire.

Ainsi, si leur banque n'a pas d'agences à l'intérieur de leur pays ou des filiales à l'extérieur de celui-ci, ils auront d'énormes difficultés à obtenir des fonds nécessaires dont ils ont besoin. C'est pourquoi, le critère d'extension de la banque sur toute l'étendue du territoire national voire international devient primordial pour certains clients.

2.3.2) Variables explicatives relatives à la mise en place des outils de fidélisation de la clientèle par la banque

a) Les multicanaux de communication

Afin de mieux informer les clients des produits et services existants ou susceptibles d'être mis en place ; ou de permettre aux clients de prendre des renseignements ou même de se plaindre d'une quelconque insatisfaction ..., la banque se doit d'implanter en son plusieurs canaux de communications : téléphone, lettre, Email, faxe...

b) Espace accueil des clients et visiteurs

Un espace accueil doit être réservé dans la banque pour donner des informations nécessaires à tout visiteur ou prospect ou bien pour répondre aux demandes des clients. C'est un critère moderne de gestion de la clientèle et son inexistence peut avoir un impact négatif sur la rétention de la clientèle.

c) Espace conseil

La banque peut disposer d'un espace conseil où le client est isolé avec son chargé de clientèle et où il peut parler librement en toute confidentialité au cas où il décidait de discuter en tête-à-tête avec ce dernier. C'est cette importance accordée à la clientèle qui peut la motiver.

d) La collecte d'informations sur les clients

On ne peut prendre en compte le cas particulier de chaque client afin de mieux satisfaire ses besoins que si on a des informations suffisantes sur ce dernier. C'est pourquoi, la banque, à l'aide de ses multiples canaux de communication, doit collecter le maximum d'informations sur les attentes des clients, leurs besoins, afin de mieux les satisfaire et en définitive les maintenir dans la banque.

e) La base des données

En stockant les informations collectées sur les clients dans une base des données et en procédant à leur traitement, la banque peut évaluer l'évolution des besoins des client, leurs attentes, leur satisfaction, ... La base des données devient donc une variable non négligeable dans le processus de fidélisation des clients.

f) Outils d'analyse

Si les informations collectées ne sont pas traitées et analysées, l'on ne pourra pas facilement déceler parmi cette multitude d'informations les plus primordiales dans la satisfaction et la rétention du client. C'est pourquoi les outils d'analyse comme le data warehouse et le data mining sont perçus comme des variables qui interviennent dans la fidélisation du client.

g) Le baromètre de satisfaction

Si après la vente d'un produit ou prestation d'un service, la banque ne prend pas la peine de mesurer le niveau de satisfaction de ses consommateurs, elle ne pourra pas dans ce cas déceler les manquements. Cette mesure de la satisfaction des clients est nécessaire afin de voir les mobiles qui pourraient être à la base de l'insatisfaction des clients afin de corriger la situation et parvenir à les fidéliser.

h) La segmentation

Les clients doivent être segmentés selon des critères bien spécifiques afin d'élaborer des politiques adéquates orientées vers chaque segment pour mieux satisfaire les clients appartenant à chacun des segments. La segmentation est donc une variable importante dans la fidélisation de la clientèle bancaire.

h) Le scoring

Comme nous le détaillerons ultérieurement dans le chapitre suivant, cette technique est nécessaire car elle permet d'attribuer une note à chaque client et mesurer le niveau d'attrition de chacun d'eux. Cela permettra de prendre des mesures nécessaires afin de dissuader les candidats à la défection et les retenir durablement dans la banque.

i) Les mesures incitatives

Les produits comme les packages, les cartes de fidélité, les cartes d'abonnement, ... avec les avantages qui y sont rattachés, encouragent généralement les clients et les fidélisent davantage à leur banque.

j) Les modes alternatifs du règlement de conflit

Les situations de conflit généralement occasionnent des ruptures de relation entre deux contractants. C'est pourquoi afin de préserver cette relation entre banquier et son client pour une longue période, il est conseillé d'introduire dès l'ouverture de compte une clause de gestion à l'amiable des conflits qui pouvaient naître dans l'avenir.

C'est pourquoi, au lieu d'aller directement devant les tribunaux en cas de conflit, le recours à l'arbitrage, ou à la transaction ou bien à la médiation serait plus intéressante car ayant plus de chance de voir la relation entre les deux contractants continuer. (Cf. 2^e partie ; chapitre 1 ; section 2 ; paragraphe 2 ; 2.6 ; e).

k) La gestion de l'après vente

La banque doit toujours et permanemment être en contact avec sa clientèle après la vente d'un produit ou service. Cela lui permettra de mieux appréhender la satisfaction de ses derniers et prendre toutes les mesures qui s'imposent pour corriger si possible tout ce qui pourrait être à la base d'une quelconque insatisfaction.

Chapitre 2 :

CADRE D'EXERCICE DE L'ACTIVITE BANCAIRE AU TOGO

L'environnement multidimensionnel dans lequel évoluent les banques togolaises peut être propice ou non à leur évolution et développement. Autrement dit, l'environnement physique au niveau de ses ressources naturelles inégalement réparties dans le pays, l'implantation de diverses infrastructures de façon non équitable dans les différentes villes provoquant la répartition inégale de la population sur toute l'étendue du territoire national, la qualité du cadre juridique et réglementaire, sont autant d'indicateurs qui peuvent énormément influencer l'implantation ou non des banques sur le territoire togolais. Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter ce cadre de fonctionnement des banques togolaises tant dans leur implantation que dans leur fonctionnement. La première section sera consacrée à cet ensemble d'environnement tant physique qu'économique mais aussi juridique. La seconde présentera les banques du Togo dans leur implantation, leur durée, leur taille dans l'ensemble, avant de présenter spécifiquement le groupe Ecobank qui constitue le cadre de recherche de ce mémoire. A travers l'analyse de ce cadre, il s'agira de voir s'il favorise l'implantation et l'extension plus facile des banques sur le territoire national et s'il encourage les clients à s'y rattacher de manière durable : principe fondamental de l'outil CRM.

Section 1 : L'environnement multidimensionnel dans lequel fonctionnent les banques togolaises

Le premier paragraphe de cette section situera l'environnement physique, socio démographique et économique dans lequel évolue le secteur bancaire togolais. Le second paragraphe sera consacré à l'environnement réglementaire, juridique et prudentiel qui influence l'activité bancaire au Togo.

Paragraphe 1) L'environnement physique, socio démographique et économique

1.1) L'environnement physique et socio démographique

Le Togo est un petit pays de l'Afrique de l'Ouest situé à l'Est par la République du Bénin, à l'Ouest par la République du Ghana, au Nord par le Burkina Faso et au Sud par l'Océan Atlantique. Avec une superficie de 56 785 km², sa population était estimée en 2004 à 5 millions d'habitants. La densité est évaluée à 88 habitants au km². Lomé la capitale, comme la plupart des grandes villes africaines fait l'objet d'une macrocéphalie c'est-à-dire le développement d'une seule ville au détriment des autres villes du pays. La plupart des infrastructures qui sont implantées dans ces capitales expliquent la raison pour laquelle une grande partie de la population urbaine s'y concentre. Cela pourrait aussi expliquer pourquoi la majorité des banques secondaires pour le cas du Togo se sont le plus implantées à Lomé. Pour étayer ces propos nous prendrons l'exemple des quatre villes les plus importantes du Togo en commençant par Lomé qui enregistrait en 2004, 700 000 habitants, Kpalimé à 200 km de Lomé qui contenait la même année 40 000 habitants, Sokodé au centre était habité par 61 000 habitants et Kara à 400 km de Lomé qui comptait 35 000 habitants.

Le Togo est subdivisé en cinq grandes régions : la Région des Savanes au Nord du pays à 600 km de Lomé ; la Région de la Kara aussi au Nord à 400 km de Lomé, la Région Centrale au centre à environ 300 km de Lomé ; la Région des Plateaux à moins de 200 km de Lomé et la Région Maritime qui contient la capitale Lomé. La Région des Savanes, de la Kara et la région Centrale sont caractérisées par deux grandes saisons (pluvieuse et sèche) qui durent chacune six mois. Par contre la région des Plateaux et la Région Maritime sont caractérisées par deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches chacune au cours d'une année de douze mois. Si le Nord du pays surtout la Région des Savanes, est caractérisé par l'avancée du désert suivi de la pauvreté des sols surexploités, le Sud renferme des terres plus fertiles du pays. C'est pourquoi deux tiers de la population togolaise se concentrent dans cette partie du Sud du pays. Tout compte fait, l'économie du pays, qu'elle soit agricole ou industrielle, se concentre dans le Sud dans la Région des Plateaux et la Région Maritime. Ces contraintes naturelles ajoutées à la concentration de toutes les infrastructures dans la capitale, sont à la base du développement du Sud au détriment des autres parties du pays. Ces mêmes raisons pourraient expliquer pourquoi la plupart des banques du pays sont implantées aux alentours de Lomé.

A l'intérieur du pays, la représentation bancaire ne se limite qu'aux agences des banques nationales à l'instar de la Banque Togolaise de Développement (BTD), de l'Union Togolaise de Banque (UTB), de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCI). La seule banque privée installée pour le moment à l'intérieur du pays est la Banque Internationale pour l'Afrique (BIA).

Tout le reste des banques privées installées au pays se situent uniquement à Lomé. Il faudra souligner que même les banques nationales qui possèdent les agences à l'intérieur du pays ne sont représentées que dans les zones urbaines. Les banques dans les zones rurales sont pratiquement inexistantes. La collecte de petites épargnes et l'octroi de crédits aux populations modestes revient généralement dans ce cas aux institutions de micro finance.

1.2) L'environnement économique au Togo

L'économie togolaise repose essentiellement sur trois piliers actuellement : l'agriculture vivrière et d'exportation (café, cacao, coton) qui bénéficient d'un climat relativement favorable en particulier dans le Sud du pays ; le phosphate et le commerce régional. Cette économie du Togo est très dépendante du secteur primaire qui représente 43% du PIB et emploie 67% de la population active. Deux produits, le phosphate et le coton, représentent environ deux tiers des exportations ; ce qui expose les résultats économiques aux fluctuations des marchés internationaux. Ces deux secteurs, surtout le secteur cotonnier, connaissent deux sérieux problèmes ces deux dernières années liés à la mauvaise gestion ainsi que la chute des cours de ces produits sur les marchés internationaux ayant des répercussions négatives sur l'économie dans son ensemble.

En ce qui concerne le phosphate, sa gestion autrefois confiée à l'Office Togolais des Phosphates (OTP) a été privatisée et rétrocédée à International Fertilizer Group (IFG) le 23 février 2003. L'IFG est une société d'économie mixte au capital d'USD 12 millions détenus à 50% par l'Etat togolais aux côtés des sociétés privées tunisiennes. Il est bon de noter que le Togo a mis en place une zone franche à Lomé qui a su profiter de la délocalisation des entreprises autrefois installées en Côte d'Ivoire.

En 1999, c'est-à-dire dix ans après la création de cette zone franche, trente six entreprises y étaient installées. A la fin de l'année 2003, c'est-à-dire plus d'un an après le déclenchement de la crise politico-économique et militaire de la Côte d'Ivoire, elles passaient à 55 avec des effectifs en augmentations progressives.

L'objectif affiché des douze mille emplois apparaît réaliste compte tenu du rythme d'installation des nouvelles entreprises dont les secteurs concernés présentent une grande hétérogénéité. On peut citer le domaine des cheveux synthétiques dont (Amina qui emploie à elle seule plus de 1800 personnes), WACEM (West African Cement) dans la production des ciments et de clinker ainsi que de petites unités dans la transformation des produits agricoles, l'assemblage de motocyclettes, la fabrication des produits pharmaceutiques et de prothèses dentaires. Les avantages les plus attractifs de ces zones franches, sont l'exonération d'impôts sur les sociétés durant les dix premières années au lieu d'une taxation de 37% en régime du droit commun, l'absence du droit de douane à l'import et l'export. Aujourd'hui on estime le nombre total d'entreprises dans la zone franche à plus d'une soixantaine.

Pour le secteur tertiaire, les activités commerciales ont aussi bénéficié de la crise ivoirienne. En effet, depuis septembre 2002, les pays de l'Hinterland, notamment le Burkina Faso et le Mali, ont réorganisé leurs axes d'approvisionnement au profit du port autonome de Lomé. Ainsi, le trafic total s'est accru de 15% en 2003 après un bond de 46% en 2002. Le trafic moyen des conteneurs, est passé de 35 000 mouvements en 2001 à 65 000 en 2002 pour atteindre 126 000 en 2003, soit une progression de 94% la dernière année.

De 2000 à 2003, le PIB est passé de 946 milliards à 1003 milliards de francs CFA. La croissance des importations est passée de 429 milliards à 619 milliards sur la même période. Quant aux emplois, ils se sont accrus globalement allant de 1375 milliards à 1622 milliards.

Dans l'ensemble, l'économie togolaise connaît un climat des affaires particulièrement maussade malgré les potentiels économiques et humains dont dispose le pays. (cf. www.izf.net)¹⁰. Les principales contraintes socio économiques auxquelles les banques africaines et partant les banques togolaises sont soumises sont le manque de culture bancaire. D'abord, les investisseurs africains pendant longtemps se sont le plus orientés vers d'autres domaines comme le commerce que l'investissement dans le système bancaire. C'est ce qui explique que la plupart des banques implantées au Togo sont des banques d'origine étrangère dont les promoteurs sont pour la plupart des investisseurs de pays occidentaux.

¹⁰ IZF= Investir en Zone Franc. Voir www.izf.net

D'autre part la population elle-même n'est pas formée sur les bienfaits et les avantages de l'ouverture et la détention d'un compte bancaire. Au lieu de la sécurisation de leurs fonds dans un compte bancaire, de grosses sommes d'argent sont thésaurisées dans les armoires et les coffres de certaines maisons. L'une des raisons de la faiblesse du taux de bancarisation au Togo pourrait donc s'expliquer par ces raisons. A ces motifs s'ajoute aussi le faible revenu par habitant. Or c'est la partie non consommée du revenu appelé épargne qui devrait être placée au niveau de la banque. Cette faiblesse du revenu entièrement consommé est aussi une raison primordiale dans l'explication du faible taux de bancarisation dans les pays africains et partant au Togo

Paragraphe 2) L'environnement réglementaire, juridique et prudentiel

2.1) L'environnement juridique

Le droit bancaire aujourd'hui en vigueur dans tous les pays francophones d'Afrique est inspiré du droit français. Malgré ce mimétisme, le droit bancaire aux lendemains des indépendances comportait des défaillances et a montré ses limites face à l'objectif de financement de l'économie assigné au secteur bancaire. Au début des années quatre vingt, les autorités monétaires africaines ont constaté que malgré l'extension du système bancaire, il leur était difficile voire impossible d'orienter les banques vers le financement des secteurs économiques énoncés comme prioritaires, ceci en dépit des lois et règlements adoptés depuis 1960. Ainsi, les procédures de retrait d'agrément à une banque devenue insolvable, n'étaient pas prévues par l'ancienne législation. Ces lacunes du cadre juridique dans les banques des pays africains francophones, ont été à la base d'une nouvelle vague de lois bancaires adoptées au lendemain de la crise économique et bancaire des années 80. La plupart des aménagements contenus dans les nouveaux textes des pays de l'UEMOA s'inspirent de la réforme bancaire proposée en France en 1983 par le gouvernement du premier ministre Pierre MANORY. A cause du mimétisme juridique des dirigeants et de l'instabilité de la législation, les règles du droit régissant l'activité bancaire en Afrique, ont souffert d'un véritable déficit d'authenticité et n'ont pu stimuler l'émergence des systèmes financiers dynamiques à l'ensemble des pays.¹¹

¹¹ Cf. **NDIR NGOM A. (2001)** : Les banques commerciales sénégalaises peuvent-elles répondre efficacement aux besoins de financement d'une économie en développement ? Mémoire soutenu en vue de l'obtention du DESS en banque et finance. Université René Descartes, Paris 2001.

Dans l'ensemble, les banques de l'UEMOA, et par conséquent celles du Togo, ont aussi souffert de l'absence d'un cadre juridique leur permettant de sécuriser leurs activités, ce qui les a fragilisées. Les principaux manquements étaient l'absence de législation sur les chèques sans provisions, l'absence du droit relatif aux sûretés réelles et des mesures liées à la protection du prêteur.

Aujourd'hui, avec l'adoption d'une loi cadre portant sur la réglementation bancaire ainsi que de la création de la Commission Bancaire de l'UEMOA, la réglementation bancaire a été nettement améliorée.

Cette amélioration s'est renforcée avec l'adoption le 19 septembre 2002, d'un règlement relatif aux systèmes de paiement dans tout cet espace économique. C'est un projet initié par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et voté à l'unanimité par le conseil des ministres des Etats de l'union. Ce projet porte sur la modernisation et la sécurisation sur le plan technique et juridique, des instruments de paiement dans toute la zone UEMOA. Ce dispositif sécuritaire est supervisé par la BCEAO et mis en application par toutes les banques de l'union. Il comporte en outre un certain nombre de mesures tendant à inciter les entreprises et les particuliers à utiliser ces nouveaux moyens et procédés de paiement et ainsi améliorer le taux de bancarisation au sein de tout l'espace. La loi Uniforme sur les Instruments de Paiements qui constituait la source principale de la réglementation des instruments de paiements dans l'espace UEMOA renfermait un certain nombre d'insuffisances. Le nouveau dispositif tend à renforcer les lois préexistantes tout en complétant les manques, par exemple la prise en compte des progrès technologiques qui ont affecté les systèmes de paiement dans l'espace. Le dispositif réglementaire en question, tourne autour des instruments comme le chèque, la carte bancaire, la lettre de change, le billet à ordre etc.

De plus, la mise en place d'un système de paiement moderne nécessite une prise en compte des différents modes de virements et de transferts adaptés aux transactions économiques et financières. C'est pourquoi un dispositif de traitement des infractions liées à l'utilisation des nouveaux moyens et procédés de paiement a été prévu afin de protéger la société contre les formes modernes de délinquances qui pouvaient naître avec l'utilisation de ces nouveaux outils.

Cette nouvelle loi recommande aux banques de faire diligence afin de favoriser l'ouverture des comptes aux clients susceptibles d'utiliser ces nouveaux moyens de paiement. C'est la raison pour laquelle l'article 8 de ce règlement stipule que la Banque Centrale peut désigner d'office une banque pour ouvrir le compte à un client donnant droit à un service bancaire minimum en cas de refus d'ouverture de compte opposé par trois établissements successivement. De même, la Banque Centrale fait obligation auxdites banques de mieux connaître leurs clients à l'ouverture de compte ; ceci dans le cadre de la lutte contre le risque de crédit, le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Ainsi, l'article 43 de ce nouveau règlement recommande la collecte des informations suivantes à l'ouverture de compte : l'identité et l'adresse du client sur présentation d'un document officiel en cours de validité et portant sa photographie, son adresse domiciliaire et professionnelle. La personne physique commerçante est tenue de fournir, en outre, toute pièce attestant de son immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. L'identification d'une personne morale ou d'une succursale se fera aussi sur présentation d'un extrait du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier attestant de sa forme juridique, de son siège social et d'autre part les pouvoirs des personnes agissant en son nom. Les mêmes exigences concernent aussi un co-titulaire de compte collectif.

Pour faciliter aussi l'utilisation de ces nouveaux moyens de paiement, l'article 13 du nouveau règlement propose un certain nombre de mesures incitatives. En effet, cet article stipule que l'utilisation régulière des moyens scripturaux peut entraîner une remise sur les frais de mise à disposition et d'utilisation dudit moyen. Elle peut également entraîner la gratuité de la gestion du compte.

Entre autre, afin d'encourager l'utilisation du chèque dans la zone et d'enrayer la méfiance actuelle des clients vis-à-vis de ce moyen de paiement, plusieurs mesures ont été prises. Que ce soit pour l'émetteur du chèque ou le bénéficiaire, un certain nombre de procédures sont à respecter. De l'article 113 jusqu'à l'article 130, toute une panoplie de lois régissant cet instrument, de son émission à son paiement, sont évoquées.

Toutes les sanctions qui découlent de l'usage de ce moyen de paiement sont aussi énumérées allant du simple avertissement à l'interdiction bancaire et peut être à la régularisation. L'essentiel de ces lois sur le chèque sont établies afin d'amener la confiance dans son utilisation et de réduire les opérations en espèces qui souvent sont onéreuses et dangereuses pour leurs détenteurs.

D'autres instruments de paiement comme la carte bancaire, sont aussi soumis à un certain nombre de lois. Ces lois concernent les retraits par carte bancaire, les virements électroniques, les fraudes, les abus et contrefaçons de ces cartes. Toutes ces lois sont comprises dans les articles 131 à 148 de ce nouveau règlement.

Les articles 149 à 242 sont consacrés à l'usage de la lettre de change et du billet à ordre dans la zone. Les lois y afférentes vont de la création et de la forme de l'effet, son acceptation, son aval, son échéance, son paiement, les divers types de recours faute d'acceptation et faute de paiement, les diverses sanctions prévues dans chaque cas etc.

Lorsque l'on parcourt l'ensemble de ces lois, la question qui se pose est de savoir si elles sont réellement appliquées. Par exemple lorsqu'on consulte aujourd'hui la centrale des risques de la BCEAO, il est probable qu'il y ait peu de clients qui sont interdits bancaires par rapport au nombre exorbitant de chèques sans provisions que les banques secondaires reçoivent chaque jour et dont les procédures de régularisation par les clients fautifs ne sont souvent pas respectées dans la plupart des cas. L'on pourra être tenté de conclure que la majorité des banques secondaires ne veulent pas être trop dures avec leurs clients de peur de les perdre. Dans ce cas, l'application des lois bancaires se trouve limitée.

Toutefois, cette nouvelle loi vient impulser un nouveau dynamisme et une modernisation de l'activité bancaire dans la zone UEMOA surtout à la veille de l'application des principes de Bâle II.

Dans l'ensemble, le Togo comme la plupart des pays de l'UEMOA ont fonctionné dans un environnement juridique dégradé. Dépourvus de moyens, les tribunaux sont encombrés et la corruption peut nuire au déroulement normal des procédures et expliquent les décisions de justice parfois aberrantes.

Ceci encourage les manœuvres dilatoires qui laissent largement le temps aux débiteurs pour organiser leur insolvabilité. De plus, les honoraires des avocats facturés au pourcentage des sommes en jeu (et pas toujours récupérées), sont très élevés. Pour toutes ces raisons, le recouvrement des créances et la réalisation des garanties sont longs, aléatoires et très onéreux. Les lourdes charges que doivent supporter les banques agissent sur leurs comptes d'exploitation. De ce fait elles ne peuvent faire autrement que de les récupérer dans leur facturation.

Au Togo, pays spécialement concerné par tous ces manquements précités, s'ajoute la gabegie et la corruption notoire des magistrats qui rendent le plus souvent des jugements fantaisistes le plus souvent au profit de ceux qui ont les moyens financiers capables d'influencer leur loyauté et leur serment. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, le gouvernement, depuis déjà plus d'une année, a entrepris une réforme de la justice sur tous les plans afin de sécuriser et de rassurer ceux qui voudraient investir dans le pays.

2.2) La réglementation et la surveillance de l'activité bancaire

Comme l'environnement juridique, la réglementation et la surveillance de l'activité bancaire au Togo est la même que dans tous les pays de l'UEMOA. Ainsi, c'est la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) qui définit la réglementation applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA et exerce à leur égard des fonctions de surveillance. Dans ce cadre, la Commission Bancaire créée le 24 avril 1990 et présidée par le gouverneur de la BCEAO est chargée de veiller à l'organisation et au contrôle du système bancaire dans l'UEMOA. La Commission Bancaire est chargée de veiller notamment à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers (article 1 de la convention).

La Commission Bancaire procède ou fait procéder, notamment par la Banque Centrale à des contrôles sur pièces et sur place auprès des banques et établissements financiers, afin de s'assurer du respect des dispositions qui leur sont applicables.

Des sanctions pécuniaires ou disciplinaires (allant du simple avertissement au retrait d'agrément) sont également prévues (article 23 de la loi).

Dans le cadre du renforcement de la surveillance des banques et établissements financiers, rendu nécessaire par la libération des activités bancaires et financières au sein de la zone, le Conseil des Ministres de l'UMOA a, au cours de sa séance extraordinaire du 27 juin 1991, arrêté, sur la base des résultats des simulations effectuées auprès de l'ensemble du système bancaire de l'Union, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portant sur les domaines ci-après : les conditions d'exercice de la profession ; les réglementations comptables ; la réglementation des opérations effectuées par les établissements de crédit ; les normes de gestion.

La nouvelle loi bancaire fixe des conditions plus strictes en ce qui concerne la délivrance des agréments.

L'objectif est de préserver l'intégrité du secteur bancaire, mais cela rend plus difficile l'accès à la profession par des privés nationaux. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il a été décidé que le capital minimum pour entamer une activité bancaire est de un milliard. La fixation du capital minimum à un milliard s'est fait dans le but de permettre aux investisseurs privés nationaux de pouvoir accéder à cette profession pour le moment dominée par les étrangers.

En outre, la possibilité de retrait d'agrément est désormais prévue, même si dans les faits, elle n'a encore jamais été appliquée au Togo.

L'article 44 de la nouvelle loi bancaire donne compétence au Conseil des Ministres de l'UMOA pour prendre toutes les dispositions concernant notamment : le respect par les banques d'un rapport entre les différents éléments de leurs ressources et de leurs emplois ; les normes de gestion que les banques doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leur structure financière.

En application de ces dispositions de la nouvelle loi bancaire, le Conseil des Ministres de l'Union a adopté les réglementations suivantes : la réglementation des participations ; la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel ; la réglementation relative aux immobilisations, la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.

En vue de limiter les risques d'insolvabilité et de liquidité qui sont apparus au cours de la crise bancaire, des mesures spécifiques ont été prises en matière de provisionnement des crédits en souffrance et de renforcement des fonds propres.

Afin de favoriser un renforcement systématique de leurs fonds propres par l'affectation des résultats bénéficiaires, l'article 27 de la nouvelle loi bancaire impose aux banques et établissements financiers de constituer une réserve spéciale alimentée par un prélèvement annuel sur les bénéfices nets réalisés, après imputation, le cas échéant, du report à nouveau déficitaire.

Un taux de 15% a été retenu et cette réserve spéciale demeure obligatoire, quel que soit le niveau atteint par le montant cumulé de cette réserve par rapport au capital social de la banque.

Des règles plus strictes de provisionnement ont également été établies après le laxisme observé jusqu'à la crise bancaire des années quatre-vingt.

Il est notamment stipulé qu'une provision de 100% devait être opérée pour les créances douteuses et litigieuses, après la prise en compte de la valeur d'expertise de réalisation des garanties disponibles et que les créances irrécouvrables doivent être passées en pertes pour l'intégralité de leur montant.

La règle de couverture des risques est désormais définie par un rapport minimum à respecter dit « rapport fonds propres sur risques pondérés ».

Ce ratio comporte au numérateur le montant des fonds propres effectifs de la banque et au dénominateur les risques nets.

Le pourcentage à respecter a été fixé dans un premier temps à 4%, avant d'être relevé à 8% pour se rapprocher des règles internationales en matière de solvabilité. Aujourd'hui ce ratio dénommé au départ ratio Cooke a évolué lors de la convention de Bale II pour se rebaptiser ratio Mac Donough. Aux risques pondérés au dénominateur s'ajoutent les risques opérationnels et les risques de marché qui sont pour l'essentiel le risque de taux et le risque de change. Le rapport se présente comme suit : $\text{Fonds propres effectifs} / (\text{risques pondérés} + \text{risques opérationnels} + \text{risques de marché}) \geq 8\%$.

Afin d'éviter une transformation excessive des ressources à court terme en emplois à moyen et long terme, il est convenu d'introduire une disposition réglementaire imposant aux banques le financement d'une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme par des ressources stables : c'est le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables.

La norme à respecter est fixée à 75% minimum. En effet, il est généralement toléré une transformation de 25% des ressources à court terme en emplois à moyen et long terme.

Ce ratio est donné pour responsable du faible financement des investissements productifs par les banques, car il limite fortement les possibilités de transformation. En effet, les ressources collectées sont essentiellement constituées de dépôts à vue ou à très court terme que les banques doivent pour satisfaire les besoins de la clientèle, transformer en crédits à échéance de longue durée.

Rares sont les établissements en mesure de respecter cette norme. Accusées de ne pas intervenir suffisamment dans le financement des investissements, les banques de l'UEMOA vont pourtant bien au delà de ce qu'elles sont autorisées à faire.

En matière de division des risques, le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à 100% des fonds propres. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'un établissement bancaire est limité à un multiple (10 fois) des fonds propres effectifs de l'établissement.

La réglementation sur la liquidité prendra la forme d'un rapport entre d'une part les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (numérateur) et d'autre part le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum).

Le ratio de liquidité à respecter par les établissements assujettis est de 100%. Toutefois, cette norme est provisoirement fixée à 60%.

Pour compléter ce dispositif prudentiel, une circulaire sur le système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers avait été éditée par la Commission Bancaire le 10 juin 1991. Toutefois, une nouvelle circulaire relative au contrôle interne vient d'être publiée en juin 2000. Cette circulaire répond aux vingt-cinq principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace édité par le comité de Bâle.

Ce dispositif prudentiel avait été rendu nécessaire au lendemain de la crise du système bancaire. Toutefois, certaines dispositions étant jugées trop strictes par les établissements bancaires compte tenu de l'environnement dans lequel ils opèrent, il n'est pas toujours respecté par ces derniers.

Concernant la conformité aux travaux du comité de Bâle, les principes dégagés influencent fortement les travaux des régulateurs des banques africaines, ce qui risque de rendre le dispositif prudentiel encore plus difficile à respecter par les banques togolaises et partant les autres banques de l'UEMOA.

Si les banques qui ont leur maison mère à l'extérieur dans les pays développés et dont la clientèle est analysée par les agences de notation affichent une sérénité face aux conséquences des modifications du contexte réglementaire, ce n'est pas le cas pour les banques locales qui n'ont pas les moyens d'effectuer des investissements nécessaires pour satisfaire à ces exigences du comité de Bâle.

S'il est vrai que les banques internationales sont mieux placées par rapport à la réforme, il n'en demeure pas moins que l'ensemble du système bancaire togolais aura beaucoup de mal à respecter les nouvelles dispositions du ratio de solvabilité international, la mise en place de modèles internes risquant de peser très lourd sur leurs charges d'exploitation.

Il apparaît donc que le cadre réglementaire et juridique dans lequel s'exerce l'activité bancaire des pays de l'UEMOA est très contraignant et est à l'origine d'une attitude restrictive des banques à l'égard des crédits consentis à l'économie.

Section 2 : La structure du système bancaire togolais

Dans cette seconde section, nous présenterons au premier paragraphe, les banques du Togo tant dans leur structure, leur missions que leur taille. Le second paragraphe sera entièrement consacré à la présentation du groupe Ecobank dans son historique, sa mission, ses différentes activités et son étendue.

Paragraphe 1) Présentation des banques du Togo

Aujourd'hui mises à part les banques sous régionales à l'instar de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), le Togo compte onze banques secondaires qui sont essentiellement des banques commerciales. Quatre de ces banques sont des banques nationales dont les principaux actionnaires sont l'Etat et les investisseurs togolais.

Les différentes informations ci-dessous sur chaque banque nous proviennent de Monsieur Ayité GABA, le correspondant d'IZF au Togo et datent de novembre 2006.¹²

¹² Voir la note numéro 10.

1.1) **Banque Internationale pour l'Afrique (BIA-Togo)**

Démarrée en mai 1965, la BIA-Togo est l'une des plus ancienne de toutes les banques secondaires qui fonctionnent actuellement au Togo. Autrefois dénommée BIAO (Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest), sa dénomination actuelle est BIA-TOGO. Le principal actionnaire est la Belgoise (60.18%) qui a pour objectif principal de développer à travers ses réseaux en Afrique une certaine synergie pour ses activités bancaires. Le reste des principaux actionnaires se décomposent comme suit : l'Aiglon (10.46%), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) (7.32%), la COFIBA (7.32%) et les personnes privées nationales (14.72%).

Ici au Togo, la BIA s'est tournée spécialement vers le financement de l'économie.

1.2) **Union Togolaise de Banque (UTB)**

La date de création de cette banque remonte au 30 juin 1964 (obtention de l'agrément). Elle a démarré ses activités avec la reprise des guichets du Crédit Lyonnais au Togo le 1^{er} juillet 1964. Elle dispose d'un réseau d'agences réparti sur toute l'étendue du territoire national. L'actionnariat est détenu à 100% par l'Etat togolais mais serait actuellement en cours de privatisation.

Les principales activités de l'UTB sont les activités d'une banque traditionnelle à savoir les dépôts, les crédits, le commerce international. Ses relations bancaires extérieures sont : la Société Générale, le Crédit Lyonnais, Deutsche Banque, Banca Commerciale Italiana SPA Milan, Citibank.

1.3) **Banque Togolaise de Développement (BTD)**

Elle a démarré ses activités le 25 avril 1977. C'est une banque qui s'est fixée au départ pour objectifs de financer le développement et la réduction de la pauvreté. Mais elle s'est progressivement engagée dans une activité classique de banque. Elle propose également en interne des micros financements principalement des crédits aux ménages. Cependant son financement se concentre plus sur les PME et l'habitat. L'Etat est actionnaire majoritaire avec 43% du capital, suivi de la BCEAO qui détient 20%, de la BOAD avec 13.4%, le reste par les actionnaires privés. La BTD fait partie du programme de privatisation de l'Etat togolais.

1.4) **Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCl)**

La BTCl a démarré ses activités en 1974 et s'étend aujourd'hui sur toute l'étendue du territoire national. L'actionnariat est composé en majorité par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (62.58%), la Société Togolaise de Coton (22.63%) et les privés Togolais (14.79%). Elle mène une activité de banque classique et réalise les opérations boursières si besoin il y a à travers la filiale boursière de la BICICI (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire). Son réseau d'agences et son appartenance au groupe BNP Paribas lui confère un atout de taille pour toutes les activités de banque à internationale.

1.5) **Société Interafricaine de Banque (SIAB)**

La SIAB est créée le 26 janvier 1977. Aujourd'hui le capital social de cette banque internationale s'élève à 2.8 milliards de francs CFA. Les principales activités de cette banque sont le dépôt, le crédit et le commerce extérieur.

1.6) **Ecobank-Togo**

Elle est réée le 1^{er} mars 1988. Ecobank Togo fait partie du groupe Ecobank créé en 1985 par le secteur privé Ouest Africain avec le Soutien de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Nous consacrerons la deuxième partie de cette section pour présenter tout le groupe Ecobank dans son l'historique, dans ses activités et son évolution à travers les pays d'Afrique et qui s'impose aujourd'hui comme le premier groupe bancaire détenus par les hommes d'affaire africains.

1.7) **Financial Bank-Togo (FBT)**

Cette banque n'est qu'une reprise de ce qu'il convient d'appeler la Société Nationale d'Investissement (SNI). Cette société qui fonctionnait exactement comme une banque et le capital détenu en majorité par l'Etat togolais, est tombée en faillite et a fini par être privatisée. Financial Bank qui a donc opéré cette reprise a commencé ses activités le 18 mars 2005 avec un capital de 1.5 milliards de francs CFA. Financial Bank est un groupe bancaire à capitaux français et à vocation africaine. Outres les activités traditionnelles d'une banque commerciale, elle s'est spécialement orientée vers le financement des petites et moyennes entreprises.

1.8) La Banque Sahélo-Saharienne pour le Commerce et l'Industrie (BSIC-TOGO).

Le 14 avril 1999, fut signée à Syrte en Libye, la convention portant création de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'investissement et le Commerce (BSIC). Mais au Togo, cette banque démarra ses activités le 04 juillet 2006. Le groupe BSIC est né de la vision communautaire et d'intégration régionale des leaders et chefs d'Etats de la Communauté des Etats Sahélo Sahariens (CEN-SAD) pour susciter un développement économique et social des pays membres à travers la mobilisation des ressources internes et externes.

La BSIC se propose d'offrir l'ensemble des services d'une banque universelle en mettant l'accent sur les opérations commerciales et sur le financement des investissements productifs : financement des besoins d'exploitation, des opérations de commerce extérieur. En outre, elle reçoit les dépôts des clients et accorde des crédits de consommation, d'équipement, d'immobilisation etc.

1.9) La Banque Atlantique Togo (BAT)

L'une des dernières nées des banques implantées au Togo, la Banque Atlantique qui a démarré ses activités en 2006, appartient à un groupe nommé le Groupe Atlantique qui opère dans divers domaines notamment les télécommunications. La société GSM nommée Télécel et qui récemment a été privatisée et a pris le nom de Moov est l'œuvre de ce puissant groupe Atlantique.

1.10) La Banque Régionale de Solidarité (BRS-TOGO)

Elle a démarré ses activités le 30 décembre 2005 avec un capital de 2 milliards de FCFA. La BRS est une banque régionale implantée dans les huit pays de l'UEMOA. Elle est une émanation de la BCEAO, la Commission de l'UEMOA, la BOAD et chacun des pays de l'UEMOA. Elle a pour principal objectif de financer les personnes souvent exclues du système bancaire traditionnel avec la flexibilité de ses opérations de crédits. En plus de son principal rôle social, la BRS fonctionne comme une banque universelle faisant toutes les autres opérations que font les autres banques secondaires.

1.11) **La Caisse d'Épargne du Togo**

La caisse d'épargne du Togo est créée le 20 juin 1960 avec à l'époque un capital de 120 millions de francs CFA. Elle avait pour principal activités, la mobilisation de l'épargne sur livret (épargne ordinaire, épargne logement, la micro finance par le carnet tontine 7, épargne projet par le livret épargne jaune), crédit au service du développement par ses concours financiers (groupements agricoles, ONG, aux particuliers et aux collectivités locales et à l'Etat), des placements à la bourse. Elle possède un réseau de 28 agences à travers le pays.

L'actionnariat au préalable détenu à 100% par l'Etat togolais, un appel de capital a été effectué en 2006 et la Caisse d'Épargne du Togo a été reconnue comme une banque populaire et fonctionne depuis lors selon les normes d'une banque commerciale. Elle pourrait aujourd'hui être considérée comme la dernière née des banques du Togo.

Paragraphe 2) Le groupe Ecobank

Le groupe Ecobank est l'un des rares réseaux bancaires africains ayant une vocation régionale. Il est aujourd'hui présent dans treize pays de la sous région ouest africaine. Des agréments sont également attendus pour son installation dans d'autres pays même hors de l'Afrique de l'Ouest.

C'est au début des années 80 que l'idée de la création de cette banque est née, après un amer constat : l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest est dominée par les banques étrangères et les banques d'Etat ; il n'existe pas de banques commerciales appartenant à des intérêts privés ouest africains.

C'est donc pour combler ce vide que naît l'idée de créer une institution bancaire régionale issue du secteur privé, avec le soutien de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Mais la mobilisation du capital à l'époque était difficile, compte tenu de la diversité des langues, des nationalités et de l'environnement juridique. Heureusement, les différents gouvernements de la sous région, les autorités monétaires et la CEDEAO, ainsi que des personnes physiques rendent possible cette mobilisation de fonds, la première du genre à une échelle régionale.

C'est ainsi que le 03 octobre 1985, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) était constituée avec le statut de la société de holding de banque, la première du genre en Afrique de l'Ouest. Avec un capital autorisé de 100 millions de dollars, le capital initial libéré de 32 millions de dollars étaient mobilisés auprès de 1200 personnes physiques et morales originaires de 14 pays d'Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui le nombre d'actionnaires est évalué à 3000 personnes physiques et morales d'origine africaine et même hors d'Afrique.

En définitive, c'est Ecobank Togo qui est la première unité bancaire du groupe à démarrer ses activités le 1^{er} mars 1988 avec un capital social de 750 millions de francs CFA et qui a été porté à 2 milliards par la suite.

Les activités commerciale du groupe Ecobank, sont spécialement dirigées vers les petites et moyennes entreprises (PME), un marché qui implique des risques particuliers et un niveau de rendement attractif.

Des activités de banque institutionnelle sont également dirigées vers les gouvernements, les organismes qui leur sont affiliés ainsi que le secteur privé organisé comprenant les plus grandes entreprises nationales et multinationales.

Ecobank offre des produits et des services de banque commerciale et s'est surtout distinguée par l'introduction de nouveaux produits et services. Dans le souci de satisfaire l'ensemble des besoins financiers de sa clientèle qui est diverse et variée et composée de particuliers, de petites et moyennes entreprises et d'institutionnels, Ecobank offre une gamme de produits et services à travers son réseau.

Ces produits et services sont : le compte courant, le compte épargne, le compte écovision (pour les étudiants et les plus jeunes), les dépôts à terme, les opérations de change, le commerce international, les prêts et découverts, le marché des capitaux, le courtage en bourse, les paiements et encaissements, la gestion d'actifs, le conseil en placement, la banque par Internet, la carte bancaire, le transfert rapide qui permet d'effectuer, dans la même journée le transfert et le paiement de fonds entre les différentes filiales d'Ecobank et son réseau de correspondants à travers l'Afrique etc.

L'ensemble des prestations de cette banque sous-régionale est assuré par la plate forme technologique que constitue sa filiale e-Process International spécialisé dans les technologies de l'information et des télécommunications. De nouveaux produits et services tels que la banque par SMS et la banque par téléphone sont venus s'ajouter aux produits et services traditionnels.

Consciente que l'amélioration du service clientèle est l'élément déterminant d'un rendement soutenu, la banque a lancé des enquêtes d'opinion et des audits de service clientèle lui permettant d'être plus performante et plus qualitative.

Pour rendre un service qualitatif à sa clientèle, le groupe met un accent particulier sur la formation de son personnel. La banque a passé des accords avec des institutions de formation de premier rang dans le monde et avec African management service company qui est une initiative du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et de la SFI (Société Financière Internationale), ainsi qu'avec le programme Master bilingue en banque et finance du CESAG afin qu'ils apportent un soutien au développement des ressources humaines du groupe.

L'expérience d'Ecobank peut donc être considérée comme une réussite. Il n'en demeure pas moins qu'Ecobank a prouvé que les banques intervenant en Afrique pouvaient conquérir des parts de marché et réaliser de bons résultats (10 milliards de F CFA de bénéfices nets au 31/12/2000) grâce à la proximité et à l'écoute de la clientèle tout en s'appuyant sur une politique des ressources humaines adéquate. Quatre ans après, c'est-à-dire en 2004, le bénéfice net avait doublé et atteint les 20 milliards de dollars. Cette même année, le total bilan réalisé par les huit filiales de l'époque a atteint 565 milliards de francs CFA. Ce montant est passé en 2005 à 630 milliards de francs CFA. Le produit net bancaire réalisé en 2004, s'élève à 105 milliards de francs CFA.

L'expérience d'Ecobank, à travers le service de gestion de trésorerie pour le compte de tiers, a également mis en exergue le rôle de conseil que pouvaient jouer les banques vis à vis de leur clientèle d'entreprises.

Au cours de l'année 2006, Ecobank Transnational Incorporated (ETI), maison mère du groupe Ecobank a réalisé une cotation multiple de ses actions par l'introduction de ses valeurs sur trois bourses ouest africaines à savoir le Nigeria Stock Exchange, Ghana Stock Exchange d'Accra, et la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) basée à Abidjan. Cette cotation multiple des valeurs du groupe prouve la volonté de celui-ci à jouer un rôle primordial dans le développement du système bancaire et de celui des marchés financiers en Afrique.

Plusieurs directions régionales ont été créées pour mieux coordonner les activités des filiales. Outre la direction régionale dénommée Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), une sera implantée au Nigeria avec pour l'instant une seule filiale dans ce pays mais qui pèse à elle seule 30% des activités du groupe. Dans la zone CEMAC, une direction régionale implantée au Cameroun gèrera les filiales du Tchad, de la Guinée Equatoriale et de Sao Tome et Principe. C'est au Ghana qu'est logée la troisième direction régionale de West African Monetary Zone qui regroupera outre la filiale de ce pays, celle de la Guinée Conakry, du Libéria, de la Sierra Leone et de la Gambie dernier pays où le groupe compte s'installer en 2007. Cette configuration devrait permettre aux filiales d'aller plus vite dans la prise de décisions et rendra les différents directeurs régionaux plus réactifs avec un temps de réponse plus rapide.

Deuxième partie : L'intérêt du CRM dans la fidélisation de la clientèle bancaire en général et celle d'Ecobank Togo en particulier.

Chapitre 1:

Notion de fidélisation de la clientèle bancaire et procédures d'implantation de l'outil CRM

Ce chapitre est consacré à la revue de la littérature sur le plan théorique. Il sera spécialement basé sur la position de divers auteurs sur la notion de fidélisation du client en banque dans une première section et la description, dans une seconde section, des étapes clés de l'implantation de l'outil CRM considéré comme un moyen puissant de fidélisation de la clientèle que ce soit en banque ou en entreprise traditionnelle.

Section 1 : Passage en revue de la notion de fidélisation de la clientèle bancaire

Cette section décrit l'avis des auteurs sur la fidélisation du client en milieu bancaire. Cette notion de fidélisation désignée par un certain nombre d'économistes sous le terme de « relation de long terme entre les banques et leurs clients » fera l'objet du premier paragraphe. Dans le second paragraphe, il s'agira d'expliquer ce que c'est les coûts de changement et en quoi ils peuvent contribuer à la fidélisation du client en banque. Ce paragraphe aussi concernera la relation entre les ventes liées et la fidélisation du client bancaire.

Paragraphe 1) : Relation de long terme entre les banques et leurs clients

La fidélisation définie comme un attachement durable à un produit ou à une marque, passe par une connaissance durable et réciproque entre le vendeur et l'acheteur. Dans la banque cette connaissance réciproque entre banquier et client est désignée par relation de long terme.

GLOUKOVIEZOFF G., LAZARUS J.¹³, rappellent que c'est OKUN, qui donne une lecture particulièrement intéressante et originale de ces relations de long terme entre banques et emprunteurs. Pour lui, le marché du crédit correspond à un marché de contrat implicite : les contractants choisissent d'avoir une relation durable plutôt que de chercher à maximiser leur profit immédiatement.

¹³ **GLOUKOVIEZOFF G., LAZARUS J. (2005)** : La relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de la littérature - Volet1 : la relation de service dans la banque. Collection des rapports, Mission Recherche, octobre 2005.

D'un côté, l'emprunteur accepte le taux d'intérêt proposé par la banque (qui peut être plus élevé que celui qu'il aurait en jouant de la concurrence), de l'autre côté, sa fidélité à la banque est récompensée par une disponibilité de liquidités y compris dans les moments difficiles.

Ici le critère de rationnement est la réputation. C'est cette réputation qui permet à la banque de connaître ex-ante le niveau de risque du client ; ce qui réduit le risque de sélection adverse. C'est également cet intérêt de maintenir une bonne réputation qui conduit l'emprunteur à agir de manière conforme à ce qui est attendu de lui. Le même mécanisme fonctionne pour la banque qui doit tenir ses engagements quant aux conditions d'accès au crédit en cas de difficultés de l'emprunteur. Ce mécanisme ainsi décrit est désigné sous le nom de « banque à l'engagement ». Dans la banque à l'engagement, banquier et emprunteur chercheront à maintenir la relation en trouvant des solutions de compromis non prévues préalablement. Par contre, dans « la banque à l'acte », c'est le contrat, rien que le contrat qui sera appliqué.

Paragraphe 2) : Ventes liées, coûts de changement et fidélisation de la clientèle bancaire

2.1) Ventes liées et fidélisation de la clientèle bancaire

La vente liée est la pratique qui consiste à vendre plusieurs produits ensemble au sein d'un même lot appelé package. LE ROY C.¹⁴, a identifié trois pratiques de ventes liées qui pourraient avoir un impact sur la fidélité de la clientèle bancaire.

a) Avec DEGRYSE et VAN CAYSEELE¹⁵, elle trouve une relation inverse entre le coût du crédit et l'épaisseur de la relation banque client. L'épaisseur correspond au nombre de produits différents facturés par la banque au client. Autrement dit, plus le client achète des produits différents, plus la relation de la clientèle est intense et moins le crédit est cher. L'épaisseur de la relation ici est envisagée comme un indicateur de la qualité des rapports entre la banque et son client.

¹⁴ LE ROY C. (2002) : Voir la note numéro 5.

¹⁵ DEGRYSE H. ; VAN CAYSEELE P. (2000): Relationship lending within a bank based system: evidence from European small business data. *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9 n°1, pp 90-109

De façon plus explicite, on peut dire que si la vente liée a pour effet d'augmenter le nombre de produits et services vendus, alors, l'intensité de la relation mesurée par l'épaisseur, est amplifiée, les coûts de changements étant alors plus forts et le client plus fidèle.

b) En modifiant l'information interne de la banque qui provient de l'étude du comportement du consommateur dans l'utilisation des différents produits qu'il possède, la vente liée augmente les coûts de changement : premièrement en accroissant les sources d'information ; deuxièmement en réduisant les coûts liés à son acquisition ; troisièmement en améliorant sa qualité.

c) Les produits de base (compte courant, carte bancaire, ...) sont homogènes entre les différentes banques. Dans un contexte de forte concurrence, il est souhaitable pour les banques de différencier les offres afin de lutter contre la concurrence. La conception des packages est un moyen de parvenir à cette différenciation. En ajoutant les produits et services bancaires et non bancaires aux produits de base, la banque crée un nouveau produit différent de ceux proposés par ses concurrents. Cette différenciation des offres rend plus difficiles les comparaisons et donc le changement ; ce qui accroît la fidélité.

2.2) Les coûts de changement et la fidélisation du client bancaire

La notion de coût de changement ou switching costs nous paraît relativement intuitive. Quitter sa banque demain pour une autre procure certes des avantages mais aussi un certain nombre de coûts : perte de bonne réputation, perte de la relation de confiance construite avec l'intermédiaire (ici le banquier), habitude, perte de temps pour la recherche d'une nouvelle banque convenable, et plus simplement coûts financiers de clôture du compte et d'ouverture d'un autre compte dans une autre banque. Cependant, il est toutefois difficile de dire avec certitude à combien va coûter la perte de réputation. C'est là tout le paradoxe des coûts de changement. C'est un phénomène facile à comprendre et à intégrer et presque par définition impossible à mesurer. Il s'agit quand même d'un problème important car l'évaluation de la force des coûts de changement permet à la fois de mieux cerner le phénomène et également de disposer d'une mesure pour comprendre les effets des coûts de changement notamment sur les prix.

Section 2) : Procédures d'implantation de l'outil CRM pour fidéliser la clientèle bancaire

La synthèse des principales procédures d'implantation de l'outil CRM a été élaborée grâce à l'œuvre de **PEPPERS D., ROGERS M., DORF B.**¹⁶. Cette section concernera les étapes clés de l'implantation de l'outil CRM qui consiste spécialement à la collecte des informations sur les clients et la centralisation de celles-ci dans une base des données, le traitement de ces dernières dans un premier paragraphe. Dans le deuxième paragraphe, il s'agira de décrire les techniques de mesure du niveau de satisfaction des clients, les techniques de rétention des clients dans la banque pour une longue période, le suivi de chaque client après l'offre d'un produit ou service.

Paragraphe 1) Le service de l'avant-vente

Il s'agit du marketing consistant à étudier le marché c'est-à-dire les clients et leurs besoins. L'analyse des informations collectées sur les clients, permet à l'entreprise ou la banque de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à leurs attentes.

1.1) Le CRM et la collecte des informations sur les clients

Tous les contacts que la banque entretient avec ses clients et toutes les informations échangées doivent être recueillis et utilisés. En effet, les informations collectées doivent être exploitées afin de parvenir à la connaissance de plus en plus pointue du client bancaire. Cette procédure qui consiste à collecter des informations sur un client, est très importante car elle permet de comprendre les véritables mobiles qui rendent fidèle un client. Afin de parvenir à combler les attentes des clients, toutes les informations qui sont relatives aux comportements de ceux-ci doivent être collectées. Dès lors qu'un établissement bancaire est en contact avec un de ses clients, même si ce contact ne donne pas l'occasion de procéder à une opération bancaire, cet établissement doit chercher à récolter le maximum de données lors de ce contact.

¹⁶ **Don PEPPERS; Martha ROGERS; Bob DORF (1999):** Le one to one en pratique. Editions d'Organisation, Paris, 1999.

Ainsi, avec la mise en place d'une base des données, ces informations peuvent être analysées afin de faire ressortir et interpréter les actes du client. Par exemple, lors de ce contact, le banquier cherchera à voir le nombre de fois que les produits et services bancaires sont utilisés par le client, la manière dont il les utilise, le niveau de sa situation financière actuelle, ses projets futurs, ses loisirs... sont autant d'éléments susceptibles d'attirer l'attention du banquier à la recherche d'une connaissance très fine du client. Toutes les informations même si elles paraissent quelque fois indiscrettes et hors de propos, sont nécessaires à la banque qui pourra les utiliser afin de mieux satisfaire les besoins de chaque client.

a) **La mise en place d'une base des données.**

Les informations précédemment collectées sur les clients sont compilées dans une base des données. Ces informations renseignent sur les attentes des clients et donnent une meilleure assurance pour pouvoir développer des produits et services qui sont susceptibles d'intéresser chacun d'eux. La constitution de cette base des données est primordiale et témoigne de l'efficacité de la politique commerciale spécialement orientée vers une approche globale et personnelle de chaque client. Pour pouvoir faire le traitement sur les données récoltées, il s'avère nécessaire que les informations concernant le client, soient regroupées dans un seul système informatique. Généralement l'on utilise souvent plusieurs moyens de communications qui permettent d'alimenter la base des données clientèle. Il suffira pour cela d'arriver à scinder les informations qui sont jugées capitales de celles qui ne le sont pas. Certaines banques par exemple ont mis en place un système de questionnaires et de sondages de leurs clients. Une reprise de temps en temps (sans bien sûr exagérer) de ce type de procédure permet d'effectuer des recoupements d'informations et ainsi obtenir une image assez fidèle de la situation du client.

Une autre façon de collecter des informations afin d'enrichir la base des données est de suivre l'évolution du compte du client. Cela permettra au banquier d'élaborer ce qu'on appelle l'historique du client. Cette méthode permet de recenser les fréquences de renouvellement des achats, ou bien la périodicité qui sépare les différents mouvements du compte. La limite de ce procédé est qu'il ne s'intéresse qu'aux clients ayant eu une ou plusieurs opérations bancaires. Cette méthode n'est donc pas suffisante pour globaliser le comportement du client.

Un autre procédé non négligeable pour enrichir la base des données est de s'intéresser aux informations qui proviennent des sources externes aux établissements bancaires. Ces données peuvent provenir des études statistiques publiées par des organismes publics et privés et peuvent jouer un rôle fondamental dans l'analyse comportementale des clients. Dans l'ensemble, ces genres d'études donnent plutôt une tendance générale qui est constatée dans un milieu mais ne tiennent pas compte des caractéristiques propres à un individu. Néanmoins cette tendance générale constitue aussi un repère ou un guide pour le banquier qui est à la quête de l'information. Il faudrait souligner que pour éviter des problèmes de cohérence au sein du système informatique, il s'avère nécessaire de parvenir à un traitement préliminaire de toutes les informations qui sont parvenues avant de chercher à enrichir la base des données. Toutes ces informations qui auront été récoltées seront exploitées par l'intermédiaire des outils informatiques de traitement automatique des données.

b) Les différents outils d'exploitation d'informations collectées

Lorsque les informations, dans leur ensemble, sont parvenues dans la base des données, elles sont traitées par des outils automatisés, puissants et adaptés. Ce traitement est réalisé sur le plan quantitatif et qualitatif afin d'affiner les caractéristiques de chaque client et permettre le lancement d'une offre spécifique adapté au besoin de chacun des clients. Ces outils d'analyse sont essentiellement de deux types : le data warehouse (entrepôt de données) et le data mining (l'exploitation des données) Ils ont principalement pour objectifs d'aider les banques ou toutes autres entreprises à mieux cibler leurs actions commerciales. Cette volonté pour les banques de faire correspondre les offres bancaires aux attentes des clients répond au souci d'améliorer la qualité des prestations de service et d'en augmenter l'efficacité et la rentabilité.

b1) Le data warehouse

Le data warehouse a principalement pour rôle d'enregistrer et de mettre sous un même format d'utilisation les données qui sont recueillies. Ensuite, il s'agit de faire des mises à jour régulières afin d'en assurer la cohérence avec les données existantes. Le data warehouse a une capacité de stockage très poussée. Il est aussi particulièrement performant lorsqu'il s'agit de créer différents niveaux d'agrégats clientèle jusqu'à permettre l'appréciation des informations d'un seul individu (client).

b2) Le data mining

Le datamining a pour rôle d'exploiter et d'analyser les informations précédemment enregistrées. Il permet d'analyser un gros volume de données provenant de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler des éléments similaires en différentes catégories statistiques et de formuler des hypothèses de travail. Le datamining fonctionne en croisant les données avec de multiples paramètres, renseigne sur le profil du client, choisi éventuellement les opérations de communications qui rencontrent plus ou moins de succès. C'est généralement un outil qui est à la disposition du personnel bancaire concerné par le démarchage commercial direct du client. Le fait d'atteindre un ciblage précis et utilisable sur un client, permet aux banques d'orienter la politique commerciale au mieux et réduit le gaspillage qui pourrait résulter d'un démarchage commercial voué par avance à l'échec. La pertinence du ciblage permet d'améliorer l'analyse du comportement du client et d'offrir une meilleure prédiction de ses actes futurs.

b3) Construction de la base des données

Une autre façon de concevoir le CRM, est de créer la base des données soi-même. Il s'agira par exemple, en utilisant un logiciel bien spécifique, de mettre en place une base des données qui comportera toutes les informations que le banquier lui-même voudra avoir sur ces clients. S'il veut avoir la liste des clients selon l'âge, il lui faudra simplement cliquer sur l'onglet âge et il aura la liste des clients situés dans la tranche désirée. Il pourra faire la même chose pour le revenu etc. Un sondage interne peut lui permettre de savoir ceux parmi les clients qui sont mieux placés pour utiliser tel ou tel produit et ainsi il pourra remplir sa base des données. Il suffira de cliquer sur un produit et la liste de ceux qui sont mieux placés pour l'utiliser va s'afficher. Ces clients seront mieux ciblés dans la destination dudit produit. Si la banque est étendue sur le territoire national ou international, l'on pourra cliquer sur le nom de la localité pour connaître la liste des clients de cet endroit, leurs activités, revenus etc. L'avantage de ce procédé, c'est que le banquier introduira ou modifiera toutes les informations qu'il veut selon la politique qu'il voudra appliquer. La limite des autres procédés c'est que les informations à entrer dans le logiciel sont déjà définies et il ne pourra rien modifier.

c) La personnalisation de la relation clientèle

C'est la recherche d'une relation personnalisée qui permet de mieux fidéliser la clientèle surtout sur les marchés où les clients sont confrontés à une uniformité plus ou moins des prestations bancaires. Dans ce cas, il revient au banquier de découvrir chez chaque client, ce qui spécifie la satisfaction de l'un par rapport à l'autre et s'en tenir à ces éléments de différence pour parvenir à satisfaire chacun d'eux. Il est démontré à travers les outils de collecte et d'analyse de données qu'une bonne connaissance du client permet d'anticiper plus ou moins avec succès ses attentes. Cette meilleure anticipation permet à la banque qui possède cette information de réagir rapidement par la proposition de produits adaptés et appréciés par le client. Ce qui tend donc à le retenir dans cette banque supposée connaître et solutionner ses moindres attentes.

La banque ayant déjà des informations sur le client ainsi que sa connaissance sur les attentes futures de ce dernier lui permettent de bénéficier d'un élément d'avantages sur ses concurrentes. Elle devrait donc utiliser cet avantage concurrentiel pour personnaliser les échanges avec ses clients et ainsi pérenniser la relation. La recherche d'une personnalisation de la relation est actuellement la grande problématique des établissements bancaires. L'ambition de ce type de projet, est d'arriver à considérer chaque client comme s'il était unique et intime. Cette proximité de la relation est en effet, le meilleur moyen d'augmenter le taux de rétention des clients bancaires. Ces derniers ont donc intérêt à donner le maximum de renseignements à leur banquier que celui-ci utilisera en retour pour mieux les satisfaire.

Paragraphe 2) Les ventes, l'après ventes et la gestion du service clientèle

L'automatisation des forces de ventes (SFA) consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leur démarche de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, d'aide à l'élaboration des propositions commerciales...). La gestion du service clientèle s'impose car le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise/banque et ne supporte pas devoir récapituler à chaque prise de contact l'historique de sa relation avec l'entreprise.

2.1) Le CRM et la mesure du niveau de satisfaction des clients

Après la collecte des informations sur les clients, leur introduction dans une base des données, leur traitement ainsi que leur analyse, la personnalisation des clients afin de mieux cerner les besoins de chacun d'eux, il revient maintenant au banquier de mesurer le niveau de satisfaction de ceux-ci et de remédier aux insuffisances. Certains auteurs identifient quatre méthodes par lesquelles l'on pourrait mesurer la satisfaction d'un client¹⁷.

a) Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction permettent de recueillir par un système de questions à choix multiples les informations essentielles concernant la perception du client au sujet du produit et de la prestation du service. Il s'agira simplement de mesurer à travers ce questionnaire, le niveau de satisfaction des clients face aux produits et services qui leur sont proposés. A travers ce procédé, la banque pourra détecter les motifs essentiels qui pourraient être à la base d'une quelconque insatisfaction. Tous les problèmes décelés sont soumis à une enquête interne afin d'approfondir la compréhension des causes des problèmes rencontrés et parvenir le cas échéant à les éliminer. C'est l'un des rares moyens que détient la banque pour déceler les éléments susceptibles de compromettre la relation créée avec le client et dans les cas extrêmes pouvant être à la base d'une rupture de cette relation. Tout client qui accepte de répondre au questionnaire et signale une difficulté donne à la banque la possibilité de parvenir à régler le préjudice et par conséquent renforcer sa relation. En comparant les réponses au questionnaire d'un client aujourd'hui aux réponses au même questionnaire d'il y a quelque temps, l'on pourra mesurer la variation dans le temps de la satisfaction dudit client. Ainsi cette comparaison ne peut être possible que si les questions posées sont sensiblement les mêmes au cours du temps. Pour parvenir aux objectifs de mesure du niveau de satisfaction des clients, il est nécessaire que le client invité à remplir le questionnaire le fasse d'une manière loyale et sans lassitude c'est-à-dire limiter les questions afin d'éviter qu'il ne finisse par ne plus vouloir répondre.

¹⁷ Cf. **KOTLER & DUBOIS**: Marketing Management, Editions d'Organisation, Paris (2003).

Les questions à choix multiples peuvent être de la forme : très satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait, ne sais pas. Les questions doivent être regroupées par thèmes (par exemple l'accueil, le produit ou service, la facturation etc.). Plusieurs canaux sont utilisés pour poser les questions aux clients : elles peuvent être directement posées par le personnel de l'agence, par téléphone, par écrit, sous forme de fiche à remplir ... L'objectif étant de faire disparaître le motif de l'insatisfaction, le chargé de clientèle a le devoir de rapporter les réponses des clients d'une manière honnête et s'interdire de fausser des réponses en vue d'éviter des remarques sur sa façon de travailler.

Cette méthode de mesure de la satisfaction de la clientèle a un avantage double. En effet, les réponses des clients permettront à la banque d'une part de corriger les manquements, et d'autre part d'avoir une idée de ce que pensent ces derniers et de ce qu'ils attendent. Ce qui lui permettra de leur proposer de produits et services adéquats et conformes à leurs vœux.

b) Les boîtes à suggestion et livres de satisfaction

Une entreprise traditionnelle ou une banque doit normalement inviter sa clientèle à formuler les suggestions et critiques dans chacune de ses sections sur les produits et services, l'organisation au sein de la banque, la méthode de travail, etc. Ainsi, la banque doit tenir un registre où l'on peut consigner ses remarques. Les remarques doivent être regroupées par différents groupes homogènes afin que les actions puissent être bien ciblées. En effet, ces remarques doivent être périodiquement consultées et les solutions adéquates trouvées afin d'enrayer l'insatisfaction chez le client dans le but de le remettre en confiance. Les suggestions aussi faites par les clients doivent être étudiées avec attention et essayer dans la mesure du possible de les appliquer afin de mieux les satisfaire.

c) Le client mystère

Il s'agit pour la banque de faire appel à quelqu'un pour jouer le rôle du client en lui demandant de noter toutes les impressions aussi bien positives que négatives. Le client mystère est aussi chargé de stimuler les situations problématiques permettant de tester la capacité de réaction du personnel face à un problème. Par exemple, un client mystère peut se plaindre de la qualité des produits et services de la banque ou bien sa méthode de travail à haute voix pour voir la réaction des gens.

d) L'analyse des clients perdus

Avec la base des données constituée, il est possible même après la défection d'un client, de le contacter afin de connaître les raisons de son départ de la banque. Les raisons qu'il va évoquer permettront de prendre des mesures afin d'éviter à l'avenir de nouveaux départs.

2.2) Le CRM et la segmentation de la clientèle

De tous les besoins et vœux des clients, il est possible de rapprocher les uns des autres et en faire plusieurs groupes différents. La segmentation consiste donc à découper un marché potentiel en sous-ensembles homogènes afin de permettre à un établissement bancaire d'adapter sa politique commerciale. C'est après avoir collecté des informations et après leur traitement et analyse qu'il est possible, vus les résultats obtenus, de segmenter les clients selon les critères d'homogénéité.

Plusieurs techniques de segmentation ont été recensées. Au départ, les critères de segmentations étaient simples : les clients bancaires se décomposaient uniquement en fonction de l'âge et de la catégorie socio professionnelle.

L'objectif pour les banques était d'arriver à distinguer des catégories de clients afin de leur proposer des gammes de produits qui leur convenaient. Par la suite, les segmentations comportementales sont apparues. Il s'agissait à travers ces techniques de segmentations, de prendre en considération les habitudes du client en détaillant de manière très précise les opérations menées sur son compte, sa consommation des produits bancaires, son attitude vis-à-vis de la politique et de l'esprit de la banque... Ces techniques ont permis aux départements marketing des banques d'effectuer des campagnes commerciales et de communications mieux ciblées. Jusque là, l'idée d'une relation plus personnelle avec le client n'apparaissait pas ; l'ensemble des démarches de ces techniques fonctionnant toujours sur des gammes de clientèles. Il s'agissait encore d'orienter la pratique commerciale uniquement vers la vente des produits bancaires ; le concept de fidélisation du client n'était pas pris en compte. En conséquence, beaucoup de clients ne s'estimaient pas assez compris dans leurs attentes. Aujourd'hui on est parvenu de plus en plus à une segmentation plus ciblée ayant pour objectifs d'accroître la personnalisation de la relation avec le client afin d'en augmenter le niveau de fidélisation. Ce concept s'appuie sur l'idée qu'un client fidèle est ce qu'il y a de plus rentable pour la banque : c'est le point de vue principal des adeptes du CRM.

La segmentation commence par la mesure et l'évaluation de la valeur présente du client bancaire. Pour cela, il s'agit de connaître préalablement les attentes du client ainsi que son comportement en matière de demande des produits bancaires. Pour parvenir à cette connaissance, les banques font recours à une sorte de processus de notation appelée scoring.

2.3) Le CRM et la technique de scoring

On peut définir le scoring comme une technique d'évaluation individuelle d'un client par rapport à une multitude de paramètres qui permettent de tester la compatibilité des offres bancaires avec les caractéristiques du client. A travers la technique du scoring, l'on peut noter les éléments défavorables qui peuvent mener à une rupture de la relation avec le client. Avec l'analyse des informations concernant le client, ce dernier se voit affecté dans un segment individuel et unique qu'il aura reçu. La définition de ce segment particulier se fait suite à l'analyse globale du profil du client. Pour que la segmentation ait un intérêt pratique, il convient de considérer le client, en tenant compte à la fois des aspects rentables et non rentables, sur le moment présent et sur la durée attendue de la relation. En d'autres termes, le scoring est une méthode utilisée pour déterminer le nombre de clients ou prospects qui présentent la probabilité la plus forte de répondre à une offre spécifique. Cette recherche de la compatibilité entre les produits et les clients guide les banques dans l'adoption de leur stratégie commerciale. Suite aux résultats obtenus, la banque peut décider de mener une politique de fidélisation plus active en direction d'une catégorie de clients particuliers. Dans l'ensemble, il est plus rationnel d'axer la stratégie commerciale sur la clientèle supposée la plus rentable.

Mais la banque peut décider d'axer sa campagne commerciale sur une clientèle de jeunes clients supposés non rentables aujourd'hui mais qui le sera dans quelques années. Le système de décision qui résulte de la technique de scoring doit permettre de fournir des renseignements très précis sur chaque type de clientèle, de l'évaluer et d'adapter en permanence les politiques commerciales. Les informations concernant les clients sont analysées ; ensuite chacun des clients est classé dans un segment bien précis ; son profil de risque est renvoyé au système décisionnel qui donne une réponse immédiate. Ainsi, les projets d'offre commerciale sont beaucoup mieux ciblés qu'auparavant et le taux de rétention des clients s'en trouve amélioré.

2.4) Le CRM et les stratégies de rétention des clients dans la banque

L'intérêt d'une relation durable entre le banquier et le client, doit déboucher sur un gain de part et d'autre. Le client qui s'investit dans une relation avec sa banque reçoit en contrepartie l'assurance d'être considéré loyalement et d'obtenir des produits adaptés et répondant à ses attentes. La banque quant à elle, en conservant un lien privilégié avec le client sur la durée de la relation, en retirera une grande rentabilité. Quelles peuvent être les stratégies entreprises au sein de la banque afin de mieux satisfaire la clientèle afin de la rendre plus captive ? Sous quelles formes doivent se présenter les produits et services proposés à la clientèle ?

a) Les packages

Le principe de package consiste à regrouper plusieurs produits et services « comme un paquet » et de les proposer aux clients. Dans ce cas, en fonction du choix qu'aura effectué un client, il fera face à une tarification spéciale basée sur des forfaits de prix. Par exemple, la banque peut proposer à ses clients des programmes qui associent la carte bancaire et les services complémentaires comme les assurances. Un package peut aussi regrouper sous la même offre, le chèque, la carte bancaire, les services financiers comme par exemple les placements bancaires.

L'avantage que présente ce principe aussi bien pour le client que pour le banquier fait qu'il est développé aujourd'hui dans bon nombre de banques. Pour les banques, le fait de proposer la package à un plus grand nombre de clients, fait qu'elles peuvent réduire le coût unitaire des produits et services bancaires sans faire de pertes. Pour les clients, l'avantage réside dans le fait que dans un package, il a le droit à un nombre d'opérations possibles sans avoir à payer chaque opération individuellement. Ce qui lui permet de réduire ses coûts et de mieux contrôler sa situation financière. Dans ce cas, lorsque le client va posséder plusieurs produits dans la banque, cela le rendra plus captif, donc plus fidèle. Plus les produits et services composant le package croissent et plus la relation entretenue avec le banquier augmente. Le client ayant consacré beaucoup de temps et d'investissements pour construire cette relation d'intimité avec le banquier, l'encourage à se rattacher davantage à celle-ci. Recommencer le tout à zéro avec une autre banque étant pénible, cela ne l'encourage pas à couper définitivement les liens avec sa banque actuelle.

Il faut souligner que chaque client est laissé libre selon ses goûts et ses besoins de choisir dans un package une offre adaptée. Le client est libre de composer lui-même ses prestations selon ses envies et dans le cadre de cette relation avec son banquier. Les offres proposées peuvent aller d'une ligne de découvert autorisée à une assurance, en passant par un moyen de paiement. Le concept de package a énormément contribué à diminuer le taux d'attrition (rupture de la relation entre les clients et leur banque).

b) La mise au point des cartes de fidélité

La carte de fidélité n'est rien d'autre que la carte de crédit bancaire. Cette carte est remise gratuitement aux clients mais elle est récompensée en fonction de l'utilisation que le client en fait. La carte de fidélité s'appuie sur le principe qu'un client est fidèle à sa banque s'il en obtient des avantages : cadeaux, informations sur les nouvelles offres, réductions sur les produits bancaires... Mais c'est l'intensité d'utilisation de la carte qui est récompensée. L'objectif de la carte de fidélité est que si le client emploie régulièrement cette carte, et donc utilise systématiquement les produits du banquier ; chaque fois qu'il utilisera cette carte pour ses règlements, il accumule des points et pourra par la suite en choisissant dans un catalogue les convertir en cadeaux. Selon **PIERRE A.L**¹⁸, des études ont montré que le comportement des clients est influencé par la possibilité d'obtenir des points. Pour cela, le client réalisera une opération bancaire en fonction du nombre de points de fidélité qui s'y rattachent. Pour elle, il est démontré que les clients qui dépensaient environ 100 francs avant son adhésion à un programme de fidélisation par la carte bancaire, en dépensait désormais 160 francs après son adhésion ; soit 60% d'augmentation. Ces 60% montrent que désormais les clients utilisent plus souvent leur carte pour payer leurs achats. On pourra donc conclure sur un accroissement significatif de la rentabilité reçue par les banques en contrepartie de l'augmentation de la fidélité. De plus, en suivant pas à pas l'utilisation de la carte de crédit par les clients, la banque peut collecter des informations sur le comportement des clients en matière d'achat. Cela permettra au banquier d'enrichir la base des données de ses clients détenteurs de ces cartes afin de compléter l'historique client. Ainsi, la banque, ayant une vision globale des goûts de ses clients, pourra leur proposer des offres adaptées à leur profil de consommation.

¹⁸ **PIERRE A.L (2000)** : Voir la note numéro 4

c) La mise au point des cartes d'abonnement

A la différence des cartes de fidélité, les cartes d'abonnement quant à elles sont payantes. Ceux qui les achètent et qui sont porteurs ; celles-ci leur permettent de bénéficier de réduction sur les achats effectués. L'idée est d'amortir largement le coût d'achat par le cumul des réductions obtenues pendant la durée de validité de la carte. Afin de rattraper le coût d'achat de la carte d'abonnement et, de surcroît, de bénéficier de ses avantages, le détenteur est obligé de l'utiliser intensément durant sa durée de validité. Par ce procédé, l'offreur en vendant ses produits en quantité élevée pourra dégager des marges bénéficiaires importantes. Les cartes d'abonnement sont le plus utilisées dans les entreprises, les supermarchés, etc

d) Le développement des centres d'appels

Nouveau métier industriel, fruit des technologies et de la civilisation, les centres d'appel symbolisent la plate-forme d'échange entre clients et entreprises/banques. Ils se sont développés ces derniers temps, et viennent en complément du minitel, de l'Internet, des banques par téléphone. Ils ont principalement pour rôle, la relance téléphonique, des prises de rendez-vous pour les chargés de clientèle, la fourniture des documents, la centralisation des appels téléphoniques etc. Les centres d'appel évitent aux clients le déplacement au niveau de l'agence bancaire si leurs horaires ne leur permettent pas d'y aller ; ils leur évitent des attentes et surtout leur permettent d'avoir un interlocuteur compétent capable de répondre à leurs questions.

Le fait que les interlocuteurs soient formés pour répondre aux questions de la même manière, permet une grande homogénéité dans la réponse qu'ils formuleront. Au niveau de la banque, les centres d'appels permettent de réaliser une meilleure productivité avec des infrastructures réduites, et favorise le maintien d'un lien permanent entre la banque et le client. Les conseillers clientèle afin de mieux répondre aux questions des clients, ont besoin d'être renseignés sur les produits qu'ils possèdent, la nature de leurs dernières opérations, etc. Cela permettra de mettre à jour la base des données de chaque client. Pour cela, tous les contacts que le clients prend doivent être recueillis par le système d'informations afin d'apporter une réponse adéquate à ce dernier dans un délai très court. Les centres d'appels permettent de donner des réponses de qualité aux clients et contribuent ainsi à mieux les fidéliser. Lors des échanges avec les clients, le banquier peut engager une action commerciale envers ce dernier ou profiter des remarques faites par celui-ci pour améliorer ses prestations afin de mieux le satisfaire.

e) Les modes alternatifs du règlement de conflit

Dans la perspective de maintenir des relations de long terme entre la banque et ses clients, le côté juridique doit être pris en compte. En effet, en cas de conflit entre la banque et un de ses clients, généralement c'est devant les tribunaux que l'affaire est tranchée en faveur de l'un ou l'autre des contractants. Et dans la plupart des cas, il est difficile que la relation entre un client et son banquier puisse continuer si le différend qui les oppose les conduit directement devant les tribunaux. C'est pourquoi dans le contexte du CRM, il est conseillé d'épuiser tous les modes alternatifs de la résolution du conflit avant toute saisie d'une juridiction compétente. Raison pour laquelle, à l'ouverture du compte, la banque peut proposer à ses clients, surtout ceux qui lui semblent plus importants, l'intégration d'une clause relative au recours à l'arbitrage, ou à la transaction, ou alors à la médiation en cas de conflit entre eux.

En quoi consistent ces différentes notions et comment sont-elles appliquées ?

L'arbitrage est une procédure simple qui permet de régler un litige sans passer par les tribunaux mais en confiant le litige à un ou plusieurs particuliers choisis par les parties elles-mêmes. Dans notre cas précis, le banquier et son client peuvent décider de commun accord dès l'entrée en relation, d'intégrer cette clause compromissoire dans le contrat et qui prévoit le recours à l'arbitrage en cas de conflit. Mais l'arbitrage peut intervenir aussi après la naissance du conflit : dans ce cas on l'appelle « compromis d'arbitrage » et il ne va concerner uniquement que le litige né dans le cadre des activités entre la banque et son client. Le recours à l'arbitrage par rapport aux voies de recours devant les tribunaux est à la fois simple, plus rapide, plus discret et moins coûteux. La décision des arbitres en cas de conflit appelée sentence arbitrale est prise à la majorité des voix. Elle a les mêmes effets qu'un jugement mais n'a pas force exécutoire. Si la partie condamnée refuse la sentence, l'autre partie doit alors obtenir du tribunal de grande instance une ordonnance d'exequatur. Ce n'est qu'une fois l'ordonnance rendue que la sentence arbitrale pourra s'exécuter de la même manière qu'un jugement ordinaire et une procédure de saisie par exemple pourra être engagée contre la partie qui a été condamnée.

La transaction quant à elle est un contrat par lequel les parties terminent une contestation déjà née ou préviennent une contestation à naître en se consentant des concessions réciproques. La transaction résulte d'une volonté de transiger des parties c'est-à-dire un litige né ou à naître et la volonté d'y mettre fin. Cette clause peut être introduite à l'ouverture de compte entre la banque et son client pour stipuler qu'en cas de conflit, chacun sera prêt à faire des compromis afin de trouver la solution au conflit qui pourra les opposer. Pour des raisons de preuve, la transaction doit être écrite et signée des parties. Cependant, on peut en demander la nullité en attaquant ses conditions de formation. Les conditions de validité de la transaction sont : le consentement car les deux parties doivent se mettre d'accord à son établissement ; la capacité car la transaction engage le patrimoine pour le présent et l'avenir, raison pour laquelle elle nécessite la capacité de l'individu qui s'engage ; l'objet puisque la transaction porte sur des biens déterminés qu'on retrouve dans le commerce.

La médiation pour sa part, est un processus par lequel un tiers (neutre), tente à travers l'organisation d'échanges entre les parties, de permettre à celles-ci de confronter leurs points de vue, et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose. Dans le cas du CRM et surtout dans le souci de garder longtemps ses clients, la banque peut régulièrement faire recours aux services d'un médiateur pour l'aider à résoudre un conflit avec un ou plusieurs de ses clients sans recourir directement aux tribunaux.

2.5) La gestion de l'après vente

Après la vente d'un produit ou prestation du service à un client, la banque doit maintenir le contact avec lui afin de mesurer le niveau de satisfaction de celui-ci. Le service après vente permet donc d'écouter le client, prendre en compte ses demandes, se servir de ses remarques pour améliorer les offres, bref identifier tous les problèmes et les résoudre. Dans ces conditions, lorsque l'insatisfaction du client est réglée, l'image de la banque dans ce cas est de nouveau valorisée pour le client ; ce qui renforce les liens avec celle-ci. Les clients ont plusieurs canaux de communications pour faire part de leur mécontentement. Le moyen le plus utilisé jusqu'à présent est le téléphone car celui-ci a l'avantage en effet, d'être plus personnel que la lettre car il écoute directement son interlocuteur, le ton sur lequel il parle et enfin de compte aura l'impression que son problème est pris au sérieux et que le personnel fera tout pour le résoudre.

Un autre avantage de l'utilisation du téléphone est la flexibilité des horaires car le client peut en quelques minutes s'exprimer quand il en a envie sans que cela n'empiète vraiment sur ses heures d'occupation.

D'autres clients par contre utilisent le courrier mais ce procédé devient de plus en plus rare car il perd du temps et la résolution du problème risque d'être tardif.

Certains encore préfèrent se rendre à l'agence pour résoudre leur problème directement avec leur chargé de clientèle. Un autre procédé qui est aussi utilisé est l'envoi des messages par Internet. Tout compte fait, le client recevra la réponse à son inquiétude par le biais du même canal qu'il a utilisé pour exprimer sa préoccupation ; c'est-à-dire que la personne qui a écrit un courrier recevra la réponse par écrit et la personne qui a téléphoné recevra directement sa réponse par son intermédiaire téléphonique. Lorsque le service qui s'occupe de l'après vente reçoit une réclamation, il contacte normalement le chargé du compte du client afin d'avoir d'amples informations sur celui-ci surtout dans le cas où le problème paraît important. Il faut surtout prendre soin d'informer le client qu'il existe un service après vente et qu'en cas d'insatisfaction suite à une prestation, il pourra s'adresser à ce service. Il est vrai que certains clients sont de mauvaise foi et leurs réclamations non fondées mais il faut prendre soin d'écouter tout le monde car ils arrivent qu'ils fassent remarquer à la banque une anomalie qu'elle n'avait pas décelée.

C'est pourquoi la banque doit être toujours à l'écoute de ses clients. C'est cette attention particulière qu'elle lui prêtera que le client ressentira les bienfaits de son engagement avec elle. La banque pour cela doit préparer des réponses à chaque catégorie de plainte qui pouvait subvenir. Tout cela permettra de satisfaire les attentes de clients dans leur ensemble.

Le service après vente permet de fidéliser le client car une personne qui prend la peine de téléphoner ou d'écrire pour exposer son problème est une personne qui accorde une importance à la banque et qui attend que sa préoccupation soit résolue, sinon ce dernier aurait pu fermer son compte et s'en aller. Donc, la banque a tout intérêt à réparer le préjudice du client afin de renforcer aussi bien la satisfaction du client mais aussi sa propre image.

2.6) Les limites de l'outil CRM

Mis à part un manque de littérature sur le CRM, cet outil, bien que considéré comme un des plus performants dans de fidélisation de la clientèle, renferme un certain nombre d'effets pervers listés comme suit.

Effet de saturation : La fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Or vouloir augmenter la fréquence des contacts des clients à tout prix ne conduira pas nécessairement à une amélioration de la relation ; bien au contraire lorsque les appels sont trop répétés, ils seront considérés comme agaçants, voire même harcelants ou même gênants.

Effet d'indiscrétion : Afin de personnaliser au mieux le contact avec le client, un élargissement des données disponibles, personnelles est nécessaire et encouragé par les banques. Or, pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme une ingérence dans leur vie privée et au lieu de renforcer la relation peut plutôt conduire à une perte de confiance en la banque.

Effet d'emprisonnement : Les mesures du CRM cherchent souvent à créer des liens d'attachement avec plus particulièrement les avantages offerts dans le cadre d'un programme de fidélisation. Ces offres, perçues comme une limitation de la liberté des choix, peuvent entraîner une réaction de rejet avec pour conséquence le refus de poursuivre la relation commerciale. Au lieu de fidéliser les clients, ces mesures au contraire peuvent les aliéner.

Effet économique : Lorsque le client se rendra compte que l'attention que lui accorde le banquier n'a pour seul but que de remplir ses objectifs de vente, sa confiance sera plutôt affectée au lieu d'être renforcée.

Effet de dévalorisation : Quand un client qui obtenait des avantages liés à un montant considérable de produits consommés, se voit retiré ces avantages du seul fait qu'il ne consomme plus assez les produits proposés, il peut décider de rompre la relation avec son banquier.

Effet de discrimination : L'un des objectifs majeurs du CRM est de reconnaître d'abord les clients les plus rentables. Il se crée donc une différenciation qui favorise ces clients (les plus rentables) au détriment de ceux qui le sont moins. Or parmi ces clients les moins rentables, il y en a qui sont loyaux, prescripteurs, qui voient la qualité de leur service diminué et se sentent défavorisés par rapport aux avantages accordés aux clients dont la rentabilité est plus élevée. Une telle discrimination peut avoir pour conséquence de porter un grave préjudice à la relation de confiance entre le banquier et son client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 :

Etude pratique du niveau d'implantation de l'outil CRM par Ecobank-Togo pour fidéliser sa clientèle : analyse et interprétation des données.

Ce chapitre sera subdivisé en deux grandes sections. La première section fera l'état des lieux des différentes structures de gestion de la clientèle à Ecobank Togo. La seconde donnera les résultats de l'enquête effectuée auprès des clients de la banque ainsi que les prospects ; le principal motif étant de recueillir les avis et impressions de ces derniers sur les produits et services de la banque et de mesurer le niveau d'implantation de l'outil CRM en vue d'en faire des recommandations.

Section 1 : Etat des lieux des différentes structures de gestion de la relation client à EBT

Dans cette section, il s'agira de recenser les différentes structures de gestion de la clientèle implantées à Ecobank jusqu'à ce jour. Dans ce cas, nous commencerons, dans un premier paragraphe, par mesurer le niveau de connaissance de la notion même du CRM à Ecobank Togo (EBT) avant de situer le niveau auquel s'élève la collecte des informations sur les clients, les différentes méthodes utilisées par elle pour mesurer la satisfaction de ces clients et dans un second paragraphe, évaluer les techniques mises en place pour conserver ces derniers sur une longue période.

Paragraphe 1) Niveau d'implantation de l'outil CRM à EBT.

Le CRM, c'est la connaissance approfondie du client afin de lui proposer une gamme de produits et services qui lui sont adaptés. En nous basant sur un certain nombre de critères, nous allons vérifier le niveau auquel cette méthode de gestion de la clientèle est implantée à Ecobank-Togo.

1.1) Connaissance de la notion du CRM par le personnel d'EBT.

La notion du CRM est déjà connue par un certain nombre de cadres à EBT. En effet quelques chefs de division et chefs d'agence ont suivi une formation sur cette notion, formation réalisée par un expert venu d'Europe.

Cette formation a été suivie aussi par les cadres des autres banques du Togo. Il leur a été défini lors de cette formation ce que c'est le CRM, la nécessité de son implantation dans les entreprises traditionnelles et dans les banques, les avantages de son application etc. Ce qui aurait pu être fait, c'était de retransmettre, une fois de retour en banque, les enseignements reçus à l'ensemble des agents.

Mis à part cela, la devise même d'Ecobank dans son ensemble « Ecobank unique comme vous », renferme en elle le CRM. Cette notion d'unicité, définie dans le chapitre précédent, fait référence au fait que les besoins de chaque client sont traités à part comme si chacun d'entre eux était unique. C'est comme si cette devise voudrait dire qu'Ecobank est unique par son dynamisme, ses prestations, son sérieux, et les clients aussi sont uniques car chacun d'entre eux sera traité à part entière selon ses besoins, vœux et souhaits.

1.2) Niveau de connaissance du client à EBT.

La satisfaction des clients passe par une connaissance approfondie de chacun d'eux. Et cette connaissance ne peut se faire que par l'intermédiaire de beaucoup d'informations collectées sur chacun. A l'ouverture de compte à EBT, il est demandé aux clients d'apporter une facture d'électricité, d'eau ou de téléphone afin de localiser leur lieu de résidence. En plus, une pièce d'identité leur est demandé pour recueillir certaines informations personnelles sur chacun d'eux (nom et prénoms, date et lieu de naissance, nom et prénoms des parents, lieu de résidence etc.). Mais pour les entreprises, les sociétés, les associations, en plus des pièces précitées, il leur est aussi demandé l'autorisation d'installation, les statuts, le règlement intérieur, etc. En plus de cela, d'autres informations sont collectées sur une fiche spéciale nommée « Know your Customer » c'est-à-dire connaît ton client. Elle permet de connaître, en plus des informations déjà collectées, ses différentes adresses au Togo et ailleurs, ses différentes activités, son revenu réel et estimé, ses principaux fournisseurs et clients, son patrimoine et la source de celui-ci, ses différentes relations personnelles, les différentes signatures autorisées sur le compte, etc.

A travers ces informations, on peut savoir la valeur de chaque client c'est-à-dire ce que chacun d'eux peut rapporter à la banque et même le risque potentiel qu'elle court. Mais dans le contexte d'installation du CRM, ces informations collectées sont insuffisantes

La banque pouvait chercher de plus à connaître l'intention des clients de quitter définitivement le pays à plus ou moins long terme et peut-être les principales raisons de leur départ. Cette question est importante car on ne peut établir une relation de long terme qu'avec des clients qui ont de véritables intérêts dans le pays.

Elle peut aussi chercher à connaître les projets actuels et futurs du client (construction d'une maison, achat d'un moyen de d'équipement, création d'entreprise ...). Cette question peut aider la banque à prévoir une proposition d'un prêt adapté au client car ne l'oublions pas, le prêt constitue un moyen de rétention du client sur une période plus ou moins longue dans la banque.

Les loisirs préférés du client pouvaient aussi être dévoilés (jeux, voyages, sorties etc.). De plus chercher à connaître parmi les produits et services actuels de la banque, ceux qu'il préfère utiliser et ceux qu'il n'aime pas. Cela permettra déjà de prévoir des actions ciblées vers chaque client dès l'ouverture de compte. Par exemple, lors de nos collectes de données dont les résultats seront donnés dans la section suivante, nous avons constaté que beaucoup de clients ont pris leurs cartes bancaires, les ont gardé à la maison et ne les ont jamais utilisées pas une seule fois. Connaître le goût de chaque client dès l'ouverture du compte peut permettre déjà de proposer à chacun d'eux ce qui lui convient.

Il faut aussi dégager la liste des clients qui savent utiliser l'outil informatique et ceux qui n'en savent rien ; ceux qui sont connectés à Internet à la maison ou dans leur service ; ceux naviguent souvent sur Internet aussi bien dans les cybercafés que dans leurs bureaux. Cela permettra par exemple de connaître ceux qui sont plus aptes à utiliser la banque par Internet et de leur proposer ce produit en priorité.

Les informations du même genre peuvent être collectées pour voir ceux qui sont mieux placés pour utiliser la banque par SMS, et d'autres types de produits et services de la banque.

1.3) L'existence d'une base des données des clients à EBT.

Chaque client qui détient un compte à EBT est enregistré dans une base des données qui contient ses nom et prénoms, sa photo, son adresse, sa signature, sa profession etc. Comme nous l'avons souligné au point précédent, ces informations sont incomplètes.

En plus de cela, cette base des données n'est pas actualisée. Par exemple les informations collectées sur les clients depuis 1988 (date de création d'EBT) n'ont pas été modifiées jusqu'alors. Or pendant ces 19 ans, beaucoup de choses ont changé dans la vie des clients (âge, profession, adresse, etc.). L'actualisation de la base des données aurait pu permettre de reclasser les clients dans les différents segments qui leur conviennent actuellement vu leur nouveau profil et la mise en place des actions ciblées en direction de chacun d'entre eux. Le CRM même recommande l'actualisation de la base des données au moins une fois par mois.

1.4) La mesure du niveau de satisfaction des clients par EBT

Le CRM, c'est aussi la satisfaction du client, ce qui le retient très longtemps dans la banque. C'est pourquoi chaque banque doit mettre en place, les structures de vérification de la satisfaction des clients. Si une partie de ceux-ci ne sont pas satisfaits d'un produit ou service ou de la prestation de certains agents, elle pourra procéder à une enquête interne en vue de déceler les véritables mobiles de l'insatisfaction et d'en proposer des corrections.

A EBT, différentes structures de vérification de la satisfaction clientèle sont implantées. D'abord chaque année une étude interne s'effectue sous forme de sondage à travers un questionnaire remis au client pour être rempli. Le questionnaire permet de mesurer la satisfaction des clients sur l'utilisation de certains produits ou services de la banque ou de la prestation de certains agents (par exemple à la caisse). Le dernier sondage effectué est intitulé « Ecobank met au cœur de ses préoccupations votre satisfaction ». Il avait pour but de faire connaître l'agence et le site « Western Union » que chaque client utilisait le plus, l'attitude et la prestation du personnel au niveau de l'accueil, la rapidité dans le traitement des opérations, le professionnalisme des agents des différentes sections de l'agence etc.

En plus de cela, dans chaque agence se trouvent des cahiers de satisfaction, de plaintes et de suggestions où chaque client peut noter ses impressions. Une place est réservée où le chef d'agence donne la réponse à la préoccupation du client et les dispositions éventuelles qui seront prises pour résoudre le problème soulevé. Effectivement, lorsque nous nous référons aux remarques faites il y a quelques années, nous nous rendons compte que beaucoup de préoccupations soulevées ont trouvé aujourd'hui une solution. Parmi celles-ci on peut citer la mise au point des cartes bancaires et les guichets automatiques, le travail en journée continue, l'ouverture des agences les samedis etc.

Cependant Ecobank peut aussi mettre en place un comité composé des représentants de chaque type de clients (particuliers, les PME, les grandes entreprises, la micro finance...) et qui feront de temps en temps des propositions concrètes pouvant guider les responsables décideurs de la banque vers les nouvelles orientations à mettre en place.

D'autre part, il manque aussi l'analyse des clients perdus. Lorsqu'un client se présente pour fermer son compte on lui demande d'adresser une lettre de fermeture de compte au Directeur Général d'EBT sans vraiment insister qu'il mette dans sa lettre le motif de la fermeture de son compte. Si tous les clients perdus étaient enregistrés dans une base des données avec les motifs de leur départ, aujourd'hui on aurait pu reconstituer l'historique des clients perdus, les principales raisons qui les ont fait partir et aurait permis de mettre des stratégies adéquates pour prévenir, ralentir, voire éviter de nouveaux départs.

1.5) La segmentation de la clientèle à EBT

La clientèle est segmentée à EBT comme suit : la clientèle des particuliers, la clientèle des PME, et la micro finance qui forme à elles trois la banque de détail, suivie de la clientèle des grandes entreprises et de la clientèle privée (celle des gros clients). Dans le contexte du CRM, la segmentation de la clientèle devrait permettre aux décideurs de connaître la rentabilité de chaque segment, les besoins, les vœux et souhaits de chacun d'eux afin de conduire à des actions ciblées. La segmentation selon les vœux, besoins et souhaits des clients, la segmentation comportementale etc., n'existe pas à EBT.

Paragraphe 2) Evaluation des différentes techniques de rétention des clients à EBT

2.1) Les packages

Rappelons que la notion de package consiste à regrouper quelques produits et services de la banque destinés aux clients. Dans la réalité, c'est le client lui-même qui compose son propre package selon ses vœux et souhaits et selon ses besoins. Ainsi, vu le nombre et la nature des produits et services composant le package, le banquier se chargera sur la base de ces informations, de lui fixer le prix convenable. Les packages peuvent être considérés comme une vente en gros donnant lieu à la réduction du prix.

A Ecobank-Togo (EBT), on retrouve bien des produits et services vendus en packages appartenant à la banque par Internet qui est un produit du service monétique. Les différents packages de la Banque par Internet qu'on retrouve à EBT sont : l'abonnement Bleu, l'abonnement Argent, l'abonnement Or et l'abonnement Platine. L'abonnement Bleu est composé du relevé de compte bancaire, du cours de devises et de la commande de chèquiers. L'abonnement Argent est constitué de l'abonnement Bleu et du transfert de compte à compte. L'abonnement Or est constitué de l'abonnement Argent plus l'ordre de virement. Enfin l'abonnement Platine comprend l'abonnement Or, du transfert à tiers, plus d'autres produits. Comme on peut le constater, les différents packages d'EBT sont déjà constitués et proposés aux clients. Le choix n'est pas laissé aux clients de constituer eux même leurs propres packages selon leurs convenances. Un client peut avoir seulement besoin d'un package comprenant le relevé de compte, du transfert de compte à compte et de l'ordre de virement. C'est un package composé de trois produits mais ne se trouvant pas dans les quatre types d'abonnements proposés. Il est vrai que c'est des produits qui se trouvent dans l'abonnement Or. Mais d'autres produits du même abonnement (cours des devises, commande des chèquiers) peuvent ne pas intéresser le client. Et pourtant leurs prix lui seront facturés. Il ne peut donc pas choisir l'abonnement Or qui comprend cinq produits et va de ce pas lui coûter plus cher alors qu'il n'a réellement besoin que de trois produits. Raison pour laquelle il faudra laisser les clients eux même composer leurs propres packages selon leurs besoins, leurs souhaits et vœux et qui leur seront facturés par la banque.

2.2) Les cartes bancaires et guichets automatiques

Ecobank Togo a installé depuis quelques années, les guichets automatiques dans toutes ses agences donnant droit à l'utilisation de la carte bancaire de type AZUR. C'est une carte sous régionale pouvant être utilisée dans toutes les filiales d'Ecobank. Elle a pour avantage d'éviter aux clients les longues queues devant les caisses. Cependant le montant maximal de 250 000 FCFA qu'un client peut retirer par jour exclut certains d'entre eux, surtout les commerçants, les hommes d'affaire ..., qui ont besoin des grosses sommes d'argent par jour pour leurs dépenses. Mais, la mise en place récemment de la carte bancaire prépayée permettant aux clients de pouvoir retirer jusqu'à six millions de FCFA par jour pourra résoudre ce problème. Mais le fonctionnement même des guichets automatiques est parfois aléatoire. On constate dans une semaine plusieurs pannes techniques plus ou moins longues forçant les clients à courir d'agence en agence pour voir les guichets fonctionnels.

Nous avons aussi observé plusieurs fois que les clients venus des autres filiales d'Ecobank ont plus de difficultés à retirer leurs fonds. Généralement, il leur est notifié que c'est le serveur de leur banque dans leur pays qui a des problèmes.

C'est vrai que chaque jour les techniciens s'attellent à laisser les guichets automatiques permanemment fonctionnels mais il serait encore plus intéressant qu'à chaque fois qu'un client arrive avec sa carte bancaire pour une opération, qu'il puisse vraiment la réaliser en un temps record. Tel est le principal défi que doivent relever les responsables de ce service.

2.3) La mise au point des centres d'appel à EBT

A EBT comme dans tout service structuré, il existe un service standard chargé de recevoir des appels et de les balancer sur les lignes des correspondants recherchés. Les gens appellent pour leurs problèmes privés mais parfois c'est les clients qui appellent pour évoquer une préoccupation. Dans ce cas, le standardiste le met en contact avec la personne susceptible de résoudre son problème. C'est pourquoi que ce soit à l'accueil, au comptoir, à l'ouverture de compte ou ailleurs, tous les chargés sont formés à pouvoir donner toutes les réponses nécessaires aux questions des clients ou prospects. De plus beaucoup de formations internes se déroulent au sein même d'Ecobank afin de permettre aux agents des autres services d'apprendre ce qui se passe dans les autres sections. C'est pourquoi, face à une question d'un client, tout agent est en mesure de donner une réponse adéquate à ce dernier.

2.4) La gestion de l'après vente à Ecobank-Togo

Comme nous l'avons déjà décrit dans le chapitre précédent, il est nécessaire pour la banque de maintenir le contact avec ses clients pour recueillir leurs impressions quant à ce qui concerne la consommation des produits récemment vendus. Ce maintien doit se faire par l'intermédiaire des moyens de communication comme le téléphone, le fax, la lettre etc.

A Ecobank-Togo, les clients sont souvent informés de la mise au point d'un nouveau produit ou service généralement par lettre. De plus, un effort est fait dans la gestion des plaintes et réclamations.

Mais à EBT, il est difficile à la banque elle-même de contacter les clients un à un pour recueillir leurs avis. Peut-être parce que y a-t-il beaucoup trop de clients pour peu de gestionnaires de comptes.

Section 2) Collecte des avis et impressions des clients et prospects.

Cette section est destinée aux résultats des différentes collectes des données que nous avons effectuées aussi bien à l'intérieur de trois agences d'Ecobank qu'à l'extérieur de la banque. A l'intérieur, nous avons recueilli à travers notre questionnaire, les impressions et les avis des clients aussi bien sur les différents produits et services actuels d'Ecobank mais aussi sur les prestations des agents au niveau des différentes sections du service clientèle. Les résultats obtenus nous permettront de voir d'une manière concrète si ces produits et services ainsi que la prestation de ces agents encouragent les clients à rester longtemps attachés à Ecobank-Togo. Le deuxième questionnaire a été adressé à trois types de prospects : les sans emploi de tous âges, les employés du secteur privé et ceux du secteur public, tous ayant un compte bancaire ou pas. Il s'agissait simplement de voir au niveau de chacun des trois types de prospects interrogés, les principaux motifs qui pourraient guider chacun à choisir sa banque pour l'ouverture du compte bancaire. Dans le contexte du CRM, on ne parlera de la gestion de la relation client ou mieux de sa fidélisation que lorsque ce dernier se trouve réellement dans la banque. C'est pourquoi, il nous a semblé impérieux de recueillir les avis de chaque type et d'en faire des suggestions concrètes quant à la conquête ultérieure de nouveaux clients. Subdivisé en trois paragraphes, cette section prendra en compte les avis et impressions des clients d'Ecobank d'une part et les avis et impressions des prospects d'autre part pour finir par les limites de l'étude, les recommandations et la validation des hypothèses.

Paragraphe 1) Avis et impressions des clients sur les différentes prestations à EBT

L'ensemble de la clientèle d'Ecobank-Togo est évalué à environ 35 000 clients, toute catégorie confondue dont environ 80% sont des particuliers. Nous avons adressé notre questionnaire à environ 300, soit environ 0.85% des clients particuliers d'EBT qui viennent opérer dans les trois agences que nous avons parcourues (agence principale, agence d'Assivito et agence de Tokoin).

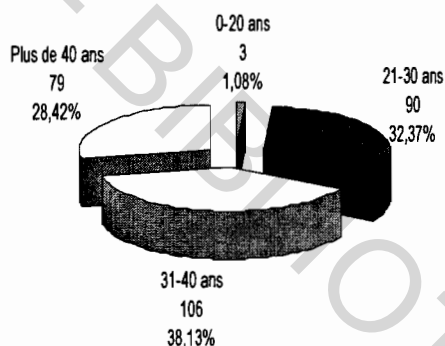
1.1) La nature de la clientèle d'EBT

Tableau 2 : Répartition des enquêtés en fonction de leur secteur d'activité

	Effectif	Pourcentage (%)
Public	28	10,07
Privé	213	76,62
Sans emploi	35	12,59
Retraité	2	0,72
Total	278	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Figure 1 : Répartition des enquêtés en fonction des tranches d'âge



Source : effectué par nous même a l'aide des résultats de l'enquête

Tableau 3 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âges et du secteur d'activité

	Tranches d'âges							
	0-20 ans		21-30 ans		31-40 ans		+ de 40 ans	
Secteur d'activité	n	%	n	%	n	%	n	%
Public	0	0,00	6	6,66	8	7,55	14	17,72
Privé	1	33,33	61	67,78	95	89,62	56	70,89
Sans emploi	2	66,67	2.3	25,56	3	2,83	7	8,86
Retraité	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,53
Total	3	100	90	100	106	100	79	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

A travers les résultats consignés dans les tableaux et graphiques ci-dessus, plus de 76% des clients interrogés sont du secteur privé (commerçants, artisans, ouvriers, salariés des entreprises privées, des institutions internationales, des ONG, etc.). De plus, à peine 10% des enquêtés sont du secteur public et 13% sont des sans emploi. La plupart des clients interrogés sont âgés de 30 ans et plus et le nombre de sans emploi situé le plus dans la tranche de moins de 30 ans. Cela montre que le chômage se situe plus au niveau des jeunes au Togo. Mais dans l'ensemble, le principal constat c'est qu'Ecobank s'est plus consacrée à la conquête de la clientèle privée.

1.2) Avis des clients sur la propreté des agences d'Ecobank

Tableau 4 : Répartition des enquêtés en fonction de leurs avis sur la propreté des agences d'Ecobank-Togo

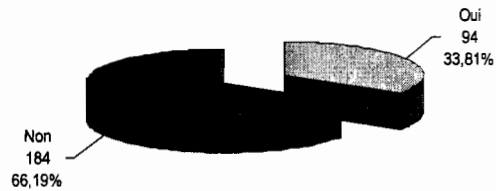
	Effectif	Pourcentage (%)
Très satisfaisante	129	46,40
Satisfaisante	131	47,12
Peu satisfaisante	18	6,47
Total	278	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

La fidélisation du client passe aussi par ses opérations dans un cadre propre et sain. On pourra dire que toutes les agences d'EBT sont climatisées et un ménage se fait chaque soir après la fermeture de la banque et chaque matin avant son ouverture. De plus, des poubelles fermées avec des couvercles sont déposées dans toutes les agences où les clients pourront glisser les bouts de papiers ou toute ordure se trouvant dans leurs mains. Ce qui fait que les agences sont le plus souvent restées propres. Cela se confirme par les résultats de l'enquête qui ressortent que plus de 46% des enquêtés sont très satisfaits de la propreté des agences et plus de 47% sont simplement satisfaits.

1.3) Mesure du niveau de communication entre les clients et leurs gestionnaires de compte

Figure 2 : Répartition des enquêtés en fonction de la connaissance de leur gestionnaire de compte



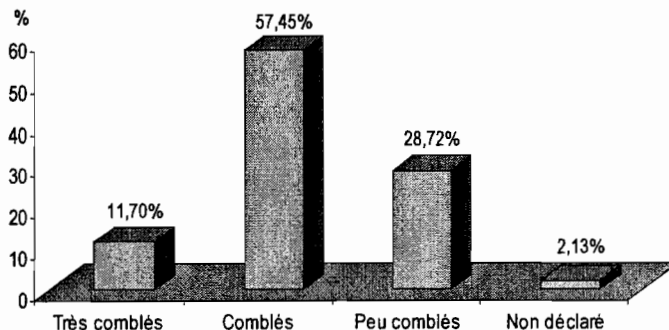
Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Tableau 5 : Répartition des enquêtés en fonction de leur niveau de satisfaction relative au niveau de communication entre eux et leur gestionnaire

	Effectif	Pourcentage (%)
Très satisfaisant	23	24,47
Satisfaisant	55	58,51
Peu satisfaisant	10	10,64
Non déclaré	6	6,38
Total	94	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Figure 3 : Répartition des enquêtés en fonction le niveau de satisfaction de leurs attentes



Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Chaque client devrait connaître son gestionnaire de compte et son rôle, le nom de ce dernier et son contact ainsi que son bureau etc. Il pourra alors à tout moment le contacter en cas d'un besoin quelconque. Parmi les clients que nous avons interrogés, plus de 66% ne connaissent pas leur gestionnaire de compte et un bon nombre d'entre eux ne savent pas ce que c'est un gestionnaire de compte.

Parmi ceux qui connaissent leurs gestionnaires de compte, plus de 58% déclarent être satisfaits des communications entre eux et ces gestionnaires. Et si plus de 57% voient leurs attentes comblées, environ 29% estiment que leurs attentes sont peu comblées. Dans tous les cas, lors des négociations avec les gestionnaires de compte, on note entre autres les plaintes de tous ordres, la négociation d'un prêt etc. Il est donc possible que l'insatisfaction survienne lors de ces échanges. Cependant, c'est le contact des clients par leurs gestionnaires de compte qui paraît inexistant. Cela s'explique par le fait qu'à Ecobank-Togo, un seul gestionnaire a à son actif un peu trop de clients. Dans l'une des agences où nous avons collecté nos informations, il y a environ huit mille clients pour deux gestionnaires seulement soit en moyenne quatre mille clients par gestionnaire.

Ce qui voudra dire que tout contact du client par le gestionnaire de compte pour lui soutirer quelques informations est pratiquement inexistant. Or, le CRM c'est une connaissance fine de chaque client afin de déceler ses vœux, ses besoins et souhaits afin de mieux le satisfaire.

1.4 Comment les différents agents du service clientèle d'EBT sont appréciés par les clients

Tableau 6 : Répartition des enquêtés en fonction de leur niveau d'appréciation des agents au niveau des différents services

	Très satisfaisant		Satisfaisant		Peu satisfaisant	
	n	%	n	%	n	%
Accueil	121	43,53	144	51,79	13	4,68
Ouverture de compte	102	36,70	157	56,47	19	6,83
Caisse	72	25,90	148	53,24	58	20,86
Comptoir	74	26,62	156	56,11	48	17,27
Remise de chéquier	79	28,42	161	57,91	38	13,67

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Les différents services où les clients étaient appelés à se prononcer étaient : l'accueil, l'ouverture de compte, la caisse, le comptoir, la remise de chéquier. L'insatisfaction des clients dans l'un ou l'autre de ces services peut conduire à la rupture entre le client et la banque. C'est pourquoi il est important que les agents opérant dans ces services soient sérieux, honnêtes, professionnels, dynamiques ... afin de laisser une bonne image de la banque devant chaque client.

Cette bonne image de la banque semble être laissée par les agents opérant dans ces différentes structures car de l'accueil à la remise de chéquier, plus de 50% des clients interrogés estiment être satisfaits alors qu'entre 25% et 40% sont très satisfaits. L'insatisfaction se situe entre 4,68% et 20,86%. La satisfaction maximale se situe au niveau de l'accueil alors que l'insatisfaction maximale c'est au niveau de la caisse. Les quelques rares insatisfactions à la caisse et au comptoir ne peuvent être dues qu'à la lenteur dans le traitement des opérations pouvant se justifier par les précautions prises par les agents dans le cadre de la lutte contre les risques opérationnels. Sinon dans l'ensemble, le jugement des clients quant à la prestation des agents est encourageant.

1.5) Appréciation des différents produits et services d'EBT par les clients

Tableau 7 : Répartition des enquêtés en fonction de leur niveau d'appréciation sur l'utilisation des produits et services d'Ecobank

	Très satisfaisant		Satisfaisant		Peu satisfaisant		Non déclaré	
	n	%	n	%	n	%	n	%
La carte bancaire	44	15,83	112	40,29	34	12,23	88	31,65
Le guichet automatique	43	15,47	115	41,37	35	12,59	85	30,57
La banque par Internet	5	1,80	26	9,35	29	10,43	218	78,42
La banque par SMS	6	2,16	29	10,43	13	4,68	230	82,73
Transferts et appels de fonds	15	5,40	42	15,11	52	18,70	169	60,79

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Ici, les différents produits et services que nous avons soumis à l'appréciation des clients sont : la carte bancaire et le guichet automatique, la Banque par Internet et la Banque par SMS, les transferts et appels de fonds. L'usage de la carte bancaire va de pair avec le fonctionnement du guichet automatique. Si par exemple les guichets automatiques tombaient en panne, sûrement que les clients ne pourraient pas utiliser leurs cartes bancaires. Dans tous les cas, environ 16% des clients interrogés sont très satisfaits de l'usage de leurs cartes bancaires alors que plus de 40% sont simplement satisfaits. Ceux qui sont peu satisfaits s'élèvent à environ 12%. L'insatisfaction peut trouver ses origines dans les problèmes de fonctionnement des guichets automatiques dont nous en avons déjà parlé. Cela peut aussi être dû au montant maximal de 250 000 FCFA par jour que peut retirer un seul client alors que bon nombre parmi eux auraient voulu en retirer plus.

De plus, plus de 31% des clients interrogés ne se sont pas prononcés voulant simplement dire qu'ils n'utilisent pas ce produit. Or la carte est élaborée et remise gratuitement à tous les clients. Lorsqu'il y a inutilisation jusqu'à expiration, comme c'est le cas ici, les coûts de fabrication retomberont sur la banque. Cela relance le débat sur les propositions des produits et services de la banque aux clients selon leurs réels besoins. Il s'agira dans ce cas précis de laisser les clients venir librement eux-mêmes faire la demande de la carte bancaire et être sûr qu'ils l'utiliseront, au lieu de la fabriquer et d'appeler ceux-ci pour venir la chercher. L'autre chose serait d'entretenir les clients sur les bienfaits de l'usage de cette carte afin de les inciter à venir faire la demande eux même.

En ce qui concerne la Banque par Internet, 1,8% sont très satisfaits de son utilisation alors que 9,35% sont simplement satisfaits et plus de 10% sont peu satisfaits. Cependant, plus de 78% des enquêtés ne l'utilisent pas. En conclusion, la Banque par Internet est utilisée par très peu de clients, peut-être parce que c'est un produit récent mais aussi parce que peu de clients utilisent l'outil informatique et naviguent sur Internet moins. C'est pourquoi, dans la segmentation de la clientèle, il s'avère nécessaire de détecter ceux qui ont les capacités et les moyens d'utiliser ce produit et de leur en faire la proposition.

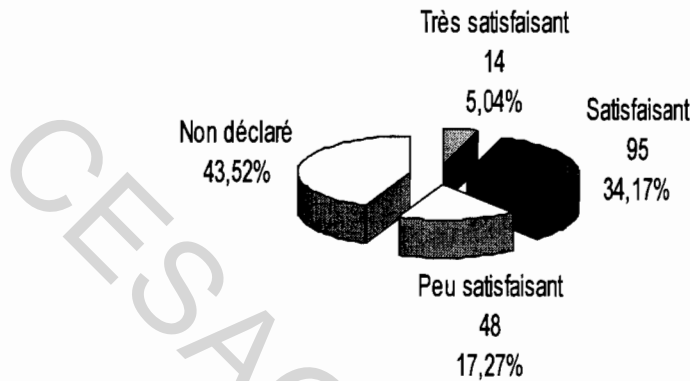
La Banque par SMS aussi est peu utilisée car plus de 82% des enquêtés ne l'utilisent pas. Le produit est aussi récent et les principales raisons du taux très bas de son utilisation peuvent se situer à ce niveau. D'autre part, la souscription à la Banque par SMS d'EBT suppose l'abonnement au produit GPRS de l'opérateur GSM Togo Cellulaire. Ainsi, si la majorité des clients sont aussi des clients de Togo Cellulaire, il n'est pas évident qu'ils soient abonnés à ce produit, préalable à l'utilisation de la Banque par SMS d'Ecobank.

De plus, l'une des raisons de la réticence à l'utilisation de ces produits (Banque par Internet, Banque par SMS), c'est que les clients n'ont pas confiance aux informations qu'ils reçoivent de ces produits. Du moins, c'est ce que nous a déclaré un chef d'agence avec qui nous avons discuté. Pour lui, par exemple, certains clients préfèrent entendre de la bouche de leur banquier le montant de leur solde ; ce qui leur donne une certaine assurance, que de l'avoir par Internet ou par SMS. Les transferts rapides sont aussi utilisés par très peu de clients eut égard aux résultats de l'enquête. Parmi ceux qui l'utilisent, 15% seulement sont satisfaits alors que plus de 10% sont peu satisfaits. Plus de 60% ne l'ont jamais utilisé pour pouvoir se prononcer.

Mais ce que nous n'avons pas pu avoir ici, c'est l'avis de ceux qui font des appels de fonds en provenance des autres filiales d'Ecobank car nous n'avons interrogé que ceux qui détiennent un compte à EBT. Cependant nous avons constaté que beaucoup de clients des autres filiales qui font ces appels de fonds à partir d'Ecobank-Togo sont pour la plupart du temps mécontents. Tout ceci est dû à un grand nombre de jours (parfois allant jusqu'à deux semaines) que cela prend avant qu'ils ne rentrent en possession des fonds demandés. Cette situation est souvent due au temps que leur banque d'origine prend pour réagir au message envoyé par Ecobank-Togo.

1.6) Appréciation par les clients de la gestion des plaintes et réclamations à EBT

Figure 4 : Répartition des enquêtés en fonction du niveau de satisfaction du traitement de leurs plaintes et réclamations



Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Une plainte mal gérée peut conduire à la rupture de la relation entre un client et sa banque. C'était donc important pour nous de vérifier comment les clients perçoivent la gestion de leurs plaintes et réclamations à Ecobank-Togo. Plus de 43% des clients interrogés ne se sont pas prononcés car ils ne se sont jamais plaints. Nous pouvons assimiler cela à une totale satisfaction. En plus de cela, parmi ceux qui se sont prononcés, 5% seulement estiment être très satisfaits tandis que 34% sont simplement satisfaits et 17% sont peu satisfaits. Dans l'ensemble, un effort est fait dans la gestion des plaintes et réclamations.

1.7) Autres produits et services souhaités par les clients d'EBT

Tableau 8 : Répartition des enquêtés qui se sont prononcés en fonction des produits souhaités

	Effectif	Pourcentage (%)
CARTE VISA INTERNATIONALE	16	50,00%
PRETS AUX JEUNES QUI ONT DES PROJETS	6	18,75%
CARTE DE CREDIT POUR COMPTE D'EPARGNE	1	3,13%
CREDIT AUX ONG	1	3,13%
EPAGNE PAR GUICHET AUTOMATIQUE	1	3,13%
LE TRANSFERT EN CAS DE VOYAGE	1	3,13%
FINANCEMENT DES MICROFINANCES	1	3,13%
PRETS AUX ENTREPRISES	1	3,13%
PERMETTRE LES OPERATIONS INTER REGIONALES	1	3,13%
PRETS POUR ENSEIGNANTS	1	3,13%
PRETS POUR LES COMPTES D'EPARGNE	1	3,13%
RETRAIT DE PIECE AUX GUICHET AUTOMATIQUE	1	3,13%
Total	30	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

A peine 10% seulement des clients interrogés ont proposés des produits et services supplémentaires qu'ils souhaitent qu'Ecobank mette en place pour mieux les satisfaire. Parmi eux (ceux qui se sont prononcés), 50% ont proposé la mise en place de la carte visa internationale et plus de 18% ont proposé qu'Ecobank fasse des prêts aux jeunes qui leur présentent des projets.

Nous estimons toutefois que si 90% des clients interrogés n'ont rien proposé, c'est qu'il n'y a pas un autre produit ou service qui leur tient véritablement à cœur.

1.8) : Autres observations**Tableau 9** : Répartition des enquêtés qui ont fait d'autres observations à la banque

	Effectif	Pourcentage (%)
REDUIRE LE TEMPS D'ATTENTE AUX GUICHETS	13	26,00%
REVOIR LES CONDITIONS DE PRET	8	16,00%
REDUIRE LE COUT DES ATTESTATIONS ET RELEVES	6	12,00%
MULTIPLIER LES AGENCES	5	10,00%
REVOIR LA QUALITE DE L'ACCUEIL	3	6,00%
ACCELERER LES PROCEDURES DE VIREMENT	2	4,00%
INFORMER LES CLIENTS	2	4,00%
REDUIRE LE TEMPS DE REMISE DES ATTESTATIONS	2	4,00%
CONSACRER PLUS D'AGENTS AU VIP	2	4,00%
FACILITER LES PROCEDURES DE TRANSFERT	1	2,00%
MULTIPLIER LES GUICHETS AUTOMATIQUES	1	2,00%
REDUCTION DU MONTANT OUVERTURE COMPTE	1	2,00%
REDUIRE LA DUREE DES TRANSACTIONS	1	2,00%
REVOIR LE FRAIS DES TRANSFERTS	1	2,00%
SE RAPPELER DES CLIENTS EN FIN D'ANNEE	1	2,00%
SECURISER LE GUICHET AUTOMATIQUES	1	2,00%
Total	50	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête.

Il s'agissait pour les clients de faire d'autres observations que nous n'avons pas pu faire apparaître dans le questionnaire. Seuls 16% des clients enquêtés ont fait des observations. Parmi les propositions faites, les plus en vue sont la réduction du temps d'attente aux guichets, l'allègement des conditions d'octroi de prêt, la réduction des coûts des attestations et relevés bancaires, la construction de nouvelles agences etc. Nous osons croire que ces différentes observations, quand bien même sont faites par peu de personnes, seront prises en compte par les autorités d'EBT dans leur gestion de la relation avec leurs clients.

Paragraphe 2) Avis et impressions des prospects

Ce deuxième questionnaire nous a permis de recueillir les impressions d'un certain nombre de personnes ayant ou pas un compte dans une banque. Nous nous sommes intéressés à trois catégories de personnes : les sans emploi, les agents du secteur privé et les salariés du secteur public. Nous avons interrogé quelques élèves du lycée d'Agbalépédogan dont la tranche d'âge est comprise le plus entre 16 et 19 ans, et quelques étudiants sur le campus de Lomé dont la tranche d'âge est le plus située entre 20 et 30 ans. Ce sont ces deux types d'enquêtés que nous avons placé dans les sans emploi. Pour ceux du secteur privé, nous avons distribué notre questionnaire pêle-mêle à tous ceux qui sont dans l'informel. Pour ceux du public, nous nous sommes rendus dans le quartier administratif devant le CASEF, dans certains ministères et directions générales pour recueillir l'avis desdits fonctionnaires. Nous avons interrogé environ trois cent individus, toute catégorie confondue (sans emploi, privé, public).

2.1) Nature des prospects interrogés

Tableau 10 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âges et du secteur d'activité

	Tranches d'âges							
	0-20 ans		21-30 ans		31-40 ans		+ de 40 ans	
Secteur d'activité	n	%	n	%	n	%	n	%
Sans emploi	33	100	52	68,42	1	0,94	0	0
Privé	0	0	12	15,79	63	59,43	30	35,29
Public	0	0	12	15,79	42	39,63	55	64,71
Total	33	100	76	100	106	100	85	100

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Environ 36% des enquêtés sont du secteur public, 35% du privé et 29% des sans emploi. Les résultats montrent que presque la totalité des sans emploi est située à moins de trente ans. La plupart des agents du privé se situe entre 31 et 40 ans avec un pourcentage de 59%, suivie de ceux de plus de 40 ans avec un pourcentage 35%. Ceux du public se concentrent plus dans la tranche d'âge de plus de 40 ans (65%), suivi de ceux de 31-40 ans (environ 40%).

2.2) Critères du choix de la banque par les sans emplois

Tableau 11 : Répartition des enquêtés sans emploi en fonction des critères qui guideraient leur choix

	Effectif	Pourcentage (%)
Le montant du dépôt initial	81	94,19
Les conditions d'obtention de crédit	71	82,56
La rapidité dans le traitement des opérations	62	72,09
L'extension de la banque sur l'étendue du territoire nationale ou internationale	59	68,60
La célébrité ou la notoriété de la banque	33	38,37
La proximité de la banque par rapport au lieu de service	16	18,60
La qualité des produits et services de la banque	12	13,95
L'accueil et le traitement des clients	10	11,63
Le taux d'intérêt sur les dépôts	8	9,30
Le relationnel avec un ou plusieurs agents de la banque	3	3,49
Le coût des différentes opérations bancaires	1	1,16

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Tableau 12 : Répartition des enquêtés selon la détention ou non du compte bancaire

	Détention du compte			
	OUI		NON	
	n	%	n	%
Sans emploi	15	17,44	71	82,55
Privé	56	53,33	49	46,66
Public	109	100	0	0

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

La plupart des sans emploi comme nous l'avons souligné dans le point précédent, sont des élèves et étudiants. Plus de 82% de ceux-ci ne possèdent pas de compte bancaire. Environ 17% seulement en possèdent. Cela confirme nos affirmations dans la problématique de cette recherche. Mais ce qui nous intéresse le plus, ce sont les critères qui les guident dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte bancaire. Il en ressort après le dépouillement des résultats que les critères les plus choisis sont le montant du dépôt initial (94%), les conditions d'obtention du crédit (82,56%), la rapidité dans le traitement de opérations (72%), l'extension de la banque sur toute l'étendue du territoire nationale et international (68,6%) etc. Cela voudrait simplement dire que plus le montant du dépôt initial est élevé et la majorité d'entre eux ne pourront pas ouvrir leur compte.

Cela se confirme par une grande foule qui s'est pressée dans les agences d'Ecobank-Togo pour y ouvrir leur compte lors de la dernière promotion où le dépôt initial était ramené à 5 000 FCFA au lieu de 25 000 FCFA. Ils souhaitent aussi que les conditions de prêt soient moins dures afin de pouvoir en demander. La rapidité dans le traitement des opérations et l'extension de la banque sur l'étendue du territoire national et international sont aussi d'autres souhaits.

2.3) Critères du choix de la banque par les agents du secteur privé

Tableau 13 : Répartition des enquêtés du secteur privé en fonction des critères qui guideraient leur choix

	Effectif	Pourcentage (%)
La rapidité dans le traitement des opérations	98	93,33
Les conditions d'obtention de crédit	92	87,62
Le montant du dépôt initial	78	74,29
L'extension de la banque sur l'étendue du territoire nationale ou internationale	73	69,52
La qualité des produits et services de la banque	39	37,14
La proximité de la banque par rapport au lieu de service	39	37,14
Le relationnel avec un ou plusieurs agents de la banque	27	25,71
Le taux d'intérêt sur les dépôts	25	23,81
La célébrité ou la notoriété de la banque	24	22,86
Le coût des différentes opérations bancaires	22	20,95
L'accueil et le traitement des clients	13	12,38

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Les quatre principaux critères précédemment choisis se retrouvent ici en tête de liste. Cependant, c'est la rapidité dans le traitement des opérations qui semble l'emporter ici (93%), suivie des conditions d'obtention du crédit (87,62%), le montant du dépôt initial (74%) et l'extension de la banque sur le territoire national et international (69,52%). Le reste des autres critères par ordre d'importance se retrouvent dans le tableau ci-dessus.

2.4) Critères du choix de la banque par les agents du secteur public

Tableau 14: Répartition des enquêtés du secteur publique en fonction des critères qui guideraient leur choix

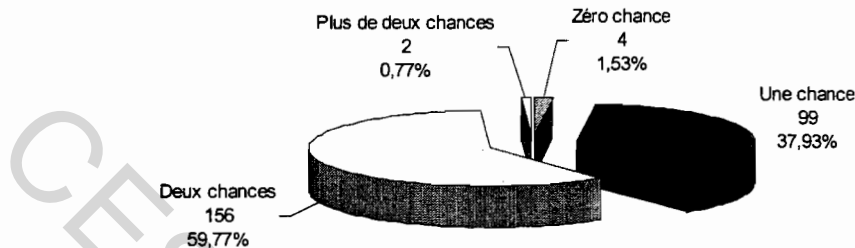
	Effectif	Pourcentage (%)
Les conditions d'obtention de crédit	109	100
La rapidité dans le traitement des opérations	99	90,83
L'extension de la banque sur l'étendue du territoire nationale ou internationale	89	81,65
Le coût des différentes opérations bancaires	84	77,06
La proximité de la banque par rapport au lieu de service	39	35,78
La qualité des produits et services de la banque	32	29,36
Le montant du dépôt initial	30	10,00
L'accueil et le traitement des clients	14	04,44
Le relationnel avec un ou plusieurs agents de la banque	13	04,33
Le taux d'intérêt sur les dépôts	11	03,66

Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

Les conditions d'obtention du crédit (100%), la rapidité dans le traitement des opérations (90,83%), l'extension de la banque sur le territoire national et international (81,65%), le coût des différentes opérations bancaires (77%) sont les quatre principaux critères les plus choisis par les agents du public. Ici le nouveau critère qui est venu s'ajouter aux quatre principaux préalablement choisis c'est le coût de différentes opérations bancaires. Quant au montant du dépôt initial il n'occupe que 10% car dans certaines banques ce n'est pas une obligation de faire un dépôt initial pour domicilier son salaire.

2.5) Analyse de la capture de la clientèle

Figure5: Répartition des enquêtés en fonction du nombre chances qu'ils pensent accorder à leur banque avant de la quitter définitivement



Source : effectué par nous même à l'aide des résultats de l'enquête

La réaction des clients face à l'insatisfaction dans leur banque n'est pas la même d'un individu à un autre. Il s'agissait pour nous à travers le questionnaire, de voir le nombre de chances que chacun pense accorder à sa banque avant de la quitter définitivement en cas d'insatisfactions répétées. Si un client donne zéro chance, nous considérons dans ce cas qu'il est très sensible ; une chance suppose qu'il est sensible ; deux chances, il est captif et plus de deux chances, il est très captif. Les résultats obtenus nous montrent que les prospects interrogés sont sensibles à 37,93% et captifs à 59,77%. En supposant que les prospects interrogés retransmettent une image fidèle de l'ensemble de la clientèle, alors on pourra conclure que la clientèle du Togo est une clientèle captive. Cependant cette captivité de la clientèle énoncée ne doit pas autoriser sa mauvaise gestion mais de plutôt chercher à connaître chacun dans sa profondeur et mettre en place des stratégies adéquates afin de mieux satisfaire chacun d'eux.

Paragraphe 3) : Limites de l'étude, recommandations et validation des hypothèses

3.1) Les limites de l'étude

L'idéal aurait voulu que chaque type de clientèle soit interrogé car les besoins des particuliers sont différents de ceux des établissements et des PME et encore plus ceux des grandes entreprises. Or dans le cadre de cette recherche, uniquement les particuliers ont été interrogés. En volume c'est possible que la rentabilité des particuliers soit plus élevée que le reste mais en valeur ces différentes entreprises rapportent gros à la banque. En réalité, dans le contexte du CRM, les banques mettent plus de moyens à fidéliser les clients les plus rentables. C'est pourquoi il fallait aussi recueillir les avis des détenteurs des établissements, des PME et grandes entreprises et en faire des recommandations conséquentes quant à la manière dont ils doivent être gérées pour être mieux fidélisées. Mais toutes ces exigences devraient rendre le travail onéreux, difficile et long vu le temps exigé pour terminer cette recherche.

Néanmoins lorsque nous avons consulté le répertoire des entreprises du Togo à la Chambre de Commerce du Togo, nous avons constaté que la plupart d'elles sont multi bancarisées, certaines allant jusqu'à détenir des comptes dans plus de quatre banques différentes. Certains responsables d'entreprises que nous avons contacté nous ont souligné que leur activité est étendue sur le territoire national alors que les banques sont inégalement réparties sur le territoire national. D'autres ont évoqué le problème de la diversification des risques (la théorie du portefeuille : ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier).

3.2) Recommandations

Certaines recommandations ont été déjà faites à chaque fois que nous avons souligné certaines insuffisances sur les différentes structures de gestion de la clientèle installées à EBT. Nous récapitulerons ces recommandations en plus des autres que nous évoquerons.

R1 : Mis à part quelques responsables d'EBT qui ont une notion sur le CRM, la majorité des autres n'en sait rien. Or, selon une étude réalisée par **PASCAL-VIDEAU S. (2002)**,¹⁹ les clés d'une démarche CRM réussie sont dues à 25% à la technologie, 25% au processus et à 50% aux hommes. Ainsi, le manque d'adhésion du personnel de la banque au projet peut mener à une solution CRM qui sera peu ou mal utilisée. Un programme de gestion du changement doit donc être mis en place. C'est pourquoi il sera intéressant dès maintenant de former tout le personnel d'Ecobank sur la notion du CRM, ses avantages et son fonctionnement, les nouvelles attitudes que chacun doit adopter etc. La mentalité des hommes changeant difficilement, si tout le commence à être formé à la démarche CRM aujourd'hui, son implantation finale sera plus facile et aisée lorsque le moment sera venu

R2 : Les informations collectées sur les clients à l'ouverture de compte sont insuffisantes ; il faut aller au-delà²⁰. De plus, la base des données des clients doit être actualisée. Le CRM implique une actualisation de la base des données au moins une fois par mois. Mais nous recommandons à Ecobank Togo d'actualiser sa base de données clients une fois par an puisque l'outil CRM même n'est pas encore installé. Comme il est presque impossible de contacter tous les clients par téléphone, il suffira simplement de leur soumettre un questionnaire qui comportera toutes les informations recherchées que chacun d'eux devra remplir soigneusement.

R3 : Faire l'historique de tous les clients perdus afin de reconstituer les principales causes des défections. Il suffira pour cela de préparer une lettre type avec les informations nécessaires que tout client qui veut fermer son compte devra donner. Cela permettra aux décideurs de prendre des mesures concrètes afin de ralentir, voire d'éviter de nouveaux départs.

¹⁹ **PASCAL-VIDEAU S. (2002)** : La qualité des données, carte maîtresse de la stratégie CRM, Editions d'Organisation, Paris (2002).

²⁰ : (Cf. Section 1 ; paragraphe 1 ; 1.2)

R4 : Les clients des filiales Ecobank qui font souvent des appels de fonds sont souvent insatisfaits. Beaucoup d'entre eux pensent que faire appel de fonds c'est de se présenter dans n'importe quelle filiale Ecobank avec tous les papiers nécessaires et de prendre les fonds dont ils ont besoin. Et lorsqu'ils se rendent compte pendant qu'ils sont déjà à l'étranger qu'il faut attendre au moins 24 heures, ils sont déçus. Et leur déception s'aggrave lorsqu'ils doivent attendre plus de 24 heures allant parfois au-delà de deux semaines. Nous faisons à ce niveau deux recommandations. Premièrement donner toutes ces informations à tous les clients de toutes les filiales Ecobank pour que ceux qui ne sont pas prêts à attendre longtemps fassent une mise à disposition avant de quitter leur pays et être sûr de récupérer leur fond à destination. Deuxièmement les responsables des services transfert de toutes les filiales Ecobank doivent se concerter afin de trouver des voies et moyens de rendre ce service plus rapide, du moins réagir vite lorsque le message leur arrive afin qu'on mette les fonds à la disposition du client.

R5 : Pour différentes raisons que nous avons déjà évoquées (cf. Section 1 ; paragraphe II ; 2.1), les différents packages de la Banque par Internet doivent être composés par les clients eux même.

R6 : Il faudra organiser des séances d'explication de l'avantage de l'usage de la carte bancaire régionale d'Ecobank afin d'inciter les clients à venir faire la demande eux même. Tout client qui vient faire la demande de son propre gré est plus apte à utiliser sa carte mais si la banque doit la fabriquer et appeler chacun de venir la chercher, il y en aura (comme c'est le cas actuellement) beaucoup qui ne l'utiliseront pas car ils n'en trouvent pas l'intérêt.

R7 : Identifier à travers la collecte des informations sur les clients, ceux qui naviguent sur Internet régulièrement, ceux qui sont connectés à Internet dans leur bureau et à la maison. Ceux-la sont mieux placés pour utiliser ce produit c'est-à-dire la Banque par Internet. Le taux d'utilisation de ce produit au jour d'aujourd'hui est très bas tout simplement parce que la clientèle cible n'a pas été détectée.

R8 : L'accueil est le point de départ de la gestion de la relation client. Pour le moment, tous les clients se sont prononcés en faveur d'un bon accueil dans les agences d'Ecobank. Cependant, à l'agence principale, il arrive que la chargée d'accueil soit en permanence au comptoir laissant sa place vide alors que la banque fait journée continue. Beaucoup de clients se sont déjà plaints. Il serait intéressant d'envoyer un ou une stagiaire la remplacer durant cette période.

R9 : Informatiser le service chargé de la remise de chéquier compte d'épargne. Là, il suffira de taper le nom du client et voir si son chéquier est prêt ou pas et dans quelle armoire il est rangé. Cela pourra rendre ce service plus rapide par rapport à la méthode manuelle qui se passe aujourd'hui.

R10 : Les quelques rares clients que nous avons interrogés au salon VIP pensent que les opérations sont très lentes à ce niveau. Cela est dû au fait que c'est une seule personne qui sert dans ce salon. C'est elle qui se charge de la recherche des fonds à la caisse, faire viser tous les documents nécessaires avant toute opération etc. Or le salon VIP est mis en place pour s'occuper des personnalités les plus importantes parmi les clients de la banque. L'une des recommandations que nous voulions faire est déjà réalisée, un caissier est détaché à ce niveau. Cependant nous recommandons d'associer à celle qui sert dans ce salon un deuxième agent ou du moins lui envoyer de façon permanente un ou une stagiaire.

R11 : La plupart des critères choisis par les prospects pour le choix de leur banque nous amène à faire les recommandations suivantes : tout individu qui détient un montant supérieur ou égal à 5000 FCFA devrait être autorisé s'il le souhaite à ouvrir un compte d'épargne à condition d'atteindre, par des versements, la somme de 25 000 FCFA avant de commencer les retraits. Cette décision permettrait de donner la chance à une autre catégorie de clients (les chômeurs et les étudiants) de faire l'expérience des opérations bancaires. Cela pourrait aussi en volume être rentable pour la banque.

R12 : Les responsables d'Ecobank Togo devraient former leur personnel à la notion du CRM et toutes leurs attitudes tournées vers ce concept. Les insuffisances dans la gestion de la clientèle soulignées plus haut devraient être corrigées et l'orientation des produits vers la clientèle appropriée devrait être revue afin d'asseoir les bases solides d'une implantation de l'outil CRM. A partir de ce moment, il suffira seulement d'évaluer les coûts de la mise en place de tout le logiciel qui concrétise la présence réelle de cet outil de gestion dans la banque et la rentabilité réelle qu'Ecobank peut tirer dans l'immédiat. C'est l'arbitrage entre ces coûts et cette rentabilité qui permettront aux décideurs de cette institution de situer le moment où cet outil de gestion de la clientèle devrait être effectif à Ecobank Togo.

3.3) Validation des hypothèses

a) **Hypothèse N° 1** : Le coût préalable d'ouverture d'un compte bancaire et les facilités d'obtention du crédit sont les principaux mobiles qui guident les clients dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte.

Que ce soit au niveau des sans emploi, des agents du secteur privé ou du public, l'hypothèse 1 n'est pas validée car en plus du dépôt initial et des facilités d'obtention du crédit s'ajoutent aussi d'autres critères comme la rapidité dans le traitement des opérations ; l'extension de la banque sur le territoire national et international ainsi que le coût des différentes opérations bancaires qui comptent beaucoup pour certains clients dans le choix de leur banque.

b) **Hypothèse N° 2** : La plupart des clients insatisfaits réclament, mais quittent difficilement leur banque.

A travers les résultats des prospects interrogés, nous avons démontré que la plupart des clients interrogés sont des clients captifs. Ils réclament toutefois suite à l'insatisfaction mais ne quitte pas leur banque dans l'immédiat. Dans l'ensemble ils donnent au moins deux chances à leur banque pour qu'elle puisse s'améliorer. Nous considérons donc l'hypothèse 2 comme validée.

c) **Hypothèse N° 3** : Certaines composantes du CRM sont mises en place à Ecobank-Togo mais loin des exigences totales que demande l'implantation de cet outil d'analyse.

Nous avons démontré que les efforts sont faits dans le cadre de la gestion interne de la clientèle à EBT et peuvent contribuer plus ou moins à l'implantation de l'outil CRM. Cependant, beaucoup d'autres choses restent à faire : la collecte des informations sur les clients reste insuffisante, la non installation des principaux logiciels de collecte, de traitement, d'analyse des informations ; manque de stratégies concrètes dans les propositions des produits et services aux clients etc. A partir de ces remarques, nous pouvons considérer l'hypothèse 3 comme validée.

d) **Hypothèse N° 4** : L'implantation d'un outil CRM à Ecobank-Togo pour fidéliser la clientèle ne sera nécessaire qu'à long terme.

La dernière recommandation nous montre que l'implantation de l'outil CRM à EBT ne sera vraiment opérationnelle que lorsqu'un certain nombre de structures seront effectives. Ainsi, il sera intéressant que son implantation effective soit repoussée dans un avenir plus ou moins lointain. Ceci permet donc de valider l'hypothèse 4.

Conclusion Générale

Que sera une banque sans clientèle ? Passant de la réglementation au diagnostic de la rentabilité et des risques, toute activité de la banque tourne autour de l'élément central qu'est le client. Aussi, la relation entre la banque et ses clients doit-elle être longue et fructueuse entraînant des avantages de part et d'autre.

La problématique de cette gestion de la relation client à travers l'outil CRM à Ecobank Togo s'est analysée aussi bien sur le plan théorique que pratique. Théoriquement, il a été démontré que le CRM permettait de connaître le client dans sa profondeur avec ses vœux, goûts et souhaits et à travers la segmentation, mener des actions ciblées afin que chacun soit individuellement satisfait et que la banque aussi puisse tirer le maximum de profit suite à une relation de long terme qui sera créée entre les deux. Cette méthode permet aussi de connaître la valeur de chaque client afin de mesurer le niveau de moyens à mettre en œuvre pour conserver chacun d'eux. Cette connaissance du client permet de déceler en amont le profil de risque de chacun et guider les décideurs dans la mise en place des stratégies de prévention et de gestion de ces dernières. De plus, l'environnement physique, socio démographique et économique, l'environnement juridique et réglementaire, dans lequel fonctionnent les banques togolaises a été évoqué afin de voir son impact sur le fonctionnement réel des banques togolaises. Dans l'ensemble, c'est un environnement qui a des impacts plus ou moins négatifs sur le fonctionnement des banques du Togo.

Sur le plan pratique, il a été procédé à un recensement des principales structures de gestion de la clientèle d'Ecobank afin de situer le niveau auquel l'outil CRM est implanté jusqu'alors. Il a été constaté que beaucoup de ces structures étaient déjà précurseurs de l'outil CRM à Ecobank. Beaucoup de clients interrogés dans la banque à travers un questionnaire, se sont prononcés être plus ou moins satisfaits de la consommation de certains produits et services et de la prestation des agents leur servant. Les insuffisances aussi ont été notées, notamment sur la collecte des informations sur les clients ; la gestion de la base des données clientèle ; certaines méthodes non adéquates de choix de la clientèle cible pour chaque type de produit et services.

Nous avons aussi recueilli les principaux critères sur lesquels la majorité des prospects s'appuient pour choisir leur banque pour l'ouverture du compte bancaire qui sont pour la plupart : le montant du dépôt initial, les conditions d'obtention du crédit, la rapidité dans le traitement des opérations, l'extension de la banque sur le territoire national et international ; le coût des différentes opérations bancaires.

Tous ces résultats nous ont conduit à formuler des suggestions et recommandations pour mettre en place des éventuelles corrections qui seront des préalables à l'implantation définitive du logiciel de centralisation des informations collectées sur chaque client en vue de leur traitement. D'ores et déjà, le changement de mentalité doit commencer par s'opérer au niveau de chaque agent d'Ecobank Togo en vue de vivre pleinement cette vision du CRM avant sa concrétisation.

Toutefois, l'implantation du logiciel du CRM n'est pas imminente à EBT. Il va falloir asseoir tout d'abord tous les préalables et peut-être faire une étude quantitative pouvant prévoir avec certitude tous les coûts inhérents à cet outil et les avantages qui s'en suivront afin de tirer toutes les conclusions qui s'imposeront. D'ores et déjà, les changements de mentalité et la prise en compte de quelques incorrections devraient être bénéfiques pour Ecobank Togo.

Au terme de cette étude, nous pouvons conclure donc que les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés sont atteints ; la plupart des hypothèses vérifiées et les nouvelles orientations proposées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACCENTURE M. T. (2004) : Du phénomène de mode à la réalité économique, Editions d'Organisations, Paris 2004.

BOISDEVESY J. C. (2004): Le marketing relationnel à la découverte du conso acteur, Editions d'Organisations, Paris, 2004.

CAMARA L. (2006) : La gestion des risques en micro finance, Editions Plantation, Abidjan février 2006.

DE COUSSERGUES S. (2002) : La gestion de la banque, Editions Dunod, (3^e édition) ; Paris, 2002.

DEGRYSE H. ; VAN CAYSEELE P.: Relationship lending within a bank based system: evidence from European small business data. *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9 n°1, pp 90-109

GLOUKOVIEZOFF G., LAZARUS J., (2005): La relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de la littérature - Volet1 : la relation de service dans la banque. Collection des rapports, Mission Recherche, octobre 2005.

KIM M. ; KLIGER D. ; VALE B. (2000) : Estimating switching costs and oligopolistic behaviour. *Communication in UMH-Workshop on Banking and Finance, Alicante may 2000.*

KLEMPERER P. (1995) : Competition when consumers have switching costs : an overview with applications to industrial organization, macroeconomic and international trade. *Review of Economic Studies*, vol. 62 n°4, pp 515-539.

KOTLER & DUBOIS (2003): Marketing Management, Editions d'Organisations, Paris (2003).

LE ROY C. (2002): Ventes liées et fidélisation de la clientèle bancaire; Article économique ; Université Robert Schuman, Laboratoire de recherche en économie et gestion Strasbourg (2002).

MOISAND D. (2002) : CRM, gestion de la relation client, Editions Lavoisier, Paris, 2002.

NDIR NGOM A. (2001): Les banques commerciales sénégalaises peuvent-elles répondre efficacement aux besoins de financement d'une économie en développement ? Mémoire soutenu en vue de l'obtention du DESS en banque et finance ; Université René Descartes, Paris (2001)

PASCAL-VIDEAU S. (2002) : La qualité des données, carte maîtresse de la stratégie CRM, Editions d'Organisations, Paris 2002.

PEPPERS D., ROGERS M., DORF B., (1999): Le one to one en pratique. Editions d'Organisation, Paris, 1999.

PIERRE A. L. (2000) : La fidélisation du client bancaire ; Mémoire soutenu en vue de l'obtention du DESS en banque et finance ; Université René Descartes ; Paris (2000).

SHARPE S. A. (1997) : The effects of consumer switching costs on prices : a theory and its applications to the bank deposit market. *Review of Industrial Organization*, vol. 12, n°1, pp 79-94.

ANNEXES

ANNEXE 1: *Démonstration de Corentine LE ROY sur la supériorité du prix payé en deuxième période sur celui payé en première période sur le marché du crédit.*

Le modèle de CLEMPERER à partir duquel C. LE ROY s'est inspirée est un modèle à deux périodes. Les joueurs sont deux banques ($i=A,B$) qui se font concurrence en prix. Leur coût marginal est c_i . Chacune des banques est située aux extrémités d'un segment de longueur l sur lequel sont uniformément répartis les emprunteurs. Ces derniers ont tous le même taux de réservation : R_1 en première période et R_2 en seconde période. Ils ont une demande unitaire de crédit. Ils supportent des coûts de transport linéaires : tx distance avec $t>0$. (Les coûts de transport peuvent être interprétés en terme de spécialisation de la banque). A l'issue de la première période, ils supportent un coût de changement de banque noté s .

Le jeu est résolu par induction à rebours.

Si le coût de changement s est tel que : $s > R_2 - c^A > 0$ et $s > R_2 - c^B > 0$.

L'équilibre de seconde période est : $r_2^A = r_2^B = R_2$. (A.1)

Où r_2^A et r_2^B sont des taux d'intérêt respectivement proposés par la banque A et la banque B aux consommateurs lors de la seconde période.

Le raisonnement se fait par l'absurde : si pour attirer des clients A souhaite diminuer son prix, elle doit au moins le baisser de la valeur des coûts de changement que devront supporter des anciens clients de la banque B, et donc proposer $R_2 - \varepsilon - s$; or $s > R_2 - c^A$, donc $R_2 - \varepsilon - s < c^A$.

Il est donc impossible pour la banque A de baisser son prix pour attirer de nouveaux clients. On peut faire un raisonnement similaire pour la banque B. D'où le résultat énoncé à l'équation (A.1).

Aucun client ne va changer de banque en seconde période. Nous cherchons maintenant l'équilibre de première période. Cherchons la position du client marginal situé à x tel que : $r_1^A + tx = r_1^B + t(1-x)$ où r_1^A et r_1^B sont les taux proposés par la banque A et B respectivement en période 1.

$$\text{Soit } 2tx = r_1^B - r_1^A + t$$

$$\text{D'où } x = \frac{1}{2} + (r_1^B - r_1^A)/2t \quad (\text{A.2})$$

La demande qui s'adresse à A est donc :

$$\sigma_A = x = \frac{1}{2} + (r_1^B - r_1^A)/2t \quad (\text{A.3})$$

Celle qui s'adresse à B est :

$$\sigma_B = 1-x = \frac{1}{2} - (r_1^B - r_1^A)/2t \quad (\text{A.4}).$$

Chaque banque maximise son profit actualisé sur les deux périodes. Par exemple pour la banque A, on a :

$\Pi^A = \pi_1^A + \delta\pi_2^A$, où δ est le facteur d'actualisation. Donc

$\Pi^A = \sigma_A(r_1^A - c^A) + \delta\sigma_A(R_2 - c^A)$; Alors

$\text{Max } \Pi^A \Leftrightarrow d\Pi^A/d r_1^A = 0$ et $d^2\Pi^A/d^2 r_1^A < 0$.

$$\text{Soit : } -1/2t(r_1^A - c^A) + \frac{1}{2} + (r_1^B - r_1^A)/2t - \delta(R_2 - c^A)/2t = 0$$

$$\text{Donc : } -r_1^A + c^A + t + r_1^B - r_1^A - \delta R_2 + \delta c^A = 0$$

Le taux proposé par la banque A en première période est

$$r_1^A = (r_1^B + t + c^A - \delta(R_2 - c^A))/2 \quad (\text{A.5})$$

Nous vérifions : $d^2\Pi^A/d^2 r_1^A = -1/t < 0$ car t est positif.

De même on peut trouver pour la banque B

$$r_1^B = (r_1^A + t + c^B - \delta(R_2 - c^B))/2 \quad (\text{A.6})$$

En utilisant l'équation (A.6), nous réécrivons l'équation (A.5) :

$$r_1^A = t + (2c^A + c^B)/3 - \delta(R_2 - (2c^A + c^B)/3) \quad (\text{A.7})$$

Le taux proposé par la banque B en première période s'écrit :

$$r_1^B = t + (2c^B + c^A)/3 - \delta(R_2 - (2c^B + c^A)/3)$$

Si nous faisons l'hypothèse de couverture parfaite du marché, alors :

$$r_1^A + t < R_1$$

Alors, à condition que $R_1 - t < R_2$, c'est-à-dire que la valorisation du crédit entre les deux périodes varie peu :

$$r_1^A < r_2^A$$

Nous venons donc de montrer que le taux proposé par les banques en première période est inférieur au taux proposé en seconde période.

En conclusion, en première période, les banques pratiquent un taux faible pour attirer les clients et gagner une part de marché importante. Elle exploite cette clientèle acquise en seconde période en pratiquant un prix supérieur car elle sait que les coûts de changement empêchent les clients de changer de banques. On parle de « capture » de la clientèle.

ANNEXE 2 : Démonstration de l'évaluation empirique de l'ampleur des coûts de changement sur la fidélisation de la clientèle bancaire.

Les auteurs (KIM ; KLIGER et VALE) supposent un marché en oligopole comprenant n firmes qui se font concurrence. La demande des consommateurs est inélastique et ils doivent supporter un coût de changement noté s quand ils changent de fournisseur. Le point de départ du raisonnement est ce qu'ils appellent la probabilité de transition :

$$Pr = f(p_{i,t} ; p_{iR,t} + s) \quad (B.1)$$

Avec $p_{i,t}$ = prix de la firme i à la date t .

$p_{iR,t}$ = vecteur de prix des entreprises rivales de i à t .

Elle exprime la probabilité que le client continue à acheter auprès de la firme i à la période t .

De même, la probabilité qu'un client d'une firme rivale change pour la firme i est :

$$Pr = \Sigma (f(p_{i,t} + s, p_{iR,t} + s_j) \cdot (Y_{j,t-1} / \Sigma Y_{k,t-1})) \quad (B.2)$$

Où $y_{i,t}$, la demande à la firme i en t est :

$$Y_{i,t} = (Y_{j,t-1} \times Pr + p_{iR,t-1} \times Pr) \quad (B.3)$$

Les auteurs utilisent les expressions linéaires pour (B.1) et (B.2), par exemple :

$$Pr = \alpha_0^i + \alpha_1 P_{i,t} + \alpha_2 P_{iR,t} + s \quad (B.4)$$

En supposant qu'une petite baisse du prix de la firme a le même effet sur les probabilités de transition qu'une petite hausse de la moyenne des prix des firmes rivales, on trouve avec (B.3) l'expression de la part de marché de la firme i à la date t .

$$\sigma_{i,t} = -\sigma_{i,t-1} \cdot (n/n-1) \cdot s \cdot \alpha_1 + \alpha_0^i + \alpha_1 (P_{i,t} - p_{iR,t} + (s/n-1)) \quad (B.5)$$

Les coûts de changement ont deux effets opposés sur la part de marché de la firme i : s'ils sont forts par exemple, peu de clients vont se détourner de i mais la firme attirera également peu de nouveaux clients.

L'équation (B.5) est la première équation estimée par KIM, KLIGER, VALE. La seconde résulte du comportement de maximisation de la firme i . en effet, à la période T , elle maximise la somme actualisée (δ , facteur d'actualisation sur une période) de ses profits.

$$V_{i,T} = \sum \delta^{i-T} \pi_{i,t} \quad (B.6)$$

$$\text{Où le profit est } \pi_{i,t} = Y_{i,t} \cdot P_{i,t} - C_{i,t} \quad (B.7)$$

$$\text{Où la fonction de coût est : } C_{i,t} = c(W_{i,t}, Y_{i,t}) \quad (B.8)$$

$W_{i,t}$ est un vecteur de prix des inputs.

KIM, KLIGER et VALE montrent que la condition de premier ordre peut s'écrire :

$$pcm_{i,t} = -\delta \sigma_{i,t+1} \cdot (n/n+1) \cdot sg_{t+1} - \sigma_{i,t} / \alpha_1 \quad (B.9)$$

Avec $pcm_{i,t}$ = marge de la firme i en t

g_{t+1} = taux de croissance du marché en $t+1$

En guise d'exemple KIM, KLIGER et VALE testent leur modèle sur les données qui proviennent des banques norvégiennes de 1988 à 1996. Ils retiennent quatre facteurs de production : travail, capital physique, immobilisations et fonds financiers (obtenus par dépôts ou emprunts) qui produisent un output : les crédits.

Ils obtiennent une estimation des coûts de changement de 4,1% en moyenne (qui viennent augmenter d'autant le taux d'intérêt proposé par la banque rivale.) ; ils vont de 0,21 à 8,44% (inversement à la taille de la banque pour ce qui concerne l'estimation basée sur la taille des prêts.) Ceci signifie que le taux proposé par une banque concurrente est augmenté de 4,1 points. Si elle propose 15%, alors le taux réel pour le consommateur (en tenant compte des coûts de changement) est 19,1%. L'emprunteur ne changera de banque que si le taux proposé par sa banque est supérieur à 19,1%.

ANNEXE 3 : Questionnaire N°1

1) Avez-vous un compte à Ecobank ? OUI NON

2) Quel est votre secteur d'activité ?

Publique ; Privé ; Sans emploi

3) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

0 à 20 ans ; 21 à 30 ans ; 31 à 40 ans ; + de 40 ans ;

4) La propreté de votre agence Ecobank est-elle :

Très satisfaisante ; Satisfaisante ; peu satisfaisante

6) Connaissez-vous votre gestionnaire de compte ? oui non

7) Le niveau de communication entre vous et votre gestionnaire est-elle :

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant

8) Vos voeux et souhaits ainsi que vos attentes sont-ils souvent :

Très comblés ; Comblés ; peu comblés

9) Donnez-nous votre appréciation des prestations des agents au niveau des services suivants :

a) Accueil

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant

b) Ouverture de compte

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

c) Caisse

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

d) Comptoir

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

e) Remise de chèquiers

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

10) Donnez-nous votre opinion sur l'utilisation des produits et services suivants d'Ecobank :

a) La carte bancaire :

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

b) Le guichet automatique

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant

c) La banque par Internet

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ;

d) La banque par SMS

Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfait ;

s de fonds

; Satisfaisant ; Peu satisfaisant

plaintes et des réclamations à Ecobank est :

; Satisfaisant ; Peu satisfaisant

produit ou service souhaiteriez-vous qu'Ecobank mette en place pour

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

s

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

ANNEXE 4 : Questionnaire N°2

1) Quel est votre secteur d'activité :

- * Sans emploi
- * Privée
- * Publique

2) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Moins de 20 ans ; 21 à 30 ans ; 31 à 40 ans ; + de 40 ans

3) Possédez-vous un compte dans une banque ? OUI NON

4) Si oui, cochez dans la liste qui suit, les critères qui vous ont guidé dans le choix de votre banque pour l'ouverture du compte. Sinon cochez dans la même liste les critères sur lesquels vous vous baserez lorsque vous voudrez choisir votre banque pour l'ouverture du compte bancaire.

- Le montant du dépôt initial
- Le taux d'intérêt sur les dépôts
- Les conditions d'obtention du crédit
- le coût des différentes opérations bancaires
(coût du crédit, des attestations, relevés bancaires...)
- L'accueil et le traitement des clients dans la banque
- La qualité des produits et services de la banque
- la proximité de la banque par rapport au lieu de
résidence ou par rapport au lieu du service
- La célébrité ou la notoriété de la banque
- Le relationnel avec un ou plusieurs agents
de la banque
- L'extension de la banque sur l'étendue du
territoire national ou international
- La rapidité dans le traitement des opérations

- Autres (préciser)

5) Qu'avez-vous fait ou que ferez-vous en cas d'insatisfaction dans la banque où vous détenez votre compte ?

- Réclamer pour obtenir réparation du préjudice

- Boudier pour se faire entendre mais sans prendre la peine de réclamer chez un supérieur

- Fermer son compte et ouvrir un nouveau dans une autre banque

6) Combien de chances donnerez-vous à votre banque pour la quitter définitivement en cas d'insatisfactions répétées ?

- Zéro chance

- Une chance

- Deux chances

- Plus de deux chances

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	vi
Liste des sigles et abréviations	vii
Sommaire	x
Avant-propos	xiii
Résumé	xiv
Summary	xvi
Introduction générale	1
Première partie : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	3
Chapitre 1 : Formulation du problème et élaboration de la méthodologie de recherche	4
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses	4
Paragraphe 1) : Problématique	4
Paragraphe 2) : Objectifs et hypothèses	8
2.1) : Objectifs	8
2.2) : Hypothèses	8
Section 2) : Revue de la littérature du point de vue méthodologique et méthodologie de la recherche	9
Paragraphe 1) : Revue de la littérature du point de vue méthodologique	9
Paragraphe 2) : Méthodologie de recherche	13
2.1) : Collecte des données et calcul statistiques	13
2.2) : Entretiens directs	15
2.3) : Choix des variables et leur justification	15
2.3.1) : Variables explicatives relatives aux critères qui guident les clients dans le choix de leur banque pour l'ouverture du compte	15

2.3.2) : Variables explicatives relatives à la mise en place des outils de fidélisation de la clientèle par la banque.....	18
Chapitre 2 : Cadre d'exercice de l'activité bancaire au Togo.....	22
Section 1 : L'environnement multidimensionnel dans lequel fonctionnent les banques togolaises.....	22
Paragraphe 1) : L'environnement physique, socio démographique et économique.....	23
1.1) : L'environnement physique et socio démographique.....	23
1.2) : L'environnement économique au Togo.....	24
Paragraphe 2) : L'environnement réglementaire, juridique et prudentiel.....	26
2.1) : L'environnement juridique.....	26
2.2) : La réglementation et la surveillance de l'activité bancaire.....	30
Section 2) : La structure du système bancaire togolais.....	34
Paragraphe 1) : Présentation des banques du Togo.....	34
1.1) : Banque Internationale pour l'Afrique (BIA-Togo).....	35
1.2) : Union Togolaise de Banque (UTB).....	35
1.3) : Banque Togolaise de Développement (BTD).....	35
1.4) : Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCI).....	36
1.5) : Société Interafricaine de Banque (SIAB).....	36
1.6) : Ecobank Togo.....	36
1.7) : Financial Bank-Togo (FBT).....	36
1.8) : La Banque Sahélo Saharienne pour le Commerce et l'Industrie (BSIC-TOGO).....	37
1.9) : La Banque Atlantique Togo (BAT).....	37
1.10) : La Banque Régionale de Solidarité (BRS-TOGO).....	37
1.11) : La Caisse d'Epargne du Togo.....	38
Paragraphe 2) : Le groupe Ecobank.....	38
Deuxième partie : L'intérêt du CRM dans la fidélisation de la clientèle bancaire en général et celle d'Ecobank en particulier.....	42

Chapitre 1 : Notion de fidélisation de la clientèle bancaire et procédures d'implantation de l'outil	
CRM.....	43
Section 1 : Passage en revue de la notion de fidélisation de la clientèle bancaire.....	43
Paragraphe 1) : Relation de long terme entre les banques et leurs clients.....	43
Paragraphe 2) : Ventes liées, coûts de changement et fidélisation de la clientèle bancaire.....	44
2.1) : Ventes liées et fidélisation de la clientèle bancaire.....	44
2.2) : Les coûts de changement et la fidélisation du client bancaire.....	45
Section 2 : Procédures d'implantation de l'outil CRM pour fidéliser la clientèle bancaire....	46
Paragraphe 1) : Le service de l'avant-vente.....	46
1.1) : Le CRM et la collecte des informations sur les clients.....	46
a) La mise en place d'une base des données.....	47
b) Les différents outils d'exploitation d'informations collectées.....	48
b1) : Le data warehouse.....	48
b2) : Le data mining.....	49
b3) : Construction de la base des données.....	49
c) La personnalisation de la relation clientèle.....	50
Paragraphe 2) : Les ventes, l'après ventes et la gestion du service clientèle.....	50
2.1) : Le CRM et la mesure du niveau de satisfaction des clients.....	51
a) : Les enquêtes de satisfaction.....	51
b) : Les boîtes à suggestion et livres de satisfaction.....	52
c) : Le client mystère.....	52
d) : L'analyse des clients perdus.....	53
2.2) : Le CRM et la segmentation de la clientèle.....	53
2.3) : Le CRM et la technique de scoring.....	54
2.6) : Le CRM et les stratégies de rétention des clients dans la banque.....	55
a) : Les packages.....	55
b) : La mise au point des cartes de fidélité.....	56
c) : La mise au point des cartes d'abonnement.....	56
d) : Le développement des centres d'appels.....	57
e) : Les modes alternatifs de la résolution du conflit.....	58
2.5) : La gestion de l'après vente.....	59

2.) : Les limites de l'outil CRM.....	61
Chapitre 2 : Etude pratique du niveau d'implantation de l'outil CRM par Ecobank-Togo pour fidéliser sa clientèle : analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	63
Section 1 : Etat des lieux des différentes structures de gestion de la relation client à EBT...	63
Paragraphe 1) : Niveau d'implantation de l'outil CRM à EBT.....	63
1.1) : Connaissance de la notion du CRM par le personnel d'EBT.....	63
1.2) : Niveau de connaissance du client à EBT.....	64
1.3) : L'existence d'une base des données des clients à EBT.....	65
1.4) : La mesure du niveau de satisfaction des clients par EBT.....	66
1.5) : La segmentation de la clientèle à EBT.....	67
Paragraphe 2) : Evaluation des différentes techniques de rétention des clients à EBT	67
2.1) Les packages.....	67
2.2) Les cartes bancaires et guichets automatiques.....	69
2.3) La mise au point des centres d'appel à EBT.....	69
2.4) La gestion de l'après vente à Ecobank-Togo.....	69
Section 2) : Collecte des avis et impressions des clients et prospects.....	70
Paragraphe 1) : Avis et impressions des clients sur les différentes prestations à EBT.....	70
1.1) La nature de la clientèle d'EBT.....	71
1.2) Avis des clients sur la propreté des agences d'Ecobank.....	72
1.3) Mesure du niveau de communication entre les clients et leurs gestionnaires de compte.....	73
1.4) Comment les différents agents du service clientèle d'EBT sont appréciés par les clients.....	74
1.5) Appréciation des différents produits et services d'EBT par les clients.....	75
1.6) Appréciation par les clients de la gestion des plaintes et réclamations à EBT.....	78

1.7)	Autres produits et services souhaités par les clients d'EBT.....	79
1.8)	Autres observations.....	80
Paragraphe 2) : Avis et impressions des prospects.....		81
2.1)	Nature des prospects interrogés.....	81
2.2)	Critères du choix de la banque par les sans emplois.....	82
2.3)	Critères du choix de la banque par les agents du secteur privé.....	83
2.4)	Critères du choix de la banque par les agents du secteur public.....	84
2.5)	Analyse de la capture de la clientèle.....	85
Paragraphe 3 : Limites de l'étude, recommandations et validation des hypothèses.....		86
3.1) :	Les limites de l'étude.....	86
3.2) .	Recommandations.....	86
3.3)	Validation des hypothèses.....	90
Conclusion générale.....		92