

## TABLE DES MATIERES

Introduction

<b>Chapitre I. DESCRIPTION ET PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT BMCI.....</b>	<b>4</b>
I.1. Historique & Evolution.....	4
I.2. Structure & Organisation.....	7
I.3 Organigramme :.....	14
I.3. Les principales taches de départements de la BMCI :.....	15
<b>Chapitre II. LA SATISFACTION DES CLIENTS : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE</b>	<b>21</b>
.....	
II.1. Qu'est ce que « la Satisfaction des Clients ».....	21
II.2. Le paradigme de la confirmation des attentes :.....	21
II.3. Engagement d'une double relation : vers le client et les employés :.....	28
II.4. la satisfaction.....	29
II.5. La fidélité.....	34
II.6. Hypothèses.....	38
<b>Chapitre III. ETUDE DE SATISFACTION DE la CLIENTELE DE LA BMCI SUR LA</b>	<b>42</b>
<b>CARTE « REFLEX ».....</b>	<b>42</b>
III.1. Problématique :.....	42
III.2. Présentation de la carte REFLEX :.....	43
III.3. Méthodologie de l'étude :.....	45
III.4. Présentation du questionnaire et des résultats :.....	48
<b>Chapitre IV. Recommandations et Conclusions.....</b>	<b>58</b>
Conclusion Générale	
Bibliographie	
Annexe	
Sommaire	

## Introduction Générale

Le Maroc compte actuellement 2.000 guichets automatiques (GAB), il est remarqué que l'utilisation des cartes bancaires est toujours mal conçue par les utilisateurs qui dans leur majorité procèdent à des retraits de l'argent (auprès des GAB) sans une consécration de la carte comme moyen d'achat auprès des commerçants disposant de terminaux de paiement électronique (TPE).

L'objectif des banques marocaines reste en premier lieu à promouvoir les cartes bancaires, les bonnes pratiques d'utilisation de ces cartes et leur développement en tant que moyen de paiement.

Un grand travail est effectué par les services de Bank Al-Maghrib et du Centre Monétique Interbancaire CMI pour définir la stratégie des banques en matière de développement des cartes bancaires, dont la mise en place de nouveaux services et produits monétiques, l'élargissement et l'extension du réseau GAB et TPE, le développement de l'information sur l'aspect sécurité de la carte, ainsi que la démocratisation de la carte et la réduction de son coût.

La BMCI comme toutes les banques marocaines s'affronte à un problème majeur qui est le faible taux d'équipement en carte GAB pour les particuliers. C'est dans cette optique que ce travail a été réalisé au sein de l'Agence Safir de Tétouan.

Notre objectif est de détecter les obstacles qui limitent la commercialisation du service carte Reflex, son utilisation partielle (uniquement pour les retraits) et de mesurer son degré de satisfaction et sa perception auprès de la clientèle cible.

Pour ce faire et pour mieux assurer l'enchaînement logique des idées contenues dans le présent rapport, nous consacrerons le premier chapitre à la présentation de la BMCI, son historique, sa structure... dans un deuxième chapitre nous allons détailler l'approche conceptuelle sur la satisfaction des clients, et dans un troisième chapitre, nous allons présenter l'étude de satisfaction de la clientèle BMCI qui constituera le noyau de ce travail, après nous attarderons sur des recommandations et des conclusions générales dans un quatrième et dernier chapitre.

## **Chapitre I. DESCRIPTION ET PRESENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT BMCI**

### **I.1. Historique & Evolution**

#### *I.1.1. Historique*

La BNP a développé ses activités au Maroc depuis 1940, via sa filiale marocaine la BNCIA (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie en Afrique). La BMCI (Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) a vu le jour en 1964, lors du processus de marocanisation.

En 2000, le groupe BNP fusionne avec le groupe Paribas qui était également présent au Maroc depuis le début du siècle. Son bureau de représentation y a été très actif dans l'activité de « Banque d'Affaires ».

En novembre 2001, l'acquisition de l'ex ABN Amro Bank Maroc par la BMCI lui a permis de conforter sa position de banque de référence au service de ses clients.

Aujourd'hui, le groupe BNP Paribas est l'actionnaire de référence de la BMCI, avec une part de 65.03% du capital.

Le reste est réparti principalement entre :

- Axa Assurance Maroc avec 9,11% ;
- Les compagnies d'Assurance Atlanta et Sanad avec respectivement 4,44% et 5,84% ;
- Holmarcom, avec 2,41% ;
- Autres : 13,17%.

### I.1.2. Principales étapes du développement de la BMCI

#### *1994 - 1997 : Une restructuration réussie*

La BMCI s'est engagée, entre 1994 et 1997, dans un processus de restructuration qui a donné naissance à une nouvelle Banque, ainsi dans sa réalité économique et sociale, dotée de moyens technologiques modernes et offrant une gamme complète et diversifiée de produits. La BMCI renoue ainsi avec la croissance et retrouve sa rentabilité en segmentant son portefeuille de clientèle, maîtrisant ses risques et limitant ses frais généraux.

#### *1998 - 2000 : « Horizon 2000 », un plan de développement offensif*

Pour améliorer ses performances, la BMCI a lancé, en 1998, le plan de développement « Horizon 2000 », qui lui a permis de dynamiser ses équipes commerciales, de développer ses parts de marché et d'accroître sa rentabilité. En faisant de la proximité le fondement de sa démarche commerciale, la BMCI a mis en place le concept de « Banque Assise », qui privilégie l'accueil, la convivialité et favorise des relations personnalisées avec ses clients.

De plus, la BMCI a lancé un plan ambitieux pour l'extension de son réseau d'agences et de GAB.

L'offre produite a été enrichie de produits innovants destinés aussi bien à la clientèle des particuliers qu'à la clientèle des entreprises.

Par ailleurs, une Démarche Qualité a été mise en place. Elle a permis à la banque de mieux identifier les attentes de sa clientèle et d'améliorer sa qualité de service, notamment à travers des enquêtes de satisfaction.

Une politique de communication offensive, s'appuyant sur une démarche novatrice, a permis à la banque de rajeunir et de dynamiser son image, faisant ainsi sa réapparition dans le paysage médiatique marocain.

### *2001 : Fusion avec l'ex-ABN AMRO Bank Maroc*

Effective depuis le 2 novembre 2001, la fusion avec l'ex-ABN AMRO Bank Maroc a marqué une nouvelle étape dans l'histoire de la BMCI qui se situe, désormais, parmi les premiers acteurs privés du marché bancaire marocain.

Ce rapprochement a permis à la BMCI d'élargir son réseau, qui comporte 172 agences au Maroc à fin mai 2006 et deux bureaux de représentation, à Paris et à Amsterdam, mais aussi de renforcer ses équipes par l'intégration de 384 nouveaux collaborateurs expérimentés et spécialisés dans différents métiers.

Grâce à cette fusion, la BMCI a développé son portefeuille de 25 000 nouveaux clients, particuliers, professionnels et entreprises.

### *2003 - 2005 : « Cap 2005 » un plan de développement ambitieux*

Afin de consolider sa position dans un environnement en mutation, la BMCI a adopté, en 2003, un plan stratégique ambitieux fondé sur la satisfaction de ses clients et la rentabilité.

Les objectifs fixés ont été globalement atteints en 2005 en termes de résultats mais également au niveau du développement du réseau d'agences puisque la Banque a ouvert en moyenne une quinzaine de nouveaux points de vente par an. L'étendue de son réseau, qui compte 160 agences au 30 septembre 2005, lui permet de se rapprocher de ses clients et de leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

## *2005 - 2009 : Plan Stratégique à l'horizon 2009*

Un nouveau plan stratégique à moyen terme, à l'horizon 2009, a pour objectif de cadrer le développement de la Banque.

Ce plan stratégique permettra à la BMCI de renforcer son positionnement au sein du paysage bancaire marocain et de poursuivre le développement de ses activités dans la rentabilité.

### **I.2. Structure & Organisation**

Afin d'accompagner le développement de ses activités, la BMCI s'est dotée, en 2002, d'une nouvelle organisation qui favorise le ' **Cross-selling** ' ou la vente croisée, levier nécessaire au développement du Groupe BMCI. Le ' **Cross-selling** ' est un concept qui consiste à croiser les métiers de la banque pour proposer à un même client une gamme complète de produits et services et répondre ainsi à tous ses besoins. Ainsi, le groupe BMCI est organisé aujourd'hui autour de 3 types de structures:

#### **Les lignes de clientèle**

- La Direction des Particuliers et des Professionnels ;
- La Direction des PME-PMI et du Commerce International ;
- La Direction des Grandes Entreprises, des Marchés et des Produits et Financements Structurés.

#### **I.2.1. L'activité de la banque**

La BMCI exerce une activité de banque universelle qui s'adresse à tout type de clientèle :

- Particuliers (y compris les marocains résidant à l'étranger) ;
- Professionnels ;
- Grandes Entreprises : Groupes nationaux et firmes multinationales ;
- Institutionnels et organismes financiers ;
- PME – PMI.

En plus des services bancaires de base, la BMCI offre à sa clientèle une gamme de produits qui répond aux besoins spécifiques du particulier, du professionnel, de la Petite & Moyenne Entreprise et de la Grande Entreprise.

a) **Clientèle des Particuliers et des Professionnels**

- Services de banque à domicile : par téléphone (AlloSOLDE, BMCI SMS) et par Internet MCI Net et BMCI Wap) ;
- Packages de produits ;
- Moyens de paiement électronique ;
- Produits d'assurances et d'assistance ;
- Formules de placement ;
- Gestion de patrimoine ;
- Large gamme d'OPCVM ;
- Crédit à la consommation ;
- Crédit immobilier.

b) **Clientèle des entreprises**

- Crédits de fonctionnement et d'investissement ;
- Activités de leasing ;
- Opérations de Trade finance ;
- Activités de marché des capitaux ;
- Activités de bourse ;

- Produits de pointe dans le domaine de la monétique et de la télématique ;
- Gestion de titres de créances négociables ;
- Services de banque à domicile : par fax (AudiFAX) et par Internet (BMCI Net).

Partenaire de référence des grandes entreprises et des PME-PMI, la BMCI dispose d'une expertise reconnue, ce qui lui permet d'accompagner ses clients dans leurs opérations les plus complexes.

En effet, la BMCI a développé des produits de pointe, spécifiques à l'entreprise tel que Cash Entreprise pour la gestion de la paie du personnel non-bancarisé et BMCI-COM, véritable outil de communication avec la banque qui permet d'accéder aux états détaillés des comptes bancaires et les récupérer pour mieux les analyser par l'entreprise cliente.

La BMCI propose également des services de banque à distance à travers BMCI Net (virements de masse, téléchargement des dernières opérations sous un format Etebac ou Excel, etc... ) et offre une gamme de produits complète qui comprend des crédits de fonctionnement et d'investissement à des conditions très concurrentielles

### I.2.2. Les fonctions de Groupe :

Les fonctions de Groupe assurent, pour le compte de l'ensemble des entités de la BMCI et de ses filiales, les activités de support et de maîtrise des risques.

Elles comprennent :

- Le Secrétariat Général ;

- La Direction des Risques ;
- Les fonctions directement rattachées à la Direction Générale (Inspection Générale, Stratégie et Qualité, Communication et Publicité, ...).

### **Le réseau d'agences**

On distingue trois groupes d'agences spécialisées par type de clientèle :

- Les agences spécialisées dans l'activité des particuliers et professionnels ;
- Les centres d'affaires de Casablanca, spécialisés dans l'activité des entreprises ;
- Les succursales, ou agences mixtes, situées en dehors de Casablanca.

### **Les filiales**

- [BMCI Bourse](#)
- [BMCI Finance](#)
- [BMCI Gestion](#)
- [BMCI Banque Offshore](#)
- [BMCI Leasing](#)
- [BMCI Crédit Conso](#)
- [BMCI Assurance](#)
- [Arval Maroc](#)

- **Structure des participations de la BMCI au 30 juin 2006 <sup>1</sup>:**

- BMCI BOURSE : 100,00%
- BMCI FINANCE : 100,00%
- BMCI GESTION : 100,00%
- BMCI OFFSHORE : 100,00%
- BMCI Crédit Conso : 51,00%
- BMCI LEASING: 72, 03%

---

<sup>1</sup> [http:// www.BMCI.com](http://www.BMCI.com) : Site web de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie.

- BMCI Assurance: 100, 00%
- ARVAL PHH Maroc: **33, 34%**
- CETELEM Maroc : **19,79%**
- BDSI : **11%**
- BNP Paribas Méditerranée Innovation et Technologie : **10%**

### I.2.3. Une banque résolument tournée vers l'international :

Résolument tournée vers l'international, la BMCI accompagne sa clientèle d'entreprises pour la gestion et le financement de leurs opérations de commerce international, tant à l'import qu'à l'export. Elle a été la première banque marocaine et d'Afrique et la première filiale de BNP Paribas à faire certifier ISO 9002 ses activités de crédits et de remises documentaires.

Par ailleurs, la BMCI a créé, en mars 2001, [le Trade Center de BNP Paribas de Casablanca](#), le plus grand Trade Center du continent africain. Relié au réseau mondial des Trade Centers BNP Paribas. Cette structure offre à ses clients des solutions sur mesure ainsi qu'un conseil et un suivi personnalisé pour leurs opérations à l'international.

### I.2.4. Une stratégie offensive sur le marché :

La BMCI mène, depuis quelques années, une stratégie offensive sur le marché des particuliers et professionnels notamment à travers une politique de fidélisation et de conquête de nouveaux clients. En faisant de la proximité le fondement de sa démarche commerciale, la BMCI a mis en place le concept de « Banque Assise », une politique qui privilégie l'accueil, la convivialité et favorise des relations personnalisées avec ses clients. Elle a également développé son réseau qui compte plus de 170 agences.

A la pointe des nouvelles technologies, la BMCI a été la première banque marocaine à lancer un site transactionnel (BMCI Net) et un service Wap (BMCI

Wap).

La BMCI a également développé son parc monétique qui compte actuellement plus de 200 GAB et consolide ainsi sa politique de « Banque Multicanal ».

La BMCI porte également une attention particulière à la clientèle des Marocains Résidant à l'Étranger (MRE) via les bureaux de représentation de Paris et Amsterdam. Elle a développé une offre de produits spécifique à cette catégorie de clientèle.

Enfin, elle exerce à travers « l'Espace Gestion de Patrimoine », les activités de conseil pour la gestion de patrimoine à destination de la clientèle haut de gamme. En effet, les Gestionnaires Conseil en Patrimoine proposent, dans le cadre de relations personnalisées, un ensemble de prestations pour servir au mieux les intérêts de leurs clients et développer ainsi leurs patrimoines.

#### I.2.5. Un acteur majeur dans les marchés financiers

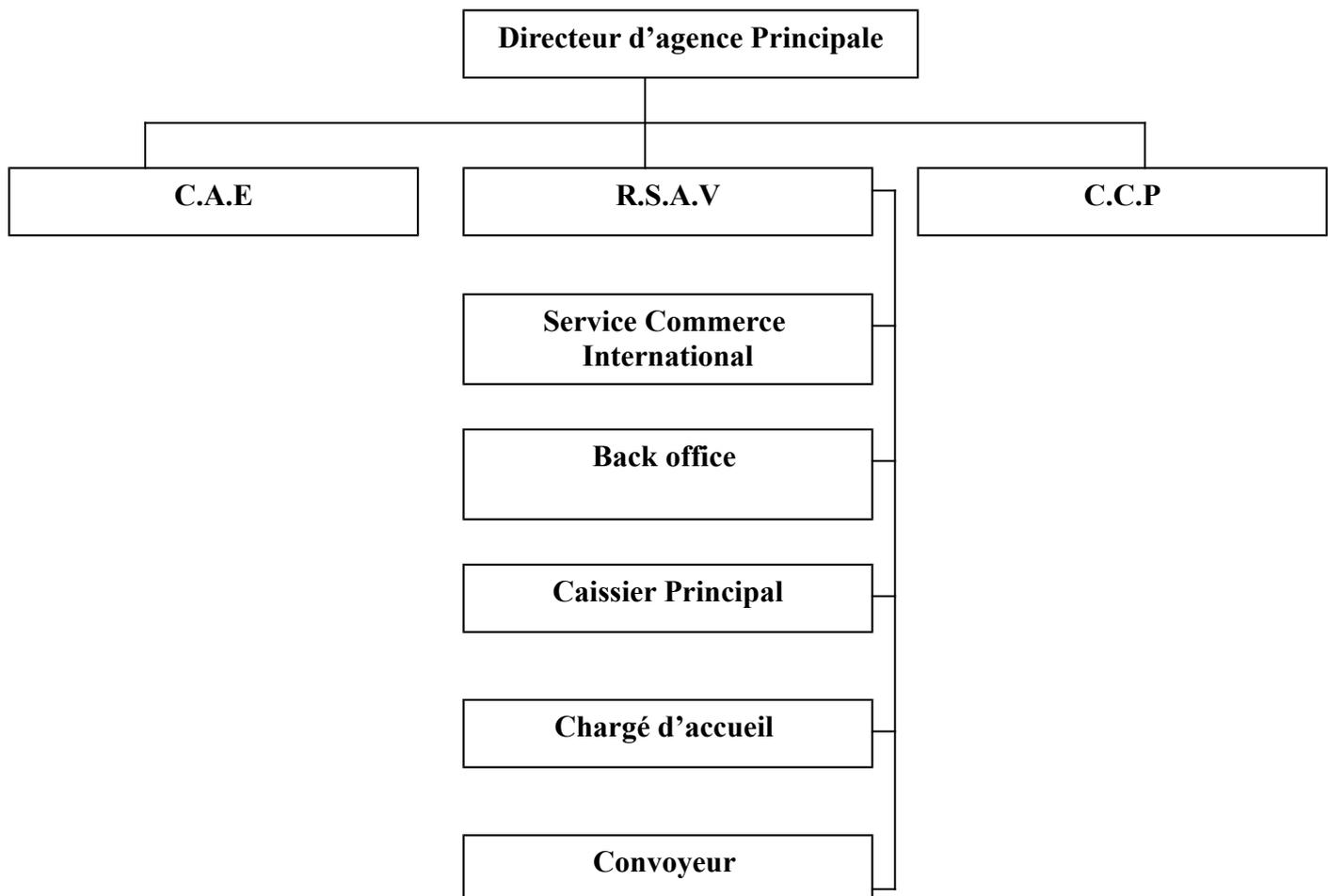
La BMCI développe ses activités financières à travers plusieurs entités :

- BMCI Gestion qui gère 16 OPCVM (6 SICAV « grand public » et 10 Fonds Communs de Placements dédiés) ;
- La salle des marchés intervient sur le marché des Titres de Créances Négociables et notamment celui des Bons du Trésor. Elle opère également dans le marché des changes pour exécuter les ordres de la clientèle dans les meilleures conditions. Leader sur le marché des changes et le marché obligataire, la BMCI est également Intervenant en Valeurs du Trésor ;
- BMCI Bourse a pour mission l'exécution de transactions sur les valeurs mobilières pour le compte de sa clientèle, la réalisation

des opérations de contrepartie et la participation au placement de titres ;

- BMCI Finance intervient comme conseiller pour le montage et la conduite des opérations stratégiques mais également pour la prise de participation dans des entreprises à fort potentiel de développement et de croissance

### I.3 Organigramme :



### **I.3. Les principales taches de départements de la BMCI :**

La BMCI est une entreprise commerciale. La première mission de chaque collaborateur, quelque soit son métier, est de rechercher la **satisfaction du client** dans les meilleurs conditions de la rentabilité de la BMCI.

#### I.3.1. Le directeur d'agence :

Son but se regroupe dans plusieurs tâches, et parmi ces derniers on indique :

- Assurer la responsabilité d'un ou plusieurs sièges ;
- Organiser l'action commerciale de l'agence et des sièges rattachés ;
- Animer et suivre l'activité de la force de vente ;
- Rechercher en permanence l'amélioration de l'accueil et du service aux clients ;
- Assurer le management de l'ensemble des collaborateurs placés sous sa responsabilité ;
- Maîtriser les risques ;
- Contribuer personnellement à la production de l'agence.

En ce qui concerne ses principales compétences requises on situe :

- Connaître les règles et réflexes de l'accueil de la BMCI, sa politique commerciale ainsi que la politique générale de crédit de la banque ;
- Savoir analyser son fonds de commerce et définir des orientations commerciales au travers d'un plan d'action segmenté.
- Connaître les outils de gestion et de contrôle, les techniques d'animation et de motivation et leur mise en œuvre, et maîtriser les techniques d'analyse et de gestion des risques.
- Avoir de bonnes connaissances des règles principales régissant la gestion des ressources humaines et bien maîtriser les techniques de vente.

- En touchant le coté du comportement professionnels requis, on met le point sur :
- La capacité de manager : savoir écouter, dialoguer, décider, sans oublié le savoir faire et le savoir être ;
- Sens de l'accueil et de l'opportunité commerciale ;
- Capacité du travail d'équipe ;
- Sens du risque et le souci de la rentabilité.

### I.3.2. Chargé d'Affaire Entreprise (CAE) :

Assurer la gestion et le développement d'un fonds de commerce composé de clients entreprises dans un souci de rentabilité et de maîtrise du risque, conduire une politique de développement du fonds de commerce entreprises, définir son plan d'action individuel et atteindre les objectifs négociés avec sa hiérarchie, et maîtriser le risque et la rentabilité de son fonds de commerce. Tous ces points font partie des missions ou activités d'un CAE.

On ce qui concerne les principales compétences requises on indique :

- Connaissance de la politique générale de crédit de la banque, les produits et services destinés aux clients entreprises, et maîtriser les principes de la rentabilité des opérations traitées avec la clientèle ainsi que les règles et réflexes de l'accueil.
- Avoir une très bonne pratique des engagements, et savoir monter des dossiers engagements ; aussi bien une très bonne pratique des techniques d'analyses et de gestion des risques, et la maîtrise des outils de gestion et de contrôle.
- Savoir prendre des décisions ou des initiatives commerciales afin de développer le fonds de commerce dans le souci de la rentabilité, et enfin négocier dans le but de préserver la bonne fin des opérations en termes de risques de rentabilité.

### I.3.3. Chargé de clientèle particulier :

Suivre, conseiller et faire fructifier un fonds de commerce d'une clientèle moyenne et haut de gamme riche en potentialité (2\*, 3\* et 4\*).

Ce qu'on peut retenir de ses principales activités sont les points suivants :

- Il procède à l'analyse de son fonds de commerce, en identifie les forces et les faiblesses ;
- Négocie ses objectifs de son plan d'action commerciale avec sa hiérarchie ;
- Reçoit ses clients, les conseille et leur vend les produits d'épargne, les crédits et services adaptés à leurs besoins ;
- Mène des actions planifiées dans le cadre de son plan d'action individuel ;
- Entreprend des actions ponctuelles des lancements ou de promotion d'un produit spécifique ;
- Recherche le développement de son fonds de commerce par l'entrée en relation avec des prospects ciblés ;
- Et enfin, gère les débiteurs de son fonds de commerce, ainsi qu'il veille à l'amélioration de la qualité du service apporté aux clients et se conforme aux règles et réflexes de l'accueil.

En parlant sur les principales connaissances requises, on situe les mêmes de ceux du Directeur d'agence et du Chargé d'Affaire Entreprise.

### I.3.4. Responsable du Service Après-Vente (RSAV) :

- Organise le dispositif d'accueil des clients et s'assure que les règles et réflexes de l'accueil sont appliqués ;
- Organiser, contrôler la production administrative de l'Agence et le cas échéant des autres Sièges rattachés ;
- Participer au management des collaborateurs de l'agence et le cas échéant à celui des autres Sièges rattachés ;

- Appliquer et faire appliquer par l'ensemble de collaborateurs de l'entité, les règles régissant la sécurité des personnes, des valeurs et des locaux.

Parmi les plus importants points qui touchent ses principales compétences requises sont :

- Le savoir organiser l'accueil des clients ;
- Connaître les outils et les méthodes de micro-organisation, les outils et les méthodologies de contrôle, les politiques et les structures de l'entreprise et de l'entité, les règles et les systèmes de sécurité, et les règles essentielles du droit de travail et de la convention collective, ainsi que les principaux logiciels utilisés en micro-informatique.
- Et enfin, maîtriser les circuits et les procédures administratives.

S'agissant de ses comportements professionnels requis, il doit être attentif à la qualité du service rendu aux clients, à la sécurité et à la rentabilité, faire preuve d'initiative et d'organisation, capacité à animer, à motiver et à décider, avec le savoir créer un climat de confiance et faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à un projet ou à une nouvelle organisation, aussi bien qu'il doit être pédagogue.

#### I.3.5. Service du Commerce International (SCI) :

Les activités primordiales de ce département se définissent dans un sens qui est la gestion, dans les meilleures conditions de qualité et de rentabilité, du traitement des opérations avec l'étranger confiées par les clients dans le respect de la réglementation ;

- Constituer un pôle d'expertise technico-commercial dans ses domaines d'activité ;
- Organiser, contrôler et coordonner la production du service ;

- Mettre en place, des dispositifs assurant aux opérations, toute la sécurité requise ;
- Favoriser les synergies BMCI/BNP Paribas ;
- Assurer le management des collaborateurs ;
- Participer aux actions d'exploitation.

Ce qui définit les principales compétences requises de ce département sont les points suivants :

- Avoir une bonne maîtrise sur les opérations techniques sur l'étranger ;
- Connaître la réglementation des changes et des brochures de la chambre de commerce international, les normes ISO 9002 et les systèmes Qualité mis en place, et les méthodologies de contrôle.
- Sens du risque et de l'analyse ;
- Bonne connaissance des structures d'appui en Directions Centrales avec l'adaptation des INCOTERMS.

#### I.3.6. Back office :

Ce département s'occupe du traitement des chèques remis à l'encaissement ou à l'escompte de toutes les agences de la BMCI de Tétouan, et c'est dans ce département qu'on ressort les impayés sur nos clients ou sur ceux des confrères ; et on remet ceux des clients de ce dernier par l'intermédiation d'un agent compensateur dans des séances de compensation à Bank Al Maghreb.

- Connaissances des consignes de manipulation ;
- Savoir prévenir les besoins et les excédents des entités et des clients de telle façon à éviter les immobilisations

Aussi bien qu'il saisie et comptabilise les opérations traitées et procède quotidiennement à l'arrêté comptable. En cas de divergence entre le montant de l'encaisse et des opérations saisies : il recherche les causes d'erreur après en avoir informé sa hiérarchie et procède à la régularisation. Enfin, il procède à des passations de fonds avec les guichetiers payeurs et la cellule Tri.

## **Chapitre II. LA SATISFACTION DES CLIENTS : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE**

### **II.1. Qu'est ce que « la Satisfaction des Clients »**

De façon générale, la satisfaction des clients reflète dans quelle mesure un produit ou un service répond à leurs attentes.

Il est donc essentiel de distinguer le mieux possible les deux composantes de la satisfaction - les attentes des clients et la qualité effective ou perçue du service offert - et de ne pas considérer la satisfaction comme une entité.

Une mesure adéquate de la satisfaction comprend des appréciations séparées des attentes des clients et de la qualité du service offert.

#### *Quelques définitions :*

*« La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. »*

*(Sylvie Llosa, 1997)*

*« La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »*

*(France Qualité Publique, 2004)*

### **II.2. Le paradigme de la confirmation des attentes :**

La recherche sur la mesure de la satisfaction s'est essentiellement structurée autour du paradigme de la confirmation des attentes. Ce dernier conceptualise la satisfaction à partir des trois notions ci-après :

#### *II.2.1. La qualité de service :*

Aujourd'hui être compétent ne suffit plus pour se détacher de la concurrence, il faut être excellent (zéro réclamation, zéro défaut accueil, zéro bouche à oreille négatif...). Le client est de plus en plus exigeant car il a le choix et il est plongé

de plus en plus tôt dans l'univers de l'argent.

La qualité de service constitue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et la profitabilité.

La qualité de service peut constituer un avantage durable étant donné que l'innovation est faible en matière de produits bancaires et que ces derniers sont facilement imitables.

### **a) Définition**

Cinq composantes permettent d'expliquer la qualité de service :

- l'image de l'entreprise (positionnement dans l'esprit du client)
- la performance du personnel de contact (l'évaluation porte sur son expertise, ses attitudes, ses caractéristiques physiques),
- la nature de l'environnement physique (localisation, décoration, équipement),
- le mode d'organisation interne (les objectifs que poursuivent l'entreprise et leur Matérialisation par la mise en place d'une politique),
- la satisfaction du client (l'écart entre les attentes et les performances).

D'autre part, la qualité a été définie par certains comme une conformité aux spécifications, une absence d'écart entre le service attendu et le service reçu, ou encore comme une adaptation parfaite à l'usage (Kotler et Dubois, 1997).

L'Association Américaine du Contrôle et de la Qualité donne la définition suivante :

" La Qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou du service qui affecte sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites".

Puisque les clients expriment des besoins et des attentes, la qualité apparaît quand l'entreprise a satisfait les attentes<sup>2</sup>.

La qualité perçue représente le jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à une entité.

Il s'agit d'une forme d'attitude, liée mais non équivalente à la satisfaction, qui

---

<sup>2</sup> P.Kotler et B.Dubois, marketing management, paris 1997

résulte d'une comparaison entre des attentes et des perceptions relatives à la performance<sup>3</sup>.

La qualité de service perçue est donc le résultat de la comparaison entre les attentes du client (ce qui devrait être fourni) et sa perception quant à la performance de l'entreprise.

Toute inadéquation représente un écart entre ce qui est souhaité et ce qui est délivré, le but étant pour l'entreprise de réduire au maximum cet écart en vue d'acquérir de nouveaux clients mais surtout pour conserver les anciens.

- écart 1 : l'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés.
- écart 2 : l'entreprise fixe parfois des normes floues ou inadéquates.
- écart 3 : les prestations de service dépendent de nombreux facteurs (les normes de productivité qui poussent à la rapidité peuvent être en contradiction avec un contact courtois et amical).
- écart 4 : les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité.
- écart 5 : l'écart entre le service perçu et le service attendu : il résulte de l'ensemble des écarts précédents et traduit la différence entre les attentes et la réalité.

Les écarts de perception peuvent être nombreux. L'entreprise n'a pas toujours les moyens pour contrôler

La perception du client car des facteurs propres à chaque personne peuvent intervenir.

Un service de bonne qualité est le jugement que porte sur ce service un client satisfait dans une situation donnée. Si deux clients ont des attentes et des perceptions différentes, la qualité perçue pour chacun sera également différente.

La qualité perçue est donc subjective. Cette qualité qualifiée d'humaniste est un phénomène relatif qui diffère en fonction des personnes émettant le jugement en question.

---

<sup>3</sup> *Peppers et Rogers, One To One, 2002*

### II.2.2. La qualité totale :

La qualité totale concerne donc toutes les fonctions de l'entreprise. "Elle est un ensemble de principes et de méthodes visant à mobiliser toute l'entreprise pour la satisfaction des besoins du client, au meilleur coût." De même, "la mission essentielle de toute entreprise est de fournir des produits (marchandises, services) qui répondent aux besoins des utilisateurs".

Le système de qualité totale dans un réseau ne peut fonctionner que s'il y a solidarité et motivation de la part de l'ensemble des membres de l'entreprise. Pour qu'il y ait qualité, l'ensemble des employés doit être impliqué. En matière de qualité totale, Kotler et Dubois (1997) ont défini des règles :

- la qualité est celle qui est perçue par le client,
- la qualité reflète toute l'activité de l'entreprise, pas uniquement des produits,
- la qualité exige une implication du personnel,
- la qualité exige des partenaires de haut niveau,
- la qualité peut être toujours améliorée,
- la qualité ne revient pas plus cher,
- la qualité est une condition nécessaire mais pas suffisante (les clients sont de plus en plus exigeants mais la qualité n'est pas un avantage concurrentiel déterminant),
- un programme d'amélioration de la qualité ne peut repêcher un mauvais produit.

La qualité de service est difficile à apprécier pour différentes raisons qui sont<sup>4</sup>:

- la simultanéité de la production et de la consommation,
- l'intangibilité : le service est immatériel,
- l'hétérogénéité : une entreprise de services ne propose pas un mais des services à sa clientèle. Dans le service global nous pouvons distinguer :
- le service de base : c'est la raison principale de la venue d'un client (ex. : posséder un compte-chèques),

---

<sup>4</sup> Peppers et Rogers, *One To One*, 2002

- le service périphérique : il facilite l'accès au service de base et améliore la qualité (ex. : fréquence des relevés),

L'écoute du client ne doit plus s'orienter exclusivement vers le produit mais vers l'usage qui en est fait. L'usage permet de tester le service de base (le produit) mais également les services complémentaires.

### II.2.3. Le marketing relationnel

La qualité ne peut plus se contenter d'une excellence impersonnelle : la qualité de la relation devient essentielle.

Ainsi, la qualité de service et la qualité de la relation jouent un rôle primordial pour gérer la relation entre la banque et son client.

Le marketing relationnel peut fournir un avantage concurrentiel déterminant et particulièrement dans le domaine de la banque où la similitude entre les offres rendent la différenciation difficile<sup>5</sup>.

Le marketing relationnel a émergé grâce à l'introduction de nouvelles technologies (base de données) qui permettent d'engager une relation personnalisée avec les clients et non plus de traiter l'individu comme un simple numéro de compte.

Le tableau ci-dessus dresse la liste des principales différences entre le marketing de masse et le marketing personnalisé :

Marketing de Masse	Marketing personnalisé
<p>Client moyen Client anonyme Produit standard</p>	<p>Client individuel Client profilé Offre personnalisée</p>

<sup>5</sup> P.Kotler et B.Dubois, marketing management, paris 1997

Production de masse Distribution de masse Publicité média Promotion de masse Message à sens unique Economies d'échelles Part de marché Large cible Conquête de clientèle	Production personnalisée Distribution personnalisée Messages individuels Stimulants personnalisés Messages interactifs Economies de champ Part de client Niche rentable Fidélisation de la clientèle
--	--

*Source : adapté de Don Peppers et Martha Rogers (Paris : Edition d'organisation 1999)*

### Définition :

Il s'agit d'un marketing orienté clients basé sur la relation vendeur-acheteur.

Tout service est la résultante de l'interaction entre 3 éléments de base qui constituent le système de servuction : le support physique, le personnel en contact et le client.

Le marketing relationnel peut être dual et non plus seulement défensif<sup>6</sup> (attraction de nouveaux clients grâce aux clients actuels satisfaits, bouche à oreille positif).

Le marketing relationnel est Complexe et n'a pas définition communément acceptée.

"L'échange relationnel remonte au premier accord a une longue durée et reflète un processus continu" et, "les participants à l'échange relationnel peuvent en retirer des avantages personnels, des satisfactions complexes, de nature non économiques et s'engager dans des échanges sociaux". Ainsi, le relationnel prend l'échange pour fondement<sup>7</sup>.

Le marketing interactif repose sur l'implication des consommateurs, il faut instaurer un dialogue permanent.

La seule façon de réagir comme les clients est de passer du temps avec eux.

Cette notion d'échange "vrai" est un avantage par rapport aux concurrents et permet de garder des clients mais aussi d'en attirer (recommandations des clients existants à leurs proches).

La relation permet de consolider les rapports conseiller-client et de maintenir la présence de ce dernier dans l'entreprise. En effet, la relation constitue une barrière psychologique au départ d'un client et plus les liens entre ces personnes

<sup>6</sup>

<sup>76</sup> P.Kotler et B.Dubois, marketing management, paris 1997

seront forts, plus le client se sentira fautif quant à la décision de quitter l'entreprise où il possède ses biens.

Pour Kotler "le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client".

Le relationnel permet de réduire les coûts même si la mise en place d'une relation est longue. La connaissance des clients, de ses attentes impliquera à terme une augmentation de la qualité. En effet, la relation crée des valeurs puisque il y a interactivité entre conseiller et clients.

La confiance est l'une des clés d'une relation effective et durable puisqu'elle met chacune des parties au fait des attentes réelles et nouvelles de l'autre.

Les promesses tenues pérennisent la relation ce qui amène à terme une meilleure Communication.

A côté d'une utilité d'acquisition qui résulte de la propriété d'un produit (attributs), apparaît une utilité d'échange née des relations sociales entre vendeurs et acheteurs. L'utilité d'échange est inséparable des relations sociales qui la sous-tendent. Elle est donc intransmissible.

La relation est un engagement de chaque partie (conseiller et clients) et est fonction de la coopération de chacun d'eux. La relation peut ainsi fonctionner comme un cercle vertueux où entrent en compte la confiance qui permet la communication ce qui conduit au succès du marketing relationnel

L'engagement et la confiance ressortent donc comme construits fondamentaux de la création, du maintien et de la rupture des relations.

Cette notion dépasse le stade de la communication, le rapport étroit entre client et entreprise va jusqu'au partage des idées et des valeurs.

Le marketing relationnel vise la stabilité d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel. Le marketing relationnel permet d'éviter la concurrence en considérant la relation client comme une ressource clé.

Dans les entreprises de services, les effets sur la rétention des clients sont plus importants sur les profits que sur les économies d'échelle, la part de marché....

Plus la relation dure, plus les profits augmentent : la consommation augmente (crossselling), la sensibilité aux prix diminue.

Le marketing relationnel est difficile à mesurer mais joue un rôle clé dans l'attitude finale du client. Il fait entrer en ligne de compte les valeurs personnelles de l'individu.

L'expérience passée du client avec l'entreprise (l'ensemble des contacts) contribue en s'accumulant à influencer positivement ou négativement de manière très importante sur la considération du client constituée au départ par l'image de la marque.

Le marketing relationnel également appelé marketing "one to one" vient du constat que les clients ont des besoins et des attentes qui sont différents.

Le dialogue client-banque est primordial car, par exemple, un prêt immobilier n'est pas vécu de la même façon pour une primo-installation, pour un achat d'un logement plus grand ou encore dans une optique d'investissement.

Pour découvrir les besoins et attentes immédiats ou inconscients de chaque client, il est nécessaire de démarrer le dialogue sur un plan d'égalité c'est à dire de baser la relation sur un vrai échange en faisant intervenir le client, en le considérant comme un individu et en mémorisant ses souhaits dans une base de données.

L'échange interactif permettra d'apprécier la valeur du client et de déterminer le pourcentage d'avoirs que représente la banque.

Une entreprise doit "penser client" et, avant tout doit savoir se mettre à la place du client. Chaque client est unique.

Le client attend de sa banque qu'elle l'écoute, comprenne ses préoccupations et lui propose la solution (l'offre) qui les résout.

"Penser client" et agir dans ce sens montre aux clients que la banque veut tenir ses engagements. Le client perçoit alors les efforts qu'elle fait, il y a échange et le client est plus disposé à être fidèle.

Toutefois, le marketing relationnel est à considérer avec précaution : il est puissant en théorie mais peut comporter des biais en pratique. Les consommateurs ont une centaine de relations "one to one" au cours de leur vie mais seulement quelques unes de ces relations sont réellement engagées avec les entreprises.

L'effet pervers du marketing personnalisé pour les entreprises vient du fait que les consommateurs arrivent à saturation.

Les entreprises doivent donc trouver un équilibre dans les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients pour qu'elles reçoivent autant et même plus qu'elles ne donnent.

### **II.3. Engagement d'une double relation : vers le client et les employés :**

La fidélisation passe donc par la relation personnalisée. Mais avant de fidéliser les clients, il faut d'abord fidéliser les conseillers et les personnes qui sont chaque jour au contact des clients puisque la confiance et la communication sont basées sur la coopération et l'échange d'informations entre clients durables et salariés stables.

La qualité de la relation ne doit pas exister seulement avec les clients mais également avec les employés. Il parle "d'effet loyauté" qui s'étend non seulement au personnel de contact mais également à l'ensemble des publics de l'entreprise : clients, salariés et actionnaires.

Par ailleurs, si l'on veut entretenir des relations personnalisées avec la clientèle, il faut s'en occuper convenablement, donc avoir un personnel bien formé (produits, techniques de vente : découverte, empathie...).

La fidélité ou l'infidélité d'un client dépend donc de la réussite du partenariat. Le marketing relationnel apparaît comme un véritable capital sur le long terme à travers un traitement personnalisé. La relation se transforme au fil du temps en un rempart contre la concurrence.

Comme fidéliser est beaucoup plus rentable que de conquérir, dans une optique relationnelle, l'amélioration permanente de la qualité de contact de l'entreprise avec sa clientèle et la personnalisation du service n'est pas un coût mais plutôt un investissement<sup>8</sup>.

La fidélité paie et le fait de fidéliser par les services ou des avantages offerts revient à l'entreprise moins chère que de recruter de nouveaux clients.

Ainsi, l'intérêt de fidéliser les jeunes vient du fait que plus on tisse tôt les liens avec ce segment de clientèle, moins ils fuient et plus la relation est pérenne.

## **II.4. la satisfaction**

Nous sommes passés du stade de l'intermédiation simple à une relation client/fournisseur qui peut être fructueuse pour chacune des parties.

La satisfaction et la fidélité sont liées : c'est une tendance lourde. La qualité de service et de la relation doit engendrer une satisfaction à long terme : la démarche marketing n'est plus seulement séquentielle et unidirectionnelle.

La satisfaction sociale (qui provient de la relation) peut dépasser celle procurée par la consommation du produit.

### **a) Définition**

Le concept de satisfaction se définit en 3 points :

- la satisfaction est un état psychologique comportant des éléments cognitifs et affectifs,

---

<sup>8</sup> J.Llambian, le marketing stratégique, 1998

- la satisfaction concerne l'ensemble de l'expérience de consommation et se situe donc toujours en phase post-achat,
- la satisfaction a un caractère relatif (d'où la difficulté à la mesurer) provoqué par la comparaison entre une base de référence initiale et une expérience d'achat personnelle donc subjective.

Donc la satisfaction est un état psychologique résultant de l'utilité d'un bien et une évaluation caractérisant un certain niveau de réalisation".

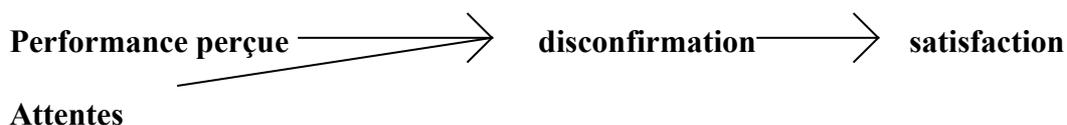
La satisfaction provient de l'accomplissement :

- des attentes de performances fondées sur l'expérience passée,
- des attentes liées aux coûts et aux efforts dépensés pour obtenir les bénéfices du produit/service.
- des attentes d'approbation sociale (signification sociale).

La satisfaction peut s'exprimer comme un sentiment généré ex-post par la possession ou l'usage d'un produit acheté ou offert ou par un produit dont les bénéfices procurés sont conformes aux avantages recherchés.

La détermination du niveau de satisfaction s'effectue par une comparaison entre la performance perçue (ou la qualité perçue) et les attentes (ou la base de référence initiale).

Ce processus est appelé paradigme de confirmation / d'infirmité ou de disconfirmation:



La qualité perçue apparaît dans ce schéma comme un facteur de la satisfaction.

Cependant, le consommateur peut fonder sa satisfaction sur des aspects de la consommation du produit dont il n'avait aucune connaissance au préalable. Les standards (normes) de comparaison peuvent donc être établis avec l'expérience de consommation et non avant celle-ci, ce qui remet en cause ce paradigme.

Pour J.J. LAMBIN (1998), "le consommateur est unique et il continue d'exister entre deux achats, il ne veut plus être manipulé mais directement engagé dans

ses actes de consommation. Il faut donc maintenir avec lui des contacts individuels permanents dans un esprit de coopération et d'écoute réciproque qui seules pourront lui procurer une satisfaction à long terme".

La satisfaction de la clientèle peut être considérée comme l'un des éléments de développement de l'entreprise. " La satisfaction du consommateur vis-à-vis d'un produit conduira probablement à des achats répétés, l'acceptation des autres produits de la même ligne et une publicité de bouche à oreille favorable".

Les résultats de la satisfaction sont le bouche à oreille positif, l'intention de réachat.

#### II.4.1. *La difficulté de mesurer la satisfaction :*

La satisfaction est difficile à mesurer car elle est qualitative et descriptive. Elle est souvent mesurée :

- par une échelle simple évaluant la satisfaction de façon globale sur le modèle en 5 points de Likert,
- par la combinaison d'appréciation portant sur les attributs du produit,
- par une combinaison d'items émotionnels (satisfaction, bonheur, regret, tension...).

L'objectif étant de comparer les attentes et la performance perçue.

Un client n'achète pas un produit, mais la satisfaction d'un besoin. L'enquête de satisfaction est un outil de communication avec le client qui apprécie de voir son opinion prise en compte et de pouvoir faire part de ses attentes.

De plus, il est quatre fois moins coûteux de promouvoir un nouveau produit auprès d'un client acquis que d'attirer un nouveau client.

La mesure de la satisfaction consiste à déterminer ce que ressent une personne à propos des résultats de son achat ou de sa consommation<sup>9</sup>.

La satisfaction se fonde sur les expériences passées, les contacts avec les amis, les promesses de la force de vente et sur la publicité (Kotler, 1997).

---

<sup>9</sup> J.J. LAMBIAN, 1998

La formation de la satisfaction prendrait la forme d'une recherche permanente de congruence entre aspiration et vécu de la relation sociale, plutôt qu'une évaluation comparative, cognitive entre les attentes et les performances perçue.

### II.4.2. L'attitude et la satisfaction

La satisfaction a parfois été comparée à une forme d'attitude.  
Or, la satisfaction en est contingente ou situationnelle et a un caractère transitoire (liée à l'expérience et postérieure à celle-ci).

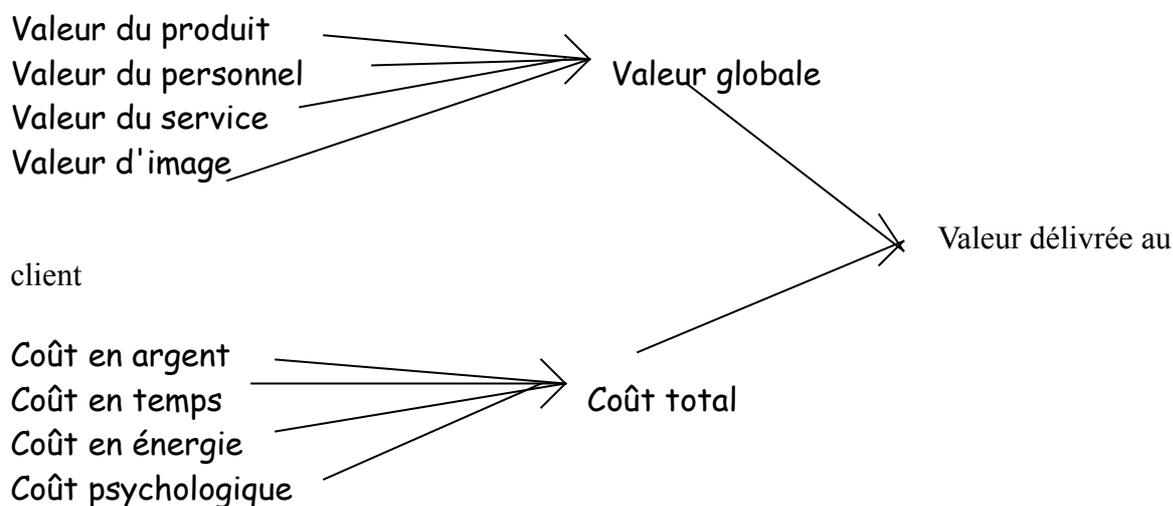
L'attitude est quant à elle générale ou intemporelle : elle peut exister sans qu'il y ait achat.

L'attitude est à la fois un antécédent (attente préalable à l'achat) et une conséquence (processus d'adaptation de l'attitude en fonction des expériences).

### II.4.3. L'importance de la valeur dans la satisfaction

Le client recherche le maximum de valeur (Kotler et Dubois, 1997) :

La valeur perçue par le client est la valeur globale perçue à laquelle on ôte le coût total.



Une grande satisfaction engendre une relation affective à la marque qui va au-delà d'une simple préférence rationnelle.

Toutefois, l'objectif n'est pas de maximiser la satisfaction qui lui coûterait trop cher. Le but reste la rentabilité et il ne faut pas oublier les autres partenaires de l'entreprise qui doivent également être satisfaits (personnel, fournisseurs, actionnaires).

Les attentes du client ne concernent pas exclusivement les utilités procurées par le service.

Elles embrassent la totalité du champ de la valeur qu'elles s'expriment en termes d'usage, d'échange ou d'image. Le seuil psychologique en deçà duquel le consommateur supporte le coût, mais encore les valeurs sociales auxquelles il souscrit, ou bien le concept de soi qui est le sien, représentent à leur manière des standards de référence individuels.

#### II.4.4. *La satisfaction et la fidélité*

Cependant, la relation satisfaction-fidélité à travers cette conception (J.J.LAMBIAN. Moulins, 1998)

#### **Conception déterministe**

Satisfaction —————> Réachat de la marque

Insatisfaction —————> Changement de marque

un client satisfait n'est pas forcément fidèle mais un client déçu est le plus souvent perdu.

#### **EXEMPLE :**

Un consommateur peut être fidèle au produit, à l'entreprise, à ses valeurs, aux hommes (fidélité relationnelle : engagement, confiance, renforcement mutuel...) (J.J. LAMBIN, 1998).

La satisfaction des clients est indissociable d'une stratégie de fidélisation. Des enquêtes auprès des clients récents ou plus anciens en sont la pierre angulaire : elles permettent de diagnostiquer et de mesurer les progrès enregistrés.

La satisfaction constitue une barrière à la concurrence qui ne doit donc pas être négligée.

## **II.5. La fidélité**

La fidélisation exige une attention permanente, une très grande proximité et du temps (J.J.LAMBIAN, 1998).

Il est vital de conserver une base de clientèle stable, fiable et rentable. Avant on pensait qu'un client une fois gagné était définitivement fidèle.

Mais depuis longtemps, ils ne sont plus fidèles à une marque mais à plusieurs, il faut consolider les liens avec la clientèle: un client acquis ne l'est pas forcément pour toujours (Kotler et Dubois, 1997).

Les entreprises doivent s'assurer que leurs efforts portent sur le maintien et la consolidation des relations d'affaires avec les clients actuels.

### II.5.1. Qu'est-ce que la fidélité?

La fidélité se fonde sur une décision rationnelle qui se produit après l'évaluation des bénéfices procurés par les marques en compétition.

La fidélité est comme "la réponse comportementale biaisée (non aléatoire) exprimée à travers le temps par une unité de décision, portant sur une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus psychologique de décision." (cité par Kotler, Dufer et Moulins, 1997).

L'ensemble des mesures de fidélité peut être découpé en trois familles :

- les mesures fondées sur des variables de comportement d'achat passé (modèle Behavioriste),

- les mesures fondées sur des variables d'attitude, qui expriment les prédispositions de l'individu envers une marque donnée,
- les mesures composites qui utilisent les variables comportementales et Attitudinales simultanément.

Il semble, en effet, que la fidélité soit la résultante d'un processus psychologique entraînant une préférence (réponse comportementale biaisée) et l'expression d'un comportement particulier envers une marque, signifiant une adhésion spécifique.

Ces deux auteurs en affirmant que "la fidélité s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque".

La dimension comportementale est la plus souvent retenue, un client fidèle est un client qui de façon répétée voire systématique (c'est à dire exclusive), fait le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs des offres considérées

Comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes. En ce qui concerne la banque, le meilleur moyen de savoir si un client est monobancarisé ou non est de recourir à un sondage pour déterminer le "portefeuille total" disponible d'un client et les pourcentages de ce montant engagés chez elle et ses concurrents.

Si la dimension comportementale est la plus fréquemment abordée dans le domaine de la fidélité, la dimension attitudinale permet de la compléter pour éviter de confondre l'inertie avec la fidélité.

L'inertie est considérée comme un achat régulier d'une même marque sans attitude favorable à l'égard de celle-ci et peut être qualifiée de fidélité passive.

Ainsi, le client doit révéler une sorte d'attachement à l'égard du produit pour être considéré comme fidèle.

Des clients fidèles ne sont pas nécessairement des clients satisfaits, mais des clients satisfaits tendent à être clients fidèles.

La fidélité est fonction de la satisfaction, des barrières à la sortie et des réclamations.

### II.5.2. *Qu'est-ce qu'un client fidèle?*

En ce qui concerne les banques, il est parfois très difficile de cerner cette notion.

Un client devient-il inactif s'il clôture son compte ou tout simplement s'il cesse d'avoir des mouvements sur son compte?

D'autant plus qu'avant la fermeture il peut y avoir des transferts, un client peut donc amener la rupture progressivement et utiliser deux comptes dans deux banques différentes.

Il est en conséquence très difficile de mesurer le départ d'un client.

### II.5.3. *Comment mesurer la fidélité?*

- La fidélité peut être mesurée par l'intention d'achat.
- Le taux global : c'est le pourcentage de clients en portefeuille au début d'une certaine période, toujours en portefeuille à la fin de cette période et qui sont actifs.

Ainsi ce taux tient compte :

- de l'ancienneté,
- du taux de défection (nombre de clients partis à la concurrence) et,
- du taux d'équipement (le taux de fidélisation est alors plus élevé pour un client ayant un compte courant et un compte épargne que pour un client n'ayant que l'un ou l'autre de ces produits).

Evidemment comme la notion de client actif est difficile à définir, cet indicateur de mesure peut varier d'une banque à une autre.

### II.5.4. *La fidélité et la rentabilité*

Il faut penser investissement et non coût. Le coût d'acquisition est supérieur à celui de la conservation d'un client identifié : les clients fidèles sont les plus rentables.

La qualité de parts de marché en termes de fidélité du consommateur requiert autant d'attention que son volume.

L'objectif est la rentabilité : il faut attirer et fidéliser les clients rentables. Un client rentable est un individu qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.

La rentabilité se juge sur la durée. Elle peut être évaluée grâce à la life time value qui est la valeur nette actualisée des futurs flux économiques espérés avec un client (revenus liés au client - coûts d'acquisition et de service). Ce concept précise l'importance de garder les clients qui dans le cas d'un départ, se révèlent être d'une rentabilité négative.

Le calcul de la LTV est incontournable et permet d'apprécier les efforts à consentir quand un client montre des signes de changement de banque

### II.5.5. *La fidélité et la rétention*

La multibancairisation favorise la fragilité des clients à leur organisation bancaire

Les clients "fidèles inconditionnels" sont uniquement sensibles aux stimuli du mix de rétention de leur marque, tandis que les versatiles à l'attraction exercée par toutes les marques.

Le client qui exprime son insatisfaction est souvent fidèle et attend de sa banque une solution rapide et adaptée.

La gestion des litiges (liés aux comptes, à l'information et au crédit) permet de fidéliser les clients en développant une relation valorisante. La gestion des réclamations s'intègre dans une politique de rétention.

La rétention et la fidélité sont deux notions liées mais bien distinctes : La rétention est une stratégie défensive, elle est liée au portefeuille client tandis que la fidélité est liée à l'individu.

La différence entre la rétention et la fidélité se trouve dans la mesure :

- la fidélité : base de réachat, attitude favorable, elle indique la propension des individus à répéter leur choix de marque ou d'enseigne.
- la rétention : il s'agit de maintenir en activité une clientèle existante. Elle se mesure par le taux d'attrition (proportion des clients perdus). Elle peut être considérée comme la conséquence d'une mauvaise fidélisation.

C'est par l'intermédiaire d'une meilleure fidélité que l'on maximise la rétention.

Les taux d'attrition n'ont pas toujours la même valeur, ils décroissent au fil de l'ancienneté du client : les clients versatiles ont quitté leur établissement dans les premiers et le taux de déperdition diminue donc au cours du temps.

Pourtant, les clients les plus anciens ne sont pas toujours fidèles au sens strict car ils peuvent être des clients passifs (rétention, barrière à la sortie due au crédit...).

Les motifs d'infidélité sont complexes et il faut prévoir la défection, donc :

- connaître le client et ses besoins,
- détecter les signes de défection,
- connaître le niveau de service souhaité,
- connaître le coût perçu de recherche d'alternatives de changement du client...

La défection s'exprime par un mouvement, un déplacement, une mobilité des attitudes et des comportements ou par une fuite, une désaffection une désertion.

Une politique de rétention s'applique selon le rapport coût/bénéfice estimé pour chaque client.

La rétention peut se faire grâce à l'augmentation de l'importance perçue des coûts de changement (psychologiques et financiers) mais aussi du taux de cross-selling.

Pour diminuer le taux d'attrition, soit l'entreprise a recours aux techniques de fidélisation, du marketing relationnel ou augmente ses coûts de transition, soit elle se met à l'écoute des plaintes des clients.

Il existe un certain taux de défection dans chaque entreprise qui doit être comblé par le recrutement de nouveaux clients.

Par ailleurs, les anciens clients apportent des informations sur le temps de la relation et les raisons des défections ce qui permet d'estimer la fidélisation.

## II.6. Hypothèses

Qualité	=> satisfaction	=> fidélité
+		
relationnel		

=> Plus on améliore la qualité du service, plus le client est satisfait.

=> Plus on améliore la qualité de la relation banquier-client plus le client est

satisfait.

=> Plus un client est satisfait, plus il est fidèle.

**H1 : L'amélioration de la qualité conduit à l'augmentation de la satisfaction du client.**

**Variable 1 : la qualité**

Mesure : - l'accès

- l'information
- la compétence
- la crédibilité (confiance)
- la fiabilité (correspondre et répondre aux attentes)
- la capacité de réaction
- la sécurité
- la matérialisation
- la compréhension du client (Kotler et Dubois)
- l'aménagement des locaux
- l'équipement de la banque
- l'apparence des employés (SERVQUAL)
- la proximité

**Variable 2 : la satisfaction**<sup>10</sup>

Mesure : - adéquation avec l'idée faite au départ

- - la réputation
- - facilité de découvert
- - horaire d'ouverture qui convient
- - délai d'envoi des relevés de compte qui convient
- - gestion souple des comptes
- - placements bien rémunérés
- - satisfaction globale

**H2 : Plus la qualité de la relation est importante, plus le client est satisfait.**

**Variable 1 : la relation**

Mesure : - conseil

- disponibilité
- convivialité

---

<sup>10</sup> G. Paviot et la littérature

- accueil
- confiance
- valeur
- engagement
- coopération / échange
- contact personnalisé
- l'écoute
- la courtoisie

**Variable 2** : la satisfaction

**H3** : Plus un client est satisfait, plus il est fidèle.

**Variable 1** : la satisfaction

**Variable 2** : la fidélité

Mesure : - multidétention de produits

- ancienneté
- attachement au produit / attitude favorable
- la possession de compte dans une autre banque



Étude de satisfaction de la clientèle : carte reflex

---

## Chapitre III. ETUDE DE SATISFACTION DE la CLIENTELE DE LA BMCI SUR LA CARTE « REFLEX »

### III.1. Problématique :

Pour renforcer son réseau de distribution, la BMCI dispose aujourd'hui d'un parc de 139 guichets automatiques bancaires pour un réseau de 138.

D'après notre stage effectué à l'agence de la BMCI-Tétouan, nous avons pu recenser ce qui suit ;



Nous constatons donc le faible taux d'équipement qui avoisine seulement 40 % de la population recensée. La carte reflex représente 30 % des cartes de la BMCI.

Comme c'est une carte conçue pour les clients particuliers à faibles revenus, qui sont d'ailleurs majoritaires, la BMCI estime pourtant que le taux d'équipement en cette carte est au dessous du potentiel du marché.

Pour mieux cerner cette problématique nous allons en première partie de ce chapitre décrire les avantages de la carte Reflex et ses principales caractéristiques. Cette description sera suivie d'une explication détaillée de la démarche adoptée pour mener à bien la campagne de recensement et l'analyse des résultats qui seront la base des recommandations et projet d'amélioration proposée en fin du chapitre.

### **III.2. Présentation de la carte REFLEX :**

La carte REFLEX VISA ELECTRON est une carte de retrait et paiement, à débit immédiat, qui offre au client une maîtrise totale de ses dépenses. A chaque opération, une consultation se déclenche automatiquement pour vérifier le solde et l'autorisation disponible.

Elle peut être placée systématiquement à l'ouverture d'un compte de chèques.

#### III.2.1. Description de la carte :

##### **Fonctionnalités :**

- Retrait d'espèces dans les GAB BMCI et INTERBANK (possibilité de retirer des espèces dans les GAB des autres confrères)
- Paiement des achats chez tous les commerçants affiliés au réseau VISA Electron.
- Cash advance : retrait d'espèces auprès des agences bancaires affiliés au réseau Visa Electron et équipées d'un TPE " ce retrait est intégré dans l'autorisation de paiement".
- Consultation du solde comptable de la veille dans les GAB BMCI
- Consultation de l'historique des 10 dernières opérations dans les GAB BMCI.

##### **Caractéristiques :**

- les plafonds de retrait et paiement sont attribués en fonction de l'appréciation que vous avez votre client et varient entre 500 DH et

2000DH par jour pour les retraits et 500 DH à 2000 DH par semaine (du samedi au vendredi) pour les paiements ;

- ces plafonds ne sont pas figés et peuvent être révisés à la hausse comme à la baisse après accord du Directeur de l'Agence .Au-delà de 2000 DH, il faut opter pour une montée en gamme de carte et proposer, selon les revenus des clients, l'une des autres cartes BMCI.
- une demande d'autorisation se déclenche automatiquement à chaque opération de retrait d'espèces aux GAB, de cash advance et de paiement afin de s'assurer que la transaction en cours ne rendra pas le compte irrégulier. Ce contrôle inclut la facilité de caisse éventuelle.
- Cette fonctionnalité interdit l'utilisation des factures papier, les demandes d'autorisation par téléphone et les paiements par internet.
- la durée de validité de la carte est de 2 ans.

### III.2.2. Tarification :

- Cotisation annuelle de 99 DH TTC (tarif arrêté au 31/08/2006. Celui – ci peut être modifié à tout moment .Se référé» systématiquement à la « Liste des prix » disponible sur le partage des agences.
- Facturation des retraits effectués dans les GAB des confrères à 6.42 DH TTC (dans les villes où un GAB BMCI est installé .Si au aucun GAB BMCI n'est installé, le retrait est gratuit).

### III.2.3. Cible :

- Clients dont le revenu est <5000 DH ;
- Clients jugés à risque.

### III.2.4. Arguments de vente :

- La commodité grâce au paiement par carte chez un grand nombre de commerçants au Maroc et la possibilité de retrait nationale dans les guichets automatiques BMCI et confrères.
- L'assurance de ne pas dépenser plus que ce qui est autorisé.
- Moyen de se familiariser avec les cartes de paiement pour les clients craintifs.

### **III.3. Méthodologie de l'étude :**

La réalisation d'une étude quantitative commence par la définition de l'échantillon et se poursuit par la conception et l'administration du questionnaire.

#### III.3.1. Le type d'étude : étude quantitative :

Les études quantitatives utilisées le plus souvent en marketing sont les enquêtes.

On appelle enquête par sondage une enquête ponctuelle réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'une population au sens statistique.

Cela veut dire qu'une enquête effectuée dans un contexte : temps , lieu et le résultat qui en découle, peut être valable dans un autre environnement, c'est pour cela qu'il faut impérativement signaler ces derniers pour bien analyser , interpréter les résultats et les situer dans le contexte.

Elaboration d'une enquête passe par 5 étapes essentielles :

\* 1<sup>ère</sup> étape : Formulation de la problématique, cette étape est cruciale car elle permet de délimiter le champ de l'enquête, de confectionner cohérent pertinent, répondant à la problématique.

\* 2<sup>ème</sup> étape : Rédaction du projet, on rappellera des données existantes, les objectifs, l'exposé de la méthodologie de l'enquête, la taille de l'échantillon, questionnaire, les délais.

\* 3<sup>ème</sup> étape : Elaboration du questionnaire

Il n'ya pas de règles absolues et complètes en matière d'élaboration du questionnaire, cependant, on reconnaît un bon questionnaire à travers un certain nombre de qualité tel que la pertinence des questions posées par rapport à la problématiques.

\* 4<sup>ème</sup> étape : Administration du questionnaire

\* 5<sup>ème</sup> étape : Interprétation et synthèse : analyser les résultats obtenus après dépouillement du questionnaire et déduire une synthèse finale et des recommandations qui répondent à la problématique.

### III.3.2. *Projet de l'étude :*

#### **Intitulé :**

Etude de satisfaction des clients de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'industrie sur la carte REFLEX

#### **Contexte général de l'étude**

Il s'agit d'une étude qui va être menée auprès des clients BMCI afin de mesurer sur la perception de la carte REFLEX –BMCI.

↳ Amélioration de la qualité de produit de la BMCI e

↳ Développer le taux d'équipement de cette carte REFLEX .

## La méthodologie de l'étude :

Le tableau ci après résume la méthodologie adoptée pour cette étude.

Démarche de l'étude	Quantitative
Taille de l'échantillon	50 individus (Femmes/Hommes)
Mode de tirage de l'échantillon	Aléatoire
Instrument de collecte des données	Questionnaire
Mode d'administration du questionnaire	Face à face
Durée d'administration du questionnaire	10 minutes
Date des enquêtes	20 jours
Lieu des enquêtes	L'agence de la BMCI tétouan
Nombre et Formation des enquêteurs	1 étudiante de l'ENCG Tanger
Logiciel d'analyse statistique	SPHINNX LEXICA 4.5
Type d'analyse des données	Tris à plat

## Echantillon :

Les questionnaires vont être adressés à un échantillon de 50 individus. Pour le choix de notre échantillon, nous avons retenu la méthode d'échantillonnage Aléatoire vu l'impossibilité d'avoir une liste exhaustive des clients.

## Rapport de l'étude :

Les données seront saisies sur le logiciel de traitement des données « Sphinx », groupées et soumises à un contrôle de la cohérence. L'analyse statistique s'appuiera sur les tris croisés significatifs.

Délais :

- ✓ Réalisation et validation du questionnaire : **15 jours.**
- ✓ Réalisation de l'enquête terrain : **20 jours.**
- ✓ 1<sup>ère</sup> analyse : **07 jours.**
- ✓ Rapport final : **15 jours.**

**Délai Total : 57 jours.**

### **III.4. Présentation du questionnaire et des résultats :**

#### III.4.1. Introduction :

La BMCI est amenée à conserver et améliorer son image et sa notoriété en essayant de mesurer le degré de satisfaction et la perception des clients envers un produit et plus précisément sur une carte de retrait et de paiement est celle de la carte REFLEX. Ce questionnaire s'adresse aux clients de la BMCI Tétouan.

#### III.4.2. Questionnaire :

Le questionnaire est présenté ci-dessous :

**QUESTIONNAIRE****Question 1***Quelle est votre activité professionnelle ?*

- Fonctionnaire
- Commerçant
- Technicien / Cadre Moyen
- Employé
- Etudiant
- Autres

**Question 2***Avez-vous une carte bancaire*

- Oui
- Non

**Question 3***Connaissez-vous la carte REFLEX de la BMCI.*

- Oui
- Non

**Question 4***Pour vos opérations bancaires, préférez-vous*

- Non réponse
- Etre en contact direct avec le banquier
- Utiliser la carte bancaire

**Question 5***Quel est le principal avantage de la carate bancaire*

- Non réponse
- Faire des retraits en toute intimité
- Etre mobile
- Gagner le temps

**Question 6***Préférez-vous augmenter le plafond de 2000 dhs*

- Non réponse
- Oui
- Non

**Question 7***Le coût de la carte (99 dhs) est-il raisonnable pour vous.*

- Non réponse
- Oui
- Non

**Question 8***Le nombre de Guichet BMCI à Tétouan est-il suffisant pour vous.*

- Non réponse
- Oui
- Non

**Question 9***Accepteriez-vous de payer des frais pour un retrait du guichet automatique*

- Non réponse
- Oui
- Non

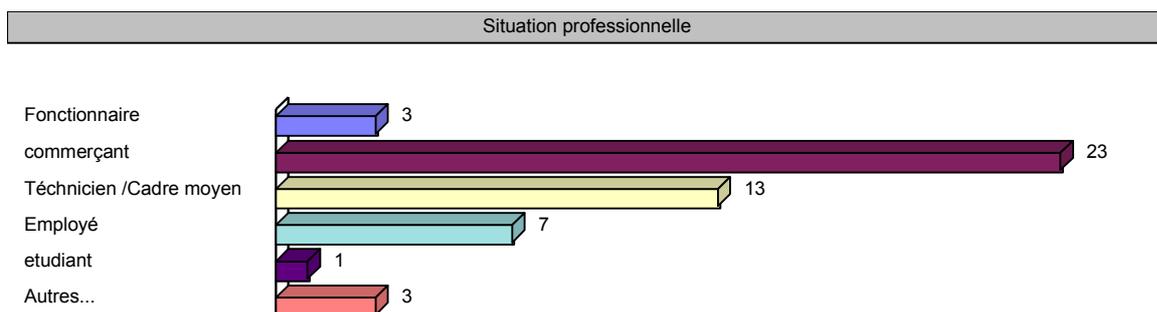
**Question 10***Quel est le principal inconvcnient de la carte*

- Retard du compensation
- le coût de l'opération
- Autres

### III.4.3. Analyse des données de l'enquête :

L'analyse des données va porter sur le tri à plat plus apparent.

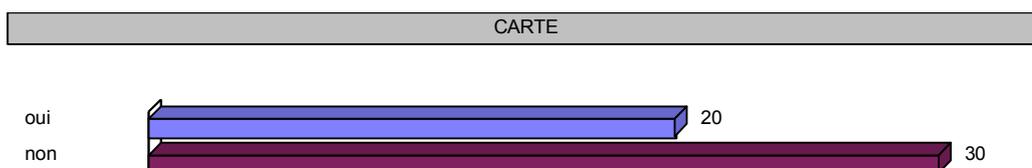
#### **Question 1 : Quelle est votre activité professionnelle ?**



Situation professionnelle	Nb.cit	Fréq
Fonctionnaire	3	6%
Commerçant	23	46%
Technicien / Cadre moyen	13	26%
Employé	7	14%
Etudiant	1	2%
Autres,,	3	6%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

La plus grande population questionnée sont les commerçants suivis des cadres moyens.

#### **Question 2 : Avez-vous une carte bancaire**



Carte bancaire	Nb. Cit	Fréq,
Oui	20	40%
Non	30	60%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

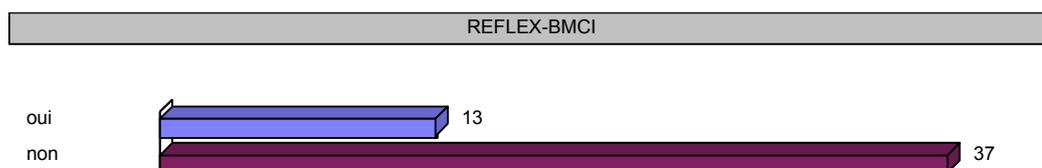
Le premier constat est que 60 % des interviewés n'ont pas de cartes bancaires. Ceci confirme le faible taux d'équipement en carte GAB au Maroc.

L'analyse combinée des résultats de cette question et ceux de la profession des interviewés montre que le plus grand taux d'équipement revient à la population « Technicien / cadres moyens » avec un taux de 95 % alors que le plus faible taux a été enregistré chez les commerçants (13 % uniquement).

Cette disparité s'explique par deux principales causes :

1. le commerçant traditionnel préfère toujours effectués ses opérations bancaires en contact directe avec son banquier, l'occasion pour lui de mettre le point sur sa situation bancaire, effectuer les dépôts espèces et retraits nécessaire, ...
2. le cadre moyen est généralement un employé qui n'a pas la faculté d'effectuer les opérations bancaires pendant les heures d'ouverture de la banque. il préfère donc réaliser ces opérations moyennant la carte bancaire et le cas échéant, pour des opérations spéciales, il est dans l'obligation de prendre une permission de son employé pour se rendre à la banque.

**Question 3 : Connaissez-vous la carte REFLEX de la BMCI**



Carte -REFLEX	Nb. Cit	Fréq,
oui	13	
non	37	

Oui	13	<b>26%</b>
Non	17	<b>74%</b>
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

74% des interviewés ne connaissent pas la carte REFLEX.

Rappelons que 40 % de la population a déjà une carte bancaire et pourtant uniquement 26 % connaît la carte reflex. Cela s'explique par le fait que la présentation du produit « carte bancaire » ne se fait pas d'une manière étudiée par le commercial de la banque.

Généralement, c'est le client qui manifeste un besoin particulier que le commercial essaie de le satisfaire en présentant le produit qui répond le mieux à ce besoin. Par conséquent, un client n'est jamais ou rarement informés des autres produits du moment qu'ils ne le concernent pas.

**Question 4 : Pour vos opérations bancaires, que préférez-vous**



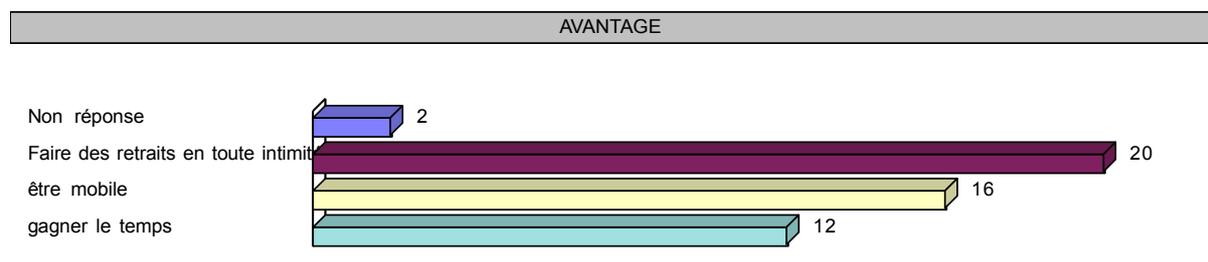
Opérations bancaires	Nb. Cit	Fréq,
Non réponse	2	4%
être en contact direct avec le banquier	28	56%
utiliser la carte bancaire	20	40%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Les réponses à cette question montrent que la majorité préfère être en contact avec le banquier. Ceci est justifié par la nature de l'échantillon qui a répondu à ce questionnaire qui est constitué de plus de 50 % d'illettré et des personnes exerçant des métiers libérales.

Ces réponses auraient pu être complètement à l'envers si notre population était en majorité constituée de fonctionnaire.

Un autre aspect mérite d'être abordé, c'est que ces taux varient beaucoup en fonction de l'emplacement de l'agence, de la nature des ces clients...

#### Question 5 : *Quel est le principal avantage de la carte bancaire*

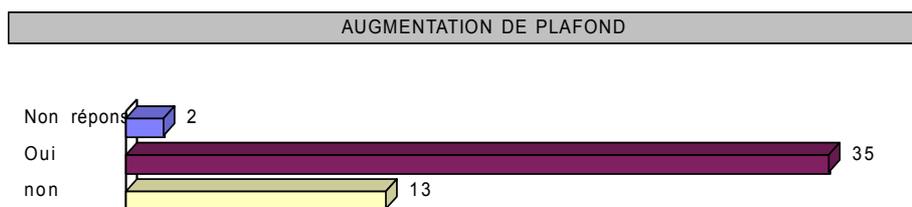


Utilisation	Nb. Cit	Fréq,
Non réponse	2	4%
faire des retraits en toute intimité	20	40%
être mobile	16	32%
gagner le temps	12	24%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Les trois raisons avancées restent très équilibrées et sont en fait les principaux avantages de la carte bancaire.

Il est remarqué que le retrait en intimité est pourtant le choix de 40 % des interviewés. La mobilité et le gain du temps groupés représentent 56 % de la totalité des réponses.

**Question 6 : Préférez-vous augmenter le plafond de 2000 dhs**



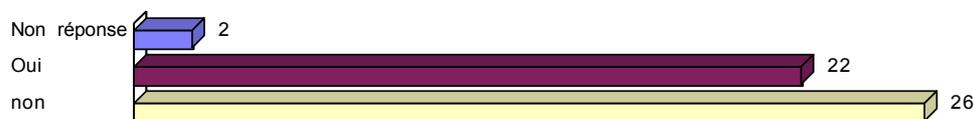
Augmentation de plafond	Nb. Cit	Fréq.
Non réponse	2	4%
Oui	35	70%
Non	13	26%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

D'après le graphe, la plupart des clients préfèrent augmenter le plafond quotidien, ce qui laisse voir qu'ils sont insatisfaits.

En fait, la majorité des clients désirent avoir une carte qui leur permet de retirer le maximum de leur traitement mensuelle en une seule opération. Le plafond journalier de 2000 dhs oblige certains utilisateurs à se déplacer 3 fois (3 jours) au guichet pour retirer tout leur salaire pour couvrir les charges (loyer, électricité, ...). Ce qui complique la tâche du retrait si on rappelle que les guichets sont souvent implantés en centre ville, en nombre limités (voir question n° 8..) et risquent d'être hors service au moment du retrait.

**Question 7 : Le coût de la carte (99 dhs) est-il raisonnable pour vous**

COUT



Coût	Nb. Cit	Fréq,
Non réponse	2	4%
Oui	22	44%
Non	26	52%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Les marocains en général sont septique quant aux frais bancaires (agios, frais de cartes, frais de dossier, ...). Le coût d'une façon générale a donc un impact direct sur le choix de la clientèle.

**Question 8** : *Le nombre de Guichet BMCI à Tétouan est-il suffisant pour vous*

GUICHET-BMCI



Guichet-BMCI	Nb. Cit	Fréq,
Non réponse	2	4%
oui	7	14%
Non réponse	41	82%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

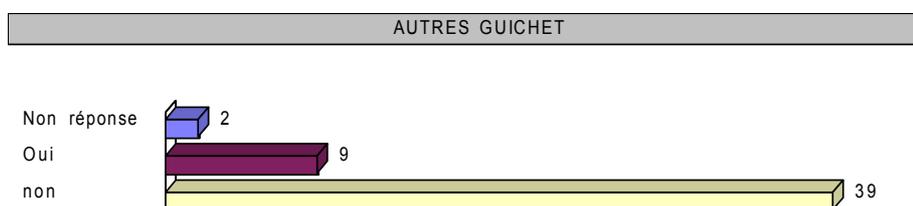
Presque tous les clients sont insatisfaits par rapport au nombre de guichet BMCI dans la ville de Tétouan.

En effet, La BMCI ne compte que 6 agences à Tétouan pour une population urbaine de l'ordre de 450.000 habitants.

Nous avons bien signalé aux paragraphes précédents que la BMCI a établi un plan de renforcement de son réseau d'agence pour s'approcher au mieux à sa clientèle. Ce plan est déjà en action mais nous ne disposons pas d'informations détaillées concernant le nombre d'agence qui seront ouvertes à Tétouan.

L'ouverture de deux à trois agences dans l'immédiat s'avère une priorité pour couvrir le territoire de la province. De préférence dans les périphériques de la ville là ou il y a une forte concentration de la population à faible revenus.

**Question 9 : Accepteriez-vous de payer des frais pour un retrait du guichet automatique**

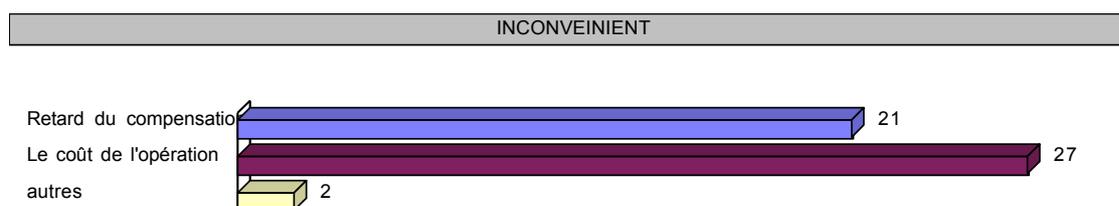


Autres-Guichet	Nb. Cit	Fréq,
Non réponse	2	4%
Oui	9	18%
Non	39	78%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Indépendamment de l'équipement ou non d'une carte guichet, 78 % des interviewés ont refusé le principe de payer des frais pour un retrait à partir du GAB. Autrement dit, les clients préfèrent utiliser exclusivement le guichet de leur banque et n'utiliser le guichet d'une autre banque qu'en cas de nécessité exceptionnelle.

La population est effectivement sensible aux coûts des opérations bancaires. En effet, la majorité manifeste son accord de principe de payer 1 à 2 dirhams au lieu de 6.42 TTC comme coût supplémentaire pour un retrait GAB d'une autre banque.

**Question 10** : Quel est le principal inconvénient de la carte



Coût	Nb. Cit	Fréq.,
Retard de compensation	21	42%
Le cout de l'opération	27	54%
Autres	2	4%
<b>Total Obs.</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Les deux principales causes qui sont les causes du refus de l'utilisation de la carte bancaire sont : le retard de la compensation et le coût de l'opération.

Ces deux points sont d'une extrême importance pour les faibles revenus qui sont visés par la campagne de commercialisation de la BMCI. Le retard de la compensation implique une situation de doute et non maîtrise de la gestion du compte bancaire du client qui devra fournir un effort supplémentaire pour enregistrer toutes les opérations et établir lui-même sa situation du compte.

Le coût de l'opération par contre n'est que les fameuses 6.42 dhs à payer à chaque retrait à partir d'un GAB d'une autre banque. Ce point a été abordé au niveau des questions précédentes.

## **Chapitre IV. Recommandations et Conclusions**

Un plan d'actions devra être dressé par la Direction de la BMCI afin d'atteindre les objectifs fixés au départ à savoir : augmenter le taux d'équipement en carte Reflex et améliorer les conditions d'utilisation des cartes bancaires. Ce plan d'actions devra concerner plusieurs aspects :

- Commercialisation au niveau des agences ;
- Implantation efficace au sein des différentes villes du Royaume ;
- Amélioration de la qualité du produit pour satisfaire les attentes de la clientèle cible.

### **Aspect commercial :**

Nous avons relevé que la commercialisation de la carte Reflex ne se fait pas convenablement. Cette commercialisation qui est à la charge des commerciaux de la BMCI devra être ciblée et généralisée afin qu'elle touche le maximum de la clientèle visée par ce produit.

La première action à réaliser est celle de la formation des commerciaux en organisant des séances de formation et des explications des utilités et mode d'emploi.

La deuxième action consiste à établir des fiches de suivi d'information par clients. Ces fiches seront tenues à jour par les commerciaux et devra fournir des informations au sujet de l'information du client.

Autrement dit, le commercial en consultant les fiches clients peut facilement trier les clients qui n'ont pas été informé des avantages de la carte et devra par

conséquent programmé la transmission de l'information au client potentiel. Une fois cette transmission est faite, le commerciale devra ensuite mettre à jour la fiche du client en mentionnant par exemple « client informé des avantages carte Reflex ».

La troisième action consiste à lancer une campagne publicitaire d'information nationale à travers les médias (Insertion dans les Journaux, dépliants, lettres d'informations..) pour mieux faire connaître le produit à travers un public très large.

### **Implantation efficace :**

L'abondance des agences et des guichets automatiques d'une banque et le réseau de distribution sont parmi les critères du choix des nouveaux clients de banques.

L'insuffisance de guichets BMCI à Tétouan (problème de couverture géographique) est un handicap à l'expansion de l'activité et devra être traité pour accroître sa part de marché.

Nous proposons dans ce cadre d'ouvrir deux agences au niveau de la ville de Tétouan dont l'implantation est la suivante :

- Une nouvelle agence à l'ancienne Médina, zone dans laquelle il y a une importante concentration de la cible de la carte Reflex (ouvrier, cadres moyen)
- Une deuxième devra être proche de la zone Industrielle, route de Martil. Une bonne concentration de la main d'œuvre qui travaille à cette zone justifie ce choix.

### **Amélioration de la qualité du produit :**

L'amélioration de la qualité du produit peut être traitée selon deux volets séparés :

- Réduire les frais d'émission et de gestion de la carte Reflex ;
- Revoir le plafond de la carte en autorisant des retraits allant jusqu'à la valeur du traitement mensuel ;
- Ouvrir des négociations avec les différents partenaires pour réduire au maximum les frais du retrait d'un guichet autre que la banque mère.

## Conclusion

Les guichets automatiques bancaires (GAB) sont désormais appelés à remplir des rôles plus larges. En effet, outre les fonctions traditionnelles (retrait et consultation du solde...), de nouvelles prestations feront leur apparition sur les écrans. Il était d'ailleurs grand temps puisque comparé à ce qui se fait sous d'autres cieux, nos GAB sont réduits à l'âge de pierre. Résultat d'une évolution tatillonne dans un domaine où la révolution technologique bat tous les records. En Amérique du Nord ou en Europe, à titre d'exemple, le GAB est une interface interactive liant le client à sa banque lui permettant de ce fait, de réaliser la quasi-totalité de ses opérations sans avoir à faire la queue au guichet. Ainsi, outre la fonction de retrait ou de consultation du solde, les guichets automatiques permettent le paiement des factures (téléphone, Internet, électricité, gaz), l'encaissement de chèques, l'actualisation du livret bancaire, la demande de cartes Visa, la consultation des comptes dérivés (crédit, compte- épargne ...) etc... Alors que les GAB nationaux remplissent la fonction de distributeurs automatiques tout court.

Dans cette optique et lors de mon stage effectué au sein de la BMCI j'étais amené à analyser et mesurer le degré de satisfaction de la cible de la carte Reflex.

On rappelle que cette carte est conçue et destinée aux particuliers à faible et moyen revenus, s'affronte à un taux d'équipement trop faible qui représente uniquement 20 % de l'ensemble des cartes de la BMCI.

Lors de l'enquête réalisée à travers le questionnaire élaboré et détaillé dans ce rapport et des résultats obtenus, il s'avère important de déployer un effort marketing tant au niveau du produit et du coût que de la distribution et ce afin de vulgariser l'utilisation de la carte Reflex auprès de la clientèle cible et de

---

pouvoir diversifier autres fonctionnalités à part celles traditionnelles (retrait, consultation...).

Aussi, une campagne de sensibilisation au profit de la cible reste d'une importance extrême, compte tenu des caractéristiques de cette dernière (clients réticents à tout ce qui a un caractère technologique, un taux d'analphabétisme important, un comportement et des habitudes difficilement changeables...).

## Bibliographie

- Don Peppers et Martha Rogers Paris : Edition d'organisation 1999.
  
- J.J LAMBIN, le marketing stratégique, ediscience internationale, 1998.
  
- J.J GIANNELLONI & E. VERNETTE; « Etudes de Marché » ; éditions : Vuibert.1995.
  
- MORGAN, HUNT et K.FARISSI: Satisfaction des consommateurs: Précisions conceptuelles .Actes du 13<sup>ème</sup> congrès international de l'AFM.
  
- P.KOTLER et B.DUBOIS, Marketing Management, public union, paris, 1997.
  
- PEPPERS ET ROGERS, One To One, ed organisations, 2002.

# Annexe

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

<b>Chapitre I. DESCRIPTION ET PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT BMCI.....</b>	<b>4</b>
I.1. Historique & Evolution.....	4
I.2. Structure & Organisation.....	7
I.3 Organigramme :.....	14
I.3. Les principales taches de départements de la BMCI :.....	15
<b>Chapitre II. LA SATISFACTION DES CLIENTS : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE</b>	<b>21</b>
.....	21
II.1. Qu'est ce que « la Satisfaction des Clients ».....	21
II.2. Le paradigme de la confirmation des attentes :.....	21
II.3. Engagement d'une double relation : vers le client et les employés :.....	28
II.4. la satisfaction.....	29
II.5. La fidélité.....	34
II.6. Hypothèses.....	38
<b>Chapitre III. ETUDE DE SATISFACTION DE la CLIENTELE DE LA BMCI SUR LA</b>	<b>42</b>
<b>CARTE « REFLEX ».....</b>	<b>42</b>
III.1. Problématique :.....	42
III.2. Présentation de la carte REFLEX :.....	43
III.3. Méthodologie de l'étude :.....	45
III.4. Présentation du questionnaire et des résultats :.....	48
<b>Chapitre IV. Recommandations et Conclusions.....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSION</b>	