



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA-Marketing et Stratégie**

**(MBA-MS)**

**Promotion  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**LE MARKETING RELATIONNEL DANS UNE BANQUE :  
QUEL EFFET SUR LA FIDELITE DE LA CLIENTELE ?  
CAS D'ECOBANK MALI**

**Présenté par :**

**Mohamed Mambe TOURE**

**Encadré par :**

**M. Papa Seyni THIAM**

**Enseignant Associé au CESAG**

**Avril 2015**

### **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à ma très chère tante Awa TRAORE que la mort nous a prématurément arrachée en juin 2014.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ce document ne saurait être rédigé sans le concours de toutes ces personnes exceptionnelles qui ont été toujours là pour moi et que je remercie très cordialement.

Il s'agit de :

- mes parents qui ont toujours cru en moi et qui m'ont permis de faire ce MBA ;
- mon directeur de mémoire qui, malgré son agenda chargé a accepté de m'encadrer en me montrant la piste idéale pour mes recherches ;
- tout le personnel d'Ecobank Mali pour son aide et sa disponibilité sans faille ;
- tout le corps professoral du CESAG pour son enseignement de qualité ;
- mes amis pour leur assistance ;
- mes camarades de promotion avec qui j'ai passé une année merveilleuse.

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Figures

<b>Figure 1: Le marketing relationnel à la frontière entre marketing et commercial</b> .....	9
<b>Figure 2: Relation engagement-confiance de Morgan et Hunt</b> .....	21
<b>Figure 3: Chaine relationnelle de fidélité à long terme</b> .....	24
<b>Figure 4: Hypothèses d'étude</b> .....	34
<b>Figure 5 : Genre</b> .....	53
<b>Figure 6 : Secteur d'activité</b> .....	54
<b>Figure 7 : Type de compte</b> .....	55
<b>Figure 8: Catégorie Socio-professionnelle</b> .....	56
<b>Figure 9 : Croisement fidélité-communication-genre (homme)</b> .....	58
<b>Figure 10: Croisement fidélité-communication-genre (femme)</b> .....	59

## Tableaux

<b>Tableau 1: Le plan marketing relationnel</b> .....	10
<b>Tableau 2: Différence entre le marketing de la transaction et le marketing de la relation</b> ...	15
<b>Tableau 3: Les variables du marketing relationnel</b> .....	19
<b>Tableau 4 : Croisement Communication-fidélité-genre</b> .....	57
<b>Tableau 5 : Mesure de la variable confiance (Statistique sur échantillon unique)</b> .....	59
<b>Tableau 6: Test sur échantillon unique</b> .....	60
<b>Tableau 7 : Analyse factorielle des variables mesurant la confiance</b> .....	60
<b>Tableau 8 : Analyse factorielle de la variable Engagement</b> .....	61
<b>Tableau 9 : Analyse factorielle de la variable communication</b> .....	62
<b>Tableau 10 : Analyse factorielle de la variable satisfaction</b> .....	62
<b>Tableau 11 : Analyse factorielle de la variable fidélité</b> .....	63
<b>Tableau 12 : Récapitulatif des modèles (confiance-fidélité)</b> .....	64
<b>Tableau 13 : Récapitulatif des modèles Engagement-Fidélité</b> .....	64
<b>Tableau 14 : Récapitulatif du modèle communication-fidélité</b> .....	64
<b>Tableau 15 : Récapitulatif de la variable satisfaction</b> .....	65
<b>Tableau 16 : Récapitulatif du modèle général</b> .....	65
<b>Tableau 17 : Corrélations entre les variables</b> .....	66
<b>Tableau 18 : Récapitulatif de la régression multiple</b> .....	67

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

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

**B to B**: Business to Business

**CCM** : Client à Croissance Maximale

**CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CNR** : Clients Non Rentables

**CPP** : Clients les Plus Profitables

**CRM**: Customer Relationship Management

**GAB**: Guichet Automatique de Banque

**ETI**: Ecobank Transnational Incorporated

**KYC**: Know Your Customer

**LTV**: Life Time Value

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PMI** : Petite et Moyenne Industrie

**RFM** : Recense-Fréquence-Montant

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 1</b> : Questionnaire d'enquête.....	81
<b>Annexe 2</b> : Descriptive de la variable confiance .....	86
<b>Annexe 3</b> : Croisement entre l'engagement et l'âge.....	87
<b>Annexe 4</b> : Croisement entre fidélité-confiance-type de compte .....	88
<b>Annexe 5</b> : Test non paramétrique.....	89
<b>Annexe 6</b> : Corrélations .....	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

<b>DEDICACE.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte Général .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Définition du problème.....</b>	<b>3</b>
<b>III. Analyse du problème .....</b>	<b>3</b>
<b>IV. Objectifs .....</b>	<b>4</b>
<b>V. Intérêts .....</b>	<b>4</b>
<b>VI. Limites.....</b>	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE : APPROCHE DE LA RELATION BANQUE - CLIENT .....</b>	<b>6</b>
<b>ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Théorie de la relation clientèle .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 2 : Relation banque-client .....</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre 3 : Cadre méthodologique .....</b>	<b>30</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation, Missions et Organisation d'Ecobank Mali.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 5 : Le marketing relationnel à Ecobank Mali .....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et Plan d'actions .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>80</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>91</b>

**INTRODUCTION  
GENERALE**

## **I. Contexte Général**

Le secteur bancaire africain a pendant très longtemps été dominé par les banques internationales. Toutefois, depuis la fin des années 1980, ce secteur est en pleine recomposition due au développement rapide des banques locales africaines qui ont commencé à l'intégrer. En effet, beaucoup de banques internationales très sensibles aux risques et au climat des affaires en Afrique ont joué à la prudence et refusent de s'impliquer davantage dans le secteur. Cet état de fait a incité certaines institutions régionales à initier la création de banques locales Africaines ayant pour objectif de combler le vide laissé par les banques internationales et surtout de contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain.

L'apparition des grands groupes africains et le climat de concurrence accrue poussent les acteurs du secteur à adopter des stratégies de développement reposant en particulier sur la diversification de la clientèle et des produits. Malgré son dynamisme, le secteur doit relever de nouveaux défis pour continuer à appuyer le développement du continent.

Ces périodes ont été marquées par une série de transformations lourdes, à savoir la mondialisation, l'ouverture des barrières à la concurrence, l'apparition de nouvelles technologies d'information et de communication et autres faits marquants, qui ont fortement influencé les fondements et les pratiques du marketing moderne.

Par ailleurs, les banques se trouvent face à un consommateur mieux informé, plus éduqué et surtout plus exigeant dont les attentes ne cessent de se multiplier et de se diversifier dépassant largement le cadre traditionnel, celui d'un meilleur rapport qualité/prix.

Face à cette nouvelle conjoncture, les entreprises sont invitées à redéfinir leur approche vis-à-vis de leurs clients, en essayant d'établir des relations privilégiées, personnalisées et durables, fondées sur la confiance et l'échange fructueux, et le marketing relationnel s'inscrit pleinement dans cette logique.

Dans ce contexte, les entreprises de services sont les plus concernées par cette nouvelle approche, et cette nécessité s'est accentuée par la perception du risque qui découle des spécificités de leurs offres telles l'intangibilité, l'inséparabilité et l'hétérogénéité.

A cet effet, pour fidéliser leur clientèle, les entreprises de services, telles que les banques, doivent adopter une approche relationnelle.

Fidéliser ses clients, est en outre un levier de compétitivité en offrant à l'entreprise un vecteur supplémentaire de différenciation, des moyens lui permettant d'apporter une réponse plus précise à leurs attentes, voire un socle favorisant l'exploitation de différentes catégories de rendements croissants.

## **II. Définition du problème**

De nos jours, les consommateurs des services financiers sont de plus en plus exigeants et versatiles. Cet état d'esprit pousse les clients à changer constamment de banque ou à ouvrir plusieurs comptes dans des banques différentes. Le développement des nouvelles technologies entraîne une dépersonnalisation de la relation entre clients et conseillers, les clients sont de mieux en mieux informés et deviennent un acteur incontournable pour la mise en marché de certains produits ou services qui leur sont destinés.

## **III. Analyse du problème**

La concurrence et l'évolution des modes de consommation incitent aujourd'hui les professionnels de la banque à s'interroger sur les modalités de la relation avec le client.

Dans un contexte d'abondance et de banalisation, les banques offrent toutes, les mêmes produits et services. Les produits sont réglementairement proches, et l'automatisation des transactions poussent à l'uniformisation des services entre les acteurs du marché. L'absence de différenciation entre enseignes bancaires conduit le client à choisir la banque la plus proche de chez lui ou celle qui lui semble la moins coûteuse.

Le client à la recherche de la satisfaction globale, a besoin d'un suivi régulier qui apporte une réponse claire à ses aspirations. Ainsi à Ecobank Mali, certains clients peuvent mal apprécier une situation de refus d'un prêt, ou un virement non positionné à temps qui les entraineraient chez la concurrence. D'autres peuvent être insatisfaits pour une mauvaise prise en charge.

Face à ces différents problèmes, notre étude consistera à diagnostiquer la politique de fidélisation des clients d'Ecobank en apportant une réponse à la question ci-après :

Quelle influence l'approche relationnelle a-t-elle sur la fidélité des clients d'Ecobank Mali ?

De cette question centrale, découlent quatre questions spécifiques :

- quelle est la perception de la gestion relationnelle de la banque ?
- quel est le niveau de fidélité des clients d'Ecobank Mali ?
- quelles sont les variables explicatives de la fidélité des clients ?
- quel plan marketing relationnel bâtir pour conserver les clients d'Ecobank ?

#### **IV. Objectifs**

L'objectif principal de cette étude, est de faire un état des lieux de la politique de fidélisation de la clientèle d'Ecobank Mali

Les objectifs spécifiques sont :

- appréhender le management relationnel d'Ecobank Mali ;
- appréhender l'approche et le niveau de fidélité des clients d'Ecobank Mali
- déterminer les facteurs explicatifs de la fidélité des clients de la banque
- proposer un plan d'actions relationnel pour Ecobank Mali

#### **V. Intérêts**

Ce travail présente des intérêts majeurs pour l'entreprise, pour la recherche et pour nous-même.

Pour l'entreprise, ce document permettra aux dirigeants d'Ecobank Mali de connaître réellement la perception de sa clientèle sur le marketing relationnel, d'avoir une idée de la fidélité de cette clientèle et connaître le poids de chaque variable du marketing relationnel sur la fidélité.

L'intérêt pour la recherche est que ce document permettra aux chercheurs d'avoir un aperçu général sur le lien qui existe entre le marketing relationnel et la fidélité. Il pourra être utile aux étudiants désirant faire des recherches dans le domaine du marketing relationnel dans les banques.

Enfin, cette étude nous permettra de mieux comprendre les enjeux du marketing relationnel pour les entreprises de service en général, particulièrement les banques. Il nous sera également d'une grande utilité pour découvrir le lien entre l'approche relationnelle et la fidélité, et de pouvoir concilier théorie et pratique afin d'enrichir nos expériences professionnelles.

## **VI. Limites**

Comme toute étude, nous avons été confrontés à des difficultés de différents ordres qui ont diminué considérablement la portée de notre étude.

La première difficulté est d'ordre financier, ce qui nous a poussés à délimiter notre intervention sur certaines agences Ecobank bien définies.

La seconde est liée au temps extrêmement réduit qui constitue un sérieux obstacle pour la réalisation d'une étude de grande envergure.

Enfin, la difficulté à recevoir certaines réponses de l'enquête envoyée dans les agences régionales a réduit significativement la taille de notre échantillon.

**PREMIERE PARTIE : APPROCHE DE LA  
RELATION BANQUE - CLIENT  
ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 1 : Théorie de la relation clientèle**

Ce chapitre va nous développer l'approche relationnelle en parlant des enjeux du marketing relationnel et en ressortant la différence entre les approches relationnelle et transactionnelle

### **1.1. Approche du marketing relationnel**

#### **1.1.1. Définition et enjeux du marketing relationnel**

##### **1.1.1.1. Définition**

Les travaux de Berry (1983) ont été à l'origine d'un intérêt croissant pour le marketing relationnel. Il est le premier à avoir utilisé les termes du marketing relationnel.

Constatant les limites des outils du marketing management utilisés habituellement dans le marketing transactionnel, ce concept s'est imposé progressivement chez les chercheurs et les praticiens.

Parmi les nombreuses définitions du marketing relationnel données par différents auteurs, nous retenons celles-ci.

(Berry 1983) « Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients »

Kotler et Dubois 2006 « le marketing relationnel consiste établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise »

Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme « l'ensemble des activités ayant pour but d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels performants ».

A la lecture de ces définitions, un certain nombre de paramètres de base apparaissent lorsqu'on veut objectivement parler de relation et de marketing relationnel.

Ils peuvent être ordonnés de la manière suivante<sup>1</sup> : En premier lieu, le marketing relationnel implique un engagement à long terme. Ce n'est pas une action ponctuelle, c'est un engagement.

---

<sup>1</sup>(Perrien, paradis et Banting 1995, Perrien 1998)

Un des buts fondamentaux d'une stratégie relationnelle est d'accroître la fidélité du client et d'assurer une certaine croissance par des ventes croisées. De tels objectifs ne peuvent se réaliser qu'à long terme (Moriarty, Kimbal et gay 1983)

En second lieu, le marketing relationnel se caractérise par un processus personnalisé. On ne peut parler de relation sans qu'il y ait connaissance réciproque, la connaissance du client étant une exigence de base du développement d'une relation<sup>2</sup>. A cet égard, Berry, n'emploie plus le terme « consommateur » mais plutôt celui de « client ».

En troisième lieu, pour que la relation soit durable, il faut qu'elle génère des bénéfices mutuels, c'est-à-dire qu'elle soit rentable pour les deux partenaires. C'est une situation de gagnant-gagnant qu'il faut prévaloir.

Et finalement une relation marketing est fondamentalement asymétrique. Cela signifie que non seulement la responsabilité de la relation dépend exclusivement du vendeur mais aussi et surtout que les décisions prises à l'interne par ce dernier influencent directement la qualité de la relation (Levitt 1983)

Le marketing relationnel vise donc la stabilité des relations d'échanges fondées sur la fidélité mutuelle non dictées par un contrat formel. La notion d'échange relationnel est fondamentalement stratégique : la connexité c'est-à-dire le rapport étroit, la liaison entre l'entreprise et le client allant jusqu'au partage d'idées et de valeurs.

#### **1.1.1.2. Les enjeux du marketing relationnel**

Le marketing relationnel connaît un grand engouement depuis plus d'une décennie. Cette évolution repose sur l'idée que les clients fidèles sont extrêmement rentables. Il contribue à la réduction du taux d'attrition et le développement de la fidélité des clients. Des études ont démontré que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ de 50% et qu'il coûte 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel (BINKS et ENNEW, 1996)<sup>3</sup>. D'autres enjeux essentiels sont le suivi et l'analyse des

---

<sup>2</sup> (Ford 1980, Macintosh, Anglin, Szymansky, et Gentry 1992, Watson 1986)

<sup>3</sup> Marketing bancaire : Abdallah Aidara (<http://aidara.over-blog.com/article-6724503.html>)

performances économiques, ainsi que le développement du portefeuille client tout en maintenant ou réduisant le coût de traitement d'un client. L'industrialisation des processus client en est la solution la plus évidente : traitement personnalisé selon le cycle de vie client, évaluation en gestion de la satisfaction client, relation multicanal.

### 1.1.1.2.1 Le marketing relationnel au cœur de l'échange social

Le marketing relationnel est le descendant du marketing direct qui permet de créer une relation personnalisée et individualisée entre l'entreprise et son client sans le face à face de l'entretien de vente. La nécessité de mixer plusieurs canaux de contact et de créer une relation sur le long terme font se rapprocher les directions marketing et commerciales autour de la relation client et du marketing relationnel. Les activités du marketing relationnel sont à l'intersection du marketing et du commercial : la sollicitation du client, par le marketing direct, les centres de contact clients, les sites internet traditionnellement pilotés par le marketing sont de plus en plus en relation avec les forces de vente. A ce titre, il convient de relever la mise en place des directions marketing client ou des directions commerciale/marketing chargées de la conceptualisation et de la mise en œuvre du marketing relationnel.

**Figure 1: Le marketing relationnel à la frontière entre marketing et commercial**



**Source :** Nathalie Van LAETHEM : *Boîtes à outils du responsable marketing* 2012

### 1.1.1.2.2 Le plan marketing relationnel

Le plan marketing relationnel est un véritable guide d'aide à la mise en œuvre des stratégies de fidélisation. En effet, sur les marchés à faible croissance et à forte concurrence, l'apparition de politiques de rétention dont l'objectif est de fidéliser les clients acquis. Ces politiques se traduisent par la mise en place de nouveaux moyens pour répondre de façon plus précise aux attentes et besoins des clients et destinés à fournir un socle favorisant l'exploitation de rendements croissants.

**Tableau 1: Le plan marketing relationnel**

Objectifs	Moyens	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs à un an</li> <li>- Développer la conquête de nouveaux clients</li> <li>- Limiter l'évasion de la clientèle</li> <li>- Conserver les clients rentables le plus longtemps possible</li> <li>- Accroître la rentabilité des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes de conquête</li> <li>- Programme de fidélisation</li> <li>- Suivi et contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de nourriture</li> <li>- Scoring</li> <li>- Taux de fidélisation</li> <li>- Taux d'attrition</li> <li>- Life time value/marge</li> </ul>

**Source** : Nathalie Van LAETHEM : *Boites à outils du responsable marketing* 2012

Ce tableau est un bref aperçu du plan marketing relationnel. Il décline les objectifs du plan relationnel sur le court, le moyen et le long terme. Le marketing relationnel exercé à court terme est juste un programme de conquête de la clientèle. A moyen terme, les objectifs consistent à limiter l'attrition de la clientèle avec des programmes de rétention, sur le long terme la conservation des clients se fait en adoptant un vaste programme de fidélisation consistant à l'accroissement de la rentabilité des clients.

### **1.1.1.2.3 Les outils du marketing relationnel**

La gestion de la relation client ou CRM (Customer Relationship Management) est souvent considérée comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise. Plusieurs outils ont été utilisés par les banques pour construire une relation client, pour « attirer, maintenir et renforcer la relation client » et donc afficher cette volonté de marketing relationnel.

#### **1.1.1.2.3.1 Le marketing direct**

C'est l'ensemble des moyens classiques de communication individualisée par lesquels une entreprise offre la possibilité à ses clients d'acheter ses produits directement sans passer par un intermédiaire. Il est à la fois un moyen de communication et un outil de distribution et de vente.

Les principales caractéristiques du marketing direct par rapport aux autres moyens de communications sont :

- son caractère individualisé qui permet un ciblage relativement précis des messages et des offres ;
- le caractère interactif des relations qu'il cherche établir avec les membres des cibles visées ;
- la recherche des réponses immédiates des personnes ciblées (sous forme d'achat, de dons, etc...).

Les offres auxquelles s'appliquent les techniques de marketing direct peuvent être ponctuelles ou (one shot) : il s'agit dans ces cas de réaliser une vente unique auprès des personnes visées.

Elles peuvent aussi être répétitives, chaque personne de la cible se voyant offrir régulièrement la possibilité d'achats successifs. La mise en œuvre des techniques du marketing direct est assurée d'une part par la constitution et la gestion des fichiers, d'autre part, par le choix et l'utilisation des medias.

### **1.1.1.2.3.2. Méthode du marketing « one to one » et gestion de la relation client**

Profitant des nouveaux moyens fournis par la révolution technologique, les spécialistes du marketing accordent aujourd'hui une importance particulière à la fidélisation et à la personnalisation des produits et services. Ce double objectif est à la base du concept américain de « one to one ». Pour y parvenir, l'entreprise doit acquérir une connaissance aussi intime que possible de son client et construire des liens interactifs qui permettront de satisfaire ses goûts et ses besoins individuels. La relation d'apprentissage qui s'instaure entre les deux parties renseigne l'entreprise de façon relativement précise et continue. Dans cette optique, la distinction entre les clients s'opère selon deux critères : les besoins qu'ils expriment et la valeur économique qu'ils représentent.

La différenciation par les besoins s'attache, de façon tout à fait classique aux motifs qui poussent un client à acheter un produit particulier. La différenciation par la valeur permet à l'entreprise d'évaluer le profit qu'elle pourra tirer du client.

### **1.1.1.2.3.3. Identification de la stratégie du client**

Pour rester compétitive et travailler de manière rentable, l'entreprise doit prendre en compte la valeur représentée par chacun de ses clients. L'entreprise doit optimiser l'allocation de ses efforts en temps et en argent sur ses clients les plus rentables. La valeur stratégique indique le chiffre d'affaires potentiel qu'un client peut apporter à une entreprise. Tous les clients n'ont pas la même valeur et il est important de différencier chacun d'entre eux. Les techniques qui permettent de connaître la valeur stratégique d'un client s'organisent autour de trois mesures principales :

- le chiffre d'affaires ;
- la mesure RFM ;
- la Life Time Value (LTV) ou valeur actualisée du client.

Le chiffre d'affaires est l'approche la plus simple qui consiste à ordonner les clients en fonction du chiffre d'affaires actuel qu'ils génèrent pour l'entreprise par ordre décroissant.

Dans cette optique, la loi de Pareto (celle des 20/80) est généralement vérifiée et on se rend compte que 20% des clients génèrent à eux seuls 80 % du chiffre d'affaires de la société. L'entreprise peut décider d'établir une césure à un certain niveau de chiffre d'affaires généré et se séparer des clients qui se situent en deçà d'un seuil minimal.

S'agissant de la mesure RFM, elle prend en considération trois variables :

- la récence (R) est la date du dernier achat effectué par le client ;
- la fréquence (F) est le nombre de fois où le client considéré a effectué des achats ; au cours d'une période déterminée par l'entreprise ;
- le montant (M) est le montant cumulé des dépenses effectuées pour un client donné.

Une analyse par tranche est effectuée sur chacune des trois variables et les clients qui présentent les plus forts chiffres d'affaires, la plus faible récence et la plus forte fréquence ont le code le plus attractif pour l'entreprise. L'entreprise peut alors décider de ne retenir ou de ne privilégier que certains « codes » en fonction de ses priorités stratégiques et de ses contraintes spécifiques.

Selon la Life Time Value (LTV) ou valeur actualisée du client, la valeur client représente la rentabilité d'un client (sur toute sa durée de vie depuis qu'il est client de l'entreprise), calculée en fonction du volume de ses achats, de la marge dégagée et des coûts engendrés (coûts d'acquisition, de développement, etc...). Ce calcul permet de segmenter la clientèle en fonction de la rentabilité actuelle de chaque client.

Il convient de relever que la LTV, quel que soit le niveau de sophistication des modèles retenus, ne peut généralement pas être calculée avec une précision parfaite compte tenu de l'hétérogénéité et de la diversité des variables qui peuvent intervenir dans le calcul. Néanmoins, même une approximation peut s'avérer très utile en la matière pour segmenter les clients par valeur en trois catégories :

- Clients les Plus Profitables (CPP) :

ce sont ceux qui ont la valeur actualisée la plus élevée. Ce sont les clients qu'il faut absolument retenir au sein de l'entreprise et fidéliser ;

- Clients à Croissance Maximale (CCM) :

ces clients ont une LTV inférieure à celle des CPP mais leur potentiel de développement est supérieur à ces derniers. C'est les clients qu'il faut absolument acquérir et développer.

- Clients Non Rentables (CNR) :

la marge que ces clients procurent à l'entreprise n'est pas suffisante pour compenser les dépenses consenties. La stratégie de l'entreprise consiste soit à en faire des clients plus rentables soit à s'en débarrasser.

#### **1.1.1.2.3.4. Gestion des canaux d'interactivité**

Elle permet à l'entité de gérer ses modes de relation vis-à-vis des clients retenus.

L'analyse de la valeur du client sert de support à l'entreprise pour déterminer un « mix » optimal de canaux d'interaction : face à face, internet, téléphone, fax, courrier, e-mail.

Le niveau d'utilisation de l'un ou l'autre de ces canaux dépend essentiellement de trois considérations :

- le type d'opération : le face à face est par exemple recommandé pour la conquête de prospects. Par contre, le fax ou internet se prêtent assez bien à la prise de commande ou de réservation ;
- le type de clients : plus le client est précieux, plus l'approche doit être personnalisée et privilégier le face à face ;
- la culture du client : chaque client a également ses préférences vis-à-vis des modes de communication disponibles. Il faut que l'entreprise se plie autant que faire se peut à ses préférences, tout en prenant bien évidemment en considération la gestion des coûts induits par canal.

### **1.1.2 Du marketing transactionnel au marketing relationnel**

#### **1.1.2.1. Différence entre l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle**

Les orientations relationnelle et transactionnelle du marketing se distinguent par divers aspects. Contrairement à la perspective transactionnelle, caractérisée pour ses tendances relatives au court

terme, son approche temporelle statique, la prédominance de relations discontinues et formelles établies avec les partenaires d'échange, ainsi qu'une appréciation du succès appréhendé en termes de parts de marché, la perspective relationnelle met l'accent sur le long terme, le dynamisme de son approche temporelle, la primauté de l'aspect symbolique et social sur l'aspect matériel, et l'appréciation du succès en termes de parts de clients

Une transaction représente l'évènement durant lequel un échange de valeurs a lieu entre deux parties. Une transaction ou même un enchaînement de transactions ne constitue pas une relation car celle-ci nécessite une connaissance et une reconnaissance mutuelle. Lorsque chaque transaction entre un client et un fournisseur est effectuée discrètement et anonymement, sans conserver un historique des achats du client et sans créer de reconnaissance mutuelle entre le client et les employés, on ne peut pas dire qu'il y a de marketing relationnel à proprement parler. Le marketing relationnel s'intéresse de près à des notions telles que la proximité relationnelle, l'interaction, la personnalisation et la relation dyadique.

**Tableau 2: Différence entre le marketing de la transaction et le marketing de la relation**

<b>Marketing de la transaction</b>	<b>Marketing de la relation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation à court terme</li><li>• Intérêt pour la vente isolée</li><li>• Contact avec la clientèle discontinu</li><li>• Mise en avant des caractéristiques du produit</li><li>• Peu d'importance au service clientèle</li><li>• Engagement limité à satisfaire la clientèle</li><li>• Contact clientèle modéré</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation à long terme</li><li>• Intérêt pour la rétention clientèle</li><li>• Contact avec la clientèle continu</li><li>• Mise en avant de la valeur du produit</li><li>• Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</li><li>• Fort engagement à satisfaire la clientèle</li><li>• Fort contact clientèle</li><li>• La qualité est le souci de tout le personnel</li></ul>

Source : Payne. Christopher Clark et Peck (1996)

### 1.1.2.2. Les catégories de marketing relationnel

Il existe trois catégories de marketing relationnel : le data base marketing, le marketing interactif et le marketing de réseau<sup>4</sup>.

#### - Le Data base marketing

Dans le data base marketing, l'intérêt est toujours porté sur la transaction mais comprend désormais un échange d'informations. Les responsables du marketing s'appuient sur l'informatique, plus précisément sur des bases de données, pour créer une relation avec le client et le retenir dans le temps. Cependant, la nature de cette relation est souvent distante, avec une communication souvent décidée par le vendeur. La technologie est utilisée pour :

- identifier et créer une base de données des clients actuels et potentiels ;
- envoyer des messages différenciés en fonction des caractéristiques et préférences des consommateurs ;
- suivre chaque relation et connaître le coût d'acquisition du consommateur ainsi que la valeur à vie résultant de ces achats.

Bien que la technologie permette de personnaliser les relations (comme l'insertion du nom du client sur les lettres écrites par publipostage), celles-ci restent toutefois distantes. Les fournisseurs de gaz, d'électricité ou de télévision par câble et satellite en sont de bons exemples.

#### - Le marketing interactif

Il existe une relation plus proche lorsqu'il y a une interaction en face-à-face entre les clients et les représentants du fournisseur (ou oreille-à-oreille dans le cas d'une interaction téléphonique). Bien que le service reste en lui-même important, le processus social et ses acteurs créent de la valeur. Les interactions peuvent comprendre des négociations et le partage d'information dans les deux sens. Ce genre de relation existe dans nombre d'environnements (des agences bancaires aux cabinets dentaires), où les acheteurs et les vendeurs se connaissent et se font confiance. Il est également la caractéristique des services b-to-b. À la fois l'entreprise et le client sont prêts à investir

---

<sup>4</sup>Selon le résultat des recherches entreprises par Coviello, Brodie et Munro, professeurs à l'université d'Auckland.

des ressources pour développer une relation bénéfique pour tous. Cet investissement comprend le temps passé à partager et à enregistrer l'information.

Alors que les entreprises de service se développent et font de plus en plus appel à la technologie comme les sites Web interactifs et les équipements de libre-service, le maintien de relations significatives avec les clients devient un véritable défi marketing.

- Le marketing de réseau

Un bon entremetteur est celui qui est capable de mettre en relation des personnes qui ont un intérêt commun. Ce genre de marketing a lieu en général dans un contexte b-to-b, lorsque les entreprises développent leur position dans un réseau de relations avec les clients, les distributeurs, les fournisseurs, les médias, les consultants, les associations de consommateurs, les pouvoirs publics, les concurrents, et même les clients de leurs clients. Il y a souvent une équipe au sein de l'entreprise fournisseur collaborant avec une équipe équivalente au sein de l'entreprise cliente. Ce concept de réseau existe également dans un environnement marketing de grande consommation où les clients sont encouragés à recommander leurs amis et connaissances au prestataire de service.

Les trois types de marketing présentés ci-dessus ne sont pas forcément exclusifs. Une entreprise peut faire des affaires avec des clients qui n'ont nullement l'intention ni le besoin de faire d'autres achats, tout en faisant de gros efforts pour en servir d'autres qui seraient plus enclins à développer une relation de fidélité.

Evert Gummesson, de l'université de Stockholm, évoque le marketing relationnel total, qu'il décrit comme suit : « *Le marketing relationnel total est basé sur les relations, les réseaux et les interactions, soit un marketing globalement intégré à la gestion des réseaux de vente de l'entreprise, au marché et à la société* ».

Il est orienté vers des relations à long terme, de type gagnant-gagnant, avec les clients, et la valeur est conjointement créée par les parties en présence. Il n'identifie pas moins de trente types de relations au sein du contexte élargi de marketing de relations totales.

### **1.1.2.3. Limite du marketing relationnel**

- L'intrusion de l'entreprise dans la vie privée du consommateur

Le marketing relationnel est par nature même, indiscret. Les questions posées, les informations collectées peuvent parfois être perçues comme une véritable intrusion dans la vie privée du consommateur. Un sentiment de harcèlement permanent peut parfois survenir.

Par ailleurs certains clients conscients de la valeur stratégique des informations les concernant vont les négocier contre certains avantages auprès de l'entreprise qui souhaite mieux les connaître, tandis que d'autres tout en restant fidèles ne souhaitent pas se dévoiler.

- Le rôle parfois contradictoire des technologies de l'information

Si les évolutions des technologies de l'information permettent d'accroître les capacités de traitement et de stockage de manière considérable même sur de courtes périodes, le développement d'internet a également accru la transparence des marchés, démocratisé l'accès à l'information et donné aux consommateurs de nouveaux pouvoirs (liberté de choix plus importante, possibilités de comparaison accrues entre alternatives etc.). Ces nouveaux avantages semblent souvent encourager les échanges ponctuels bien plus que les relations durables.

### **1.1.3 Les Composantes du marketing relationnel**

Afin de mieux comprendre l'approche relationnelle, il est essentiel de connaître les éléments qui la composent. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur ces éléments au cours des années 1990, donnant lieu à une liste impressionnante de variables influant sur l'approche relationnelle. Le tableau n°3 présente une liste de 22 variables définissant les relations et découlant d'une comparaison de la littérature faite par Morris et al. (1998). Certaines de ces variables, telles que la durée, la fréquence, les liens légaux, les objectifs communs, décrivent la relation globale. D'autres variables, telles que les investissements non recouvrables, le partage des technologies et l'asymétrie du pouvoir, reflètent la nature de la relation, et sont plus importantes pour une partie que pour l'autre.

**Tableau 3: Les variables du marketing relationnel**

1. Adaptation	12. Objectifs communs
2. Investissements non recouvrables	13. Liens structurels
3. Engagement	14. Mesure de performance
4. Complexité de la transaction	15. Incertitude de la performance
5. Comparaison des alternatives	16. Symétrie ou asymétrie du pouvoir
6. Interdépendance des transactions dans le temps	17. Partage des technologies
7. Coopération	18. Liens sociaux
8. Durée	19. Confiance
9. Fréquence des transactions	20. Valence de la relation
10. Echanges d'information	21. Valeur
11. Intensité de l'interdépendance	22. Liens légaux

Source : Morris et Al (1998)

Pour Morgan et Hunt (1994), le marketing relationnel est un processus qui s'appuie essentiellement sur la confiance et l'engagement mutuels, regroupant toutes les activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échange réussies.

Opposé à l'échange discret, il intègre une dimension historique et contextuelle de l'échange et se situe dans le long terme. Dans une telle relation, l'engagement et la confiance sont des éléments fondamentaux des étapes de la vie de la relation à savoir la création, le maintien et la rupture des relations. Le marketing relationnel recherche la stabilité des relations d'échange fondées sur la fidélité mutuelle qui dépasse le contrat formel.

La confiance est un concept majeur du marketing relationnel puisque ce dernier est le plus souvent étudié dans le cadre de relation entre deux personnes, en marketing industriel, en marketing des services ou au travers des négociations fabricant distributeur.

Morgan et Hunt dans leur définition du marketing relationnel conçoivent la confiance comme une variable médiatrice clé du succès. Ils estiment que la confiance et l'engagement fondent les principes de base de tout échange dans un contexte relationnel.

L'engagement est une variable psychologique influençant la relation entre client et fournisseur et qui a le plus été étudiée en marketing industriel, notamment pour différencier les clients qui restent de ceux qui partent.

Il apparaît que sans la confiance, il ne peut y avoir de relation durable. Ainsi, la majorité des chercheurs dans ce domaine, sont d'accord sur le fait que l'engagement et la confiance conduisent directement aux comportements de coopération gages du succès du marketing relationnel.

Le rôle primordial de la confiance dans la qualité de relation à long terme et dans la coopération entre deux partenaires, est suggéré, et, quand il est testé empiriquement, confirmé. La théorie « engagement-confiance » ou encore la dynamique relationnelle entre clients et fournisseurs est développée et apparaît la plus achevée dans la mesure où, préoccupée par le succès du marketing relationnel, elle propose une formalisation de la dynamique de la coopération.

Les éléments de l'approche relationnelle qui ont été utilisés à maintes reprises par les recherches empiriques sont la confiance, l'engagement, la communication, les valeurs partagées, la coopération et les contacts sociaux (Wilson, 1995). Cet état de fait s'explique essentiellement par la circularité temporelle des causes et des effets de la coopération, par le « bruit » des phénomènes d'auto renforcement ou bien encore par la proximité subtile, voire 'l'inséparabilité, des concepts répertoriés (Guibert, 1996).

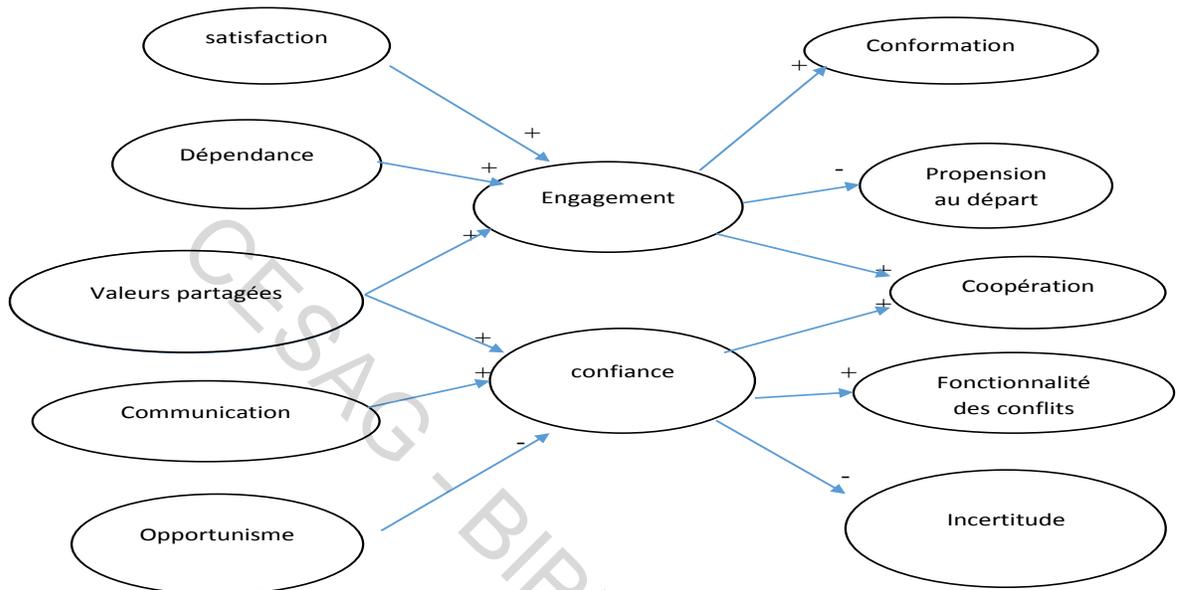
- Modèle KMV

La relation entre confiance et engagement est devenue, depuis les travaux de Morgan et Hunt (1994), le modèle cognitif de référence du marketing relationnel.

Morgan et Hunt (1994) ont montré que la confiance des détaillants envers leurs fournisseurs réduit l'incertitude qu'ils ressentent dans l'échange et favorisent leur engagement dans une relation de long terme. Ces chercheurs voient dans la confiance et l'engagement les deux variables médiatrices clés du processus relationnel.

Le modèle de marketing relationnel de Morgan et Hunt, dans le domaine industriel, connu sous le nom de KMV (Key Mediating Variable), a inspiré de nombreux chercheurs dans les différents domaines du marketing.

**Figure 2: Relation engagement-confiance de Morgan et Hunt**



Source : Morgan et Hunt 1994

## 1.2 Notion de fidélité

Le concept de la fidélité est au cœur des pratiques du marketing. L'aspect rentable de la relation a été souligné en définissant la fidélisation comme "une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme"(Barlow, 1992).

Selon Moulins (1998) la fidélité est la volonté (engagement psychologique et comportemental) d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun.

## **1.2.1 Les différentes approches de fidélité**

### **1.2.1.1. L'approche comportementale (behavioriste)**

Comme l'indique le nom de cette approche, la fidélité est constatée à l'observation du comportement des consommateurs. La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la même marque. Dans ces conditions, plusieurs modèles de conditionnement peuvent être utilisés, pour décrire scientifiquement le phénomène. Même s'ils comportent toujours la limite au terme de laquelle un comportement donné, observé dans le passé pour un consommateur donné, ne suffit pas pour affirmer avec certitude ce que sera à nouveau son comportement dans le futur. L'approche behavioriste qualifie alors de :

- Conversion, la fidélité absolue à une marque donnée,
- d'expérimentation, le comportement qui consiste à tester systématiquement les différentes propositions commerciales de l'offre,
- transition, l'abandon progressif de la marque considérée au profit d'une autre marque,
- mixité, la description d'une consommation alternée en faveur de différentes marques.

### **1.2.1.2. L'approche attitudinale (cognitiviste)**

L'approche cognitiviste introduit la notion d'attitude, comme étant l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement. On retrouvera par conséquent cette approche principalement dans les situations de forte implication de la part de l'individu pour lesquelles le besoin en cognition est élevé. Ce dernier point est particulièrement important, pour ce qui concernera notamment le choix des supports de la fidélisation.

Les travaux des chercheurs américains Susan Powell Mantrel et Frank Kardes, publiés en 1999, ont ainsi permis de penser qu'il était préférable de privilégier une présence prédominante en linéaire, qui deviendra alors un puissant argument de comparaison, chez des consommateurs à faible besoin de cognition. Alors que pour des consommateurs à fort besoin de cognition, il sera

préférable de privilégier une plus grande part de voix, autrement dit un investissement en communication publicitaire conséquent par rapport à celui des concurrents.

### **1.2.2. La fidélité du consommateur dans un contexte relationnel**

La fidélité du consommateur est un concept marketing marqué par des oppositions très fortes entre deux courants de recherche, l'un empiriste, l'autre essentialiste. Le premier définit la fidélité comme le résultat de l'expérience sensible que sont les achats répétés<sup>5</sup>. La théorie béhavioriste de l'apprentissage instrumental ou opérant explique alors le phénomène (Filser 1994). Le consommateur tend à reproduire les achats qui lui procurent une satisfaction et tend à éviter les achats qui lui procurent une déception, Les achats sont donc renforcés les uns par les autres du fait de leurs conséquences. Le second courant affirme au contraire que l'essence de la fidélité du client précède ses expériences. Pour justifier leur approche les auteurs font observer que le comportement d'achat répété n'est qu'une condition nécessaire mais non suffisante de la fidélité.

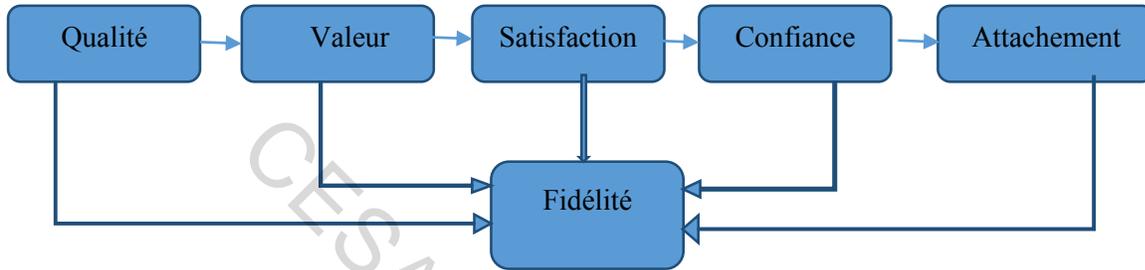
Confiance et attachement résultent d'une expérience cumulée des clients et déterminent leur fidélité à long terme. Un travail mené à la CEGOS avec plusieurs groupes de responsables marketing a montré trois niveaux de fidélisation. Outre, la condition essentielle de satisfaction, d'autres critères sont indispensables, à savoir :

- fidéliser par la réponse aux besoins de base. C'est la condition sine qua non : le produit ou le service doit correspondre au minimum à la promesse.
- fidéliser en apportant du confort. Cette stratégie consiste à apporter de la valeur sur des services complémentaires comme le service après-vente, la formation, les services juridiques et l'assistance téléphonique...
- fidéliser par la reconnaissance individuelle. Il s'agit plus d'accompagner ses clients dans leur vie quotidienne ou dans leur fonction, en leur apportant d'une part des privilèges significatifs mais aussi de la matière utile à leurs pratiques.

---

<sup>5</sup>Tucker 1964 ; Stafford 1966 ; McConnell 1968 ; Ehrenberg 2000

**Figure 3: Chaîne relationnelle de fidélité à long terme**



Source : Cegos<sup>6</sup>

### 1.2.3. La fidélisation du client bancaire

La rentabilité d'un client se mesure dans le temps, en fonction de sa Life Time Value. La fidélisation est donc devenue un enjeu de rentabilité majeur pour les banques et ce d'autant plus que la libéralisation du secteur a rendu possible une mobilité accrue des clients. Pour conserver leurs clients, les banques développent une image de marque, afin de proposer une identité spécifique, ou proposent des programmes de fidélisation. Mais de par leur activité même, elles ont une forte capacité à les fidéliser : certains produits créent des barrières à la sortie, et la relation personnelle avec le banquier est très importante pour les clients.

La relation bancaire ne peut désormais être comprise sans tenir compte des outils informatiques qui l'encadrent : le scoring devient incontournable dans les décisions de prêt et les conseillers sont soumis à des objectifs de ventes liées aux tendances comportementales décelées par les services marketing procédant à l'analyse informatique des données. Ce mode de relation avec les clients est appelé Customer Relationship Management (CRM), il vise à produire industriellement des relations personnalisées.

---

<sup>6</sup> Groupe constitué d'experts en marketing (Nathalie Van Laethem)

Si les tenants du marketing se réjouissent de la généralisation de ces outils de connaissance approfondie des clients, certaines critiques sont formulées à leur égard : le travail des conseillers clientèles perd de son intérêt, ceux-ci n'étant plus que des interfaces entre les machines et les clients, qui, de leur côté sont parfois mécontents de la perte relationnelle induite par le CRM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Relation banque-client**

Dans ce chapitre, l'accent est mis sur l'environnement bancaire en parlant du rôle de la banque, les différents types de banque et l'évolution du métier de banquier.

### **2.1. La banque et son environnement**

#### **2.1.1. Rôle de la banque**

Les banques sont des entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières. Elles jouent un rôle pivot dans le système économique, elles font le lien entre le besoin de financement des divers acteurs de la société. Le rôle de la banque consiste à collecter les capitaux disponibles pour son propre compte et les utiliser sous sa responsabilité à des opérations de crédit.

Les dépôts bancaires sont des fonds reçus du public sous forme de dépôts avec le droit de disposer pour son propre compte mais à charge de les restituer

La notion de dépôts sous-entend :

- les dépôts à vue (comptes chèques, comptes courants, et les comptes sur livrets d'épargne) ;
- les dépôts à terme (comptes à terme, bons de caisse, etc...) ;

Les déposants sont des particuliers ou des entreprises (commerçants, industriels, etc...). Les fonds déposés dans divers comptes en banques constituent l'essentiel des ressources de la banque qui lui permettront d'accorder des crédits. Les fonds recueillis par la banque auprès de ses clients sous forme de dépôt à vue (mouvants) ou à terme (stables) constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses. La loi lui permet d'en utiliser une partie sous son entière responsabilité pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui ont besoin de capitaux pour investir, produire ou consommer.

L'activité des banques consiste donc à se placer en position d'intermédiaire entre les déposants et les emprunteurs. Cette activité s'exerce sous le contrôle de la Banque Centrale. La justification de cette activité d'intermédiation se trouve dans les objectifs contradictoires des déposants et des emprunteurs. Les déposants cherchent généralement des placements dans le court terme, des montants relativement faibles et présentant un minimum de risque. À l'inverse, les emprunteurs souhaitent souvent obtenir des crédits longs, de montant plutôt élevé ; généralement destinés à financer des investissements. Ces crédits présentent un risque que le déposant ne souhaite pas prendre. Il y a donc intermédiation parce qu'il y a simultanément transformation du court, de faible montant et sans risque, vers le long, de montant élevé et risqué.

### **2.1.2. Typologie de banque**

Le développement de l'économie mondiale et les changements intervenus sur les plans financier, économique et politique, l'organisation de la profession bancaire est devenue une nécessité pour une nation moderne. Certains événements financiers illustrés par des faillites de banques qui utilisent d'une manière irrationnelle les dépôts des clients, les tendances politiques des dirigeants au pouvoir et à la spécialisation des secteurs économiques (agriculture, industrie, service, etc.) sont à la base des règles de la spécialisation des banques dans le monde.

En général, les banques peuvent être classées en trois catégories essentielles à savoir :

- les banques de dépôts :

leur activité principale consiste à effectuer des opérations de crédit et à recevoir du public, des dépôts de fonds à vue et à terme.

- Les banques d'investissement :

également appelées banques à moyen et long terme, leur activité consiste à accorder des crédits dont la durée est supérieure à deux(02) ans.

- Les banques d'affaires :

Outre l'octroi de crédit, l'activité principale de ce type de banque est la prise et la gestion de participations dans des affaires existantes ou en formation. Les opérations de financement engagées

par les banques d'affaires immobilisent des capitaux pour une longue période d'où l'utilisation de leurs capitaux propres.

Elles peuvent également utiliser les fonds de dépôts stables dont la durée est égale au moins à deux (02) ans.

## **2.2. Les évolutions de métier de banque**

Le métier de banquier a fortement évolué durant les dix dernières années. L'agence bancaire, auparavant élément central de la relation bancaire et de la distribution des produits est devenue un rouage d'une organisation plus complexe intégrant d'autres canaux de communication et de distribution.

Dans cette perspective, les agences bancaires ainsi que l'activité des personnels se sont transformées radicalement.

### **2.2.1. L'agence : un point de vente**

Les agences restent au centre de l'activité bancaire de détail, Par ailleurs, les clients souhaitent optimiser leur temps et nombreux sont ceux qui choisissent leur enseigne bancaire en fonction de la proximité géographique des agences. Cette contrainte est à l'origine de la volonté stratégique forte des principaux acteurs bancaires de mailler le territoire. Il s'agit d'ouvrir de nouvelles agences pour capter de nouveaux clients ou au moins ne pas perdre les clients actuels susceptibles de changer pour une agence plus proche. La multiplication des agences n'est cependant possible qu'en respectant des contraintes de rentabilité drastiques. C'est pourquoi les banques recherchent actuellement des modèles d'agence permettant d'atteindre la rentabilité en 2 ou 3 ans contre 5 ans pour les anciens modèles.

L'abaissement des seuils de rentabilité recherchés passe par la réduction des charges de personnel ainsi qu'une optimisation des tâches réalisées par le personnel de contact. Cette rentabilité des

agences repose notamment sur l'automatisation des transactions à faible valeur ajoutée et l'externalisation vers le client de certaines tâches.

Il convient cependant de garder présent à l'esprit que les technologies d'automatisation ne sont pas confortables, ou souhaitées par tous les publics, notamment les personnes âgées.

Fidéliser dans l'inconfort technologique des consommateurs risque d'être complexe ! On peut se demander dans quelle mesure venir en agence pour faire ses transactions sur une machine sans contact avec le personnel commercial n'est pas un paradoxe relationnel.

### **2.2.2. L'activité des conseillers bancaires**

Les agences bancaires se transformant en point de vente, le conseiller devient un commercial chargé de vendre des produits services variés (bancaires ou non). Ceci suppose d'une part, un renforcement des compétences commerciales dans les agences et d'autre part, un investissement important sur la connaissance des produits. Portefeuilles les conseillers gèrent aujourd'hui des portefeuilles de produits complexes et un grand nombre de clients.

Ceci a deux conséquences. Premièrement, il est difficile de parfaitement connaître à la fois les produits et les clients.

Le client est donc anonyme, il appartient à un segment type, souvent identifié de façon centralisée par les services marketing. Deuxièmement, le temps des conseillers est principalement consacré à la prospection et à la vente. Le conseil devient alors une activité secondaire dont les bénéfices à long terme sont incompatibles avec les objectifs de court terme des agences. Il faut par ailleurs noter que les systèmes d'incitation des conseillers et des responsables d'agence reposent sur des objectifs de volume à court terme plutôt que sur des objectifs liés à la qualité des relations mises en place avec les clients. Ceci s'explique par deux raisons :

- la pression de la performance à court terme qui pèse sur l'ensemble des enseignes ;
- la complexité de mise en œuvre des incitations sur les variables relationnelles.

### **Chapitre 3 : Cadre méthodologique**

L'objectif de ce chapitre est de ressortir le modèle d'analyse de notre étude à travers les composantes du marketing relationnel que nous avons choisies pour déterminer nos hypothèses d'étude. Il nous parle également des différentes méthodes utilisées pour notre recueil de données.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

Notre modèle d'analyse porte sur la confiance, l'engagement, la satisfaction et la communication qui sont les variables du marketing relationnel les mieux à même d'expliquer la fidélité des clients après une analyse faite des théories de quelques auteurs tels que (Morgan et Hunt, Berry, Morris etc...).

##### **3.1.1. La confiance**

La confiance est souvent considérée comme une variable médiatrice centrale expliquant les comportements de prise de décision. Néanmoins, ce concept a été souvent examiné dans l'optique des relations entre les firmes et leurs fournisseurs ou leurs distributeurs.

Dans le domaine du comportement du consommateur, le concept de confiance a été étudié depuis la fin des années soixante par Howard et Sheth (1969). Nonobstant, les modèles explicatifs du comportement du consommateur n'ont été intégrés que tardivement. En outre, les recherches en marketing se sont, pendant longtemps, réduites à considérer les échanges commerciaux selon une optique purement transactionnelle, négligeant ainsi toute orientation relationnelle dans le comportement du consommateur.

Toutefois, les recherches actuelles s'intéressant au comportement relationnel montrent l'importance du concept de confiance en tant que moyen facilitant les échanges et permettant la création de relations durables entre partenaires. Ainsi selon cette perspective relationnelle, la confiance accordée par le consommateur à une marque est présentée comme une variable médiatrice dans un modèle comprenant l'ensemble des composantes de la relation à la marque. Dans ce cadre, la confiance sera définie comme étant un ensemble d'activités qui permettent

d'établir, de développer et de maintenir des échanges relationnels importants (Sireix et Dubois, 1999).

Morgan et Hunt (1994) ont défini la confiance envers une marque non pas comme une croyance ou comme une volonté, mais comme la présomption par le consommateur que la marque, en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée. Les chercheurs semblent donc se baser sur des dimensions cognitives, conatives et affectives pour définir la confiance. Ils s'accordent tous à mettre en lumière le rôle fondamental de ce concept dans la création et le développement de relation de longue durée entre consommateurs et fournisseurs. Au-delà de cette divergence concernant la définition du concept de confiance, il n'existe pas de consensus sur la détermination et la précision des dimensions de la confiance. Alors que certains auteurs tels que Morgan et Hunt (1994) ou Fournier (1994) optent pour une conception unidimensionnelle de la confiance, d'autres travaux présentent une conception bidimensionnelle : il s'agit de la crédibilité accordée et la bienveillance perçue (Sireix et Dubois, 1999 ; Donney et Canon, 1997).

La confiance est induite par des variables explicatives dans le processus d'échange entre l'entreprise et ses acteurs – vendeurs ou clients et se traduit par des manifestations (engagement et/ou intention-comportement).

Au regard de ces différentes théories, nous énonçons notre hypothèse comme suit : la confiance exerce un effet positif sur la fidélité

### **3.1.2. L'engagement**

L'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mohr et al. 1996).

L'engagement à long terme est généralement associé, dans la littérature, à la notion de confiance, notamment dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre et d'expliquer le principe de fonctionnement des relations clients/fournisseurs.

A partir du moment où le niveau d'engagement des partenaires est élevé, ceux-ci seront enclins à réaliser des efforts supplémentaires afin de maintenir les objectifs à long terme et malgré la pression éventuelle liée aux problèmes à court terme.

Un fort degré d'engagement permet de considérer la relation sur la durée et de limiter les coûts de recherche et de mise en place liés à la création fréquente de nouveaux liens avec d'autres partenaires ; de la même façon, cela conduit à la mise en œuvre de structure de gouvernement et de systèmes de suivi plus simples et plus durables permettant à la fois de réaliser des économies mais aussi des gains en termes d'efficacité (Gundlach et al. 1995).

De plus, l'engagement, en réduisant l'incertitude a également un impact positif sur la confiance.

Un consommateur engagé est moins perméable aux messages publicitaires d'autres marques concurrentes et cette conséquence est cohérente avec la conception de l'engagement comme un préliminaire à la véritable fidélité à la marque.

Notre hypothèse s'annonce comme suit : l'engagement influe positivement sur la fidélisation de la clientèle.

### **3.1.3. La communication**

La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics cibles (d'après Lendrevie J. Levy J. et Lindon D. – *Mercator*, 8e éd. Dunod 2006).<sup>7</sup>

La communication de l'entreprise envers son client devra démontrer sa capacité à utiliser les données récoltées pour ne pas "polluer" son client avec des informations qui ne l'intéressent pas. Elle devra être porteuse d'un vrai contenu intéressant, qui puisse être un moyen :

- d'amener le client sur le point de vente (magasin physique, internet, etc...) ;
- d'amener le client à entrer en relation avec l'entreprise pour demander des informations supplémentaires ;
- d'inciter le client à transmettre cette communication à son entourage.

---

<sup>7</sup> Extrait de DEMEURE Claude : aide-mémoire marketing 6<sup>e</sup> édition

Pour ce faire, elle devra maîtriser plusieurs canaux et choisir le bon par client, base de la communication individualisée.

La communication a un effet positif sur la fidélité des clients.

#### **3.1.4. La satisfaction**

La satisfaction a généralement été présentée comme étant un état émotionnel découlant de la non-confirmation positive ou négative des attentes initiales durant l'expérience de possession ou de consommation (Oliver, 1980). Néanmoins, les recherches récentes démontrent que cette conception transactionnelle, cognitive, basée sur un seul standard de comparaison (les attentes initiales) est loin d'être suffisantes pour cerner le processus de formation de la satisfaction.

Ce constat s'explique par la difficulté de mesurer la satisfaction dans cette perspective. Les recherches actuelles optent en majorité pour une conception duale considérant la satisfaction comme la résultante de deux processus parallèles, l'un est cognitif et l'autre est affectif (Evrard, 1989).

Au-delà de cette distinction entre l'aspect cognitif et affectif, la littérature présente une autre divergence en matière de définition de la satisfaction. En fait, les chercheurs ont défini ce concept selon deux perspectives distinctes : une perspective transactionnelle et une perspective relationnelle. L'approche transactionnelle présente la satisfaction comme un état postérieur résultant de la confirmation ou de l'infirmité des attentes initiales à l'occasion d'une transaction spécifique.

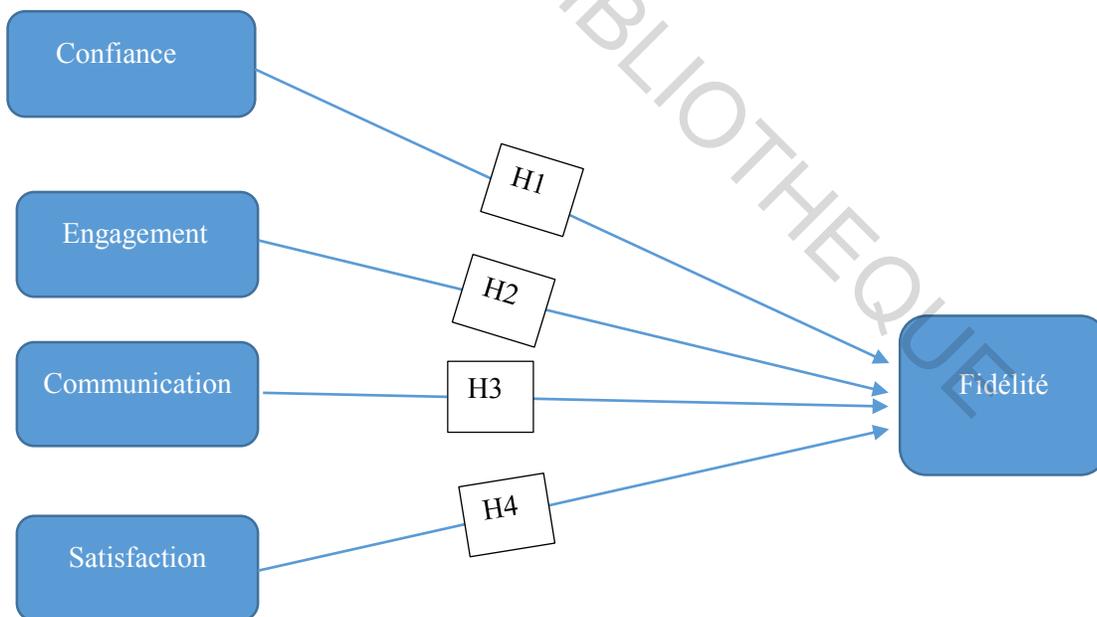
Néanmoins, cette évaluation ponctuelle semble insuffisante pour juger la satisfaction éprouvée par l'individu au cours de ses expériences avec la marque ou l'enseigne. L'approche relationnelle présente la satisfaction comme étant « un construit abstrait et cumulatif qui décrit l'expérience totale (cumulée) de consommation d'un produit ou d'un service » (Ohnson et Alii, 1995). Il s'agit ainsi d'un état effectif résultant d'une évaluation globale de la relation avec l'entreprise. De la sorte, l'évolution vers un marketing relationnel impose de considérer comme objet de satisfaction

ou d'insatisfaction non plus la transaction instantanée mais plutôt l'ensemble des expériences de consommation passées.

En résumé, il semble évident que les marques et les enseignes s'orientent de plus en plus vers des stratégies relationnelles dans le but de fidéliser leurs clients de maintenir et développer des relations d'échanges et de coopération sur le long terme. Toutefois, la question qui se pose à ce stade est de déterminer les moyens permettant de parvenir à une telle relation de fidélité sur le long terme. Plusieurs recherches ont permis d'établir l'importance de la perception de la qualité des produits en matière de création de relation et de fidélité des consommateurs à la marque ou à l'enseigne. La satisfaction joue positivement sur la fidélité de la clientèle.

**Nos hypothèses sont formulées selon le modèle suivant :**

**Figure 4: Hypothèses d'étude**



Source : Nous-même

## **3.2. Méthodes de recueil de données**

Une étude nécessite avant tout certaines investigations selon une démarche scientifique. Pour bien mener cette mission, différentes techniques de recueil de données ont été utilisées à savoir la revue documentaire, l'observation, des entretiens individuels et une enquête faisant l'objet d'un sondage auprès de la clientèle de la banque.

### **3.2.1. Revue documentaire**

La revue documentaire a reposé sur l'exploitation des sources secondaires. Elle nous a été d'une aide précieuse dans la revue de la littérature car nous a permis d'appréhender le contour de notre thème avant le déplacement sur terrain.

- Objectif

L'objectif de la revue documentaire a été de recueillir des informations relatives à notre thème afin de les analyser et de les traiter. Elle nous a permis d'obtenir des données secondaires sur Ecobank Mali et l'environnement étudié (les acteurs sur le marché, les clients du secteur...). Elle a été un véritable moyen d'exploration des différents concepts du marketing relationnel permettant d'établir une bonne revue de littérature.

- Méthodologie employée

Pour enrichir notre étude, nous avons exploité des documents disponibles à la bibliothèque du CESAG et celle d'Ecobank Mali : (ouvrages, anciens mémoires et revues financières relatifs au marketing relationnel et à la banque). Nous avons également effectué des recherches via internet (moteurs de recherche, site d'Ecobank et la bibliothèque virtuelle).

- Résultats obtenus

L'exploitation de ces documents nous a permis de récolter des données secondaires fiables, des chiffres sur Ecobank, de découvrir les pensées des auteurs sur les points clés de notre thème à savoir : le marketing relationnel, la fidélisation, la fidélité des clients et la banque.

### 3.2.2. Entretien individuel

L'entretien individuel a été un moyen d'appréhension et de clarification des concepts de l'étude. Il nous a permis d'approfondir nos recherches afin d'avoir une vision large sur l'étude quantitative et mieux cerner les hypothèses de l'étude.

Son objectif principal a été de comprendre les pratiques du marketing relationnel exercées par le personnel, notamment les relations entre les clients d'Ecobank et le personnel

- Méthodologie

La technique d'étude que nous avons utilisée est l'entretien semi directif. Des questions ouvertes ont été posées à une dizaine d'employés qui sont en relation directe avec les clients (chefs d'agence, des gestionnaires de comptes, des caissiers). Il a fait l'objet d'échanges très enrichissant où des questions relatives aux techniques utilisées au sein d'Ecobank pour conquérir, maintenir et fidéliser les clients étaient au rendez-vous.

- Résultats obtenus

Ces différentes entrevues nous ont permis de connaître :

- les stratégies employées par la banque pour satisfaire sa clientèle ;
- les critères sur lesquels Ecobank Mali se base pour évaluer la fidélité de sa clientèle ;
- la segmentation de la clientèle faite à Ecobank Mali.

- Traitement des données issues de l'entretien

Nous avons procédé à une analyse empirique des données recueillies, ainsi les verbatim ressortis au cours de l'entretien (satisfaction de la clientèle, qualité du service, écoute) ont été profondément étudiés pour mieux comprendre la stratégie de fidélisation employée par Ecobank Mali.

### 3.2.3. L'observation

- Objectif

Son objectif a été de comprendre les comportements des clients d'Ecobank à travers leurs faits et gestes, étudier la technique du personnel d'Ecobank dans l'application du marketing relationnel

- Méthodologie employée

A partir d'une observation non participative, nous avons fait un constat sur la méthode de travail des employés de la banque, l'analyse des comportements des cadres vis-à-vis de la clientèle, les réactions du personnel en contact face aux clients, le traitement des clients par les gestionnaires de compte en face à face, via le téléphone ou par mail etc...

- Résultats obtenus

Par cette méthode nous avons découvert comment le personnel d'Ecobank traite ses clients, quelles sont les attitudes prises par le personnel en contact en face des clients, et comment les chargés de clientèle s'adressent à leur portefeuille client selon l'approche relationnelle.

### 3.2.4. L'enquête

- Objectifs

L'objectif principal de cette étude est la découverte des relations d'association entre le marketing relationnel et la fidélité. Il s'agit de mesurer et d'interpréter le niveau de corrélation entre les éléments composant le marketing relationnel (confiance, engagement, communication, satisfaction), et la fidélité. Cette enquête nous a permis de collecter les données sur les variables constitutives du marketing relationnel pour les analyser et les interpréter. L'intérêt de cette enquête est de démontrer à quel point le marketing relationnel influe sur la fidélité des clients d'Ecobank Mali.

- Méthodologie

Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête faite auprès de la clientèle d'Ecobank Mali. Un questionnaire a été administré à la clientèle à cet effet dans une quinzaine d'agences Ecobank à Bamako et celles des régions principales du Mali. La méthode de collecte des données a été le face à face dans le souci d'avoir aussitôt les réponses des clients. La population mère concernée pour l'étude s'élève à 251 094<sup>8</sup>.

Le questionnaire est fait sur la base des hypothèses visées dans l'étude dans le but de mieux expliquer les dimensions du marketing relationnel qui influent le plus sur la fidélité des clients d'Ecobank.

- Echantillonnage

La technique d'échantillonnage choisie pour cette enquête est la méthode probabiliste simple. Le choix de cette méthode s'explique par le fait qu'elle permet de garantir une meilleure représentativité de l'échantillon. La taille de l'échantillon s'élève à 191 répondants sur une population étudiée de 251 094. La marge d'erreurs choisie est de 5%.

---

<sup>8</sup> Source Ecobank Mali

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
PRATIQUE**

## **Chapitre 4 : Présentation, Missions et Organisation d'Ecobank Mali**

Ce chapitre nous parle du groupe Ecobank en général et particulièrement de la filiale du Mali, son organisation et ses activités

### **4.1. Présentation générale**

#### **4.1.1. Le groupe Ecobank**

Née d'un échange d'idées entre des hommes d'affaires d'Afrique de l'Ouest, qui voulaient doter le continent d'une institution financière africaine, Ecobank a vu le jour en 1985 en tant que holding bancaire dans le but de soutenir le secteur privé en Afrique.

Ses actionnaires fondateurs contribuèrent au capital de départ nécessaire pour la réalisation des études de faisabilité et aux actions de promotion qui permirent la création d'Ecobank.

Le capital initial souscrit et libéré de ETI d'un montant de 32 millions de dollars américain fut levé auprès de plus de 1 500 investisseurs privés et institutionnels issus des pays d'Afrique de l'Ouest. Le plus important actionnaire était le fonds de la CEDEAO, la branche destinée au financement du développement dans la sous-région.

ETI a commencé ses activités en 1988 avec sa première filiale au Togo. Depuis, le groupe n'a cessé de s'agrandir, enchainant année après année des ouvertures de filiales dans toute l'Afrique médiane.

Ecobank est aujourd'hui la première institution bancaire phare panafricaine présente dans 36 pays du continent africain, soit plus que toute autre banque dans le monde. Elle opère actuellement dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, Centrale, Orientale et Australe et détient des bureaux de représentation en Angola, à Londres, à Johannesburg, à Paris et Dubaï.

#### **4.1.2. Historique d'Ecobank Mali**

Septième filiale du groupe ECOBANK, après le Togo (1988), Ecobank Côte d'Ivoire et Nigeria en 1989, Ecobank Bénin et Ghana en 1990, Ecobank Burkina Faso en 1997, Ecobank Mali a ouvert ses portes le 26 novembre 1998 conformément à la politique d'expansion du groupe avec une seule

agence en son sein. Elle dispose actuellement d'un réseau de 41 agences, offrant un service de proximité et une gamme variée de produits et services bancaires à l'ensemble de sa clientèle composée de particuliers, d'institutions financières, d'entreprises locales et multinationales, d'ONG, l'Etat et ses démembrements.

En 2007, la banque a mis l'accent sur le développement de la banque de proximité, aujourd'hui son réseau couvre l'ensemble du territoire à l'exception de Koulikoro, Tombouctou et Kidal. L'objectif final est la couverture totale du pays.

#### **4.1.3. Missions d'Ecobank Mali**

Ecobank opère selon les normes et politiques relatives à l'éthique, à la lutte contre le blanchiment d'argent, de capitaux, aux conflits d'intérêts et au gouvernement d'entreprise. Ces normes et politiques sont régulièrement revues pour les adapter aux exigences locales et à la pratique internationale.

Conformément à ses statuts, Ecobank Mali a pour objet la prestation de services bancaires, économiques et financiers. A cet effet, elle intervient sur plusieurs volets

- Elle accepte des dépôts et consent des prêts de diverses natures conformément aux règles édictées par la commission bancaire.
- Elle donne son aval ou sa caution ;
- Elle participe au placement, à l'émission et à la distribution d'actions et d'autres titres et valeurs ;
- Elle transfère à des tiers les droits résultant de tout prêt ou investissement dans des titres et valeurs qui auraient pu être faits par la banque, et investit ou réinvestit les fonds
- fait toute opération de nature à favoriser son développement, notamment par la création de nouveaux produits.

La mission d'Ecobank Mali est en parfaite harmonie avec celle du groupe qui a pour finalité de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale et contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain

Ecobank Mali a pour objectif de devenir une institution financière de référence au Mali et d'utiliser cette position pour jouer un rôle prépondérant dans la réalisation de la mission et des objectifs du groupe.

L'objectif est de toujours offrir aux clients, des services adaptés, sûrs et d'excellente qualité. Dans cette optique, le Groupe a mis en place le concept de "Banque Unique" qui tend à standardiser les processus et procédures du Groupe de façon à transcender les barrières géographiques et linguistiques avec une marque commune, des normes pratiques et des procédures communes.

Ecobank opère selon les normes et politiques relatives à l'éthique, à la lutte contre le blanchiment d'argent, de capitaux, aux conflits d'intérêts et au gouvernement d'entreprise. Ces normes et politiques sont régulièrement revues pour les adapter aux exigences locales et à la pratique internationale.

## **4.2. Organisation d'Ecobank Mali**

### **4.2.1. Activités d'Ecobank**

Sur la base d'un concept de banque unique, les activités d'Ecobank Mali s'inscrivent dans la stratégie du groupe ECOBANK, consistant en la mise en commun des standards et méthodes d'exploitation. Les principaux secteurs d'activités financés sont : le domaine des bâtiments et travaux publics, le commerce général, l'agroalimentaire hors produits périssables, l'informatique, les services, les hydrocarbures. En plus du financement des activités commerciales Ecobank Mali offre une gamme variée de produits et services dont entre autres :

- les opérations à terme (lettre de crédit, contrat de change à terme etc.)
- les comptes courants, d'épargne et de dépôts ;
- les crédits à terme les prêts et découverts ;
- les opérations en devises, ramassage de fonds ;
- les interventions sur le marché des capitaux ;
- le service électronique de transfert d'argent (Western Union) ;
- le service Internet Banking, Distributeur automatique de billet ;

- le rapide transfert.
- le service Bank to Wallet via Orange Money

Dans un environnement très concurrentiel, Ecobank-Mali depuis sa création poursuit une stratégie lui permettant d'occuper une meilleure position sur le marché bancaire malien, ceci à travers l'amélioration continue de la qualité de ses services.

#### **4.2.2. Les organes de direction**

Ecobank Mali comprend onze départements pilotés par une Direction Générale sous le contrôle d'un Conseil d'Administration. Les organes sont composés comme suit :

##### **4.2.2.1. La Direction Générale**

C'est l'organe directeur de la banque. Elle prend les grandes décisions au nom de la banque, veille au respect de la bonne marche de la structure, assure l'application des décisions prises en conseil d'administration.

##### **4.2.2.2. Le Département du Domestic Bank**

Le Domestic Banking (Banque de la clientèle domestique) prend en charge la gestion des clients particuliers, PME-PMI de la banque en œuvrant dans le sens de leur offrir une multitude de produits et services adaptés à leurs besoins. Le département assure le fonctionnement des 41 agences Ecobank dans le souci d'être le plus proche de leurs clients. Composé de gestionnaires de compte, d'agents clientèle, le Domestic Bank a pour mission de fournir un service de qualité à sa clientèle pour sa satisfaction globale.

##### **4.2.2.3. Le Département du Corporate Banking**

Le Corporate Banking a en charge la gestion des grandes entreprises. Il offre une large gamme variée de produits et services aux multinationales, aux grandes entreprises régionales et locales, aux structures publiques, aux institutions internationales et financières. Sa principale mission est de capter le maximum de flux possibles de ses clients.

#### **4.2.2.4. Le Département du Contrôle Financier**

Il a la charge de l'élaboration de tous les rapports financiers destinés à la Direction de la banque, au groupe, à la BCEAO, au Ministère des Finances, à l'Association Professionnelle des Banques et aux autres organismes utilisateurs. Il est par ailleurs responsable de la comptabilisation des écritures d'opérations diverses et de régularisation.

#### **4.2.2.5. Le Département des Ressources Humaines**

Il s'occupe de la gestion administrative de la banque. Ses attributions sont diverses mais peuvent être résumées comme suit :

- Préparation des salaires :

Elle consiste à déterminer le montant des salaires à verser et des charges sociales.

- Gestion des événements concernant les ressources humaines

Ce volet concerne essentiellement le recrutement du personnel au service de la banque.

#### **4.2.2.6. Le Département de la Trésorerie**

Sa mission est essentiellement axée sur la gestion de la trésorerie de la banque aussi bien en monnaie locale qu'en devises et se manifeste notamment à travers :

- la gestion des dépôts auprès de la Banque Centrale et des correspondants ;
- les opérations de prêts et emprunts sur le marché monétaire ;
- la mise en place et la gestion des divers placements de la banque ;
- ses appuis divers aux caissiers dans le cadre des opérations en devise.

En ce qui concerne les opérations de trésorerie effectuées sur le marché monétaire par les établissements de crédit, le Département de la Trésorerie a pour fonction d'intervenir sur ce marché avec pour objectif principal d'équilibrer la trésorerie de la banque.

En rapport avec le Service Portefeuille Local, le Département effectue le suivi du compte auprès de la BCEAO suite aux différentes opérations de compensation, de débit ou de crédit du compte.

En ce qui concerne la caisse, le département veille notamment :

- à l'introduction des taux de change indicatifs de la journée ;

- au suivi du niveau du stock de devises et aux réapprovisionnements y afférents lorsque les seuils préalablement définis sont atteints ;

#### **4.2.2.7. Le Département de Gestion des Risques**

Le Département Gestion des Risques vérifie quotidiennement tous les découverts et dépassements accordés sur les lignes de crédit. Ainsi, le gestionnaire de compte pourra faire un suivi afin de les ajuster. Le contrôle consiste à s'assurer que tous les découverts ou dépassements temporaires ont été précédemment approuvés par le Comité de Gestion des Risques.

#### **4.2.2.8. Le Département Juridique**

Les principales attributions du Département Juridique gravitent autour de deux axes : le Conseil Juridique et le Secrétariat du Conseil d'Administration.

En ce qui concerne le Conseil Juridique, le département :

- assume la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque, dont notamment le respect des normes ;
- analyse l'ensemble des normes nationales et internationales à respecter en matière de propriété, marques, droit des sociétés, droit commercial, droit immobilier, droit fiscal, droit du travail, etc...
- propose diverses approches pratiques permettant de limiter les risques de la banque du point de vue juridique (En cas de vide juridique, par exemple) ;
- assiste l'ensemble des responsables et employés de la banque pour tout problème de droit, tant à titre préventif qu'à titre curatif ;
- assure le suivi de l'ensemble des contentieux ainsi que les relations avec les juridictions et autres intervenants dans le mécanisme juridique, tels que les auxiliaires de justice (Notaires, avocats, huissiers...) ;
- veille au respect de la confidentialité des informations concernant les clients de la banque ;
- procède périodiquement à l'audit juridique des documents susceptibles d'être source génératrice de responsabilité pour la banque ;

- Veille à la mise en œuvre des diverses décisions du Groupe.

Pour ce qui est du volet Secrétariat du Conseil d'Administration, le département :

- assure la préparation des dossiers du Conseil et des Assemblées Générales des actionnaires ;
- tient à jour les procès-verbaux ;
- assure les relations avec le notaire de la banque.

#### **4.2.2.9. Le Département de la Conformité**

Elle a pour mission générale de :

- veiller à la conformité aux dispositions légales, réglementaires, professionnelles, internes, et déontologique régissant les activités de la banque.
- assurer la mise en œuvre de la politique de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme du groupe au sein d'Ecobank Mali ;
- identifier et prévenir le risque de non-conformité ;
- informer, former et conseiller les collaborateurs de la banque et la Direction Générale.

#### **4.2.2.10. Le Département du Contrôle Interne**

Son objectif principal est la gestion globale de tous risques pouvant affecter le patrimoine de la banque. Il veille au respect des procédures, Il assure la mise en application correcte du manuel de procédures de la banque (cap manuel) et du plan comptable bancaire. Il intervient dans tous les départements pour ses opérations de contrôle, s'assure si les conditions définies dans le cap manuel sont bien respectées.

#### **4.2.2.11. Le Département de l'Audit Interne**

Jouissant d'une certaine indépendance vis-à-vis de la Direction Générale, la Direction de l'Audit Interne est le dernier maillon de la chaîne en parlant de contrôle. Il élabore un plan annuel d'audit soumis à l'approbation du conseil d'administration. Le département assure l'audit ciblé dans chaque département selon son planning annuel, mène une politique de lutte contre la fraude bancaire, présente les rapports de compte aux commissions bancaires et aux auditeurs des entreprises clientes suite à leur demande.

#### **4.2.2.12. Le Département des Opérations et Technologies**

Il est Composé de trois grandes divisions : la division des opérations, la division de la technologie et la division Ecobank Business Services (EBS)

##### **- La division des opérations**

Elle a la charge de toutes les imputations comptables relatives à toutes les opérations effectuées par la banque, opérations internes ou externes. Plusieurs taches lui sont attribuées à travers différents services :

###### ○ Service Portefeuille local

Il gère les virements internes, les opérations de compensations, les règlements de factures et les opérations de crédit (mise en place et suivi).

###### ○ Le Service Commerce International

Il assure le traitement des opérations de la banque avec l'étranger, il s'agit essentiellement des opérations d'importation et d'exportation de la clientèle pour lesquelles nous lui offrons une série de services dans le cadre d'engagements particuliers dont les plus courants sont : les lettres de crédit ou crédit documentaire, les remises documentaires, les cautions, avals, et autres garanties.

###### ○ Le Service Transfert

Il a la responsabilité de toutes les opérations de transfert de compte à compte, de transfert vers des bénéficiaires hors de l'Institution, des dépôts à terme et de l'enregistrement des opérations de back-office trésorerie.

###### ○ Le Service Caisse

C'est le guichet de la banque. Il est ouvert à la clientèle pour ses opérations de retrait ou de dépôt de monnaie, que ce soit des espèces ou des chèques et quel que soit le type de compte (compte courant, compte d'épargne, compte convertible...). La Caisse offre également un service de change de monnaie.

##### **- Division Ecobank Business Services (EBS)**

C'est la division chargée du fonctionnement de la banque. Elle a plusieurs attributions qui se définissent entre autres :

###### ○ achats de fournitures de la banque ;

###### ○ gestion du parc automobile de la banque (achat de voiture, entretien, dotation en carburant) ;

- assure le protocole de la banque ;
- travaux de réparation, d'aménagement et d'entretien des locaux, des meubles)

- **Division de la Technologie**

La Division Informatique d'ECOBANK a pour attributions principales l'administration du système d'information, l'assistance aux utilisateurs ainsi que la veille technologique. Elle s'occupe du développement et de la maintenance des logiciels de la banque et assure la maintenance du réseau et du matériel informatique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : Le marketing relationnel à Ecobank Mali**

Dans ce chapitre, il a été question de démontrer les différentes politiques utilisées par Ecobank Mali pour fidéliser sa clientèle et comment la segmentation des clients est faite en son sein.

### **5.1. La segmentation de la clientèle**

Afin de les gérer efficacement et de pouvoir répondre constamment à leurs besoins, Ecobank Mali a segmenté ses clients selon leur statut, leur taille et leur domaine d'activité.

#### **5.1.1. La banque des grandes entreprises (Corporate Bank)**

Ce sont les clients institutionnels segmentés en multinationales, en entreprise régionale, en sociétés d'Etat, en organisations internationales et institutions financières.

#### **5.1.2. La banque domestique (Domestic Bank)**

Elle concerne les particuliers et les PME-PMI.

Parmi les particuliers, nous avons trois catégories de clientèles réparties selon le revenu :

- clients de haut standing (consumer private banking) ;
- clients intermédiaires (consumer intermediate) ;
- clients de base (consumer mass market) ;

Concernant les entreprises, la segmentation est faite selon le chiffre d'affaires :

- les Petites et Moyennes Entreprises de base (SME mass market) ;
- les Petites et Moyennes Entreprise qui ont un chiffre d'affaires assez élevé par rapport au mass market

### **5.2. Les déterminants du relationnel à Ecobank Mali**

#### **5.2.1. La fiche KYC (Know Your Customer)**

La connaissance du client est impérative pour maintenir une excellente relation avec celui-ci. Pour ce faire, une fiche dénommée KYC "Connaitre Ton Client" est préétablie dans l'optique de pouvoir servir le client selon ses besoins. Des informations relatives :

- à l'activité ;
- au profil ;
- à l'adresse ;
- et à la nationalité

sont recueillies afin de connaître de fond en comble le client et de pouvoir répondre à ses différentes attentes.

### **5.2.2. Gestion des plaintes et réclamations**

La meilleure méthode de tisser une bonne relation avec un client est de le satisfaire sur tous les fronts. C'est pourquoi à Ecobank Mali l'accent est surtout mis sur la satisfaction client à travers un service de qualité qui est la principale stratégie du groupe Ecobank.

Une division dédiée à l'offre des services de qualité travaille d'arrache pieds Afin de répondre efficacement aux besoins du client et de garder de très bonnes relations avec celui-ci.

Le service client veille à la satisfaction de la clientèle en gérant les plaintes et les réclamations.

Ecobank se fixe comme objectif de répondre aux plaintes des clients au bout de 24 heures maximum après les avoir reçues, ne serait-ce que de façon provisoire. Ceci est un moyen de garder une bonne relation d'affaire avec le client.

Les clients dont les plaintes ont été positivement et promptement résolues deviennent souvent des promoteurs. Plusieurs méthodes sont utilisées pour recueillir les plaintes des clients.

- Les plaintes écrites

Les plaintes écrites sont recueillies au moyen de boîtes à suggestions et cahiers de suggestion disponibles dans chaque agence Ecobank. Périodiquement, ces outils sont consultés afin de pouvoir analyser les différentes plaintes et y apporter des solutions en remontant les informations aux directions concernées.

- Les plaintes orales

Les plaintes orales sont généralement traitées par le service clientèle ou les gestionnaires de compte qui sont en relation directe avec le client.

Pour Comprendre le problème du client, ils posent toutes les questions nécessaires pour bien appréhender la situation. Ils écoutent le client sans l'interrompre, paraphrasent le problème pour être sûr de l'avoir bien compris afin de pouvoir proposer les solutions adéquates.

En matière de qualité de service à Ecobank, l'écoute, l'intérêt et le fait de répondre d'une façon courtoise aux clients sont de la plus grande importance.

- La gestion des réclamations

Une réclamation est la déclaration du mécontentement d'un client qui a une base légale et peut entraîner des répercussions financières pour Ecobank. Les réclamations sont diligentées par le gestionnaire de compte qui a le client dans son portefeuille. Le gestionnaire analyse le problème afin de voir où le dysfonctionnement se situe et le règle aussitôt avec l'aide de la division ayant passé l'écriture.

### **5.2.3. Le call**

Le call est une visite clientèle effectuée par le gestionnaire de compte dans le but d'acquérir de nouveaux clients, de mieux connaître les clients qui sont déjà dans leurs portefeuille, mieux comprendre leurs besoins et leur attentes. Il a pour but la conquête des clients potentiels et surtout la fidélisation des clients existants. Parfois, il est effectué conjointement avec les départements concernés par les activités du client.

Les objectifs du call sont de :

- Rendre une visite de prospection dans les locaux du client afin de connaître ses besoins et comprendre parfaitement ses attentes. Il permet également de découvrir toutes les activités du client, avoir idée de ses projections futures. C'est un moyen pour la banque d'avoir une idée de ce que la concurrence aussi propose sur le marché comme produit et service.
- Redynamiser le portefeuille client existant, proposer de nouvelles offres au client afin de satisfaire pleinement ses attentes.
- Garder le plus longtemps possibles les relations d'affaires avec le client.

Il arrive parfois que le client passe à la banque sur invitation de celle – ci pour parler de ses activités et faire part de ses attentes.

#### **5.2.4. L'accueil**

Il est le premier moyen de jouer sur les relations client. Le service d'accueil est très bien organisé à Ecobank Mali avec un service clientèle qui a pour missions de très bien accueillir le client dès l'entrée dans la banque, l'orienter vers le service qu'il cherche.

- Le salon VIP

Il est réservé aux clients de haut standing pour leur offrir un accueil digne de ce nom. Dans l'idée de toujours mieux servir les clients pendant leur temps d'attente, du café leur est servi, des journaux, magazines ou autres revues leur sont distribués. Aussi des coupures de billets toutes neuves leur sont réservées pendant les opérations de caisse.

#### **5.2.5. Le don de cadeaux**

Des cadeaux sont offerts occasionnellement à une catégorie de clientèle dans le but de maintenir les meilleures relations avec celle-ci. Les critères d'attribution sont fixés selon la valeur du client (chiffre d'affaires)

Pour les particuliers, la banque offre :

- Des cadeaux de fin d'année (agendas personnalisés, montres de luxe, billets d'avion, conférenciers en cuir, coffrets, des sacs d'ordinateur etc...)
- Des cadeaux d'anniversaire

Pour les Entreprises :

- Des inscriptions aux salons internationaux
- d'autres cadeaux symboliques portant toujours la marque Ecobank.

## Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et Plan d'actions

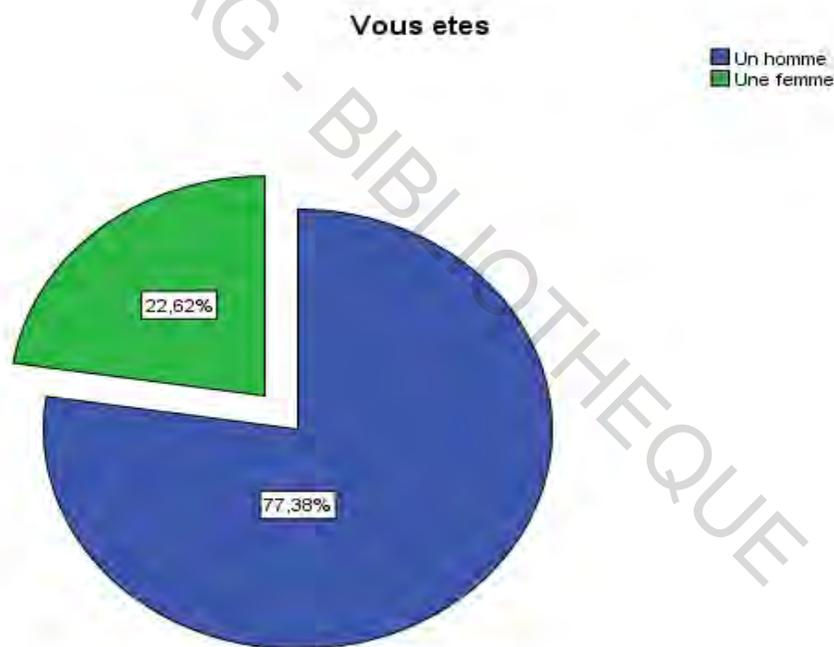
Ce dernier chapitre concerne la présentation et l'analyse des résultats obtenus au cours de notre étude. Il se termine par la proposition d'un plan d'actions relationnel à l'endroit de la Direction d'Ecobank Mali.

### 6.1. Présentations et analyse des résultats

#### 6.1.1. Présentation des résultats

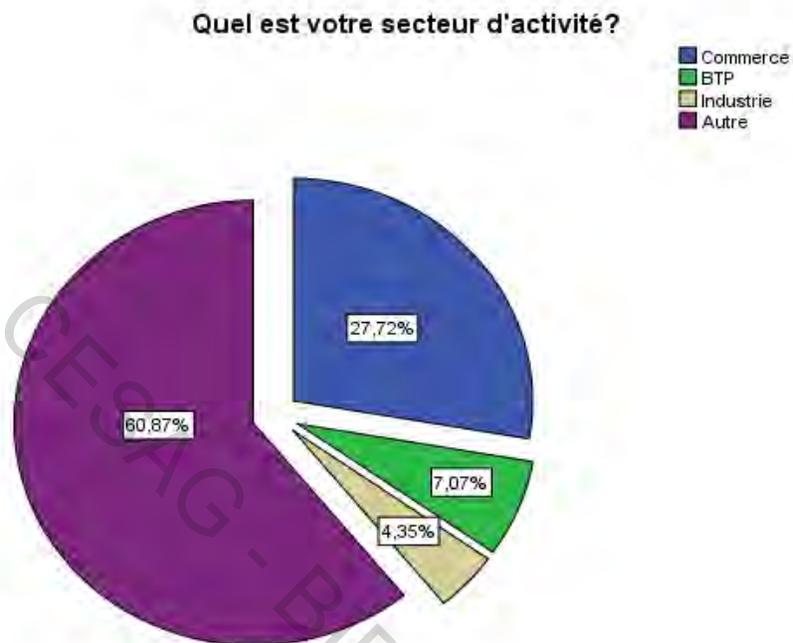
##### 6.1.1.1. Profil des clients

Figure 5 : Genre



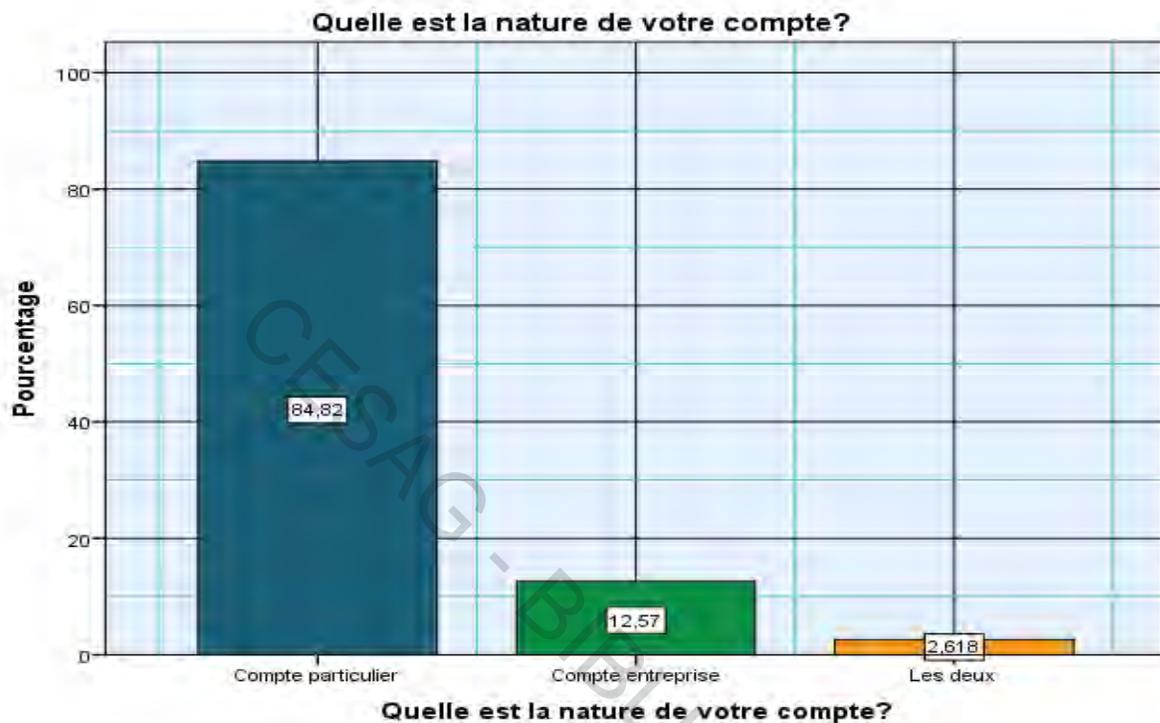
Notre échantillon est composé de 191 répondants dont 22,62 % de femmes et 77,38% d'hommes.

**Figure 6 : Secteur d'activité**



Les clients d'Ecobank Mali opèrent dans des secteurs tels que le commerce (27,72 %), les BTP (7,07%), l'industrie (4,35%) et autres secteurs (60,87%) composés d'enseignants, d'ONG de l'artisanat, d'étudiants etc...

Figure 7 : Type de compte



Dans la catégorie nature du compte nous avons 84.82% des répondants qui sont titulaires d'un compte particulier, 12.57% possèdent un compte entreprise et 2.61% sont titulaires à la fois d'un compte entreprise et d'un compte particulier.

**Figure 8: Catégorie Socio-professionnelle**



Parmi nos répondants, nous avons 45,12% de salariés (secteur privé), 17,07 % de fonctionnaires, 15,24% d'étudiants, 3,049% de conventionnaires et 19,51% sont repartis entre la catégorie autre.

**Tableau 4 : Croisement Communication-fidélité-genre**

Vous êtes			Mo		Total
			Fidfaible	Fidfort	
Un homme	Mo2	Faible	20	12	32
		Fort	22	71	93
	Total			42	83
Une femme	Mo2	Faible	3	2	5
		Fort	7	26	33
	Total			10	28
Total	Mo2	Faible	23	14	37
		Fort	29	97	126
	Total			52	111

Ce tableau est le résultat d'un croisement entre les descriptions des variables fidélité « *je suis prêt à rester avec Ecobank du fait de mes bonnes relations avec son personnel* » et communication « *les employés d'Ecobank répondent clairement à mes questions* » du segment genre. Les deux variables ont été scindées en deux sous variables de niveaux fort et faible. L'effectif total des répondants est 163 dont 125 hommes et 38 femmes.

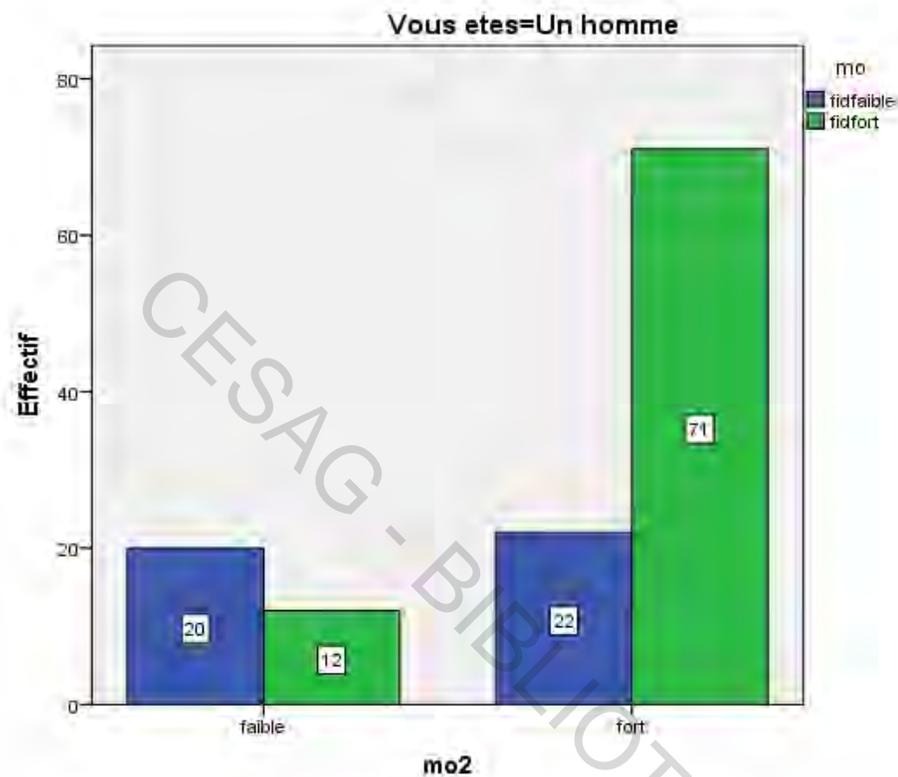
Nous constatons après lecture du tableau que 68% de répondants ont un niveau de fidélité très élevé et 32 développent une fidélité assez faible.

Pour ce qui est de la relation entre la fidélité et la communication, parmi les répondants qui souhaitent rester longtemps avec Ecobank Mali, 87% jugent que les employés répondent clairement à leurs questions et 13% affirment le contraire.

Par contre, parmi les clients ayant manifesté un faible niveau de fidélité, 56 % jugent le niveau de communication très élevé et 44% trouvent que le degré de communication est faible.

Ces différentes statistiques nous montrent effectivement qu'il existe un lien entre la communication et la fidélité. Plus le niveau de communication est élevé, plus les clients sont fidèles.

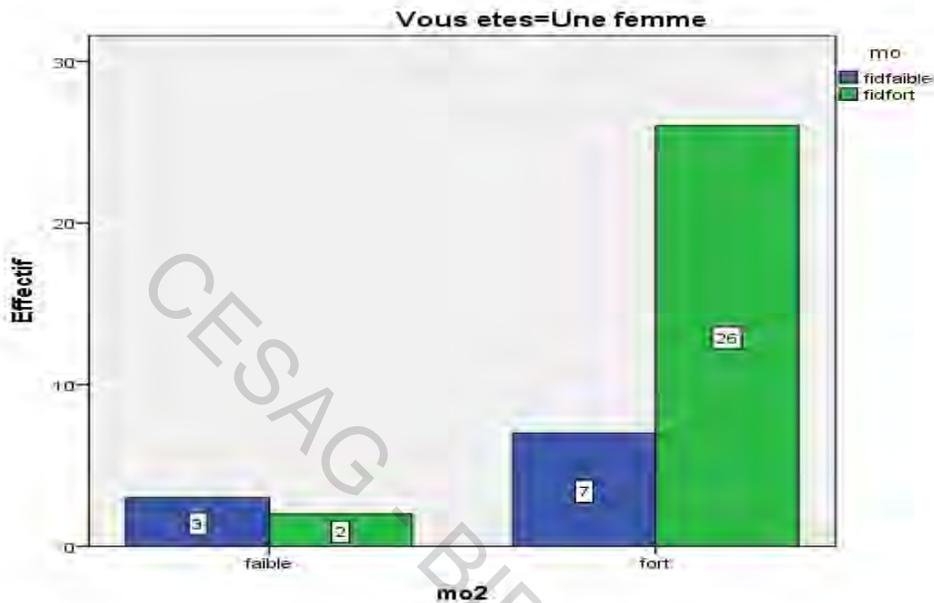
Figure 9 : Croisement fidélité-communication-genre (homme)



Cette figure est l'illustration graphique du tableau 4 ci-dessus. Elle nous détermine l'effectif des clients en fonction du sexe et selon leur appréciation des variables fidélité et communication.

Ainsi nous constatons que parmi les hommes qui jugent le niveau de communication fort, 71 ont un niveau de fidélité élevé, 22 hommes ont un niveau de fidélité faible. Parmi ceux qui trouvent le niveau de communication faible, 20 d'entre eux ont une fidélité faible et 12 ont un niveau de fidélité élevé.

**Figure 10: Croisement fidélité-communication-gendre (femme)**



Ce graphique résume que parmi les femmes qui jugent le niveau de communication fort, 26 d'entre elles ont un niveau de fidélité élevé, 7 d'entre elles ont un niveau de fidélité faible. Parmi celles qui trouvent le niveau de communication faible, 3 d'entre elles ont une fidélité faible et deux ont un niveau de fidélité élevé.

### 6.1.1.2. Mesure des variables

**Tableau 5 : Mesure de la variable confiance (Statistique sur échantillon unique)**

Description de la variable	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les produits offerts par Ecobank sont fiables	73	3,88	1,066	,125

73 enquêtés ont répondu à cette question avec une moyenne de 3.88 et un écart type de 1,066 sur une échelle de (1 à 5). La moyenne est supérieure à 2.5, ceci explique que plus de la moitié de l'échantillon trouvent que les produits offerts par Ecobank sont fiables.

**Tableau 6: Test sur échantillon unique**

Description de la variable	Valeur du test = 3.5					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Les produits offerts par Ecobank sont fiables	3,018	72	,004	,377	,13	,63

Ce tableau consiste à vérifier l'hypothèse du test à savoir si la moyenne trouvée dans le tableau 5 est généralisable à l'ensemble de la population. Pour cela, nous avons choisi une valeur de test 3.5 pour la confirmation de l'hypothèse. La significativité est de  $0,004 < 0,05$  ; ce qui nous pousse à confirmer notre hypothèse selon laquelle les produits offerts par Ecobank sont fiables est bien généralisable à la population mère de l'étude.

**Tableau 7 : Analyse factorielle des variables mesurant la confiance**

Analyse factorielle des variables mesurant la confiance

Descriptif de la variable	Composante
	1
Ecobank offre des services de bonne qualité à sa clientèle	,800
Je suis convaincu(e) que Ecobank tient toujours ses promesses vis-à-vis de ses clients	,748
Le personnel d'Ecobank saura toujours trouver une solution à mes préoccupations	,803
Avec Ecobank, mes attentes et mes espérances seront toujours comblées	,815
Valeurs propres initiales (Eigen value)	2.509
Somme des carrés des facteurs retenus	62.717

Pour l'analyse factorielle de la variable confiance, nous avons supprimé les questions 1, 3 et 7 dont le niveau de corrélation est en dessous de la moyenne (0.5).

L'Eigen value pour cette variable est de 2,509 >1 ce qui signifie que le regroupement de nos variables en un seul facteur est vérifié. La variance cumulée (62,717) nous indique le degré d'appariement de nos variables. Ainsi nous pouvons conclure que les variables peuvent s'apparier jusqu'à 62%.

**Tableau 8 : Analyse factorielle de la variable Engagement**

Descriptif de la variable	Composante
	1
L'engouement que j'ai pour Ecobank me pousse à faire davantage de transactions avec elle	,861
Je coopère plus avec Ecobank du fait de la disponibilité de son personnel	,776
Je prends toujours plaisir à traiter avec Ecobank	,881
Ma coopération avec Ecobank est de plus en plus fructueuse	,844
Valeurs propres initiales (Eigen value)	2.833
Somme des carrés des facteurs retenus	70.816

L'analyse factorielle de la variable engagement nous ramène en un seul facteur avec un Eigen Value de 2,833 >1 et une variance cumulée de 70,816. Nous pouvons dire que la réduction de nos variables en un seul facteur est juste et la capacité d'appariement est de 70.816.

**Tableau 9 : Analyse factorielle de la variable communication**

Descriptif des variables	Composante
	1
Je suis informé(e) à chaque fois qu'un nouveau produit est lancé par Ecobank	,733
Les employés d'Ecobank répondent clairement à mes questions	,714
Les messages diffusés à l'écran au niveau des agences me sont d'une grande utilité	,705
Valeurs propres initiales (Eigen value)	1.543
Somme des carrés des facteurs retenus	51.444

Dans la variable communication, nous avons dû supprimer, la question n°15 (les informations relatives à mon compte me sont fournies régulièrement) dont une qualité de représentation inférieure à 0,50. Les valeurs propres initiales pour cette variable sont de 1,543 et les variances cumulées s'élèvent à 51,444. L'Eigen Value est légèrement supérieur à 1, nous pouvons conclure que la réduction de nos variables en un seul facteur est fondée.

**Tableau 10 : Analyse factorielle de la variable satisfaction**

Par rapport à la satisfaction, les questions 17 et 19 avaient un niveau d'appariement très faible par rapport aux autres (0.5) ; par conséquent, elles ont été enlevées de la base. L'Eigen value s'élève à 2,631 et la somme des carrés des facteurs retenus est 59,023 comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ainsi, le degré d'association de nos facteurs s'est élevé à 59%.

Descriptif de la variable	Composante
	1
Je suis très bien accueilli(e) lorsque je rentre dans Ecobank	,706
Je suis satisfait(e) des traitements reçus lorsque je suis à la caisse	,744
Mes plaintes sont bien gérées par mon gestionnaire de compte	,793
Globalement je suis satisfait(e) des produits et services fournis par la banque	,824
Valeurs propres initiales (Eigen value)	2.631
Somme des carrés des facteurs retenus	59.023

**Tableau 11 : Analyse factorielle de la variable fidélité**

Descriptif des variables	Composante
	1
Je continuerai toujours à avoir recours au service d'Ecobank Mali compte tenu du sérieux de son personnel	,906
Je suis Prêt(e) à rester avec Ecobank tant que le service fourni reste de qualité	,829
Je suis prêt(e) à recommander Ecobank à tout mon entourage	,887
Je resterai client d'Ecobank du fait de mes bonnes relations avec son personnel	,877
Valeurs propres (Eigen Value)	3.064
Somme des carrés des facteurs retenus	76.603

Pour cette variable nous avons un Eigen value de 3,064 et des variances cumulées de 76,603. Ces résultats font suite à la suppression de la question 26 dont la qualité de représentation est largement

en dessous de la moyenne (0.5). La somme des carrés est 76.603 ce qui montre un degré d'association très fort et l'Eigen value est largement supérieur à la moyenne.

**Tableau 12 : Récapitulatif des modèles (confiance-fidélité)**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,760 <sup>a</sup>	,577	,574	,68106	,577	227,751	1	167	,000

Le tableau 12 indique que la relation confiance –fidélité est significative Sig de F = 0,000 et la variation de R-deux est de 0,577.

L'hypothèse H1 est confirmé (plus les clients ont confiance en Ecobank, plus ils en sont fidèles).

**Tableau 13 : Récapitulatif des modèles Engagement-Fidélité**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,793 <sup>a</sup>	,629	,627	,62477	,629	287,029	1	169	,000

La lecture du tableau 13 nous montre que le modèle est significatif avec un Sig de F < 0,005 et un  $R^2 = 0,629$ . Nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle l'engagement des clients a un effet positif sur la fidélité des clients est vérifiée.

**Tableau 14 : Récapitulatif du modèle communication-fidélité**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,343 <sup>a</sup>	,117	,112	,97140	,117	23,006	1	173	,000

Variation de F Sig <0,005 ; cela signifie que le modèle est significatif. La variation de R-deux est 0,117 légèrement supérieure à 0, nous pouvons en déduire que la communication influence positivement la fidélisation de la clientèle mais de manière très légère.

**Tableau 15 : Récapitulatif de la variable satisfaction**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,786 <sup>a</sup>	,618	,615	,64308	,618	269,914	1	167	,000

La variation de R-deux est 0,618 et le modèle est significatif avec un Sig = 0,000. La satisfaction a une influence positive sur la fidélité des clients.

**Tableau 16 : Récapitulatif du modèle général**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,854 <sup>a</sup>	,729	,722	,54141	,729	96,347	4	143	,000

Le tableau récapitulatif des modèles nous renseigne par rapport aux composantes de notre modèle de régression et la significativité de celui-ci. Le modèle est significatif avec une Sig de F < 0,005 ; la variation de R-deux est de 0,729.

**Tableau 17 : Corrélations entre les variables**

Modèle			Satisfaction	Communication	Engagement	Confiance
1	Corrélations	Satisfaction	1,000	-,364	-,295	-,489
		Communication	-,364	1,000	-,100	,066
		Engagement	-,295	-,100	1,000	-,440
		Confiance	-,489	,066	-,440	1,000

Ce tableau est le résultat d'une corrélation entre nos variables explicatives (confiance, engagement, communication, satisfaction). Nous remarquons qu'il existe des corrélations assez faible ( $< 0,5$ ) entre les variables comme nous l'indique le tableau 17. Ceci est un moyen de vérification de l'analyse factorielle de nos différentes variables. Au vu des résultats, nous constatons que la relation est assez faible entre nos variables après analyse factorielle. Ce qui nous permet de dire qu'il n'y a de multi colinéarité entre les variables dépendantes et que l'analyse factorielle faite précédemment a véritablement réussi.

**Tableau 18 : Récapitulatif de la régression multiple**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	,644	,224		2,871	,005	,201	1,088
Confiance	,182	,085	,166	2,153	,033	,015	,349
Engagement	,412	,067	,447	6,158	,000	,280	,544
Satisfaction	,420	,085	,379	4,922	,000	,251	,589
Communication	-,130	,056	-,121	-2,330	,021	-,239	-,020

Notre modèle est composé d'une variable dépendante (fidélité) et de plusieurs variables indépendantes (confiance, engagement, communication, satisfaction). Par la méthode de régression multiple, le modèle est construit comme suit :

**Fidélité : 0.644 + 0,166 confiance + 0,447 engagement + 0,379 satisfaction -0,121 communication**

## 6.1.2. Analyse des résultats

### 6.1.2.1. Régression simple

Les résultats obtenus à la suite de notre recueil de données sont assez satisfaisants. Les variables concernées par l'étude sont la confiance, l'engagement, la communication et la satisfaction qui sont extrêmement déterminantes pour espérer la fidélisation des clients d'Ecobank Mali.

- variable confiance

L'analyse factorielle de la variable confiance nous indique jusqu'où, des facteurs peuvent être réduits par rapport à la variable confiance. Nous avons une seule composante dont l'Eigen Value = 2.509 > 1 et la somme des carrés des facteurs obtenus est 62.717 ce qui signifie que notre composante explique à 62,7% la confiance. (Voir tableau 7)

Les répondants interrogés par rapport à la variable confiance ont tous une moyenne supérieure à 2,5 selon la nature de leur compte. Ainsi, en prenant le profil « nature des comptes » nous remarquons que les clients titulaires des deux comptes sont ceux qui ont la moyenne la plus élevée (4,0500), suivis des titulaires de Compte Entreprise qui ont une moyenne légèrement plus élevée (3,8750) que ceux titulaires des comptes particuliers (3,6217). (Voir Annexe 2)

Ces différences s'expliquent par le fait que les titulaires des deux comptes s'identifient beaucoup plus à la banque que ceux qui ont un seul compte. Aussi leur niveau d'engagement est beaucoup plus fort que celui des autres clients avec un score minimum de 4/5.

Dans l'annexe 4 où nous avons croisé les variables fidélité-confiance et type de compte, nous constatons 70% des répondants développent une confiance assez élevée en Ecobank. Parmi les clients qui ont confiance en la banque, 62% d'entre eux sont fidèles à Ecobank. Dans cette proportion, 68% sont titulaires d'un compte particulier et 80 % ont un compte entreprise.

Cette différence peut s'expliquer par le fait que les entreprises font plus d'opérations avec Ecobank que les particuliers. Aussi ces entreprises possèdent des comptes dans plusieurs banques que les particuliers. Cependant, leurs multiples expériences peuvent être déterminantes dans leur confiance.

Le tableau croisé dynamique de l'annexe 4 nous montre qu'il y a un véritable lien de cause à effet entre fidélité et la confiance.

L'analyse de la régression simple entre la variable confiance et la fidélité nous montre que la confiance exerce une action positive sur la fidélisation de clients. Avec une variation  $R^2$  de 0.577,

nous en déduisons que la variable confiance explique 57.7% de la fidélité des clients et le modèle est significatif (Sig de  $F < 0,05$ ). voir tableau 12

- Variable engagement

Le croisement entre la variable engagement et l'âge des répondants nous permet d'avoir une idée de la tranche d'âge qui est la plus engagée dans notre échantillon et de vérifier si le résultat obtenu est généralisable à l'ensemble de la population. L'analyse du tableau à l'annexe 3 nous permet de constater qu'une forte proportion des répondants qui ont plus de 50 ans est fortement engagée avec un effectif de 11/14 soit 78.5%. Ensuite viennent les personnes dont l'âge est compris entre 41 et 50 avec un nombre de 18/26 fortement engagés soit 69%.

Ce sont les plus jeunes (les moins de 20 ans et les 21-30 ans) qui sont les moins engagés avec une proportion de 21/37 soit 56% pour les 21-30 ans.

Ces différences peuvent s'expliquer par le fait que les plus âgés ont une durée de compte beaucoup plus longue que les plus jeunes. Nous en déduisons qu'il y a plus un lien affectif entre les plus âgés et Ecobank que les plus jeunes.

Le test Khi deux dans le tableau représenté à l'annexe 5 nous permet de dire que le test est significatif, alors il est généralisable à l'ensemble de la population.

Concernant l'analyse factorielle, nous remarquons que les quatre (4) questions formant cette variable peuvent se réunir en une seule composante d'où l'Eigen Value = 2,833 > 1. Cette composante explique à 70,8% notre variable (somme des carrés des facteurs = 70.816) cf. Tableau 8. Le test de significativité s'est avéré positif (Sig de  $F = 0,000 < 0.05$ ) ce qui nous pousse à conclure que l'analyse factorielle est possible dans la population.

L'analyse de la régression de la variable nous indique qu'il existe une corrélation significativement élevée entre la fidélité et l'engagement. La variation  $R^2$  de 0.629 explique le poids de l'engagement sur la fidélité et le Sig de  $F = 0,000$  démontre la significativité de notre modèle qui est généralisable dans la population.

- Variable communication

Pour mesurer la relation entre la communication et la fidélité, nous avons corrélé les items « les employés d'Ecobank répondent clairement à mes questions » de la variable communication et « je suis prêt(e) recommander Ecobank à tout mon entourage ».

Il est ressorti après lecture du tableau que la corrélation entre ces variables est vérifiée comme indiqué dans l'annexe 6. Le coefficient de Pearson est de 0,428 ce qui explique que le degré de corrélation est moyennement élevé. Le Sig bilatéral est 0,000 ; ce résultat nous pousse à dire que la corrélation est significative et généralisable.

Au cours de l'analyse factorielle de la variable communication, nous avons une seule composante qui constitue la réduction des facteurs avec une valeur propre (Eigen Value) = 1.543 > 1. Cette valeur est légèrement plus grande que la moyenne. Ceci implique que nous avons une somme des carrés des facteurs très faible = 51,444 qui explique très faiblement l'effet de notre composante sur la variable. (Voir tableau 9)

La régression entre la communication et la fidélité nous permet de constater que la fidélisation des clients est très faiblement expliquée par la communication. La variation de  $R^2$  est seulement de 11.7 % mais avec une significativité normale (Sig de F=0,000). (Voir tableau 14)

- Variables satisfaction

Pour cette variable, l'analyse factorielle démontre la réduction des facteurs composant la satisfaction en un seul groupe. Ainsi, la composante se trouve définie par la réunion de quatre (4) questions qui ont une valeur propre de 2.631 > 1 et somme des carrés de 59, 023 expliquant la composante sur la variable. Individuellement pris, chacun des facteurs reste significatif avec un Sig de  $F < 0,005$  comme indiqué dans le tableau 10 ci-dessus.

Concernant l'influence de la satisfaction sur la fidélité des clients, la valeur de R-deux est de 0,618 soit une influence d'au moins 61% sur la variable expliquée (fidélité). Le Sig = 0,000 < 0.05, ce qui explique la significativité du modèle et sa généralisation dans la population (cf. Tableau 15).

L'ensemble des quatre modèles de régression simple étudiés nous démontrent qu'il existe une relation d'influence positive entre les quatre variables explicatives de notre étude (confiance, engagement, communication et satisfaction) et la variable expliquée (fidélité). Les différents tests soumis aux différentes régressions confirment la significativité des modèles Sig de  $F < 0,005$ .

Nos hypothèses d'étude se trouvent toutes vérifiables.

#### **6.1.2.2. Régression multiple**

L'analyse de la régression multiple consiste à mettre en relation nos quatre variables indépendantes avec la fidélité. Nous avons au préalable étudié la corrélation entre nos variables explicatives se rassurer s'il n'y a pas un risque de multi colinéarité entre elles. L'analyse du tableau 17 nous édifie dans ce sens où presque toutes les variables ont une corrélation relativement faible.

Le tableau 16 indique la significativité du modèle avec une variation de  $F < 0.05$  et une variation de  $R\text{-deux} = 0,729$  soit un pouvoir explicatif de 72%.

Ces chiffres montrent que les quatre variables indépendantes cumulées expliquent la fidélité des clients d'Ecobank à hauteur de 72 %. Quant à la significativité du modèle, elle est vérifiée étant donné que le Sig de  $F = 0,000$ .

Dans l'ensemble, les résultats obtenus nous montrent que les clients perçoivent plutôt bien le marketing relationnel exercé par Ecobank afin de les fidéliser.

Toutes les variables choisies ont un effet assez considérable sur la fidélité de la clientèle. Toutefois, les plus importantes sont la satisfaction et l'engagement qui ont des coefficients plus élevés par rapport aux autres. Ces résultats au niveau de la satisfaction s'expliquent par le fait des enquêtes de satisfaction sont menées régulièrement pour l'amélioration des produits et services offerts par la banque.

### **6.2. Plan d'actions relationnel**

Dans un milieu très fortement concurrencé où les clients sont de plus en plus versatiles, les banques doivent améliorer constamment leurs stratégies afin de fidéliser leur clientèle. A cet effet, bien que

les clients sondés par notre étude développent une certaine fidélité vis-à-vis d'Ecobank Mali, il lui est capital de renforcer sa stratégie en augmentant la veille concurrentielle afin de comprendre au mieux ce qui se passe chez la concurrence en termes de fidélisation des clients (les taux appliqués sur les prêts, les différentes tarifications appliquées sur le client pour les opérations diverses).

Ainsi, dans l'optique de conserver durablement sa clientèle, nous Proposons un plan d'actions relationnel à la direction d'Ecobank en Jouant sur le mix marketing.

- Produits ou services :

La création d'un centre d'appel ou la mise en place d'un système de Serveur Vocal Interactif afin d'augmenter le niveau de communication entre la banque et sa clientèle.

Intensifier sa politique à l'endroit des clients, particulièrement les étudiants qui sont les plus insatisfaits des services fournis par Ecobank. A cet effet, Ecobank Mali doit :

- créer spécialement une division qui aura en charge la gestion des étudiants où toute une multitude de services leurs seront offerts (accueil, conseils, assistance) ;
- augmenter le nombre de GAB dans les universités en mettant au moins 3 GAB par faculté ;
- renforcer la technologie dans les guichets automatiques avec des distributeurs qui, au-delà d'identifier le client lors de son opération puisse lui souhaiter un joyeux anniversaire connaissant la date de naissance du client. Ceci peut augmenter le degré de relation entre l'utilisateur du guichet et la banque ;
- avoir recours à un service associé en organisant des séances de formation aux étudiants pour l'utilisation des cartes électroniques ;
- redynamiser les réseaux sociaux (notamment facebook) afin de susciter un réel engouement chez les jeunes clients de la banque notamment les étudiants qui en sont de véritables utilisateurs. Les réseaux sociaux constituent des espaces d'échange social, de conseils et d'informations entre la banque et ses clients.

- Le Prix :

Accorder les meilleurs taux aux clients de la banque pour des opérations de prêt, de dépôts ou lors des transferts pour se différencier de la concurrence. Ceci peut engendrer un bouche à oreille positif des produits et services de la banque.

- Distribution

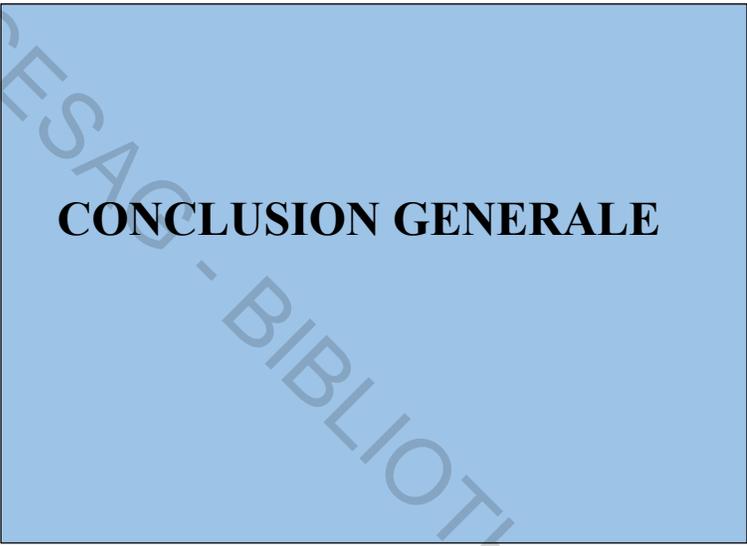
Ayant à son actif plus de 250 000 clients, Ecobank Mali doit élargir son réseau d'agences pour être encore plus près de sa clientèle. Pour ce faire, de nouvelles agences encore plus spacieuses doivent être construites afin de répondre aux besoins de confort de sa clientèle.

- Communication

Organiser une opération de street marketing pour communiquer sur les nouveaux produits ou services de la banque notamment le service Banque to wallet.

Cette opération va permettre de faire connaître le service à des clients actuels et potentiels en leur expliquant les avantages y relatifs afin de les inciter à se souscrire au service.

La satisfaction des clients est au centre des préoccupations à Ecobank Mali pour espérer une fidélité de ceux-ci en retour. Dans ce contexte, elle doit consolider sa pratique relationnelle en établissant un manuel de procédure de gestion de la relation clientèle et veiller à l'application stricte des règles édictées dans ce document par tout le personnel, particulièrement le front office.



**CONCLUSION GENERALE**

### **Conclusion générale**

Au terme de notre étude portant sur les possibles relations entre le marketing relationnel et la fidélité des clients, il s'avère que les quatre composantes choisies aux fins de l'étude ont chacune un effet positif sur la fidélité de la clientèle d'Ecobank Mali.

Le marketing relationnel ayant pour objectif principal de nouer une relation cordiale avec les clients afin de pouvoir le garder le plus longtemps possible est un impératif pour toute structure soucieuse de se pérenniser. Quant aux banques qui connaissent une croissance très remarquable dans le secteur financier Malien, il est primordial pour Ecobank Mali de mettre les stratégies de fidélisation en premier plan en jouant éventuellement sur le relationnel auprès de la clientèle.

Développer une stratégie de fidélisation, c'est avant tout revêtir le tablier de l'artisan, dans le but d'imaginer la stratégie créatrice de valeur impliquant de concevoir la combinaison idéale de techniques la plus adaptée possible aux objectifs de l'entreprise à un moment donné, par rapport à sa cible et en fonction de l'environnement dans lequel elle se trouve. La maîtrise des différentes techniques et des différents outils disponibles doit permettre d'aboutir à la conception d'un ensemble spécifique, cohérent et harmonieux, et à terme, profitable. Ce qui peut parfois nécessiter une certaine remise en cause de l'entreprise. En 2002, Evert Gummesson analysait que le marketing relationnel était sans conteste celui qui adhérait le mieux aux principes fondamentaux du marketing. Mais tout en insistant sur le fait que ce marketing relationnel était celui qui était le plus orienté vers la collaboration et la co-production de valeur, il précisait qu'il nécessitait une approche différente, un état d'esprit totalement orienté client. Le marketing relationnel reposant et favorisant les relations à long terme, il conduit plus naturellement vers la rentabilité, qu'une succession désordonnée d'actions à court terme.

**BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

1. **BADOC Michel** (2004), *Réinventer le Marketing de la banque et de l'assurance*, édition revue banque, Paris, 511 pages.
2. **CLAEYSSSEN Yan, DEYDIER Anthony, RIQUET Yves** (2011), *le marketing client multicanal* 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, p. 129.
3. **DEMEURE Claude** (2008), *Aide-mémoire marketing*, 6<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 400 pages.
4. **FLAMBARD Sabine** (2002), *Marketing relationnel nouvelle donne du marketing*, édition e-thèque, p 44.
5. **KOTLER Philipe, DUBOIS Bernard** (2006), *marketing management*, 12<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, p.180.
6. **LEHU Jean Marc** (2003), *Stratégie de fidélisation*, édition d'organisation, p 291.
7. **LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis, MUNOS Annie** (2008) *marketing des services*, 6<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, p.403-406.
8. **VAARDEN MEYER Lars** (2012) *management de la fidélisation*, édition Vuibert, page12.
9. **VAN LAETHEM Nathalie**(2005), *toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, p 94.
10. **VAN LAETHEM Nathalie, LEBON Yve lise, DURANT-MEGRET Béatrice**, *la boîte à outils du responsable marketing*, édition Dunod, p.174-176.
11. **ZOLLINGER Monique et LAMARQUE Eric** (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, édition Dunod, 277 page.
12. **LAMBIN Jean-Jacques et DE MOERLOOSE Chantal** (2008), *Marketing stratégique et opérationnel*, 7<sup>e</sup> édition Dunod 566 p

### Articles scientifiques

13. **AUTHER Philippe et WERNER Kreutzmann (2011)**, Banque de détail : Regagner la confiance des clients, éditorial, pages 47.
14. **BENMILED Héla Cherif (2012)**, la confiance en marketing n°144 p 1 juin.
15. **DES GARETS Véronique et al(2009)**, L'approche relationnelle dans les banques, *revue française de gestion*, n°191, pages123-138.
16. **EI LOUADI Mohamed, AGREBIMeriem et HAMMOUDA AhmedBen (2004)**, *les corrélats du CRM et du marketing relationnel* W.P. n° 701, 21 p
17. **GLOUKOVIEZOFFet LAZARUS (2006)**, *La relation bancaire avec la clientèle des particuliers* Mission de recherche
18. **HABBAD Hicham** *le marketing relationnel dans le canal de distribution : variables de succès et champs d'application d'une nouvelle logique dominante* W.P.n 799 p18.
19. **SEBAI Naouel Abdelmoula et AI (2007)**, *Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? cas des entreprises tunisiennes*, ACFAS, trois-rivière, 18 p
20. **WISSEM Hakiri** *Relation Confiance-Engagement, Transposition des apports du Marketing relationnel au domaine du comportement du consommateur*, 29p.
21. **Boyer André et Nefzi Ayoub(2008)**, *La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : Une application aux sites web commerciaux*, édition Epinay-sur-Orge, 27 p
22. **Rihab BEN HAMIDA (2012)**, *le marketing bancaire et la crise financière*, ESC Toulouse

## Webographie

[www.Ecobank.com](http://www.Ecobank.com)

[www.bceao.int](http://www.bceao.int)

<http://aidara.over-blog.com/article-6724503.html>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Questionnaire d'enquête**

*Bonjour,*

*Dans le cadre de notre étude sur la satisfaction de la clientèle d'Ecobank Mali, nous vous prions de bien vouloir nous accorder 10 à 15 minutes de votre temps pour répondre au questionnaire ci-après.*

*Nous vous garantissons que vos réponses resteront totalement confidentielles.*

Veuillez attribuer une note aux différentes questions ci-dessous en cochant la case de votre choix.

**1 = Pas du tout d'accord ;      2= Plutôt pas d'accord ;**

**3= Plus ou moins d'accord ;**

**4 = Plutôt d'accord ;                      5= Tout à fait d'accord**

**NB : Une seule réponse est attendue par question**

<b><u>Mesure du niveau de Confiance</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Les produits offerts par Ecobank sont fiables					
2. Ecobank offre des services de bonne qualité à sa clientèle					
3. Je suis convaincu(e) que Ecobank tient toujours ses promesses vis-à-vis de ses clients					
4. Je pense qu'Ecobank Mali est plus compétente dans son domaine d'activité que toute autre banque de la place que je connaisse					
5. Le personnel d'Ecobank saura toujours trouver une solution à mes préoccupations					
6. Avec Ecobank, mes attentes et mes espérances seront toujours comblées					

7. A Ecobank mes opérations sont traitées avec Assurance et garantie					
<b><u>Mesure du niveau d'engagement</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. L'engouement que j'ai pour Ecobank me pousse à faire davantage de transactions avec Ecobank Mali					
9. Je coopère plus avec Ecobank du fait de la disponibilité de son personnel					
10. Je prends toujours plaisir à traiter avec Ecobank					
11. Ma coopération avec Ecobank est de plus en plus fructueuse					
<b><u>Mesure du niveau de Communication</u></b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Je suis informé(e) à chaque fois qu'un nouveau produit est lancé par Ecobank					
13. Les employés d'Ecobank répondent clairement à mes questions					
14. Les messages diffusés à l'écran au niveau des agences me sont d'une grande utilité					
15. Les informations relatives à mon compte me sont fournies régulièrement					
<b><u>Mesure du niveau de satisfaction</u></b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

16. Je suis très bien accueilli(e) lorsque je rentre dans Ecobank					
17. La technologie utilisée par la banque lors de mes opérations est adaptée à mes besoins					
18. Je suis satisfait(e) des traitements reçus lorsque je suis à la caisse					
19. Les horaires d'ouverture de la banque me conviennent parfaitement					
20. Mes plaintes sont bien gérées par mon gestionnaire de compte					
21. Globalement, je suis satisfait(e) des produits et services fournis par la banque					
<b><u>Mesure du niveau de fidélité</u></b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Je continuerai toujours à avoir recours au service d'Ecobank Mali compte tenu du sérieux de son personnel					
23. Je suis prêt(e) à --rester avec Ecobank en tant que le service fourni reste de qualité					
24. Je suis prêt(e) à recommander Ecobank à tout mon entourage					
25. Je resterai client d'Ecobank à du fait de mes bonnes relations avec son personnel					
26. Je souhaite rester longtemps avec Ecobank parce que c'est une banque panafricaine					

**27. Quelle est votre secteur d'activité**

Commerce :                       BTP :                       Industrie :   
Autre :                       Si autre, précisez : .....

**28. Quelle est la nature de votre compte ?**

Compte Particulier :   
Compte Entreprise :                       Si Compte Entreprise, passez directement à la question 32

**29. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

Salarié (secteur privé) :   
Fonctionnaire :   
Conventionnaire de l'Etat :   
Etudiant :   
Autre :  ;                      Précisez : .....

**30. Vous êtes**

Un homme :                       Une femme :

**31. Quel est votre âge ?**

Moins de 20 ans :                       20-30 ans :                       30-40 ans :   
40-50 ans :                       Plus de 50 ans :

**32. Depuis combien d'années avez-vous un compte Ecobank ?**

- Moins de 5 ans :
- 5-10 ans :
- 10-15 ans :
- Plus de 15 ans :

**33. Avec quelle agence faites-vous plus d'opérations à Ecobank Mali ?**

.....

**34. Avez-vous ouvert un compte dans les livres d'une autre banque ?**

- Oui :  si oui, laquelle ? : .....
- Non :

ECOBANK MALI vous remercie de franche collaboration !!!

**Annexe 2 : Descriptive de la variable confiance**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Compte Particulier	152	3,6217	0,97781	0,07931	3,465	3,7784	1	5
Compte Entreprise	20	3,875	0,74118	0,16573	3,5281	4,2219	2,5	5
Les deux	5	4,05	0,51235	0,22913	3,4138	4,6862	3,5	4,5
Total	177	3,6624	0,94679	0,07116	3,522	3,8029	1	5

**Annexe 3** : Croisement entre l'engagement et l'âge

Descriptif			TMM		Total	
			Faible engagement	Fort engagement		
Quel est votre âge?	Moins de 20 ans	Effectif	2	0	2	
		Effectif théorique	,9	1,1	2,0	
	21-30 ans	Effectif	21	16	37	
		Effectif théorique	16,4	20,6	37,0	
	31-40 ans	Effectif	18	20	38	
		Effectif théorique	16,9	21,1	38,0	
	41-50 ans	Effectif	8	18	26	
		Effectif théorique	11,6	14,4	26,0	
	Plus de 50 ans	Effectif	3	11	14	
		Effectif théorique	6,2	7,8	14,0	
Total			Effectif	52	65	117
			Effectif théorique	52,0	65,0	117,0

**Annexe 4 : Croisement entre fidélité-confiance-type de compte**

				Quelle est la nature de votre compte?			Total
				Compte particulier	Compte entreprise	Les deux	
MOINS FIDELE	Memo	Pas CONFIANT	Effectif	20	1	0	21
			Effectif théorique	19,3	1,4	,3	21,0
		CONFIANT	Effectif	49	4	1	54
			Effectif théorique	49,7	3,6	,7	54,0
	Total	Effectif	69	5	1	75	
		Effectif théorique	69,0	5,0	1,0	75,0	
FIDELE	Memo	Pas CONFIANT	Effectif	25	3	0	28
			Effectif théorique	22,7	4,4	,9	28,0
		CONFIANT	Effectif	48	11	3	62
			Effectif théorique	50,3	9,6	2,1	62,0
	Total	Effectif	73	14	3	90	
		Effectif théorique	73,0	14,0	3,0	90,0	
TRES FIDELE	Memo	Pas CONFIANT	Effectif	2	0		2
			Effectif théorique	1,6	,4		2,0
		CONFIANT	Effectif	2	1		3
			Effectif théorique	2,4	,6		3,0
	Total	Effectif	4	1		5	
		Effectif théorique	4,0	1,0		5,0	
Total	Memo	Pas CONFIANT	Effectif	47	4	0	51
			Effectif théorique	43,8	6,0	1,2	51,0
		CONFIANT	Effectif	99	16	4	119
			Effectif théorique	102,2	14,0	2,8	119,0
	Total	Effectif	146	20	4	170	
		Effectif théorique	146,0	20,0	4,0	170,0	

**Annexe 5 : Test non paramétrique**

<b>Tests du Khi-deux</b>			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,876 <sup>a</sup>	4	,043
Rapport de vraisemblance	10,915	4	,028
Association linéaire par linéaire	9,002	1	,003
Nombre d'observations valides	117		

**Annexe 6 : Corrélations**

		Je suis prêt(e) à recommander Ecobank à tout mon entourage	Les employés d'Ecobank répondent clairement à mes questions
Je suis prêt(e) à recommander Ecobank à tout mon entourage	Corrélation de Pearson	1	,428**
	Sig. (bilatérale)		,000
	Somme des carrés et produits croisés	274,366	102,473
	Covariance	1,483	,554
Les employés d'Ecobank repondent clairement à mes questions	Corrélation de Pearson	,428**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	102,473	208,495
	Covariance	,554	1,127

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte Général .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Définition du problème.....</b>	<b>3</b>
<b>III. Analyse du problème .....</b>	<b>3</b>
<b>IV. Objectifs .....</b>	<b>4</b>
<b>V. Intérêts .....</b>	<b>4</b>
<b>VI. Limites.....</b>	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE : APPROCHE DE LA RELATION BANQUE - CLIENT .....</b>	<b>6</b>
<b>ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Théorie de la relation clientèle .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Approche du marketing relationnel.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. Définition et enjeux du marketing relationnel .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.1. Définition .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.2. Les enjeux du marketing relationnel .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2 Du marketing transactionnel au marketing relationnel.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2.1. Différence entre l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2.2. Les catégories de marketing relationnel.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2.3. Limite du marketing relationnel .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.3 Les Composantes du marketing relationnel.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Notion de fidélité.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Les différentes approches de fidélité.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1.1. L'approche comportementale (behavioriste).....</b>	<b>22</b>

1.2.1.2. L'approche attitudinale (cognitviste) .....	22
1.2.2. La fidélité du consommateur dans un contexte relationnel .....	23
1.2.3. La fidélisation du client bancaire .....	24
<b>Chapitre 2 : Relation banque-client .....</b>	<b>26</b>
2.1. La banque et son environnement .....	26
2.1.1. Rôle de la banque.....	26
2.1.2. Typologie de banque.....	27
2.2. Les évolutions de métier de banque .....	28
2.2.1. L'agence : un point de vente.....	28
2.2.2. L'activité des conseillers bancaires .....	29
<b>Chapitre 3 : Cadre méthodologique .....</b>	<b>30</b>
3.1. Modèle d'analyse .....	30
3.1.1. La confiance .....	30
3.1.2. L'engagement.....	31
3.1.3. La communication .....	32
3.1.4. La satisfaction .....	33
3.2. Méthodes de recueil de données .....	35
3.2.1. Revue documentaire .....	35
3.2.2. Entretien individuel.....	36
3.2.3. L'observation .....	37
3.2.4. L'enquête.....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation, Missions et Organisation d'Ecobank Mali.....</b>	<b>40</b>
4.1. Présentation générale .....	40
4.1.1. Le groupe Ecobank.....	40
4.1.2. Historique d'Ecobank Mali .....	40
4.1.3. Missions d'Ecobank Mali.....	41
4.2. Organisation d'Ecobank Mali.....	42
4.2.1. Activités d'Ecobank.....	42
4.2.2. Les organes de direction .....	43
4.2.2.1. La Direction Générale.....	43

---

4.2.2.2.	Le Département du Domestic Bank.....	43
4.2.2.3.	Le Département du Corporate Banking.....	43
4.2.2.4.	Le Département du Contrôle Financier.....	44
4.2.2.5.	Le Département des Ressources Humaines.....	44
4.2.2.6.	Le Département de la Trésorerie.....	44
4.2.2.7.	Le Département de Gestion des Risques.....	45
4.2.2.8.	Le Département Juridique.....	45
4.2.2.9.	Le Département de la Conformité.....	46
4.2.2.10.	Le Département du Contrôle Interne.....	46
4.2.2.11.	Le Département de l'Audit Interne.....	46
4.2.2.12.	Le Département des Opérations et Technologies.....	47
<b>Chapitre 5 : Le marketing relationnel à Ecobank Mali.....</b>		<b>49</b>
5.1.	La segmentation de la clientèle.....	49
5.1.1.	La banque des grandes entreprises (Corporate Bank).....	49
5.1.2.	La banque domestique (Domestic Bank).....	49
5.2.	Les déterminants du relationnel à Ecobank Mali.....	49
5.2.1.	La fiche KYC (Know Your Customer).....	49
5.2.2.	Gestion des plaintes et réclamations.....	50
5.2.3.	Le call.....	51
5.2.4.	L'accueil.....	52
5.2.5.	Le don de cadeaux.....	52
<b>Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et Plan d'actions.....</b>		<b>53</b>
6.1.	Présentations et analyse des résultats.....	53
6.1.1.	Présentation des résultats.....	53
6.1.1.1.	Profil des clients.....	53
6.1.1.2.	Mesure des variables.....	59
6.1.2.	Analyse des résultats.....	67
6.1.2.1.	Régression simple.....	67
6.1.2.2.	Régression multiple.....	71
6.2.	Plan d'actions relationnel.....	71
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>74</b>

---

**BIBLIOGRAPHIE .....76**  
**ANNEXES .....80**  
**TABLE DES MATIERES .....91**

CESAG - BIBLIOTHEQUE